

5. Participation, påverkan, och partsrelationer – Storbritanniens arbetsliv i omvandling?

Inledning: självklart i Södertälje... men inte i Storbritannien

När jag började forska om Sveriges arbetsliv för 10 år sedan slogs jag av några tydliga skillnader jämfört med arbetslivet i mitt hemland Storbritannien. I Sverige råder ett brett samförstånd kring fördelarna med de anställdas participation (eller deltagande) i arbetslivet, både när det gäller deras fackliga organisationer och i det vardagliga arbetet. Så är det inte i Storbritannien. Den svenska ståndpunkten illustreras väl av följande citat från en intervju jag gjort med en personalchef på ett stort läkemedelsföretag i Södertälje:

Vi har positiva erfarenheter av de fackliga representanterna och deras expertkunskaper. De har en hel del förnuft, de har mycket kunskap om organisationen, de vet vad människor tänker och känner, rätt ofta bättre än cheferna. Så... båda parter kan vinna på att ha en öppen dialog. De vet att de får den korrekta informationen och de vet också när det är lämpligt att sprida den. Detta innebär också att budskapet från företaget till de anställda går genom två kanaler. Om vi har ett budskap om ska vi säga en organisatorisk förändring och det kommer endast från företagets kanal finns det en möjlighet att det missuppfattas eller att människor skulle ifrågasätta motivet som ligger bakom det. Men om samma budskap kommer från fackliga kanaler tas det emot som trovärdigt.

Även om det i Sverige finns stora variationer i uppfattningar kring ”den Svenska modellen” och hur den bör tolkas, speglar citatet väl den grundläggande tanken bakom det svenska medbestämmandet och en positiv inställning mot bärande idéer i landet (Levinson 2004). Detta kan läsas som ett inte atypiskt resonemang

kring hur deltagande på arbetsplatsen kan vara gynnsam från ett ledningsperspektiv⁷. Här läggs tonvikten på fördelarna med indirekt deltagande genom en kompetent och aktiv facklig organisation i företaget. Många arbetsgivare i Sverige har dessutom insett att en arbetsorganisation som underlättar anställdas deltagande i beslut rörande det dagliga arbetet också kan vara företagsekonomiskt fördelaktigt (Gyllenhammar 1981).

I andra länder är deltagande inte alls en självklar del av arbetslivet. I Storbritannien till exempel har motstridiga åsikter kring deltagandet karakteriserat arbetslivet under många decennier – trots att normativ forskning påvisat fördelarna med deltagande (Heller m.fl. 1998). Vissa företagsledningar har försökt att marginalisera fackliga organisationer och förbisett deltagande överhuvudtaget. Andra har försökt att uppmuntra deltagande på individnivå under beteckningen ”employee involvement”, men sådana initiativ har mestadels utformats utifrån ledningens intressen (Hyman & Mason 1995). Fackliga organisationer i Storbritannien har dessutom traditionellt varit tämligen skeptiska och misstänksamma mot vissa former av deltagande.

Naturligtvis är de fackliga organisationerna motståndare till de former av deltagande som utesluter en facklig roll. Flera fackförbund har också stått emot representativa deltagandeformer som motsvarar vad de fackliga organisationerna i Sverige ser som ett självklart fackligt uppdrag, t ex medbestämmande. Å andra sidan är bilden komplicerad och skiftande, inte minst på grund av nya regleringsformer och ändringar i strategiska val av arbetsmarknadens aktörer. I detta kapitel belyser jag utvecklingen och de utmaningar som möter dessa aktörer idag, dessutom försöker jag utvärdera möjligheter och begränsningar för deltagande i Storbritanniens arbetsliv.

Kapitlets syfte och upplägg

Syftet med kapitlet är att ge en överblick över deltagandet i arbetslivet i Storbritannien, att kartlägga dess föränderliga karaktär samt att spekulera något kring framtidsmöjligheter. Jag argumenterar i kapitlet att deltagande haft en ojämn historia. Detta beror delvis på arvet från landets oreglerade partsrelationstradition (Gregory 2004) och delvis på att deltagande är någonting arbetsgivarna inbjuder de anställda till endast för att säkerställa följsamhet från dessas sida. Jag hävdar därmed att fastän deltagande i Storbritannien under perioder har understötts av företagsledare sker detta i stort sett på ledningens villkor och i linje med deras intressen (Ramsay 1977). Men formerna för och omfattningen av deltagande håller på att ändra sig som ett resultat av ny lagstiftning och nya fackliga rättigheter.

Blairs “New Labour” - regering har uppmuntrat indirekt deltagande genom införandet av nya rättigheter till facklig organisering och genom stöd till nya former

⁷ Men vi kanske bör lägga märke till att arbetsgivarna var starkt emot införandet av löntagarfonderna under 70- och 80-talet i Sverige.

av arbetsorganisation och partssamverkan. Arbetslivet i Storbritannien är i jämförelse med Sverige relativt oreglerat i och med att parterna historiskt har sett fördelar med frånvaro av lagstiftning kring exempelvis medbestämmande. Både arbetsgivarna och facken har föredragit en relativt avreglerad arbetsmarknad och en minimal statlig inverkan i frågor kring deltagande. Följaktligen har arbetslivsforskarna beskrivit Storbritannien som ett land präglad av ett "voluntaristic" (oreglerat) partsrelationssystem.

Jag kommer att visa att det brittiska arbetslivet idag uppvisar ytterst begränsade exempel av arbetsorganisation som främjar deltagande utöver sådana som är utformade på ledningens villkor. Dessutom är omfattningen av indirekt deltagande genom till exempel partssamverkan mycket ojämn. Å andra sidan ska Storbritannien senast 2008 introducera och genomföra EUs Informations- och Samrådsdirektiv, vilket kan förändra bilden avsevärt. Sammanfattningsvis kan man hävda att arbetsmarknaden i Storbritannien präglas av tämligen många initiativ när det gäller direkt deltagande men att dessa varierar i intensitet och är vanligtvis inspirerade av ledningen och genomförda på dess villkor. Omfattningen av indirekt deltagande genom facklig verksamhet har däremot minskat kraftigt sedan Thatcher först valdes till premiärminister 1979.

Diskussionen i kapitlet betonar arbetsplatsnivån och inte den makropolitiska eller företagsnivån. Därför kommer jag inte att diskutera påverkan på styrelser och inte heller i någon större utsträckning omfatta finansiellt deltagande. Kapitlet fortsätter med en kort sammanfattning av huvudbegreppen direkt deltagande och indirekt deltagande. Därefter följer en kort beskrivning av det institutionella ramverket i Storbritanniens arbetsliv i ett historiskt perspektiv samt en genomgång och utvärdering av utvecklingen under "New Labour" - regeringar sedan 1997. Kapitlet avslutas med en diskussion kring det nya EU-direktivet om information och samråd samt några spekulativa kommentarer kring vart systemet i Storbritannien är på väg.

Deltagande – en begreppsram

Deltagande av anställda i beslutsfattande hos företag och andra organisationer kan ses som ett önskvärt inslag i arbetslivet. I botten är detta en etisk ståndpunkt som innefattar idén att deltagande är en grundläggande demokratisk princip. Om vi kan delta i statligt beslutsfattande genom den politiska processen kan vi enligt en sådan ståndpunkt knappast vara uteslutna från beslutsfattande på arbetsplatsen, oavsett om sådana beslut omfattar våra vardagliga arbetsuppgifter eller inriktning och form av organisationen i helhet. Deltagande, och därmed påverkan, kan förverkligas direkt som ett inslag i vårt arbete eller indirekt genom representativa strukturer, t.ex. fackföreningar eller företagsråd.

