

*Klas Levinson och Jan Wallenberg*

# Partssamverkan i offentlig verksamhet

– en undersökning av svensk ledningsmodell i förändring

ARBETSLIV I OMVANDLING | 2006:7

ISBN 91-7045-790-5 | ISSN 1404-8426



**Arbetslivsinstitutet** är ett nationellt kunskapscentrum för arbetslivsfrågor. På uppdrag av regeringen bedriver institutet forskning, utveckling och kunskapsförmedling. I dialog med arbetslivets aktörer verkar vi för ett arbetsliv med goda villkor, utvecklingsmöjligheter och en hälsosam arbetsmiljö för både kvinnor och män. Institutet har omkring 400 anställda och finns på flera orter i landet. Besök gärna [www.arbetslivsinstitutet.se](http://www.arbetslivsinstitutet.se) för mer information.

**Arbetsliv i omvandling** är en av Arbetslivsinstitutets vetenskapliga skriftserier. I serien publiceras avhandlingar, antologier och originalartiklar. Främst välkomnas bidrag avseende vad som i vid mening kan betraktas som arbetsorganisation och arbetsmarknad. De kan utgå från forskning om utvecklingen av arbetslivets organisationer och institutioner, men även behandla olika gruppers eller individers situation i arbetslivet. En mängd ämnesområden och olika perspektiv är således tänkbara.

Författarna till bidragen finns i första hand bland forskare från de samhälls- och beteendevetenskapliga samt humanistiska ämnesområdena, men även bland andra forskare som är engagerade i utvecklingsstödande forskning. Skrifterna vänder sig både till forskare och till andra som är intresserade av att fördjupa sin förståelse av arbetslivsfrågor.

Manuskripten lämnas till redaktören som ombesörjer att ett traditionellt "refereeförfarande" genomförs. I huvudsak publiceras bidrag från forskare med anknytning till Arbetslivsinstitutet.

## **ARBETSLIV I OMVANDLING**

---

Redaktör: Eskil Ekstedt

Redaktion: Jonas Malmberg, Anita Nyberg, Lena Pettersson och Ann-Mari Sätre Åhlander

© Arbetslivsinstitutet & författare, 2006

Arbetslivsinstitutet,  
113 91 Stockholm

ISBN 91-7045-790-5

ISSN 1404-8426

Tryckt hos Elanders Gotab, Stockholm

## Förord

Den svenska modellens betoning av förtroende och samarbete mellan arbetsmarknadens parter är utgångspunkten för undersökningen. I rapporten redovisas några av huvudresultaten från en enkätundersökning som gjordes våren 2005 om chefers och fackliga företrädares erfarenheter av partssamverkan på myndigheter, förvaltningar och sjukhus i stat, kommun och landsting. Vilka konsekvenser ger samverkan för verksamheten och för verksamhetsansvariga, för facket och personalen? Hur är förtroendet och samarbetsklimatet mellan parterna? Vilka samverkansformer dominerar? På vilket sätt skiljer sig samverkan i offentlig sektor från den i privat? De är några av de frågor som tas upp i rapporten.

Enkätstudien har planerats av statsvetaren Jan Wallenberg och företagsökonomien Klas Levinson inom forskningsprojektet ”Samverkan ledning och anställda – Utvecklingstendenser i ett europeiskt perspektiv på IKE”, Företagsökonomiska institutionen vid Stockholms universitet, med stöd från Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap. Urval, utskick, insamling och kodning har SCB svarat för, medan den statistiska analysen har utförts av Fredrik Augustsson vid Arbetslivsinstitutet. Till Alf Andersson och Marie-Louise Jädert Rafstedt på SCB, Olle Högberg på IKE och Bengt Åkermalm på Arbetslivsinstitutet framförs ett varmt tack.

Projektet, som initierades år 2003, inriktades på att utforska hur partssamverkan fungerar i stat, kommun och landsting samt vilka skillnader mellan sektorer och vilka mönster som kan iaktas. Att försöka fånga dagens förändringstendenser på partsrelationernas område är en viktig del däri. Även om kunskapsläget i fråga om den formella sidan av samverkan var ganska bra, fanns det brister när det gäller hur den faktiskt fungerar i olika delar av den offentliga sektorn. Avtalen – FAS 05 och Samverkan för utveckling – har relativt ambitiösa syften till förändring av partsrelationerna. Hur dessa verkligen uppnåtts och i vilken riktning utvecklingen går är några av frågorna i denna rapport.

Stockholm i maj 2006

Klas Levinson och Jan Wallenberg



# Innehållsförteckning

## Förord

1. Inledning	1
Teoretisk ram	1
2. Syfte och metod	4
3. Förtroende och samarbetsklimat	5
4. Partssamverkans former	8
Det krympande handlingsutrymmet	9
MBL-förhandling och samverkansgrupp	9
Agerande och aktivitetsgrad	11
Agerande vid viktig förändring	12
Medarbetarnas direktinflytande	13
5. Konsekvenserna av lokal partssamverkan	16
Verksamhetsnytta	16
En helhetsbedömning	18
Chefernas bedömning av organisatoriska konsekvenser	18
Nyttnan för anställda och fackföreningar	20
Stort fackligt inflytande är vanligare i offentlig än i privat sektor	21
6. Avslutande diskussion	23
Sammanfattning	27
Summary	29
Referenser	31
Appendix: Studiens metod	33
Population och urval	33
Svarsfrekvenser och bortfall	33

## Tabellista

- Tabell 1. Förtroendet mellan ledning och fackliga organisationer
- Tabell 2. Förändringar i fackligt förtroende för ledningen senaste två åren
- Tabell 3. Samarbetsklimat mellan ledningen och fackliga organisationer
- Tabell 4. Relationerna mellan facklig organisation och ledning
- Tabell 5. Fackets inträde i förändringsprocesser
- Tabell 6. Reellt handlingsutrymme när fackföreningen börjar agera vid viktig förändring
- Tabell 7. Det huvudsakliga sättet att hantera medbestämmandefrågor
- Tabell 8. Problem vid informell hantering
- Tabell 9. Fackets aktivitetsgrad inom sju områden
- Tabell 10. Fackligt agerande vid en viktig förändring.
- Tabell 11. Direktinflytande i arbetet
- Tabell 12. Direktinflytande över arbetsplatsen
- Tabell 13. Inflytande på arbetsplatsträff
- Tabell 14. Ändrad hantering av arbetsplatsfrågor
- Tabell 15. Samverkans konsekvenser för verksamheten
- Tabell 16. Offentlig sektors chefers erfarenheter av för- och nackdelar med samverkan
- Tabell 17. Chefers erfarenheter av samverkan
- Tabell 18. Samverkans betydelse för löntagarorganisationerna
- Tabell 19. Fackligt inflytande i offentlig och privat verksamhet
- Tabell 20. Löntagarorganisationernas betydelse inom sju områden

## 1. Inledning

I tider av EU-anpassning och andra former av internationellt samarbete har det ”typiskt svenska” fått ökad uppmärksamhet. Sverige beskrivs ofta som en konsensuskultur, där samarbete, kompromisser och förtroende är viktiga värden. I andra länder kan detta vara betydligt mindre uppskattat. Företagssammanslagningar och andra nära kontakter med utländska aktörer visar på nationella olikheter, även inom en relativt likartad region som Norden. Relationen mellan arbetsmarknadens parter är en fråga där nationella särdrag lätt syns. I Sverige kan partssamverkan i företag, myndigheter och förvaltningar närmast liknas vid en institution. Den finns där och vi tar den mer eller mindre för given. Men utomlands kan detta sätt att samverka för att hantera konflikter och hitta nya lösningar upplevas som ovanligt, kanske lite exotiskt. När svenska arbetslivsforskare får frågan hur partssamverkan fungerar i praktiken och huruvida den är bra eller dålig för verksamheten, så blir emellertid svaren inte särskilt uttömmande. Det finns brister i kunskaperna om vilka mönster som faktiskt dominerar och vilka utvecklingstendenser som i realiteten pågår. Kunskapen är betydligt godare när det gäller syften och ambitioner, hur det är tänkt att en god partssamverkan i företag och offentlig verksamhet skall fungera. Detta syns tydligt i avtalen inom både näringsliv och offentlig sektor (*Industriavtalet* i näringslivet, *Samverkan för utveckling* i staten och *FAS 05* i kommuner och landsting). Detta har också varit föremål för en hel del forskning. Exempelvis kan *Industriavtalet* ses som en efterföljare till det klassiska *Saltsjöbadsavtalet* från 1938 och dess betoning på samarbete för arbetsfredens och den ekonomiska utvecklingens skull (Elvander 2001, 2002). Hur dessa intentioner genomförs i praktiken är mindre känt, framför allt vad gäller regional och lokal nivå. För näringslivets del finns en aktuell kartläggning (Levinson 2004), men för offentlig sektors del är kunskapen mindre. Det som bland annat saknas är kartläggningar av nationella mönster och skillnader och likheter inom olika sektorer av offentlig verksamhet. För att öka kunskaperna inom området initierade Institutet för kommunal ekonomi (IKE) vid Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet, en enkätundersökning. Den har påverkats av den ovan nämnda enkätundersökningen i privat verksamhet, främst genom att flera frågor är gemensamma för att möjliggöra jämförelser mellan offentligt och privat.

### **Teoretisk ram**

Syftet med denna rapport är att redovisa några av huvudresultaten från den enkätundersökning som gjordes våren 2005 om chefers och fackliga företrädares erfarenheter av partssamverkan på myndigheter, förvaltningar och sjukhus i stat, kommun och landsting. Undersökningen och denna rapport är inriktad på tre huvudaspekter, som är grundade i samhällsvetenskaplig diskurs. Dels gäller det

samverkans konsekvenser för verksamheten och för de berörda parterna, dels förtroende och samarbetsklimat mellan parterna, dels formerna för partssamverkan. Detta är traditionella frågeställningar som styrt mycket av diskussionerna om den svenska modellen, men aktuell kunskap om faktiska förhållanden, bredare mönster och pågående utvecklingstendenser saknas till stor del.

Den svenska modellen är ett brett och mångsidigt begrepp. I denna rapport används en begränsad dimension – relationerna mellan fack och arbetsgivare på myndigheter, förvaltningar och sjukhus, särskilt föreställningen att dessa relationer är positiva i flera avseenden. Den svenska modellens anhängare hävdar att ett gott förtroende mellan parterna leder till bra samarbete och positiva konsekvenser, såsom utveckling av verksamheten. De ovan nämnda avtalen argumenterar på detta sätt och tolkningen av avtalens intentioner och strategier har till största delen fokuserat på detta. Sådana resonemang är emellertid mer allmängiltiga än diskussionen om svenska partsrelationer. Den allmänna frågeställningen om förtroende och samarbete och konsekvenserna därav har blivit internationellt uppmärksammat i den samhällsvetenskapliga debatten, bland annat genom Robert Putnams (1996) studie av regionala skillnader i Italiens utveckling. Centralt i hans forskning är att inte enbart beskriva och mäta ekonomisk utveckling och lokal demokrati, utan att även undersöka bakomliggande orsaksfaktorer. Putnam identifierar begreppet förtroende, såväl mellan medborgarna som mellan medborgare och samhällsrelaterade institutioner, som en nyckelfaktor. Det skulle innebära ett "socialt kapital" som gynnar såväl demokrati som ekonomisk tillväxt. Centralt i denna framställning är tilltron till fria medborgare i samverkan. Putnam visar relativt detaljerat hur detta fungerar lokalt i byar och små samhällen. Förtroende är något som utvecklas i långvarig interaktion, inte något som passiva människor visar gentemot mäktigare aktörer. Graden av förtroende i samhället har i Putnams skildring djupa historiska och kulturella rötter, där Italiens nordliga regioner i allmänhet ligger högre än de sydliga. Begreppet förtroende har även en viktig roll i samhällsvetenskapliga analyser mera allmänt, där Fukuyama (1995) är ett exempel på en bred och allmän tillämpning. På ett liknande tema går en numera klassisk statsvetenskaplig analys som Ostroms *Governing the Commons* (1992), där beslutssituationens konstruktion påverkar graden av förtroende och samarbete. Vissa sätt att diskutera och besluta främjar förtroende och samarbete, visar hon i sina fallstudier, medan andra sätt motverkar detta. Ostrom behandlar i sina detaljerade fallstudier i enskilda byar hanteringen av naturresurser och visar hur beslut om vattenförsörjning och betesmarker blir olika – individuellt överutnyttjade respektive gemensam hushållning – beroende på hur diskussion och beslutsfattande organiseras. Statlig reglering blir för okänsligt centralistiskt, hävdar hon, medan marknadslösningar påstås uppmuntra kortsiktig egoism. Bäst resultat nås genom lokal självständighet i en sorts kooperativa former, där öppna diskussioner och bred förankring av besluten leder till gemensamt ansvarstagande.



På det principiella planet, i fråga om grundläggande frågeställningar, finns således betydande likheter i modern samhällsvetenskaplig forskning om så disparata företeelser som vattenförsörjning bland Kaliforniens jordbrukare, lokal demokrati och ekonomisk utveckling i Italien, samt svenska partsrelationer. Den svenska modellen har ju ofta skildrats på ett sätt som leder tankarna till Putnam, Fukuyama och Ostrom. Sålunda hävdar statsvetaren Rothstein (1998) att begreppet förtroende är själva essensen eller grundbulten i den svenska modell som utvecklats för att hantera parternas relationer. Å ena sidan kan förtroende och samarbete främjas av vissa sätt att organisera partsrelationerna, å andra sidan kan vissa organisatoriska lösningar möjliggöras av att det existerar samarbete och förtroende. Denna dialektiska utveckling mellan förtroende och organisatoriskt samarbete synes ha skapat det som kom att kallas den svenska modellen. En grundlig studie av den svenska modellens uppkomst betonar på liknande sätt den långa historien av förtroende och samarbete i svenska partsrelationer (Johansson 1989). Arbetslivsforskarna Guest och Peccei (2001) driver en liknande tes om samarbetets och förtroendets vikt för att förklara vad som skapar ”vinna-vinnasituationer” (se även Aoki 1984). Det är mot bakgrund av sådana allmänna samhällsvetenskapliga frågeställningar som detta projekts enkätundersökning utformats. En huvudfråga inför ett sådant empiriskt arbete är huruvida den svenska modellen i någon rimlig mening existerar i praktiken för närvarande. Kanske är den bara en myt med rötterna i 1930-talets centrala överenskommelser på arbetsmarknaden? Finns det således i praktiken någon högre grad av förtroende mellan parterna, förekommer det något mer omfattande samarbete och i vilka former sker i så fall detta? Och vilka blir konsekvenserna för verksamheten och för respektive part?

## 2. Syfte och metod

Rapportens syfte är att redovisa de resultat från enkätundersökningen som är relevanta i diskussionen om partsrelationernas samarbetsklimat och konsekvenser.

Enkätundersökningen vände sig dels till chefer i stat, kommun och landsting/regioner, dels till fackliga representanter på motsvarande nivåer. För undersökningens praktiska hantering anlätades SCB. I stället för slumpmässiga urval genomfördes totalundersökningar av vissa verksamheter (metodfrågor beskrivs närmare i appendix). För statens del valdes myndigheter som har regional verksamhet: länsstyrelserna, länsarbetsnämnderna, försäkringskassorna och läns-polismyndigheterna. För landstingens/regionernas del valdes samtliga arbetsställen med ”specialiserad slutna somatisk vård” med minst 25 anställda enligt SCB:s register. Det innebär i praktiken landets alla landstings-/regiondrivna sjukhus. För kommunernas del valdes grundskoleverksamheten i samtliga kommuner. Till varje enhet sändes en enkät till ledning och till företrädare för LO-, TCO- och SACO-förbund. Enkäterna till de två parterna var olika men med många gemensamma frågor. Totalt omfattade undersökningen 557 enheter. Sammanlagt inkom 470 svar från arbetsgivarrepresentanter, en svarsfrekvens på 84,4 procent, och 1 179 från fackliga representanter, en svarsfrekvens på 70,6 procent.

Jämförelsen med privat sektor bygger på data från en enkätundersökning från år 2003 med VD och fackliga företrädare vid ett slumpmässigt urval av 555 företag med fler än 25 anställda (Levinson 2004).

Rapporten disponeras utifrån undersökningens tre huvudaspekter. Först gäller det förtroende och samarbetsklimat mellan parterna, därefter samverkans former och sedan konsekvenserna, såväl nytta och kostnader för verksamheten som nyttan för respektive part.

### 3. Förtroende och samarbetsklimat

Den första aspekten av partsrelationerna gäller förtroende och samarbetsklimat, som kartläggs med flera olika frågor. En fråga ber de svarande att ange förtroendet för motparten på en fyrgradig skala: stort, ganska stort, ganska litet eller litet. Vilken grad av förtroende har ledningen för arbetstagarorganisationerna? 90 procent av cheferna svarar stort eller ganska stort (tabell 1). Två procent svarar litet. Den offentliga verksamhetens chefer har, jämfört med den privata enligt undersökningen från 2003, signifikant högre förtroende för de fackliga organisationerna.

Vilken grad av förtroende har de fackliga representanterna för cheferna? Förtroendet är stort eller ganska stort enligt 71 procent. Det finns således en betydande andel (29 %) som svarar att förtroendet är litet eller ganska litet. De fackliga representanternas förtroende för ledningen är alltså lite lägre än ledningens förtroende för facket. Även i privat sektor har chefer ett större förtroende för de fackliga organisationerna än vad de fackliga representanterna har för ledningen.

**Tabell 1.** Förtroendet mellan ledning och fackliga organisationer. Procent (n = 469 för chefer, 1 089 för fackliga representanter).

	Chefer för facken	Facken för ledningen
Stort	33	11
Ganska stort	58	60
Ganska litet	7	24
Litet	2	5

Skillnaderna mellan stat, landsting och kommun är obetydliga, liksom mellan LO-, TCO- och SACO-förbund. En annan fråga gäller hur förtroendet har förändrats under en tvåårsperiod. Nästan hälften av de fackliga representanternas förtroende för ledningen har inte förändrats de senaste två åren (tabell 2). En tredjedel anser däremot att det har skett en förbättring, medan det inte är lika vanligt att förtroendet försämrats (18 %). Det finns inga signifikanta skillnader mellan de tre fackliga grupperingarna.

**Tabell 2.** Förändringar i fackligt förtroende för ledningen senaste två åren. Procent (n = 1 087).

	Facken
Förbättrats mycket	8
Förbättrats lite	25
Varken bättre eller sämre	49
Försämrats lite	13
Försämrats mycket	5

En hypotes, som senare i rapporten kommer att prövas empiriskt och som visat sig gälla för den privata sektorn, är att arbetstagarrepresentanternas förtroende för ledningen är positivt korrelerat med ledningens förtroende för arbetstagarorganisationerna samt förändringar i förtroendet för ledningen. Det betyder att ju högre förtroende de fackliga representanterna upplever att ledningen har för dem, desto större förtroende har de själva för ledningen, vilket stämmer väl in med teorier om betydelsen av reciprocitet för uppbyggnad av socialt kapital (Lin 2002). Representanterna inom den privata sektorn har dessutom visat sig ha högre förtroende för ledningen ju mer positiv förändringen i deras förtroende för ledningen varit under de senaste två åren. Även om det senare kan uppfattas som en självklarhet så är de två uppfattningarna inte nödvändigtvis korrelerade. Det är möjligt att ha ett mycket stort förtroende för den andra parten, men samtidigt anse att det inte är lika gott som för två år sedan. Resultatet tyder på att förtroende mellan aktörerna inom partssamverkan kan vara en färskvara beroende av upplevda förändringar utifrån relativt närstående erfarenheter. Förtroende mellan parterna är tydligen något som parterna kontinuerligt måste arbeta med för att upprätthålla.