Vissa förespråkare av deltagande framhäver också dess önskvärdhet av företags-ekonomiska skäl (Walton 1985; Pfeffer 1998; Heller mfl 1998). Logiken här är att ju mer man involverar anställda i beslutsfattande som påverkar dem desto tro-


ligare är det att de accepterar och omfattar de förändringar som besluten innebär. Dessutom, om lärande är betydelsefullt för att uppnå och bibehålla konkurrensfördelar, eller kanske överlevnad för företaget (Senge 1990), så blir de viktigaste källorna till lärande den tysta kunskapen, vardagliga erfarenheter och den kreativa potentialen hos en organisations anställda. Det är svårt, för att inte säga omöjligt, att se hur sådana resurser kan utnyttjas utan mekanismer för anställdas deltagande på arbetsplatsen.

Men vad menas med "deltagande"? Begreppet innefattar mekanismer som underlättar de anställdas deltagande i ledningens beslutsfattande. I stort sett kan vi urskilja två typer av deltagande i arbetslivet: direkt och indirekt deltagande. Direkt deltagande handlar om anställdas inblandning i ansikte-mot-ansikte-diskussioner med chefen kring beslut i det vardagliga arbetet. Denna form av deltagande omfattar typiskt frågor kring organisering av arbetsprocesser och arbetsplatsens utformning.

Indirekt deltagande handlar om olika former att organisera partsrelationer. En möjlighet här är förhandling mellan arbetsgivaren och facket. Man brukar förknippa formell förhandling med förutbestämda konfliktladdade positioner rörande fördelningsfrågor. Förhandling kan naturligtvis utföras på olika nivåer – mellan individen och arbetsgivare på arbetsplatsen, mellan parterna på arbetsplatsen eller mellan parterna på organisationsnivån. En alternativ valmöjlighet är vad man brukar beskriva som "partssamverkan" eller "social partnership" (Huzzard & Nilsson, 2003). Jämfört med förhandling eller samråd innefattar partnerskap högre tillit och högre kvalitet när det gäller att ta del av information och i slutändan tidigare påverkan för arbetstagare i t.ex. förändringsprocesser. Vi kan därmed dra en distinktion mellan förhandling och partssamverkan. Ett populärt sätt att göra detta är genom användning av metaforerna "boxing" och "dancing", där "boxing" signalerar ett konfliktinriktat förhållningssätt till motparten och "dancing" indikerar samarbetsvilja.

Figur 1. Deltagandeskala (Leopold 2005).

Deltagandeformer inspirerade
av arbetsgivarna



Ledningens rätt att leda	- arbetsroller	direkt/ingen
Individbaserad finansiell deltagande	- vinstdelning - aktieäggande av enskilda anställda	direkt
Kommunikation nedåt	- förhandsmöte i grupper - företagsrapporter	direkt
Problemlösande uppåt	- kvalitetscirklar - attitydenkäter - förslagslådor	direkt
Delegerad deltagande	- arbetsberikning - teamarbete	direkt
Samråd	- gemensamma samrådsorgan - företagsråd - europeiska företagsråd	indirekt
Gemensamt beslutsfattande	- förhandling (boxing) - partssamverkan (dancing) - medbestämmande (boxing och/eller dancing)	indirekt
Deltagande i beslutsorgan	- anställda som styrelseledamöter	indirekt
Kollektivt ägande	- löntagarfonder	indirekt
Självstyrning	- arbetstagarekooperativ	direkt och indirekt

Deltagandeformer inspirerade
av anställda/facket

Direkta och indirekta deltagandeformer innefattar olika mekanismer för anställdas påverkan av sin arbetssituation. Ingen mekanism eller deltagandeform är neutral – syften och mål kommer att variera utifrån de perspektiv man har. Vissa former eftersträvas från ett ledningsperspektiv medan andra är önskvärda ur de anställdas eller ett fackligt perspektiv. Det är därmed av nytta att dra distinktioner mellan de olika deltagandeformerna längs en skala enligt figur 1. Man kan naturligtvis välja att kombinera dessa former och det kan alltså förekomma som ett "knippe" av deltagandeformer som stödjer varandra. Till exempel kan man kombinera kommunikation nedåt, problemlösande uppåt och deltagande rörande arbetsuppgifter med andra ledningsfilosofier rörande exempelvis kulturstyrning, prestationsbaserad lön och personalförsörjning. Sådana kombinationer kan utgö-

ra kärnan i så kallad ”human resource management” – alltså ett sätt för ledningen att säkerställa följsamhet genom anställdas engagemang (Walton 1985). Det är dessutom viktigt att poängtera att de olika deltagandeformer som har skissats här har olika roller när det gäller nivåer av beslutsfattande; t.ex. deltagande i arbetsuppgifter är i stort sett begränsat till arbetsplatsnivån, medan exempelvis samråd och gemensamt beslutsfattande omfattar beslut på den övergripande organisatoriska nivån.

När det gäller direkt deltagande kan en hel del av vad arbetsgivarna försökt att genomföra under de senaste åren sammanfattas med begreppet ”high performance work systems” översatt till svenska i det här kapitlet till ”högprestationsarbetsplats” (Applebaum m.fl. 2000; Harley 2005). Begreppet högprestationsarbetsplats lyfter fram betydelsen av höga nivåer av personaldeltagande på arbetsplatsen, en arbetsorganisation som främjar innovation och kompetensutveckling. Man utgår ifrån att ett tydligt samband existerar mellan det utvecklande arbetet och förbättrade resultat från företagets sida. Deltagande kan i detta sammanhang ta olika former, t.ex. problemlösande grupper, kvalitetscirklar, delning av information, mentorskap samt deltagande i utformning och utförande av arbetsuppgifterna. Detta arbete är i stor utsträckning grupporganiserat.

En historisk återblick – Thatcher, facket och ledningens rätt att leda

Det oreglerade arbetslivet i Storbritannien kan illustreras av frånvaron av en statlig roll i partsrelationer under perioden av konservativa (Tory) regeringar mellan 1979 och 1997. Under denna period genomdrev regeringen en politik syftande till att försvaga fackets roll i arbetslivet. Denna politik, i kombination med en likgiltig inställning gentemot direkt deltagande, kan sammanfattas som en önskan att främja ”ledningens rätt att leda”. Regeringen stödde därmed en maktförskjutning till arbetsgivarnas fördel. Företagsledningarna, inte minst i den privata sektorn, satsade på individfokuserade ”employee involvement”-satsningar på arbetsplatserna i syfte att marginalisera fackföreningarna (Dundon & Wilkinson 2006). Sådana satsningar inkluderade olika ledningsmodeller som var populära under perioden, till exempel Total Quality Management och kulturstyrning. Följaktligen var perioden i termer av inflytande knappast framgångsrik, vare sig för facket eller för direkt deltagande med utgångspunkt från de anställdas villkor.

När Margaret Thatchers konservativa regering valdes 1979 hade fackföreningsrörelsen i Storbritannien nått sin höjdpunkt. Antalet fackliga medlemmar hade stigit från 10,2 miljoner 1968 till 13,4 miljoner 1979. Organisationsgraden hade nått en rekordnivå – 55 % (Marchington m.fl. 2004). Sedan dess har facket upplevt en nedgång. Mellan 1979 och 1997 minskade antalet medlemmar med 6,2 miljoner (drygt 40 %) till 7,15 miljoner och organisationsgraden till 29 % (ibid.). Omfattningen av kollektivavtal minskade också under perioden. Andelen arbetsplatser som hade kollektivavtal 1998 var 30 % och 22 % i 2004 (Kersley m.fl.

2005) jämfört med 66 % 1984 (Cully m.fl. 1999). Nedgången för de fackliga organisationerna från och med 1979 i Storbritannien illustreras i tabell 1.

Tabell 1. facklig organisering och förhandling i Sverige och Storbritannien – en jämförelse (Bamber m.fl. 2004, s. 379 och 384).

Organisationsgrad (%)	1980	1985	1990	1995	2000	Förändring (1990-2000)
Sverige	78	81	80	83	79	-1
Storbritannien	52	43	38	32	29	-24
Omfattning av formell förhandling (antal anställda som täckas av kollektivavtal som ett procenttal av alla anställda):						
	1980	1985	1990	1996	2004 (WERS)	
Sverige	92	92	92	92	ingen uppgift	
Storbritannien	72	67	50	37	22	

En viktig anledning till denna utveckling var Thatchers fientliga inställning mot facket (Lundberg 1984) och en rad reformer av den arbetsrättsliga lagstiftningen, med ett explicit syfte att reducera facklig makt och påverkan. Storbritanniens partsrelationssystem har traditionellt varit oreglerat, alltså:

- 1) Icke-lagstiftade kollektivavtal
- 2) Frivilligt tecknande av avtal mellan arbetsgivare och fackföreningar
- 3) Staten ställer upp med medlingsprocedurer men är inte bemyndigad att ingripa i konflikter.

Historiskt hade dessa ramverk fungerat för facket, men Thatchers ingrepp visade systemets svagheter och sårbarhet. Det är ingen överdrift att hävda att Thatcherregeringen hade en ambition att systematiskt förstöra den fackliga rörelsen. Den fackliga makten minskades successivt genom en rad nya lagar som begränsade möjligheterna till facklig organisering. Men nedgången för facket kan också tillskrivas andra orsaker. För det första steg arbetslösheten under 1980-talet som en konsekvens av en ekonomisk politik som prioriterade låg inflation framför låg arbetslöshet. Dessutom resulterade en hög styrrenta i stora omstruktureringar av Storbritanniens traditionella bas- och tillverkningsindustrier. Dessa branscher var fackets högborg och i de nya tjänstesektorer som vuxit fram efter 1980 har facket haft mycket svårt att växa sig starkt. Möjligheterna för facklig organisering har också minskat till följd av att antalet stora arbetsplatser minskat och att omfattningen av deltidsarbete har ökat. Följaktligen präglades den här perioden av en väsentlig maktförskjutning till arbetsgivarnas fördel. Det fackliga inflytandet har inte bara minskat på grund av denna förskjutning, utan till och med försvunnit helt och hållet på många arbetsplatser, inte minst i den privata sektorn. I fackliga kretsar blev det alltmera uppenbart att det oreglerade systemet hade allvarliga svagheter.

Under perioden strävade många arbetsgivare efter mer flexibilitet och engagemang från arbetstagarnas sida. Här kan vi tala om en rad HRM ("human resource management")-lösningar, till exempel "employee involvement", direkt kommunikation, teamarbete, problemlösande grupper och prestationsrelaterade löner. Sådana initiativ från arbetsgivarna hade vanligtvis individfokus och ägde rum i ett nyliberalt klimat av avreglering och privatisering – vilket kan tolkas som ett försök att undergräva kollektivavtal och facklig påverkan. Dessa ändamål, enligt Dundon & Wilkinson (2006 s. 384):

...can be seen as unitaristic in approach, often moralistic in tone, and predicated on the assumption that 'what is good for the business must be good for employees.

Innan Thatcherregeringen kom till makten 1979 fördes en het och livlig debatt i den brittiska arbetarrörelsen kring demokrati i arbetslivet och nya former för deltagande. Denna debatt tystnade som en följd av det nya klimat som Thatcherregeringen bidrog till att skapa. Facket behövde kämpa för sin grundläggande tillvaro och överlevnad. Diskussioner i Sverige kring "Det Goda Arbetet", alltså en proaktiv satsning från fackligt håll kring arbetsorganisation, hade ingen motsvarighet i Storbritannien. Regeringen var dessutom tämligen likgiltig till diskussionerna kring direkt deltagande på landets arbetsplatser. I ett icke statsreglerat arbetsliv och med en facklig rörelse på defensiven var arbetsgivarnas "employee involvement"-satsningar – toppstyrda och på ledningens villkor – den tydligaste utvecklingen när det gällde nya deltagandeformer.

Från Thatcher till New Labour

Vi kan med säkerhet urskilja betydelsefulla ändringar i arbetslivet efter valet av Blairs "New Labour"-regering 1997. Valet av den nya regeringen öppnade nya möjligheter för både direkt och indirekt deltagande i arbetslivet. Dessutom påbörjades en utveckling, inte minst på det europeiska planet, vilken kan tolkas som en ökning av graden av reglering i Storbritanniens partsrelationer. Facket hade redan ändrat sin strategi. Med en blick mot erfarenheter av partsrelationer i andra EU-länder, hade delar av fackföreningsrörelsen börjat visa ett större intresse för lagstiftade lösningar på arbetsmarknaden och för den europeiska sociala dialogen. Ett uttryck för detta var en ny policy inom brittiska TUC (motsvarande LO i Sverige), förespråkande partssamverkan (Gregory 2004). Men den nya regeringen hade bestämt att en återgång till den fördelaktiga lagstiftningen för facket som rådde före 1979 var utesluten. Regeringens hållning till facket var "fairness, not favours" (rättvisa men inte fördelar). Regeringens retorik var positiv till partssamverkan, men på många sätt representerade Blairs regering en fortsättning av en nyliberal politik som såg en stark fackföreningsrörelse som ett hinder för flexibilitet i arbetslivet.

Trots en svag position gentemot arbetsgivarna (eller kanske just på grund av detta) kom vissa fackförbund att välja en partssamverkansstrategi efter 1997, i linje

med TUCs politik (se nedan). Fackliga principer för partssamverkan (TUC 1999):

- Engagemang i utveckling av företaget: effektiv partssamverkan innefattar en gemensam förståelse mellan de fackliga organisationerna och arbetsgivarna angående företagets strategi och ett delat engagemang för dess framgång.
- Att erkänna varandras legitima intressen: verklig partssamverkan innebär ett erkännande att fackliga organisationer och arbetsgivare har olika intressen och perspektiv. Möjligheter bör finnas att lösa sådana meningsskiljaktigheter i en anda av tillit.
- Engagemang för anställningstrygghet: många arbetsgivare omfamnar partssamverkan för att öka flexibilitet på arbetsplatsen. Framgångsrik partssamverkan kombinerar flexibilitet med åtgärder för att öka anställningstryggheten på arbetsplatsen.
- Fokus på det goda arbetet: partssamverkan ska utvidga omfattningen av anställnings- och organisatoriska frågor som behandlas av fackliga organisationer och arbetsgivare. Den bör resultera i förbättringar av arbetsvillkor och flera möjligheter för anställda att delta i arbetsplatsbeslut.
- Öppenhet: framgångsrik partssamverkan innebär att företagsledningen delar information rörande företagsfrågor med fackliga representanter på ett tidigt stadium och utför meningsfullt samråd med facket och anställda.
- Vinna-vinna: effektiv partssamverkan levererar konkreta förbättringar av företagets resultat samt anställdas arbetsvillkor och deltagande. Partssamverkan innebär ömsesidiga vinster för fackliga organisationer och arbetsgivare. (TUC 1999 citerad i Gregory 2004, s. 76-77)

Sedan valet av den första "New Labour"-regeringen 1997 har vissa ändringar i lagstiftning och reglering kommit till stånd – inte minst en lagstiftad minimilön, tecknandet av EU:s Sociala stadga och nya fackliga rättigheter när det gäller att ingå i kollektivavtal med arbetsgivare om anställda på en arbetsplats har uttryckt sådana önskemål. Man kan tolka denna utveckling som en avvikelse från tidigare reglerade partsrelationer, eftersom de nya rättigheterna, inte minst de som har sina ursprung i EU-direktiv, är juridiskt bindande för arbetsgivarna om de inte tecknar egna motsvarande avtal. Å andra sidan har regeringen vägrat att gå med på fackliga krav på avskaffande av Thatchers lagstiftade begränsningar rörande fackets möjligheter att ta till stridsåtgärder.