Nästa fråga gäller samarbetsklimatet. 93 procent av cheferna anser att samarbetsklimatet är mycket eller ganska bra (tabell 3), och endast undantagsvis (2 %) ganska dåligt. Enligt löntagarföreträdare (LO + TCO + SACO) är det goda samarbetsklimatet nästan lika vanligt (78 %). De mycket höga andelarna bra samarbetsklimat enligt cheferna i offentlig verksamhet ligger dock något lägre än i privat verksamhet. Andelen dåligt samarbetsklimatet är lika i båda sektorerna.

**Tabell 3.** Samarbetsklimat mellan ledningen och fackliga organisationer, enligt chefer och fackliga företrädare. Procent (n = 470 för chefer och 1 131 för fackliga).

	Chefer	Fackliga företrädare
Mycket bra	43	26
Ganska bra	50	52
Varken bra eller dåligt	5	16
Ganska dåligt	2	5
Mycket dåligt	–	1

Även när det gäller samarbetsklimatet gjordes ett försök att kartlägga förändringen över tid. Hur har samarbetsklimatet förändrats de senaste två åren? Drygt hälften (55 %) av cheferna anser att det har förbättrats lite eller mycket, drygt en tredjedel (36 %) att det inte har förändrats. 40 procent av löntagarnas företrädare anser att det har blivit bättre. De har således en positiv syn på hur samarbetsklimatet förändrats, men inte lika positiv som arbetsgivarna.

Ytterligare en fråga på samma tema gäller huruvida relationerna mellan de fackliga organisationerna och ledningen främst präglas av samarbete eller konflikt. Svaren visar enligt tabell 4 att de fackliga representanterna anser att samarbete överväger ”helt” eller ”ganska klart”, för drygt tre fjärdedelar (79 %).

Konflikt överväger ”ganska” eller ”helt klart” enbart för 3 procent. På den privata sidan är andelarna något lägre som anger att samarbete överväger helt eller ganska klart. Där är det 13 procent enligt LO – och 8 enligt PTK – företrädarna som anger att konflikt överväger ganska eller helt klart.

**Tabell 4.** Relationerna mellan facklig organisation och ledning. Procent (n = 1 172).

	Facken	Chefer
Samarbete överväger helt	18	32
Samarbete överväger ganska klart	61	57
Lika mycket samarbete som konflikt	18	8
Konflikt överväger ganska klart	3	3
Konflikt överväger helt	–	–

Sammanfattningsvis kännetecknas partsrelationerna inom offentligt sektor av högt förtroende och det förefaller stabilt eller svagt ökande under en tvåårsperiod. Även samarbetsklimatet och samarbetet får höga värden av båda parterna. Cheferna ger dock en nyans mer positiva bedömningar än de fackliga representanterna i alla dessa aspekter av samarbetsklimatet.

## 4. Partssamverkans former

Formerna för partsrelationerna tolkas i denna rapport brett. Såväl fackets handlingsutrymme som MBL-förhandlingar kontra samverkansgrupp och individens direktinflytande i arbetet berörs. Inledningsvis följer några resultat om de fackliga organisationernas aktivitet.

Vilket tidsskede fackliga representanter kommer in i beslutsprocesser har betydelse för deras möjligheter att påverka utfallet (Levinson 2004). Handlingsutrymmet är störst i början och tidigt agerande är styrande för utfallet. Delvis beror det på att vissa alternativ blir allt svårare och dyrare att genomföra vartefter tiden går, och delvis beror det på en psykologisk inlåsning i problemformuleringar och lösningar. Detta kartläggs i denna studie med frågan ”när kommer de fackliga företrädarna som först in i beslutsprocesser för viktiga ledningsfrågor?”, och besvaras med fyra fasta svarsalternativ. *Initiering* när problem och möjligheter identifieras, *beredning* när utredning sker, *beslutstillfället* med formellt avgörande och *genomförande* när beslut förverkligas. Även om denna indelning gör visst våld på verkligheten, kan den ändå vara befogad för att få en överblick över förloppen. Enligt cheferna är löntagarföreträdare med initialt vid drygt en tredjedel av enheterna (tabell 5). Knappt två tredjedelar (64 %) kommer som först in i beredningsfasen. I fas tre, beslutstillfället, kommer 2 procent in i processen. Sett över de tre första faserna blir medverkan 34, 98 och 100 procent kumulativt. Jämfört med läget i privat verksamhet kommer den offentliga sektorns löntagarföreträdare in tidigare i processerna. Inträde i initieringskedet är dubbelt så vanligt för den offentliga sektorn.

I denna fråga skiljer sig chefers och fackliga representanters bedömningar. Cheferna framhåller i högre grad det fackliga deltagandet. De fackliga själva anger lägre närvaroandelar för de första faserna. De anger inträde i initieringskedet enbart vid 14 procent av enheterna. En fjärdedel kommer som först in vid det tredje beslutsfattande skedet. Skillnaderna mellan chefernas och de fackliga representanternas bild av närvaromönster kan ses mot bakgrunden av den erfarenhet som andra undersökningar gett. Ledningen anser sig ofta ha informerat och diskuterat frågan med de fackliga, medan dessa i sin tur ofta upplever en brist på information från ledningen (Levinson 2005).

**Tabell 5.** Fackets inträde i förändringsprocesser, enligt chefer och fackliga företrädare (LO + TCO + SACO) (n = 469, 1 131 för fackliga företrädare).

	Chefer	Fackliga företrädare
Fas 1 När frågan initieras	34	14
Fas 2 Under beredningen/utredningen	64	54
Fas 3 Vid beslutstillfället	2	24
Fas 4 Vid genomförandet	–	8

Tidigare studier visar att det finns samband mellan inträdet i beslutsprocessen, ledningens allmänna uppfattning om värdet av partssamverkan och samverkansklimatet. För den privata sektorn gäller att ju positivare sammanlagd erfarenhet ledningen har av fackliga representanters medverkan, desto tidigare anser de att facket kommer in i beslutsprocessen. Samma samband kan ses mellan ledningens uppfattning om samarbetsklimatet och inträde i beslutsprocessen. Ju bättre ledningen anser att klimatet är, desto tidigare anser de att facket kommer med i beslutsprocessen. Man kan däremot inte se lika tydliga samband mellan de fackliga representanternas uppfattning om klimat och deras inträde i processen. Om dessa samband även gäller för offentlig verksamhet kommer att prövas senare i en fördjupad sambandstestning.

### **Det krympande handlingsutrymmet**

Möjligheten att påverka utfallet av samverkansprocesser är beroende av det handlingsutrymme som står till buds. Men det blir successivt minskande handlingsutrymme i en process vartefter tiden går. Även om inte någon slutgiltig lösning kommer fram på ett tidigt stadium, reduceras i praktiken antalet möjliga alternativ snabbt. I regel återstår en bit in i processen endast ett alternativ och dess mer detaljerade utformning, vilket innebär att inflytandet då begränsas till att antingen acceptera eller förkasta relativt färdiga förslag (Heller m fl 1998).

Enkäten försöker kartlägga vilket reellt handlingsutrymme som står till buds för de fackliga representanterna. Tabell 6 visar resultatet.

**Tabell 6.** Reellt handlingsutrymme när fackföreningen börjar agera vid viktig förändring, enligt fackliga företrädare. Procent (n = 746).

Mycket stort	5
Ganska stort	29
Ganska begränsat	51
Mycket begränsat	15

Två tredjedelar av löntagarföreträdarna anser att handlingsutrymmet är ”mycket” eller ”ganska” begränsat när facken börjar agera vid en viktig förändring, som genomförts under de senaste två åren. För 15 procent rör det sig om mycket litet handlingsutrymme. Det är ovanligt (5 %) att det är fråga om mycket stort handlingsutrymme. Uppfattningarna om handlingsutrymmet ligger ganska nära de som finns inom den privata sektorn.

### **MBL-förhandling och samverkansgrupp**

Studien undersöker det huvudsakliga sättet att hantera medbestämmandefrågor utifrån indelningen informellt-formellt och integrerat-separerat. Integrerat form innebär att löntagarföreträdarens medverkan är införlivad med ledningsorgan eller andra partsgemensamma organ såsom samverkansgrupper. Vid separerat form

framförs krav och synpunkter i MBL-förhandlingar. Enligt intentionerna i avtalen inom offentlig sektor ska det ske en långsiktig tyngdpunktsförskjutning till förmån för integrerade former, framför allt samverkansgrupper. MBL-förhandlingar behandlas i avtalens programskrifter närmast som en sista utväg när diskussionerna i samverkansgrupperna fastnar (Wallenberg 1992, 1996). Enligt enkätundersökningens resultat, här baserat på de fackliga representanternas bedömning (tabell 7), är samverkansgrupp det huvudsakliga sättet att hantera medbestämmandefrågor (75 %). För knappt en fjärdedel (23 %) är huvudsättet formell MBL-förhandling. Den helt informella modellen är vanligast vid 2 procent. Denna bild skiljer sig en hel del från mönstret inom det privata näringslivet. Där är samverkan via samverkansgrupp mindre vanligt (17 %) och MBL-förhandlingar mer vanligt (40 %). Det informella sättet är den huvudsakliga formen vid drygt en fjärdedel (28 %) av företagen.