Regeringen har uppmuntrat företag och fack att sluta avtal kring partssamverkan, så kallade "social partnership agreements" och tillskjutit en liten pott för att finansiera nya partssamverkansförsök. Jämfört med den svenska fackföreningsrörelsen har facken i Storbritannien historiskt varit skeptiska mot samverkan och samarbete. Den oregerade traditionen har präglats av låg tillit och mer konflikt än i Sverige. Dessutom, som nämnts tidigare, har facket i Storbritannien inte haft ett liknande intresse för frågor om arbetsorganisation som sina svenska motparter. Partssamverkan har dock kommit på dagordningen under senare år, inte

minst på grund av att vissa arbetsgivare ser tydliga fördelar med fackligt deltagande i svåra förändringsbeslut. En ytterligare trend är att viktiga EU-direktiv börjat få en betydelsefull roll för arbetsmarknadens reglering. Viktiga i detta sammanhang är det Europeiska Företagsrådsdirektivet samt Informations- och Samrådsdirektivet (se diskussionen senare i kapitlet). Det finns också tydliga tecken på att begreppet ”högprestationsarbetsplats” har börjat uppmärksammas (Applebaum m.fl. 2000; DTI 2005). Detta kan måhända leda till en större uppmärksamhet från regeringen och arbetsmarknadsparterna kring direkt deltagande på arbetsplatserna.

Deltagande i praktiken

Men hur ser de olika formerna av deltagande ut i verklighet? Vi kan få en viss inblick genom två fallstudier som illustrerar de stora kontraster som präglar Storbritanniens oreglerade arbetsliv. Det första fallet beskriver ett medieföretag i London som inte har något fack, men som beskrivits som en intressant illustration av en högprestationsarbetsplats. Det har en organisationsdesign som lägger tonvikten på deltagande i det vardagliga arbetet och en policy som fastlägger att alla medarbetare ska ha vara delägare i företaget. Fallet presenterades vid en konferens som arrangerades av Storbritanniens regering på temat ”High Performance Workplaces - Because People Mean Business” som ägde rum september 2005 (DTI 2005). Materialet har kompletterats med sekundära källor.

I det andra fallet rör vi oss norrut till staden Nottingham för att illustrera ett utvecklingsprojekt vid stadens sjukhus. Detta visar hur en stark facklig organisation på arbetsplatsen genom partssamverkan kan driva på en organisatorisk förändring. De fackliga organisationerna spelade en avgörande roll då sjukhuset introducerade ett initiativ från regeringen i syfte att förbättra arbetslivet – inte minst genom en rad HR-åtgärder. Men projektet resulterade också i nya rutiner och arbetssätt rörande de anställdas inflytande över HR-frågor som knappast existerade förrän initiativet påbörjades. Fallstudien har gjorts inom ramen för SALTSA:s Sjukhusnätverk (Exton och Totterdill 2005).

1. Direkt deltagande: St Lukes reklam- och mediabyrå

St Lukes är en media- och reklambyrå i central London med drygt 90 anställda medarbetare. Byrån är juridiskt sett en stiftelse som är helägd av anställda. Den ovanliga gemensamma ägandeform – ”Qualifying Employee Shareholder Trust, (”QUEST”)” – vilar på särskild lagstiftning. Byrån styrs av ett företagstyreelse som består av fem personer – men hellre än att använda begreppet ”styrelse” (eng. board) valde medarbetarna ordet ”quest” (sv. sökande). Två platser på byråns quest är avsedda för medarbetarnas representanter. Dessa valdes av alla medarbetare i företaget. En av dessa representanter är chef på tryckeriet och den andra är ekonom. Båda dessa positioner har relativt låg status i branschen och är inte vanligtvis förknippade den makt och det ansvar som åvilar en styrelseledamot. Man diskuterar öppet alla ekonomiska beslut inom byrån, även om ett ekonomiskt råd i slutändan fattar besluten. Men alla som bidrar med pengar till före-

taget genom t ex aktieägande kan sitta i rådet. Byrån har ingen fackförening. Enligt företagsledningen:

Teamarbete är en kärna i arbetet på i stort sett alla reklambyråer och St. Lukes är inget undantag. Medarbetarna får sitta var som helst i kontoret och arbeta när som helst, men enskilda medarbetare har ett personligt ansvar att se till att vad man gör är förenligt med de andra teammedlemmarnas intressen.

Då uppstår alltså en svår fråga: vem disciplinerar icke-socialt beteende? Det finns inget tydligt svar. I en traditionell decentraliserad struktur innebär begreppet ”empowerment” ett överlämnande av makt från ledningen till de anställda. Men om organisationen är gemensamt ägd av alla, kan alla sträva efter befrielse från auktoritet och makt överhuvudtaget. Följaktligen utövas disciplin och ordning genom tryck från andra arbetskamrater snarare än från ledningen.

Byråns personalpolitik har ett tydlig fokus på individen och företaget, vilka dessa uppfattas som kompletterande faktorer i utvecklingen av en högprestationsarbetsplats. Teamutformningen är projektbaserad och inte hierarkiskt toppstyrd. En blandning av människor i team från olika befattningar och nivåer har ökat möjligheterna för lärande kring problem och framgångar på alla projektnivåer. Fördelarna med detta uttrycktes av en medarbetare på följande sätt:

En effekt av deltagande och lärande har varit förbättrad planering inför framtida projekt. Vi medarbetare deltar också i beslutsfattandet i och med att vi kan artikulera idéer eller ta upp angelägna frågor med ledningen på ett mycket smidigt sätt. Kompetensutveckling erbjuds på olika innovativa sätt: varje medarbetare har sitt eget kompetenskonto (£200) för att ”bli en mer intressant människa”.

Sådana insatser kan inkludera en kurs i ett ämne helt orelaterat till arbetet eller utveckling av en ny hobby utanför arbetsplatsen. Personalavdelningen väljer också ut medarbetare för korta resor på lågbudgetflyg till östra Europa. Intentionen är att de ska lära sig om landet och rapportera när de kommer tillbaka. På sådant sätt gynnar företaget en ”nyfikenhetskultur” och därmed utvecklas kreativitet och innovation. Byrån ger också nya medarbetare £500 för att köpa någonting för att vara till nytta för teammedlemmarna i syfte att skapa teamkänsla och deltagande.

St Lukes kan sammanfattas som ett företag som strävar att följa principerna för en högprestationsarbetsplats som bygger på direkt deltagande. Rent praktiskt innebär detta att:

- Företagets och medarbetarnas intressen sammanfaller
- Medarbetare som är motiverade att anstränga sig
- Teamarbete
- Ökat ansvar för personalen
- Minskat fokus på monetära belöningar

- Minskad personalomsättning
- Medarbetare har en möjlighet att bli sina "riktiga jag" på arbetsplatsen
- Strategier som är väl underbyggda, eftersom medarbetarna medverkat

2. Direkt och indirekt deltagande tillsammans: partssamverkan och arbetslivskvalité på Nottingham City sjukhus

Nottingham City sjukhus är ett stort undervisnings- och akutsjukhus som levererar ett brett utbud av sjukhuspatient-, polyklinikpatient- och dagsjukvårdstjänster i ett område som befolkas av ca 650 000 människor. Liksom i andra offentliga vårdverksamheter i Storbritannien har sjukhuset i Nottingham haft ett antal fackliga organisationer och etablerade strukturer och processer för indirekt deltagande genom förhandlingar och kollektivavtal. Sjukhusledningen driver verksamheten i linje med ett starkt centraliserat styrsystem med prestationsmål fastställda av regeringen och en diskurs som betonar förbättringen av kliniskt effektivitet. Men det starka och övergripande styrsystemet har en stor nackdel genom att det leder till tröghet, en reaktiv kultur och motstånd till förändring och utveckling.

En utvecklingsmöjlighet identifierades i början av 2000-talet av ledningen och facken: att försöka driva igenom och genomföra regeringens initiativ "Improved Working Lives" (IWL). Programmet strävade efter att förbättra arbetslivets kvalitet i vårdsektorn genom att införa moderna arbetsvillkor. Detta skulle i sin tur uppnås genom ackrediteringar som belöningsform till sjukhuset då framgångar uppnåts när det gäller förbättringar i arbetslivet och andra åtgärder. Områden för ackrediteringar inkluderade personal- och ledningspolitik, jämställdhet och mångfald, kommunikation och deltagande, flexibilitet, hälsofrämjande arbetsplatser, kompetensutveckling och inte minst barnomsorg och omsorgsstöd ("care at work for children or elderly parents of employees"). Programmet innebar en radikal förändring och sjukhusledningen ansåg att deltagande var en viktig ingrediens i förändringsprocessen. Ledningen hade också en tydlig uppfattning att mycket mer behövdes när det gällde de fackligt förtroendevaldas engagemang i utvecklingen av sjukhusets framtida tjänster. Hur gick förändringsprocessen till? Enligt en facklig representant:

Både ledningen och facken såg fördelarna med att skriva ett partssamverkansavtal för att driva fram projektet. Efter en rad diskussioner mellan ledningen och facken i den nya partssamverkansarenan föreslog facken en modell för att få fram en kraftig ökning av medarbetarnas deltagande.

Modellen, som till sist godkändes av ledningen, fastställde fyra arenor för dialog enligt följande:

- IWL-ledningsgrupp (högsta cheferna och fackliga representanter)
- IWL-arbetsområden (högsta cheferna och fackliga representanter)
- IWL roadshows (organiserade för att engagera den bredare arbetskåren)
- En IWL Forum (organiserade för att engagera den bredare arbetskåren)

Ett antal aktiviteter inleddes för att uppnå IWL-ackrediteringar i olika arbetsområden samt roadshows och Forummöten som hade ett syfte att etablera tvåvägs-

kommunikation mellan ledningen och medarbetarna. Aktiviteterna inkluderade också fokusgrupper, benchmarking och enkäter och i alla dessa kunde sjukvårdsanställda bidra med förslag för en förbättrad arbetslivskvalitet.

Den första IWL-ackrediteringen "Practice Standard" uppnåddes 2003 efter att sjukhuspersonalen hade funnit att verkliga förbättringsförsök hade lyckats. Till exempel, ett arbetsområde hade rapporterat framgångar i form av att ökad flexibilitet hade skapats inom sjukhuset. Detta gav den kliniska personalen ökade valmöjligheter rörande skiftlängder och skiftmönster. Därefter följde ledningsgruppen upp med ytterligare insatser för att nå fram till nästa ackreditering: "Practice Plus" 2005. Tre ytterligare roadshows/Forum-omgångar genomfördes under hösten 2004, omfattande ett brett spektrum av aktiviteter och initiativ samt återföring till personalen av vad som hade hänt som ett resultat av de förslag som lyftes fram under de tidigare insatserna." Practice Plus"-ackreditering uppnåddes sommaren 2005.

För att vara uthålliga och inte uppfattas som en kortvarig projektinsats eller någonting som förknippas med kortsiktiga prestationsmål, behövde IWL-principerna bäddas in i alla delar av sjukhusets och ledningens praxis. Dessutom insåg alla som deltog i partssamverkansdiskussioner att för att lyckas måste IWL effektivt engagera och involvera all frontlinjepersonal. En koppling behövdes också mellan IWL-initiativet och nya möjligheter för personalen att utveckla sina yrkes-, tjänste- och arbetsvillkor. En styrelsemedlem från sjukhuset såg tydligt att deltagande var en kritisk förutsättning för att lyckas med processen:

Genom att involvera personalen på alla nivåer är det möjligt att ge dem möjligheter att påverka arbetet och vårdleveransen på sjukhuset, samt att bidra till sjukvårdens framtida utformning och därmed förbättra personalförsörjningen.

I en gemensamt skriven fallstudierapport skrev en facklig representant och en styrelseledamot följande:

Förändringsprocessen karakteriserades av direkt och indirekt deltagande som var hand i hand och ömsesidigt stödjande. Trots att ledningens initiala inställning var att dra nytta av IWL-initiativet för att säkerställa överensstämmelse med externa redovisnings- och styrningsbehov, stod det klart för de fackliga representanterna att ledningen hade mycket mer att vinna genom att ingå partssamverkan och sätta igång en förändringsprocess utformad utifrån kraven för IWL-ackrediteringen och nya mekanismer för påverkan.

Framförallt illustrerar fallstudien att facket har möjligheter att ta en ny roll som en kunnig förändringsagent som kan initiera förändring utifrån fackliga ståndpunkter istället för att passivt reagera. Men en fråga återstår: vad innefattar de nya expertkunskaperna som facket behöver som förändringsagent? Vilka andra förmågor behövs?

Diskussion

Dessa fallstudier visar att direkt och indirekt deltagande på olika sätt kan bidra till den vardagliga organiseringen av arbete på arbetsplatsen och till förändringsprocesser i en arbetslivskontext präglad av en oregerad tradition. I Storbritannien finns det ingen motsvarighet till det svenska medbestämmandet och därmed har aktörerna på arbetsplatsen större räckvidd när det gäller strategiska val av deltagandeformer. Inte minst har detta viktiga implikationer för fackets roll (t.ex. på Nottingham City sjukhuset) eller frånvaro (t.ex. på St Lukes).

På St Lukes finns det inslag av direkt deltagande genom problemlösande och idéspredning uppåt samt deltagande i arbetsuppgifter via projektteam. Påverkan är också möjlig genom anställdas aktieäggande samt indirekt deltagande i styrelsemöten genom valda representanter. Sjukhuset i Nottingham präglas av deltagande i en annan form. Här lägger man större tonvikt vid indirekt deltagande genom en aktiv facklig närvaro – på grund av sjukhusets storlek är indirekt deltagande i stort sett den enda framkomliga vägen när det gäller övergripande frågor. Utöver den traditionella förhandlingsarenan har en ny kanal för gemensamt beslutsfattande genom indirekt deltagande växt fram – partssamverkan. Vad fallstudien visar är att facket kan ta en ledande – alltså proaktiv – roll i förändringsprocesser och driva fram förändringar i linje med medlemmarnas intressen. Men fallet visar också att anställda (fackliga medlemmar) kan delta direkt i diskussionerna kring förändringsprocesserna genom till exempel attitydenkäter och direkt deltagande i roadshowaktiviteter.

Deltagande och New Labour – en utvärdering

Kan vi nu – tio år efter “New Labour”-regeringen kom till makten – bedöma förändringarna i arbetslivet, inte minst när det gäller deltagande? Jag ska i detta avsnitt utforska de tendenser när det gäller deltagande som kan urskiljas. Regeringens egen Workplace Employment Relations Survey (WERS⁸), utförd 1998, visade en utbredd HR-praxis förknippad med direkt deltagande. Sådan praxis inkluderade olika initiativ som rimligen kan tolkas som ”employee involvement” – på ledningens villkor och till arbetsgivarnas upplevda fördel – nämligen teamarbete, problemlösande grupper, attitydenkäter, anställdas ägande av företagets aktier. Undersökningen visade också att vid drygt hälften av alla arbetsplatser med mer än 25 anställda hade minst fem av dessa initiativ tagits i bruk (Cully m.fl. 1999). Då undersökningen upprepades 2004 framkom inga stora ändringar i deras omfattning (se tabell 2).

Teamarbete var den vanligaste formen av direkt deltagande. Men det finns olika typer av teamarbete och vissa av dessa ger knappast några reella möjligheter till

⁸ WERS är en enkätbaserad undersökning av arbetslivet som regeringens näringsdepartement beställer periodvis. Undersökningen omfattar ett representativt antal arbetsplatser i Storbritannien och har en bred användning bland arbetslivsforskare i landet.

anställdas deltagande. Reellt inflytande var å ena sidan ganska vanligt, exempelvis hade teammedlemmar ansvar för specifika produkter eller tjänster i 83 % av de undersökta teamen och 61 % av teamen kunde gemensamt med ledningen bestämma hur arbetet skulle utföras. Å andra sidan hade bara 6 % av teamen befogenhet att välja teamledare. WERS 1998 visade också att direkt deltagande kunde urskiljas i så kallade "teambriefings" (65 % av arbetsplatserna), attitydenkäter (45 % av arbetsplatserna), problemlösande grupper (42 % av arbetsplatserna), och reguljära arbetsplatsmöten (37 % av arbetsplatserna) (Dundon & Wilkinson 2006).