**Tabell 7.** Det huvudsakliga sättet att hantera medbestämmandefrågor, enligt fackliga företrädare. Procent (n = 1 131).

Samverkansgrupp	75
MBL-förhandlingar	23
På ett informellt sätt	2

Den integrerade formen, samverkansgrupper, tillgodoser fackens behov av insyn och information på andra sätt än förhandlingsmodellen. De fackliga representanterna har möjligheter att föra fram sina uppfattningar på tidiga stadier i beslutsprocessen och därigenom få ett reellt inflytande, i stället för det oftast symboliska inflytandet genom att MBL-förhandla om färdiga beslutsförslag. Att på så sätt åstadkomma fackligt inflytande genom konstruktiva bidrag till beslutsprocessen, är ett viktigt argument i den offentliga sektorns programskrifter för att öka samverkan och minska förhandlingarna. Ett problem med denna lösning är dock att samverkan kan sättas in så sent i processen att en stor del av handlingsutrymmet redan är förbrukat. Då blir skillnaden mot den traditionella förhandlingsmodellen minimal. Ett annat problem är risken att medlemmarna har svårt att identifiera vad deras representanter uträttar. Företrädarna kan uppfattas som svaga och inkorporerade i ledningens synsätt. En egen facklig profil kan då vara svår att upprätthålla. Förhandlingsmodellen har ur facklig synpunkt fördelen att det ofta är klara gränser mellan aktörerna, även om inflytandet lätt blir begränsat genom att beslutsprocessen framskridit långt.

Även om samverkansgrupper i allmänhet fungerar mer informellt än MBL-förhandlingar, så finns det många andra informella relationer mellan parterna utanför dessa institutionaliserade former. Dessa informella relationer kan vara större eller mindre till omfattning och de kan vara mer eller mindre betydelsefulla. I allmän debatt framförs ibland åsikten att sådana informella relationer är problematiska för de fackliga organisationerna. I studien kartläggs vilka problem



den informella hanteringen kan ge, genom ett antal fasta svarsalternativ enligt tabell 8. Drygt hälften av de fackliga representanterna ser otydlig information som ett problem. För 40 procent är det problem att ledningen felaktigt kan hävda att parterna varit överens och vid drygt en fjärdedel att information och diskussion med medlemmarna försvåras. En tredjedel anger att man har svårt att bevisa för medlemmarna hur man agerat.

**Tabell 8.** Problem med informell hantering, enligt fackliga företrädare. Procent (flera alternativ möjliga) (n = 1 048).

Informationen man får kan vara otydlig	54
Information och diskussion med medlemmarna försvåras	28
Man har svårt att ”bevisa” för medlemmarna hur man agerat	36
Arbetsgivaren kan felaktigt hävda att man varit överens	40
Annat	11

Observera att tabell 8 kartlägger vilka problem de fackliga representanterna upplever med informell hantering av partsrelationerna, men den ger ingen totalbedömning om huruvida den informella hanteringen är bra eller dålig. Den kan vara mycket uppskattad trots att det finns en del problem. En totalbedömning av de fackliga representanterna åsikter om informell hantering har undersökningen försökt kartlägga genom frågan ”ser Du det som angeläget att formalisera hanteringen av samverkan?”. Drygt två tredjedelar (68 %) anser att det är mycket eller ganska angeläget med en formalisering. Enbart en femtedel anser att det ”inte är angeläget alls”. Detta tyder på att partsrelationerna gått för långt på den informella vägen ur ett fackligt perspektiv.

### **Agerande och aktivitetsgrad**

Ytterligare en aspekt av partsrelationernas former är graden av facklig aktivitet. Den mäts genom att de svarande graderat sin aktivitet inom åtta områden på en skala från att lyssna till att utforma egna initiativ (skalan presenteras i tabell 9). Enkäten visar att agerandet är ganska passivt – ”främst lyssnande roll” och ”begära mer information” – för en tredjedel av de fackliga företrädarna. Störst aktivitet – ”utforma egna alternativ” – uppges av 17 procent. ”Ställa egna krav” är den vanligaste (54 %) aktivitetsgraden. Jämfört med den privata sektorn rör det sig genomgående om högre aktivitetsgrader. Arbetsmiljö, arbetstider och omplacering av personal är de områden där hög aktivitetsgrad – ”utformar egna alternativ” och ”ställer egna krav” – är vanligast. Jämställdhet är det område där de är minst aktiva, där de i huvudsak nöjer sig med att lyssna eller begära mer information.

**Tabell 9.** Facketts aktivitetsgrad inom sju områden, enligt fackliga företrädare. Procent (n = 1 023–1 032).

	Främst lyssnande roll	Begär mer info	Ställer egna krav	Utformar egna alternativ
Arbetsmiljöfrågor	10	11	64	15
Förändring av arbetsorganisation	9	29	47	15
Omplacering av personal	9	21	53	17
Personalens kompetensutveckling	16	19	46	19
Arbetstider	13	15	50	22
Jämställdhetsfrågor	26	22	42	10
Verksamhetsutveckling	16	25	40	19
Chefstillsättningar	16	20	52	12
Genomsnitt	14	20	49	17

Det bör nämnas att andelarna inte inkluderar de som angivit ”har inte varit aktuellt”. Detta är ingen stor andel, men om den tas med i beräkningen sjunker givetvis det fackliga engagemanget inom övriga svarsalternativ i motsvarande grad.

### Agerande vid viktig förändring

En annan aspekt av samverkans former gäller fackligt agerande vid någon viktig förändring. De fackliga representanterna fick ange vad de faktiskt gjort vid någon förändring de senaste två åren som de själva ansåg viktig. Jämfört med den förra aktivitetsprofilen är högre aktivitet vanligare, vilket kan beror på att agerandet vid viktiga förändringar prioriteras. För drygt hälften är ”föra fram egna krav” den största aktivitetsgraden (tabell 10).

**Tabell 10.** Fackligt agerande vid en viktig förändring, enligt fackliga företrädare. Procent (n = 810).

I huvudsak lyssnande	6
Begärde ytterligare information	29
Förde fram egna krav	51
Tog fram visst eget underlag	7
Utformade och framförde egna handlingsalternativ	15

Rollen som kravställare är således vanligast. Vid drygt en sjundedel är det fråga om att fackliga företrädare utformar och för fram egna handlingsalternativ. Aktivitetsprofilen inom offentlig verksamhet ligger ganska nära den inom privat. De fackliga representanterna i offentlig sektor förefaller dock något mer aktiva. En skillnad är att alternativet ”i huvudsak lyssnande” är tre gånger vanligare inom privat sektor.

Undersökningen fäste viss vikt vid de förändringar som ansågs viktiga. Enkäten försökte kartlägga vilket resultatet vanligen blev, enligt de fackliga representanternas bedömning. 40 procent av dem angav som svar på fasta svarsalternativ att ”ledningen agerade i stort sett i enlighet med sitt förslag”. Ungefär lika vanligt är att ”ledningen tog hänsyn till den fackliga organisationens synpunkter och modifierade förslaget”. Var tionde angav att ledningen drog tillbaka sitt förslag och kom med nytt förslag. Ungefär samma andel gäller ”ledning och fackliga organisationer tog tillsammans fram ett nytt förslag”.

### **Medarbetarnas direktinflytande**

Ytterligare en aspekt av partsrelationernas former gäller medarbetarnas direktinflytande. I den svenska modellen är den representativa idén stark. Det innebär att partsrelationerna till stor del fungerar med särskilda representanter, det kan vara i samverkansgrupper eller i skyddskommittéer/arbetsmiljökommittéer och MBL-förhandlingar. De former som skildrats ovan är av det representativa slaget. Men partssystemet som helhet innehåller också olika slags direkt deltagande. Detta utövas inte – och kan väl knappast utövas – på den nivå det här gäller; ledningen för sjukhus, skolförvaltningar och regionala myndigheter. I stället utövas direktinflytandet på arbetsplatsnivån. Det är avsett att vara ett komplement till den representativa delen av partssystemet, men har blivit allt viktigare och kommit att betonas starkt. I avtalen FAS 05 för kommuner och landsting och ”Samverkan för utveckling” i staten, framför allt det förstnämnda, finns rentav formuleringar som visar att vanliga medarbetares direkta deltagande på arbetsplatsnivån betraktas som den viktigaste delen av partsrelationerna. I denna undersökning är några olika former av direktinflytande kartlagt, men endast genom att chefer och fackliga representanter tillfrågats om sina bedömningar. Det gäller individens eget inflytande i arbetet, möjligheten att påverka arbetsplatsens angelägenheter och arbetsplatsträffarnas funktion.

Tabell 11 gäller det individuella direktinflytandet i dagligt arbete. Som väntat ger de fackliga representanterna lägre värde på medarbetarnas/medlemmarnas inflytande än vad cheferna gör. Ändå är det en klar majoritet av de fackliga som bedömer att deras medlemmar har ett betydande inflytande i arbetet. 56 procent svarar att medlemmen i mycket hög grad eller ganska hög grad kan påverka sitt eget dagliga arbete. 42 procent gör en lägre bedömning.

**Tabell 11.** Direktinflytande i arbetet. *Hur bedömer du att medarbetarna/dina medlemmar kan påverka sitt eget dagliga arbete enligt chefer och fackliga representanter.* Procent (n = 469 resp 1 133).

	Chefer	Fackliga
I mycket hög grad	23	4
I ganska hög grad	70	52
I ganska liten grad	7	37
I mycket liten grad	0	5
Vet ej	0	2

Den andra viktiga aspekten av den enskildes direktinflytande gäller möjligheterna att påverka den egna arbetsplatsen. Tabell 12 visar att parternas bedömning skiljer sig även i detta fall, och att den enskilde enligt fackliga företrädare bedöms ha mindre direktinflytande över arbetsplatsen än i sitt eget dagliga arbete.