Tabell 2. Arbetsorganisation i Storbritannien, 1998 och 2004 (Kersley m.fl. 2005: s. 11).

	Procenttal av arbetsplatser					
	1998			2004		
	Privat sektor	Offentlig sektor	Alla	Privat sektor	Offentlig sektor	Alla
Några kärnanställda som arbetar i formellt tillsatta team	72	85	74	68	88	72
Några kärnanställda som utbildas för att vara funktionellt flexibla	69	67	69	67	64	66
Problemlösande grupper som inkluderar icke ledningspersonal	-	-	16	19	33	21
Några kärnanställda som utbildas i teamarbete, kommunikation eller problemlösare	35	65	65	45	65	48

Grunddata: Alla arbetsplatser som har 10 eller mer anställda.
Svar från 2 160 chefer år 1998 och 2 012 chefer år 2004.

När det gäller indirekt deltagande, i princip genom facklig verksamhet, har Harley m.fl. (2005) dragit slutsatsen från WERS 1998 att detta är mindre än beträffande direkt deltagande. Många arbetsgivare inom den privata sektorn valde att avskaffa formella förhandlingar med fackliga organisationer under perioden av Tory-regeringar (1979-1997). Andra förstärkte ledningens rättigheter att leda (Marchington & Parker 1990) genom att utveckla samrådsförfaranden med en lägre status och mindre viktig roll än förhandlingar. WERS 1998 visade att också samråd minskade i omfattning under perioden. År 1998 hade endast en av fyra arbetsplatser med minst 25 anställda ett fungerande gemensamt samrådsorgan som samlades minst en gång per kvartal. Tjugo år tidigare hade varje tredje arbetsplats ett sådant organ (Sisson 2002). WERS 2004 visade att 36 % av arbetsplatserna hade fackliga medlemmar och vid dessa arbetsplatser var facket en av

arbetsgivarna godtagen förhandlingsmotpart. Dessa arbetsplatser utgör 27 % av alla arbetsplatser och omfattar 48 % av alla anställda. Motsvarigheten till de här siffrorna i WERS 1998 var 33 % respektive 53 %. Den preliminära analysen från WERS 2004 (Kersley m.fl. 2005) förklarar denna nedgång med att flera arbetsgivare i småföretag vägrar att godkänna facket som förhandlingspart.

Vid utvärdering av erfarenheter av indirekt deltagande under senare år finns det goda skäl att fokusera på partssamverkan. För det första begränsas förhandlingar till fördelningsfrågor och omfattar sällan beslutfattande vid arbetsplatsen eller i organisationen. För det andra, som nämns på annat håll i kapitlet, har förhandlingar och kollektivavtal försvunnit i många organisationer, inte minst inom den privata sektorn. Forskningen kring resultaten av partssamverkan visar en blandad bild. I en enkätstudie i syfte att undersöka dessa resultat utifrån olika perspektiv (arbetsgivarna, facken och anställda) har Guest och Peccei (2001) visat att ömse-sidiga vinster har uppnåtts – men med en tydlig fördel för arbetsgivarna. I synnerhet är partssamverkan ett effektivt verktyg för att driva igenom förändringsförsök på den organisatoriska nivån.

Figur 2. Direkt och indirekt deltagande i Storbritannien – en sammanfattning från WERS 1998 (Bacon 2006 s. 198).

		LÅG	Indirekt deltagandesform	HÖG
		Inget fack	Fack men minimal förhandling	Formell förhandling med facket
HÖG	>8 HRM initiativ (högprestationsarbetsplats)	1) icke-facklig - HRM 3 %	2) marginalisering av facket 9 %	3) partssamverkan 2 %
Direkt deltagande-initiativ	4-7 HRM initiativ	4) patriarkalisk utveckling 30 %	5) svag facklig närvaro 13 %	6) traditionellt och starkt fack 14 %
LÅG	0-3 HRM initiativ	7) "bleak house" 22 %	8) fack i kamp för tillvaron 3 %	9) partsrelationer i konflikt 4 %

Kelly (2004) har genom jämförelser mellan likartade fallstudier visat att när produktmarknader minskar försvinner jobben snabbare på arbetsplatser som har partssamverkan än på andra arbetsplatser. I övrigt finns det inga stora skillnader mellan jämförbara fallföretag när det gäller organisationsgrad eller löneökningar. Andra forskare har genom fallstudier visat att ömsesidiga vinster och/eller tidigare påverkan på beslutsfattande kan uppnås (Haynes & Allen 2001; Munro 2002; Gregory 2004; Exton & Totterdill 2005). Men forskning tyder också på att erfarenheterna av partssamverkan varierar avsevärt mellan branscher och att i frånvaro av lagstöd kan partssamverkan vara bräcklig och kortvarig (Oxenbridge & Brown 2002; Gregory 2004).

Vilka övergripande slutsatser kan vi därmed dra när det gäller omfattningen av direkt och indirekt deltagande i Storbritannien? Regleringen av partsrelationer håller på att ändras, men enligt WERS 2004 kan inte många ändringar av praxis vid arbetsplatser urskiljas ännu (Kersley m.fl. 2005). En intressant modell för bedömning av olika valmöjligheter, former och omfattning av deltagande har utvecklats av Bacon (2006) i sin analys av WERS 1998. I figur 2 beskrivs indirekt och direkt deltagande utmed två axlar och en niofältare för olika kombinationer av låga respektive höga grader av deltagande skapas. Figuren visar att de flesta arbetsplatser inte kännetecknas av deltagande. Den visar också att det är vanligt att facklig frånvaro eller ett svagt fack (vilket försvårar indirekt deltagande) kombineras med en låg grad av HRM-initiativ (direkt deltagande). Sådana kombinationer representeras av rutorna 4, 5, 7 och 8 i figuren. WERS 2004 visade inga stora förändringar av den övergripande bilden⁹. Följaktligen bör vi vara något försiktiga med att dra slutsatser rörande ett omfattande deltagande i Storbritannien. Vi bör se våra två fallstudier i kapitlet som intressanta illustrationer av deltagande i praktiken, fastän de inte är representativa för organisatorisk praxis i allmänhet (St Lukes befinner sig i ruta 1 och Nottingham City sjukhus i ruta 3). Trots (och kanske delvis till följd av) ett flertal fallstudier av partssamverkan i forskningsartiklar har ämnet kanske attraherat mer uppmärksamhet än vad som motiveras av omfattningen av deltagande på arbetsplatserna.

Analysen här visar också tydligt att det finns en stor spännvidd i Storbritannien beträffande olika typer av såväl direkt som indirekt deltagande. Jämfört med i Sverige har det varit relativt sett vanligare att arbetsgivare i den privata sektorn strävat att utveckla relationer med anställda utan en facklig inblandning (se kolumnen till vänster i figuren). En sådan hållning är mer främmande för samverkansandan i Sverige (jmf Levinson 2004). En del arbetsgivare i Storbritannien har hellre strävat efter typer av direkt deltagande, till exempel olika initiativ som, när de kombineras, är förknippade med högprestations-arbetsplatser (den övre delen av figuren). Sådana strategiska val av arbetsgivarna kring arbetsorganisation, stämmer väl med de nya formerna av arbetsorganisation i Sverige (EPOC

⁹ Direkta jämförelser med WERS 2004 är inte möjliga pga ändringar i enkätutformningen när det gäller direkta participationsinitiativ.

1997; Edling & Sandberg 2003). Men det finns många arbetsgivare i Storbritannien som avhåller sig från både indirekt och direkt deltagande. De 22 % av företag som ligger kvar i "Bleak House"-kategorin (ruta 7 i figuren) förekommer knappast i Sverige.