**Tabell 12.** Direktinflytande över arbetsplatsen. *Hur bedömer du att medarbetarna/dina medlemmar kan påverka frågor som rör organisation, planering etc på den egna arbetsplatsen enligt chefer och fackliga företrädare.* Procent (n = 467 resp 1 133).

	Chefer	Fackliga
I mycket hög grad	11	3
I ganska hög grad	76	36
I ganska liten grad	12	51
I mycket liten grad	0	9
Vet ej	1	2

En annan aspekt av individens direkta medverkan är inflytandet på arbetsplatsträffarna. Tabell 13 visar att parterna även här gör olika bedömningar. Cheferna gör en betydligt högre bedömning av inflytandet. Av de fackliga ger majoriteten, 60 procent, låga värden (ganska litet eller mycket litet inflytande). De låga fackliga bedömningarna av medlemmarnas inflytande på arbetsplatsträffar är särskilt intressant, eftersom dessa träffar ofta fullgör lagstadgad rätt till information och förhandling enligt MBL; på ett kollektivt, icke förhandlingsinriktat sätt, utan att särskild facklig representant behöver vara närvarande. Denna möjlighet ges i de centrala avtalen och kan skrivas in i lokala avtal.

**Tabell 13.** Inflytande på arbetsplatsträff. *Vilket inflytande bedömer du att arbetsplatsträffarna ger medarbetarna/dina medlemmar i praktiken enligt chefer och fackliga representanter.* Procent (n = 465 resp 1 093).

	Chefer	Fackliga
Mycket stort	12	2
Ganska stort	75	34
Ganska litet	11	52
Mycket litet	0	8
Vet ej	2	4

Den moderna utvecklingen med avformaliserat, individinriktat och arbetsplatsbaserat inflytande tycks alltså ur facklig synpunkt inte vara oproblematisk. Medlemmarnas inflytande bedöms vara litet. Skillnaden är betydande mot de positiva bilder chefer anger. Enkäten gör ett försök att spegla åsikterna om denna utveckling mer principiellt. Ett försök görs att spegla eventuella radikala opinioner till förmån för mer direkta och arbetsplatsnära former på bekostnad av de traditionellt representativa. Tabell 14 visar att åtminstone med angiven formulering finns ingen sådan reformönskan. Både chefer och fackliga representanter avvisar förslaget, men betydligt fler av de fackliga tar klar ställning emot.

**Tabell 14.** Vi borde radikalt ändra hanteringen av partsfrågor och hantera det mesta informellt på arbetsplatserna enligt chefer och fackliga representanter. Procent (n = 428 resp 1 050).

	Chefer	Fackliga
1 (instämmer inte alls)	27	49
2	29	25
3	24	19
4	16	5
5 (instämmer helt)	4	1

En sista aspekt av samverkans former gäller parternas förhållande till det politiska systemet. I kommuner och landsting/regioner finns politiken ganska nära verksamheten och skulle kunna tänkas vara ett störande inslag för partsrelationerna. Enkäten innehöll påståendet ”den politiska styrningen ger ledningen alltför snävt utrymme för verklig samverkan”. Cheferna håller inte alls med, men hos de fackliga finns en viss sympati för påståendet. Det är något fler som håller med än som inte håller med, men det är ett tämligen svagt utslag.

## 5. Konsekvenserna av lokal partssamverkan

Det finns en mängd olika konsekvenser av partssystemet som kan kartläggas. I det följande redovisas en del resultat vad gäller den principiellt viktiga frågan om verksamhetsnytta. Sedan görs ett försök till helhetsbedömning och slutligen redovisas chefernas bedömning av effekter samt nyttan för anställda och fackföreningar.

### Verksamhetsnytta

Den första av de konsekvenser som undersökts är den som framför allt har ett bredare allmänt intresse; betydelsen för verksamheten. Det har varit en av de stora frågorna i diskussionen om partsrelationer. Gynnas verksamheten, missgynnas den eller påverkas den inte alls? I regeringens proposition om MBL 1976 fördes medbestämmandets positiva effekter för verksamheten fram som ett huvudargument för den nya lagen (Wallenberg 1992). I de ovan berörda samverkansavtalen för offentlig sektor är också verksamheten en huvudpunkt. Man antar att samverkan i allmänhet, och decentraliserad informell samverkan i synnerhet, har positiva konsekvenser för verksamheten. I denna undersökning gör enligt tabell 15 både chefer och fackliga representanter en positiv bedömning av samverkans effekter på verksamheten, de fackliga i högre grad än cheferna.

**Tabell 15.** Samverkans konsekvenser för verksamheten, enligt chefer och fackliga representanters bedömning. Procent (n = 427 resp 1 089) utifrån påståendet ”*samverkan förbättrar verksamheten*”.

	Chefer	Fackliga
1 (instämmer inte alls)	2	1
2	4	2
3	20	14
4	53	39
5 (instämmer helt)	22	44

En av de verkligt tunga frågorna i debatten om medbestämmande och samverkan får således ett tydligt svar av chefer och fackliga företrädare i denna undersökning; verksamheten gynnas. Det är intressant att försöka avgöra vilka dimensioner av partssystemet som enligt de svarande i denna undersökning skulle ha särskilt stor betydelse för verksamheten. Vilka faktorer är sålunda viktigare än andra för verksamhetsnyttan? Genom regressionsanalys kan betydelsen av olika faktorer klargöras. Ett flertal av de i undersökningen ingående variablerna testades med avseende på betydelsen för verksamhetsnyttan. I mer tekniska termer; ett flertal faktorer sattes som oberoende variabler och verksamhetsnyttan som beroende. Detta gjordes på chefernas enkätsvar.

Tre särskilt intressanta resultat framträdde.

Ett första resultat gäller huvudmannskapets betydelse. Finns det alltså någon systematisk skillnad mellan stat, kommun och landsting, så att samverkan i något av fallet påverkar verksamheten särskilt positivt? Så är inte fallet. Samverkan har liknande konsekvenser i stat, kommun och landsting. De skillnader som finns beträffande verksamhetsnyttan har andra orsaker än huvudmannskap.

Ett andra resultat gäller betydelsen av formerna för samverkan. Finns det någon systematisk skillnad mellan samverkansgrupp och MBL-förhandlingar, så att det ena ger bättre konsekvenser för verksamheten? Så är inte fallet. Formen har liten eller ingen betydelse för verksamhetsnyttan.

Ett tredje resultat gäller vilka faktorer som faktiskt har effekt på verksamhetsnyttan, enligt chefernas enkätsvar. I regressionsanalysen medtogs en mängd frågor om former, förtroende, samarbete och dylikt som oberoende variabler och verksamhetsnyttan som beroende variabel. Följande oberoende variabler är statistiskt signifikanta.

- informella kontakter
- fackets påverkansmöjligheter
- fackets betydelse inom arbetsmiljö, arbetsorganisation med mera
- en positiv bedömning av samverkan fack-arbetsgivare
- förtroendet för facket.

Innebörden av detta är att ju högre värden cheferna gett på ovan nämnda frågor, desto positivare har de bedömt samverkans effekter på verksamheten. Den första punkten, om att informella kontakter är viktiga, tycks motsäga slutsatsen dessförinnan – det andra resultatet – att formen saknar betydelse. Men tydligen är det så, att en uppdelning mellan samverkansgrupp och MBL-förhandlingar inte ger någon skillnad i verksamhetsnytta i den statistiska analysen. Däremot har det en positiv betydelse för verksamheten att chefernas relationer med facket är tämligen informella. Tolkningen blir rimligen att det förekommer både formella och informella relationer mellan parterna vare sig de har valt samverkansgrupp eller MBL-förhandlingar. Förekomsten av samverkansgrupp ger inte automatiskt informella relationer, och MBL-förhandlingar ger inte automatiskt formella relationer. Vilken yttre form de än valt så finns det informella kontakter, och dessa är positiva för verksamheten.

En sammanfattande reflexion efter regressionsanalysen blir att det inte är enstaka konkreta faktorer som är viktiga för verksamhetsnyttan, utan flera närliggande faktorer av attityd- och värderingsmässig art. Närmast förefaller det gälla en informell kultur av samarbete och förtroende, oberoende av i vilka yttre former samverkan bedrivs. Ju starkare denna kultur är, desto mer anser cheferna att verksamheten gynnas. Och att verksamheten faktiskt gynnas anser cheferna i hög grad; de fackliga representanterna i ännu högre grad. När regressionsanalysen görs på de fackliga representanterna uppstår det inte lika tydliga resultat som för chefernas del. Förklaringsvärdet är klart lägre och de oberoende

variablerna har lägre samband med den beroende. En rimlig förklaring av dessa skillnader mellan chefer och fackliga är att verksamhetsnytta för de fackliga i högre grad uppnås av faktorer som ej medtagits i enkäten. En miljö av samarbete och förtroende är förvisso bra för verksamhetsnyttan även för de fackliga, men inte i lika hög grad som för cheferna.

### **En helhetsbedömning**

Många frågor i enkäten gäller andra typer av konsekvenser än verksamhetsnytta. Tabell 16 redovisar ett försök till helhetsbedömning av partsrelationernas konsekvenser. Den helt dominerande majoriteten (89 %) chefer inom offentlig verksamhet anger positiva erfarenheter på frågan: ”Om du väger för- och nackdelar med samverkan mellan facket och arbetsgivaren, vilka är dina erfarenheter?”. Det är en mycket liten andel, 2 procent, som anser att samarbetet är negativt. Ingen av de 467 cheferna anser att för- och nackdelarna med samverkan är mycket negativt. Det är således en mycket positiv bild av chefers erfarenheter av partssamverkan inom offentlig verksamhet som träder fram när svaren från denna fråga analyseras. Vidden av detta blir tydligt vid en jämförelse med den privata sektorn. Kartläggningen från 2003 visar att företagsledare vid knappt hälften (46 %) av Sveriges företag gör en positiv sammanvägning av samverkans betydelse. Den andel som gör negativa bedömningar är inte så mycket större på den privata sidan. Skillnaden ligger främst på den betydande andel (43 %) företagsledare som anger att för- och nackdelar är ungefär lika. Detta ökade i näringslivet mellan 1996 och 2003, samtidigt som den positiva andelen minskade. Huruvida en motsvarande utveckling är på gång eller trolig inom offentlig verksamhet är svårt att bedöma med det datamaterial som finns.