Sammanfattningsvis kan vi dra slutsatsen att facket har upplevt en återhämtning när det gäller medlemsantal och beträffande antal avtal med arbetsgivarna, eller rättare sagt har nedgången stannat upp. I viss mån har indirekt deltagande fått ett nytt ansikte i och med partssamverkan och en samarbetsanda har börjat prägla partsrelationer inte minst i en ekonomi som är utsatt för hård internationell konkurrens i en osäker, avreglerad och globaliserad värld. Men vi bör inte överskatta omfattningen av "framgång" från ett fackligt perspektiv – robusta partssamverkansavtal är fortfarande ovanliga och de nya fackliga rättigheterna som har kommit till stånd har knappast resulterat i en återgång till en omfattande traditionell förhandlingskultur i den privata sektorn.

När det gäller direkt deltagande, finns det gott om tecken på att de tidigare populära "employee involvement"-satsningarna, till exempel teamarbete, fortsätter. Men vi kan inte dra slutsatsen att högprestation-arbetsplatser, den så kallade "high road" för arbetsorganisation (Docherty & Huzzard 2003), har blivit den förhärskande normen. Snarare tyder forskningen på att "low road" arbetsorganisatoriska lösningar fortfarande är regel hellre än undantag i Storbritannien (Hague m.fl. 2003) och att omfattningen av "high road"-lösningar, inom vilka anställdas deltagande värdesätts, är mindre i Storbritannien än i Sverige.

EU Direktivet om information och samråd

En tänkbar utveckling i Storbritannien är att det oreglerade partsrelationssystemet kommer att ifrågasatts mer och mer, som en följd av EU-direktivet om Information och Samråd (2002/14/EC) (Sisson 2002). Direktivet är ett ramverk som omfattar information och samråd mellan anställda och arbetsgivare inom EUs medlemsländer. I ett svenskt sammanhang däremot innebär direktivet ingenting utöver vad som redan är praxis genom medbestämmande. Men i Storbritannien måste direktivet vara inskrivet i landets lagstiftning senast i mars 2008. Med information avses arbetsgivarens överlämnande av uppgifter till arbetstagarrepresentanter som gör det möjligt för dem att sätta sig in i vad den behandlade frågan avser och att granska densamma. Samråd är lika med en diskussion och upprättande av en dialog mellan arbetstagarrepresentanterna och arbetsgivaren. Dessa definitioner antyder utan tvekan en preferens för indirekt deltagande fast det inte automatiskt innebär en facklig roll (Dundon & Wilkinson 2006).

I praktiken kommer direktivet troligen att gälla i alla verksamheter som har 50 eller fler anställda, under förutsättningen att en giltig skriftlig begäran lämnats från 10 % av verksamhetens anställda. Detta senare villkor kan tolkas som att man delvis bibehåller en oreglerad komponent i systemet. Om anställda inte är intresserade av information eller samråd har arbetsgivaren ingen skyldighet att följa direktivet. Däremot kommer direktivet att befästa nya rättigheter för an-

ställda som önskar medverka. Direktivet omfattar informations- och samrådstrategier på följande områden:

- a) information om aktuell och blivande utveckling av verksamhetsaktiviteter och ekonomi;
- b) information och samråd om verksamhetens situation, struktur och sannolika anställningar och eventuella åtgärder, i synnerhet sådana som hotar anställningarna; och
- c) information och samråd rörande beslut som kommer att resultera i större förändringar i arbetsorganisation eller kontraktbaserade förhållanden.

Om ett företag redan har procedurer för information och samråd kan dessa fortsätta att gälla och företaget kommer därmed inte att påverkas av direktivet. Så är fallet i organisationer som redan har formella förhandlingar med en facklig organisation. Dessutom kan arbetsgivare och anställda utan tidigare procedurer välja att utveckla och etablera egna avtal rörande information och samråd och därmed undvika de nya reglerna. På arbetsplatser som inte har fackliga organisationer är etableringen av de facto-företagsråd den mest troliga utvecklingen. Det mest kontroversiella området kommer sannolikt att vara arbetsplatser som har en svag facklig närvaro (låg organisationsgrad) och facket inte har godtagits av arbetsgivarna som förhandlingsmotpart (den mellersta kolumnen i figur 2). I sådana fall är det ytterst oklart om fackliga och icke-fackliga organ kommer att slå sig ner bredvid varandra (Dundon & Wilkinson 2006).

Regeringens strategi när det gäller denna lagstiftning har haft ambitionen att ge parterna maximala möjligheter att agera flexibelt för att utveckla avtal som är anpassade till organisationens specifika behov och möjligheter. Men forskning har visat att väldigt få "redan existerande avtal" finns. Arbetsgivarna verkar föredra en "risktagandestrategi" hellre än att gå med på direktivet rakt av. När det gäller de fackliga organisationerna kan vi också urskilja en försvarsreaktion, eftersom direktivet ibland tolkas som ett eventuellt hot mot fackets roll i existerande procedurer (Hall 2005). Å andra sidan kommer direktivet på sikt att innebära en stor förändring av lagstiftningen om partsrelationer i Storbritannien, trots den trevande respons som noterats. Forskare har framhållit att de nya reglerna kan leda till en viktig förstärkning av partssamverkan (Sisson 2002).

Avslutande diskussion

I och med att jag har haft 10 års erfarenhet som fackligt anställd i Storbritannien och lika lång som fackföreningsforskare i Sverige har jag en ganska unik inblick i arbetslivet och partsrelationer i de två länderna och deras likheter och skillnader. Gemensamt är att en tydlig maktförskjutning till arbetsgivarnas fördel har kommit till stånd under de senaste 10 till 15 åren, inte minst på grund av globalisering, strukturella omvandlingar till fackets nackdel och dominansen av en nyliberal ideologi som förespråkar fria marknader och vänder sig mot regleringar av arbetsmarknaden. En ytterliggare trend och utmaning för facken är anpassningen till individualisering i arbetslivet (Allvin 2004; Björkman & Huzzard 2005). Men facken i Storbritannien har varit försvagade ännu mer än deras motsvarigheter i

Sverige på genom arvet från landets oregrerade partsrelationssystem och avsaknaden av en motsvarighet till Sveriges medbestämmandelagstiftning. Genomförandet av EU-direktivet om Information och Samråd har en tydlig potential att ändra Storbritanniens partsrelationer mot en mera reglerad inriktning. Jag skulle tillägga att etableringen av europeiska företagsråd har haft en liknande effekt. Däremot är Informations- och Samrådsdirektivets betydelse ännu svår att förutse och när det gäller företagsråden är omfattningen inte särskilt stor.

Det är dock svårt att förneka att lagstiftningsklimatet håller på att ändra sig. Jag hävdar att det finns tecken på att den historiskt starka oregrerade linjen i Storbritanniens arbetsliv håller på att luckras upp. Däremot är det indirekta deltagandet fortfarande minimalt på många företag inom den privata sektorn. När det gäller direkt deltagande kan olika typer av "employee involvement" uppfattas som omfattande, men dessa utformas i stort sett på ledningens villkor och i linje med dess intressen. Hur de ser ut och kombineras varierar över tid och rum. Men partssamverkan och högprestationsarbetsplatser kännetecknar knappast majoriteten av landets arbetsplatser (Bacon 2006; Marchington m.fl. 2004). Dessutom har frånvaron av en stark lagstiftning som motsvarar Sveriges medbestämmandelag och liknande lagar i Tyskland fått forskare att ifrågasätta den långsiktiga hållbarheten av partssamverkan i Storbritannien, även på arbetsplatser där parterna faktiskt har skrivit ett samverkansavtal (Terry 2003).

Men trots de betydelsefulla förändringar av lagstiftningen som beskrivits i kapitlet, kommer de strategiska val som görs av partsrepresentanter på både organisations- och arbetsplatsnivåer att starkt påverka deltagandets former, omfattning och utfall. Flera företagsledare kommer att välja direkta deltagandeformer som stöd för "low road"-strategier, till exempel mager produktion och kostnadsöverlägsenhet. Det finns svaga tecken på att företag i Storbritannien har introducerat "high road" arbetsorganisatoriska lösningar med direkt deltagande för att främja innovation och lärande (Hague m.fl. 2003; Harley m.fl. 2005). Många arbetsgivare inom den privata sektorn vägrar att acceptera förhandling mellan parterna.