**Tabell 16.** Offentlig sektors chefers erfarenheter av för- och nackdelar med samverkan. Procent (n = 246).

Mycket negativ	–
Ganska negativ	2
För- och nackdelar ungefär lika	9
Ganska positiv	53
Mycket positiv	36
Totalt	100

### **Chefernas bedömning av organisatoriska konsekvenser**

Undersökningen gick i viss detalj in på chefernas åsikter om olika aspekter av samverkans konsekvenser. Det gäller såväl kostnader och ökande konfliktrisk, som organisationsklimat och förankringen av beslut. Cheferna fick ta ställning till ett flertal påståenden om sådana konsekvenser och ange sitt svar på en femgradig skala. Tabell 17 visar sju av dessa påståenden.



**Tabell 17.** Chefers erfarenheter av samverkan. Procent (n = 425–428).

	Instämmer inte alls			Instämmer helt	
	1	2	3	4	5
Gör att beslut förankras bättre hos anställda	–	2	6	37	55
Gör det lättare att genomföra svåra beslut	3	7	15	47	28
Bidrar till ett positivt organisationsklimat	–	1	5	33	61
Ger ledningen nya idéer	2	12	30	44	12
Leder till längre beslutsprocesser	11	25	23	30	11
Är kostsam för verksamheten	34	31	21	11	3
Bidrar till konflikter och blockeringar	38	40	17	4	1

Genomgående är det en stor majoritet chefer som ser samverkan som något positivt, något som legitimerar och underlättar genomförandet av svåra beslut och bidrar till ett positivt organisationsklimat. 91 procent av cheferna menar att ”samverkan gör att beslut förankras bättre hos de anställda”. Andelen är något större som anser att den bidrar till ett positivt samarbetsklimat. Nästan tre fjärdedelar anger ”gör det lättare att genomföra svåra beslut”. Drygt hälften av alla chefer anger att samverkan ”ger ledningen nya idéer”. Sammantaget tyder resultaten på att ledningen anser att fackliga representanters medverkan spelar en större roll för att föra ut och legitimera fattade beslut, än att bidra med och vidarebefordra de anställdas idéer. Det är således mer frågan om en nedåt- än uppåtgående kommunikation. Jämfört med läget i den privata sektorn 1996, rör det sig genomgående om avsevärt större andelar som anger dessa positiva effekter. Inom offentlig sektor tycker drygt hälften av cheferna att samverkan ger ledningen nya idéer, medan det är en sjättedel inom privat sektor.

Den nedre delen av tabell 17, de tre sista frågorna, anger negativa effekter. Det är drygt 40 procent som instämmer i påståendet att samverkan leder till längre beslutsprocesser. En dryg tiondel av cheferna anser att den är kostsam för företaget, vilket är ungefär hälften jämfört med den privata sektorns chefer. Endast undantagsvis (5 %) anses samverkan i offentlig verksamhet bidra till konflikter och blockeringar, vilket är betydligt högre på den privata sidan.

Vad gäller arbetsgivarsidan kan således sammanfattningsvis konstateras att samverkan bedöms ge mycket positiva konsekvenser i flera olika avseenden, såväl verksamhetsnytta som förankring av beslut och ett positivt organisationsklimat. Den kritik som trots allt framskyntar är tämligen modest och skyms av de positiva sidorna, men gäller i någon mån beslutsprocessens längd och kostnaderna. Chefernas svar på de olika frågorna är korrelerade med varandra; svarar man på ett visst sätt på en fråga är det sannolikt att man svarar på visst sätt på andra frågor. För att försöka finna olika mönster i svaren, olika grupperingar av svar som hänger ihop med varandra, gjordes en faktoranalys. Flera frågor slogs då ihop för att klargöra övergripande mönster. Faktoranalysen visar att det finns tre grupper av svar. De chefer i en grupp som gjort liknande bedömningar i en

viss fråga gör alltså liknande bedömningar av andra frågor, skilda från de två andra grupperna. De tre grupperna är med viss tillspetsning i namngivningen:

1. Beslutsfokuserade chefer. De chefer som tycker att fackliga organisationers deltagande gör det bättre att genomföra svåra beslut, tycker också att det ger ledningen nya idéer och att det minskar risken för konflikter och blockeringar.
2. Samverkansinriktade chefer. De chefer som tycker att samverkan bidrar till ett positivt organisationsklimat, anser också att besluten förankras bättre genom samverkan.
3. Skeptiska chefer. De chefer som tycker att samverkan är kostsam tycker också att den leder till längre beslutsprocesser.

### Nyttan för anställda och fackföreningar

Undersökningen försöker kartlägga samverkans konsekvenser för de fackliga organisationerna i lite andra avseenden än för arbetsgivarna. Dels gäller det de fackliga representanternas egna bedömningar av fackets makt och status, som stundtals varit kontroversiellt i reformeringen av partsrelationerna. Dels gäller det ett försök att kartlägga i vilka frågor facket är mest aktivt och har störst inflytande. Nästan två tredjedelar (69 %) av de fackliga anser att samverkan stärker fackets status och ställning gentemot ledningen (tabell 18), och vid något mindre än en fjärdedel är det fråga om varken eller. En något mindre andel anser att samverkan ger de fackliga företrädarna ”viktig förståelse för verksamhetens villkor och problem”. Var tionde företrädare anser att den är ”meningslös då det inte ger facken reellt inflytande”. Det är dubbelt så vanligt att företrädare anser att samverkan gör att ”facket blir ansvarig för frågor som man inte har inflytande över”.

**Tabell 18.** Samverkans betydelse för löntagarorganisationerna, enligt de fackliga representanterna. Procent (n = 1 041–1 050).

	Instämmer inte alls			Instämmer helt	
	1	2	3	4	5
Stärker fackets status och ställning gentemot ledningen	2	7	22	39	30
Företrädare får förståelse för verksamhetens villkor	1	5	28	43	23
Facket blir ansvarig för frågor man inte har inflytande över	20	30	29	16	5
Meningslöst då det inte ger facken reellt inflytande	32	35	22	9	2

Statistisk analys visar att det är meningsfullt att utskilja två (och en mellangrupp) åsiktsgrupperingar. En positiv grundton gör dock att grupperna inte blir särskilt tydliga. Majoriteten upplever att partssamverkan är till nytta för lokal facklig verksamhet. Vid en andra grupp (ungefär en sjättedel) upplevs samverkan som

negativ. Vid ungefär en fjärdedel gäller ”varken eller”. Detta är relativt klara besked i den kontroversiella frågan om huruvida facket förlorat på de senaste decenniernas utveckling av partsrelationerna. Så påstås ibland vara fallet. Denna undersökning innehåller ingen tidsserieanalys, men ögonblicksbilden från 2005 antyder tydligt att några väsentliga försvagningar knappast kan ha skett.

### Stort fackligt inflytande är vanligare i offentlig än i privat sektor

Tidigare kartläggningar visar att löntagarföreträdare generellt sett spelar en ganska blygsam roll i de framtidsformande besluten (produktutveckling, investering, förvärv etc). Inflytandet i dessa frågor är oftast av typen ”rådgivande funktion”, vilket står för att företagsledningen inhämtar löntagarnas synpunkter innan det formella beslutet fattas (Levinson 1991). Störst inflytande finns inom de fyra områdena arbetsmiljö, arbetsorganisation, arbetstider och omplacering av personal (lönefrågan är exkluderad). Resultatet från den aktuella enkätundersökningen visar att stort inflytande (”avgörande” + ”stor” roll) är vanligare i dessa frågor inom offentlig än privat verksamhet (tabell 20). Det gäller i genomsnitt för de nämnda fyra områdena för 80 procent av de svarande, medan andelen är nästan hälften (44 %) för privat verksamhet. En uppdelning på de fyra inflytandegraderna för offentlig verksamhet visar följande bild för ett genomsnitt av de olika områdena: avgörande roll 16 procent, stor roll 64 procent, begränsad roll 19 procent och liten roll 1 procent.

Även om mätningarna skett vid olika tidpunkter, torde det inte ändra slutsatsen att de fackliga organisationernas inflytande för de fyra områdena arbetsmiljö, arbetsorganisation, arbetstider och omplaceringar är större inom offentlig verksamhet. Den är också tydlig vid en närmare analys av inflytandegraderna på de fyra områdena.

**Tabell 19.** Fackligt inflytande i offentlig och privat verksamhet enligt cheferna. Procent (n = 465–470 för offentlig och 247–248 för privat verksamhet).

	Avgörande + stor roll		Begränsad + liten roll	
	Offentlig	Privat	Offentlig	Privat
Arbetsmiljö	96	61	5	39
Ändrad arbetsorganisation	76	29	25	71
Omplacering	78	45	22	55
Arbetstider	68	39	32	61
Genomsnitt	80	44	20	56

Bilden av de fackliga representanternas inflytande visar på stora områdesrelaterade skillnader. Arbetsmiljöfrågor är det område där facket har mest inflytande; stor eller avgörande roll enligt drygt hälften av cheferna. Det råder stor överensstämmelse mellan olika uppgiftslämnare att arbetsmiljö är det område där facket spelar störst roll. Omplacering av personal kommer därefter på en inflytandeskala för både offentlig och privat sektor. Därefter skiljer sig rangordningen. Arbets-

organisation kommer som trea i offentlig sektor men betydligt lägre i privat. För den offentliga sektorns del visar tabell 20 bedömningen av fackets betydelse i sju frågor.

**Tabell 20.** Löntagarorganisationernas betydelse inom sju områden, enligt chefer inom offentlig sektor. Procent (n = 291–294).

	Avgörande roll	Stor roll	Begränsad roll	Liten roll
Arbetsmiljöfrågor	24	71	5	–
Förändring av arbetsorganisation	11	65	22	2
Omplacering av personal	17	61	21	1
Personalens kompetensutveckling	4	34	53	9
Arbetstider	11	57	29	3
Jämställdhetsfrågor	7	51	36	6
Verksamhetsutveckling	8	43	40	9

Den bild av inflytandet som löntagarföreträdare ger ligger nära ledningens. Företrädarna för de olika fackliga organisationerna är överens om att inflytandet är störst inom området arbetsmiljö.

Sammanfattningsvis kan konstateras att samverkan anses ha positiva konsekvenser för de fackliga organisationerna, både enligt cheferna och de fackliga representanterna. Fackets ställning bedöms också i denna undersökning vara stark, särskilt i arbetsmiljöfrågor. I näringslivet bedöms fackets ställning vara svagare.

## 6. Avslutande diskussion

I svenskt arbetsliv har systematisk samverkan mellan ledning och löntagarföreträdare blivit en allmänt accepterad mekanism för att hantera förändringar, konflikter och partsintressen. Det har också blivit en mer eller mindre integrerad del i styrningen av privata och offentliga verksamheter. Samarbete under förtroendefulla relationer är själva fundamentet för det som kommit att benämnas den svenska modellen. Den bild chefer och fackliga företrädare i stat, kommun och landsting ger, är att förtroendet är högt och att samverkan fungerar bra och skapar nytta både för verksamheten och för respektive part.

En stor majoritet av cheferna har positiva erfarenheter när de väger samman för- och nackdelar med samverkan. Farhågan att samverkan bidrar till konflikter får föga stöd av cheferna. En fördel med samverkan uppges vara att den skapar legitimitet och förankrar besluten hos de anställda. En annan att den bidrar till ett positivt organisationsklimat. En stor majoritet, mer än nio av tio, av cheferna har stort eller ganska stort förtroende för de fackliga organisationerna. Där finns också ett bra samarbetsklimat. Genomgående ger dock de fackliga representanterna inte riktigt lika höga värden på sitt förtroende för arbetsgivarna.

Båda parter anger att samverkan ger positiva konsekvenser för verksamheten. På statistisk väg – korrelationsanalys och regressionsanalys – gjordes ett försök att ur enkätmaterialen avgöra vilka enskilda delar av partsrelationerna som betyder mest för en positiv verksamhetsutveckling. Är exempelvis formen viktig, så att samverkansgrupper i högre grad än MBL-förhandlingar – eller tvärtom – medverkar till en god verksamhet? Det visade sig att formen inte är viktig i detta avseende. Inte heller någon annan enskild faktor har särskild betydelse för partsrelationernas verksamhetsnytta. I stället förefaller det vara flera närliggande faktorer av attityd- eller värderingsmässig art som är viktiga, närmast så att det gäller en informell kultur av förtroende och samarbete, oberoende av i vilka konkreta organisatoriska former detta uppträder. Ju starkare denna kultur är, desto mer positivt anser man att verksamheten påverkas.

Den svenska modellen är således enligt enkätsvaren i hög grad levande inom offentlig sektor, såväl vad gäller samarbete och förtroende mellan parterna som positiva konsekvenser för verksamheten. Innebär detta att de positiva konsekvenserna verkligen existerar och att den svenska modellen är bra? Inte nödvändigtvis. De svarande är ju inne i systemet och kan ha flera skäl, både medvetna och omedvetna, till att göra alltför positiva bedömningar. Vid enkätundersökningar av detta slag kan det exempelvis finnas en tendens att fackliga företrädare överdriver nyttan för att försvara sitt arbete inför medlemmarna (Sverke 1995). Motsvarande gäller förmodligen på arbetsgivarsidan. Inga försök har dock gjorts i detta projekt för att bedöma partssamverkans konsekvenser med andra metoder, såsom att fråga medarbetare utan någon ställning i partssystemet eller att undersöka verksamhetens produktivitet och kvalitet direkt. Parterna har förmodligen

inte förstahandskunskap om detta, och enkätsvaren kan bygga på ganska allmänna bedömningar och uppfattningar. Det är därför vanskligt att dra alltför bestämda slutsatser om partssystemets verksamhetsnytta. Chefer och fackliga representanter är visserligen överens om att samverkan ger positiva konsekvenser för verksamheten, men det är okänt huruvida denna slutsats står sig i jämförelse med andra bedömningsgrunder än enkätsvar från aktörerna. När det gäller förtroende och samarbete är förhållandet annorlunda. Ingen har i detta fall bättre förstahandskunskap än de tillfrågade partsrepresentanterna.

Denna problematisering av resultaten, framför allt vad gäller partssystemets konsekvenser för verksamheten, gäller emellertid mer än undersökningstekniska aspekter. I den internationella samhällsvetenskapliga debatten har nyttan av samarbete och förtroende ifrågasatts på ett principiellt plan. Särskilt har det skett i diskussionen om Putnams Italienanalys. Han har en tendens att okritiskt framhålla den positiva betydelsen av allt samarbete och allt förtroende, hävdar kritikerna (se t ex Mouritsen 2003). Denna kritik går i två spår. Dels har Putnam anklagats för konservativ snedvridning i ideologisk mening genom sitt starka harmoniperspektiv, där samarbete och förtroende alltid är bra. Dels har han anklagats för selektiv historieskrivning, där han enbart skulle ha valt ut de händelser ur Italiens förflutna som passar in i teorin. Som kontrast till Putnams harmoniperspektiv ställs ofta Schumpeters teori om kreativ destruktion. Under konflikter och motsättningar rivs det gamla ner under betydande vanda, hävdar Schumpeter (1976), men det skapas samtidigt något nytt som är bättre än det gamla. Det är kärnan i kapitalismens dynamik, enligt denna teori.

När denna allmänna samhällsvetenskapliga diskussion om förtroendets och samarbetets värde och begränsningar tolkas och anpassas till svenska förhållanden går det att problematisera denna enkätundersöknings resultat. Det kanske inte bara uppstår positiva konsekvenser. Det starka samförstånd mellan parterna som onekligen finns, skulle kunna ge negativa konsekvenser som de själva inte ser eller vill se. I ett schumpeterskt perspektiv skulle verksamheten kunna vara något som påverkas negativt. Kanske samförståndet skapar både en konservatism som försvårar förnyelse och en centralisering som försvårar lokal kreativitet. Dessa möjligheter är emellertid inga nyheter i den svenska diskussionen om partsrelationernas förändring. Ty i någon mån finns detta schumpeterska perspektiv i den offentliga sektorns samverkansavtal, framför allt i de informationsbroschyrer som återföljer avtalen. De är uttalat kritiska mot tidigare lösningar med MBL-förhandlingen som dominerande form och de framhåller att detta varken stimulerar medarbetares/medlemmars eget ansvarstagande eller verksamhetsutvecklingen. Avtalens ambition är därför att överföra befogenheter från det formella partssystemet till medarbetarnas direkta och informella inflytande på arbetsplatserna, just för att gynna verksamheten. Denna ambition är tydlig i den offentliga sektorns samverkansavtal FAS 05 och ”Samverkan för utveckling”. Men sådana ambitioner kan upplevas som ett hot emedan risken för

minskat inflytande för de traditionella aktörerna är uppenbar. Enkätresultaten uppvisar ju när det gäller arbetsplatsbaserat inflytande betydande skillnader mellan chefernas och de fackliga representanternas bedömningar, något som antyder att detta är en känslig fråga; eller åtminstone en annorlunda fråga än de traditionella partsrelationerna. Ett annat resultat i enkäten, tabell 14, visar att ingen av de lokala/regionala parterna vill ha en radikal decentralisering och avformalisering av samverkansfrågorna. Från fackligt håll vill man i stället ha en ökad formalisering av partsrelationerna. Detta åskådliggör den spänning mellan två olika principer – representativt partssystem och informellt arbetsplatsinflytande – som onekligen finns inbyggd både i den offentliga sektorns avtal och dess praktiska verksamhet. Båda principerna finns där och båda ses som legitima, men ambitionen är att öka den ena och minska den andra. Från de centrala avtalsslutande parternas sida vill man öka decentraliseringen och avformaliseringen genom större befogenheter på arbetsplatsnivån. Samtidigt vill man lägga lite mindre vikt vid traditionella förhandlingar, partsintressen och avtal. Den offentliga sektorns partssystem befinner sig mitt i en sådan förändringsprocess och det finns spänningar mellan olika principer. Å ena sidan förhandlingar och avtal, å andra sidan flexibelt samarbete av verksamheterna; å ena sidan uppgörelser på höga organisatoriska nivåer, å andra sidan individinriktat förändringsarbete på arbetsplatserna. Detta förhållande gäller mer generellt. Med material från industrin visar arbetslivsforskarna Huzzard och Nilsson (2003) – även i Huzzard m fl (2004) – hur en samarbetskultur växer fram som komplement till den traditionella förhandlingskulturen. De hävdar att samarbete och gemensamma intressen, framförallt i verksamhetsfrågor, blir allt vanligare jämfört med klassiska fördelningsprinciper såsom i lönefrågan. En liknande utveckling, framförallt vad gäller partsrelationernas ökande tyngdpunkt på samarbete på företagsnivå, förefaller präglade även andra industriländer för närvarande (Bamber och Lansbury 1998, Ferner och Hyman 1998). Gemensamt i dessa skildringar är att både förhandlingskulturen och samarbetskulturen existerar, men att den ena är växande och den andra minskande, och att det finns vissa spänningar dem emellan. Ett konkret exempel på hur sådana spänningar kan se ut i svensk offentlig sektor ges i en rapport om individuell lönesättning i kommuner och landsting (Alsterdal och Wallenberg 2005). Där identifierades det traditionella partssystemet som en av svårigheterna i strävan att öka arbetsplatsernas självständighet och möjliggöra individuell och verksamhetsanknuten lönesättning. Parternas traditionella förhandlingar och formella överenskommelser stod i visst motsatsförhållande till arbetsplatsernas situationsanpassade problemlösning. Många befogenheter var alltför centraliserade och alltför inordnade i det traditionella partssystemet. Men rapporten pekar också på tendenser till förnyelse av partssystemet, så att individuellt direktinflytande och ökad självständighet för arbetsplatserna på ett bättre sätt kan kombineras med formella relationer mellan särskilda representanter.