I jämförelse med Sverige och de andra nordiska länderna finns det stora skillnader i det brittiska partsrelationssystemet och i de ansatser som valts för påverkan på arbetsplatsen. Delvis handlar detta om en historisk utveckling av partsrelationer som har präglats av vad akademiker beskriver som "voluntarism", eller på svenska ett system i vilket arbetsmarknadsaktörerna har föredragit självreglering framför reglering genom lagstiftning rörande exempelvis medbestämmande (Gregory 2004). Delvis handlar detta om historiskt betingade strategiska val, som gjorts av facken och arbetsgivarna. I Storbritannien har parterna valt att inte driva frågan om påverkan på arbetsplatsen genom participativa former av arbetsorganisation, t.ex. självstyrande grupper, särskilt långt. Under den senaste 25 åren har många arbetsgivare valt att följa HRM strategier baserade på unitaristiska ledningsantaganden innebärande att facket inte har någon roll. Från fackets sida har det ofta påståtts att "ledning är för ledningen" och att fackets roll innefattar kampen över lön och villkor – så kallade fördelningsfrågor – hellre än att sträva efter ökad påverkan på verksamhets- och utvecklingsfrågor hos företag.

För många aktörer kan partssamverkan vara ett steg för långt – vissa företagsledare är ovilliga att överlämna sin ”rättighet att leda” och vissa fackliga representanter är ovilliga att ”hoppa i säng med fienden”. Man kan därmed dra slutsatsen att attityderna hos många aktörer på Storbritanniens arbetsmarknad fortfarande ligger långt ifrån attityderna hos deras svenska motparter (Levinson 2004). Det som är självklart i Södertälje är långt ifrån så i Storbritannien.

Referenser

- Allvin M (2004). *The Individualization of Labour*. I: Garsten C & Jacobsson K (red) *Learning to be Employable: New Agendas on Work, Responsibility and Learning in a Globalizing World*. Basingstoke: Palgrave.
- Appelbaum E, Bailey T, Berg P & Kalleberg A L (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca: IRL Press.
- Bacon N (2006). *Industrial Relations*. I: Redman, T. & Wilkinson, A. (red) *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*. (2:a uppl.) Harlow: FT Prentice Hall.
- Bamber G J, Lansbury R D & Wailes N (red) (2004). *International and Comparative Employment Relations: A Study of Industrialised Market Economies* (4:e uppl.). Sydney: Allen and Unwin.
- Björkman H & Huzzard T (2005). Membership Interface Unionism: A Swedish White Collar Union in Transition, *Economic and Industrial Democracy* 26(1): 65-88.
- Cully M, Woodland S, O'Reilly A & Dix G (1999). *Britain at Work as Depicted by the 1998 Workplace Employment Relations Survey*. London: Routledge.
- Docherty P & Huzzard T (2003). Marknads- Management- och Medarbetartrender 1985-2005. I: Von Otter C (red) *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Arbetsliv i omvandling 2003:8*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- DTI (Department of Trade and Industry) (2005). *High Performance Workplaces - Because People Mean Business*. Conference Report, 15th September.
- Dundon T & Wilkinson A (2006). Employee Participation. I: Redman T & Wilkinson A (red) *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*. (2:a uppl.) Harlow: FT Prentice Hall.
- Edling C & Sandberg Å (2003). New Management Systems and Worthwhile Work: the Swedish Experience. I: Gold M (red) *New Frontiers of Democratic Participation at Work*. Aldershot: Ashgate.
- EPOC (1997). *New Forms of Work Organisation: Can Europe Realise its Potential?* Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Exton R & Totterdill P (2005). *Partnership and Quality of Working Life at Nottingham City Hospital*. Nottingham: SALTSA/UKWON.
- Gregory D (2004). Dancing in the Dark: UK Unions and Strategic Choice. I: Huzzard T, Gregory D & Scott R (red) *Strategic Unionism and Partnership: Boxing or Dancing?* Basingstoke: Palgrave.
- Guest D E & Pececi R (2001). Partnership at Work: Mutuality and the Balance of Advantage, *British Journal of Industrial Relations*, 39(2): 207-236.
- Gyllenhammar P (1981). *Bilindustrin - inför ett débâcle?* Stockholm: Svenska handelsbanken.
- Hague J, Den Hertog F, Huzzard T & Totterdill P (2003). *The Convergence of QWL and Competitiveness in Europe*. Report for EU Commission (Innoflex Project).
- Hall M (2005). *How are Employers and Unions Responding to the Information and Consultation of Employees Regulations?* Warwick Papers in Industrial Relations No. 77.

- Harley B (2005). Hope or Hype? High-Performance Work Systems. I: Harley B, Hyman J & Thompson P (red) *Participation and Democracy at Work: Essays in Honour of Harvey Ramsey*. Basingstoke: Palgrave.
- Harley B, Hyman J & Thompson P (2005). The Paradoxes of Participation. I: Harley, B., Hyman J & Thompson P (red) *Participation and Democracy at Work: Essays in Honour of Harvey Ramsey*. Basingstoke: Palgrave.
- Haynes P & Allen M (2001). Partnership as Union Strategy: A Preliminary Evaluation, *Employee Relations* 23(2): 164-193.
- Heller F, Pusic C, Strauss G & Wilpert B (1998). *Organizational Participation: Myth and Reality*. Oxford: Oxford University Press.
- Huzzard T & Nilsson T (2003). ”Fackets nya roll – att dansa med arbetsgivare? I: Wilhelmsson L (ed) *Förnyelse på svenska arbetsplatser: Balansakter och utvecklingsdynamik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Hyman R & Mason B (1995). *Managing Employee Involvement and Participation*. London: Sage.
- Kelly J (2004). Social Partnership Agreements in Britain: Labor Co-operation and Compliance, *Industrial Relations* 43(1): 267-292.
- Kersley B, Alpin C, Forth J, Bryson A, Bewley H, Dix G & Oxenbridge S (2005). *Inside the Workplace: First Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey (WERS 2004)*. London: Department of Trade and Industry.
- Leopold, J. (2005). Employee Participation, Involvement and Communications. In: Leopold J, Harris L & Watson T (eds) *The Strategic Management of Human Resources*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Levinson K (2004). *Lokal partssamverkan: en undersökning av svenskt medbestämmande*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Lundberg L-O (1984). *Thatcher och Facket. Brittisk fackföreningsrörelse under den konservativa regeringen*. Stockholm: Tiden.
- Marchington M, Goodman J & Berridge J (2004). Employment Relations in Britain. I: Bamber G J, Lansbury R D & Wailes N (red) *International and Comparative Employment Relations: A Study of Industrialised Market Economies* (4:e uppl.). Sydney: Allen and Unwin.
- Marchington M & Parker P (1990). *Changing Patterns of Employment Relations*. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
- Munro A (2002). Working Together – Involving Staff: Partnership Working in the NHS, *Employee Relations* 24(3): 277-289.
- Oxenbridge S & Brown W (2002). The Two Faces of Partnership? An Assessment of Partnership and Co-operative Employer/Trade Union Relationships, *Employee Relations* 24(3): 262-276.
- Pfeffer J (1998). *The Human Equation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ramsay H (1977). Cycles of Control: Worker Participation in Sociological and Historical Perspective, *Sociology* 11: 481-506.
- Senge P (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Sisson K (2002). The Information and Consultation Directive: Unnecessary “Regulation” or Chance to Promote “Partnership”? *Warwick Papers in Industrial Relations* No. 67.
- Terry M (2003). Partnership and the Future of the Trade Unions in the UK *Economic and Industrial Democracy* 24(4): 485-508.
- TUC (1999). *Partners for Progress*. London: TVC Report .
- Walton R (1985). From Control to Commitment in the Workplace, *Harvard Business Review* March-April, 77-84.