Sådana problematiseringar av enkätundersökningens resultat utgör framför allt impulser till fortsatt forskning om partsrelationernas utveckling. Inom offentlig sektor tycks sålunda den svenska modellen existera, men kan denna modell hantera framväxande spänningar mellan det traditionella representativa partsystemet och decentraliserade informella arbetsplatslösningar? En spännande forskningsfråga är om det utvecklas partssystem med ömsesidigt förstärkande delar i en förnyad svensk modell – en integrering av informellt arbetsplatsinflytande och mer förhandlingsinriktade partsrelationer – eller om det uppstår ett splittrat och försvagat system som slits mellan två oförenliga poler. De nämnda samverkansavtalen tar onekligen ställning för den första av dessa möjligheter. En förnyad svensk modell med två ömsesidigt förstärkande delar – en informell arbetsplatsrelaterad del och en mer formell representativ del – framstår som avtalens ambition. Ändå finns det en del signaler från forskning, massmedia, fackpressen och personliga kontakter med partsrepresentanter om att det råder betydande spänningar mellan de två delarna. Den informella arbetsplatsbetonade delen tycks ha svårt att slå igenom och svårt att finna harmoniska relationer med den traditionella representativa delen. Det kan vara så att individinriktad arbetsplatsbaserad problemlösning till sin natur står i en antagonistisk motsättning till mer formaliserade partsrelationer utövade av representanter, men det kan också vara så att man ännu inte funnit praktiska arbetsformer. Hur den dominerande utvecklingslinjen ser ut i praktiken är dock för närvarande till största delen okänt.



## Sammanfattning

Frågeställningarna utgår från diskussioner om den svenska modellen, närmare bestämt den del av detta mångsidiga begrepp som gäller förtroende och samarbete mellan parterna i myndigheter och förvaltningar samt positiva konsekvenser för verksamheten. Rapporten redovisar resultat från en enkätundersökning om partssamverkan år 2005 till chefer och fackliga företrädare vid ett urval av 557 verksamheter inom stat, kommun och landsting/region (svarsfrekvens: 84 procent för chefer, 71 för LO-, 77 för TCO- och 72 för SACO-företrädare). En undersökning i näringslivet från år 2003 tjänar som jämförelse.

Förtroendet mellan parterna är enligt undersökningsresultaten mycket högt. 92 procent av cheferna anger stort eller ganska stort förtroende för de fackliga representanterna, av vilka i sin tur 71 procent anger stort eller ganska stort förtroende för cheferna. Samarbetsklimatet bedöms av 93 procent av cheferna och 78 procent av de fackliga som mycket eller ganska bra. Förtroende och samarbetsklimat ges klart positivare värden i offentlig sektor än i näringslivet.

I vilken fas fackliga representanter kommer in i beslutsprocesserna har betydelse för möjligheten att påverka. Fyra faser gavs som svarsmöjlighet. Inom parentes anges hur många procent chefer och fackliga som angav var facket kom in: initiering (chefer 34, facket 14), beredning (chefer 64, facket 54), beslut (chefer 2, facket 24), genomförande (chefer 0, facket 8). I näringslivet kommer facket i allmänhet in senare i processen.

Den huvudsakliga formen för att hantera medbestämmandefrågor skiljer sig mellan offentlig sektor och näringsliv. I stat, kommun och landsting anger 75 procent samverkansgrupp, 23 procent MBL-förhandlingar och 2 procent informellt sätt. I näringslivet angav samverkansgrupp av 17 procent, MBL-förhandling av 40 procent och informellt sätt av 28 procent.

Direktinflytandet i det egna arbetet för medarbetare respektive medlemmar bedöms olika av chefer och fackliga. Höga värden ges av 93 procent av cheferna, och 56 procent av de fackliga. Den enskildes inflytande över arbetsplatsen bedöms mer likartat. Höga värden ges av 40 procent av cheferna och 39 procent av de fackliga.

Den fråga som har ett mer generellt samhällsligt intresse gäller partsrelationernas konsekvenser för verksamheten. Förtroende och samarbete mellan parterna leder till positiva effekter för verksamheten, lyder den svenska modellens grundtanke. Detta gäller i hög grad i verkligheten, anser både chefer och fackliga representanter i offentlig sektor. 75 procent av cheferna och 83 procent av de fackliga instämmer. Det tycks inte vara några enskilda konkreta faktorer i partssystemet som leder till denna verksamhetsnytta, utan en informell kultur av förtroende och samarbete oberoende av yttre former. Ju mer förtroende, samarbete och informella kontakter, desto större verksamhetsnytta enligt enkät-svaren.

Även när det gäller mera renodlade partsintressen anges positiva konsekvenser. Cheferna menar att samverkan förbättrar beslutens förankring hos de anställda och genomförandet av svåra beslut, att organisationsklimatet blir bättre och att ledningen får nya idéer. Kostnaden för samverkan ses inte som ett problem. Jämfört med näringslivet är detta mycket positiva bedömningar. Lön-  
tagarrepresentanterna fick frågor om samverkans konsekvenser för facket, och bedömningarna är positiva. Det fackliga inflytandet i olika frågor visade sig generellt vara större inom offentlig sektor än inom näringslivet. Störst bedömdes det vara inom arbetsmiljö, arbetsorganisation, arbetstider och omplaceringar (rangordnat). Den politiska styrningen upplevs inte som något problem av de svarande i kommuner och landsting, där politiken ju vanligen ligger ganska nära verksamheten och skulle kunna störa partsrelationerna.

Den svenska modellen är således i högsta grad levande inom offentlig sektor, av enkätsvaren att döma. Rapporten avslutas med en problematiserande diskussion, där förändringstendenser tas upp. Särskilt gäller det aktuella ambitioner att kombinera det formella partssystemet med informella utvecklingsprocesser och direktinflytande på arbetsplatsnivå.

## Summary

The questions posed in this study relate to the discussions on the labour market solutions known as the Swedish Model, in which trust and cooperation are important elements. The report gives results from an inquiry in 2005 of management and workforce co-operation to managers and trade union representatives in 557 workplaces in central, regional and local governments. The response rate was 84 per cent for managers, 71 for blue-collar worker representatives (LO), 77 for white-collar workers (TCO) and 72 per cent for professional workers (SACO). A similar study for the Swedish industry from 2003 serves as a comparison.

According to the inquiry is the confidence between managers and local trade unions on a very high level in the public sector. The picture is; 92 per cent of managers indicate great or rather great confidence in trade union representatives, while 72 per cent of them stating great or rather great confidence in managers. The co-operative climate is very good or rather good in 93 per cent of the work places according to managers and in 78 per cent according to trade union representatives. Confidence and co-operative relations is more common in the public sector than in industry.

The possibilities of influencing decisions are dependent on where in the decision process employee representatives participate. A result from the inquiry is that representatives often enter rather late in the processes, which hamper their chances to influence the content of decisions content. The pattern for employee entrance in decision making processes is according to managers; 34 per cent in initiation, 64 in preparation and 2 per cent in the third phase with its final decision. Employee representatives enter the process earlier in the public sector compared with the private.

The way of handling matters of co-determination differs a lot. The most common form is joint bodies. It is the prevalent form in 75 per cent of the investigated workplaces. Formal MBL-negotiations dominates in less than a quarter. The informal way is rather uncommon (2 per cent). The situation is different in the private sector where formal negotiation is the most common (40 per cent) form. The informal model is prevailing in more than a quarter of all private companies.

A main aspect of manager and employee relations is individual employee influence at work. In 93 per cent of the workplaces, according to managers, is their direct influence high. According to trade union representatives is the share 56 per cent. When it comes to individuals' direct influence over their workplace is the situation with high influence less common. It is prevailing in about 40 per cent of the public workplaces according to both managers and trade union representatives.

A question with societal importance concerns the effects of managers-employees relations on production and other activities. Confidential and co-operative relations between the parties are basic in the Swedish model. 75 per cent of public sector workplaces have, according to managers, co-operative relations. It is little more common according to union representatives. There does not seem to be any single factor in the industrial relations system that explain when the relations is of value for the activities. The important is an informal culture of confidence and co-operation, witch is rather independent of the formal structure. The more there is of confidence, co-operation and informal contacts, the greater is the advantage.

The majority of the managers have the experiences that co-operative relations are positive as they makes decision better rooted among employees, facilitate difficult changes and bring new ideas to management. When looking at the cost effects of co-determination, the situation is positive. Most managers do not consider the costs for the co-operative system as a problem.

Thus, to judge the results from the inquiry, the Swedish Model is very much alive, and even more alive in the public than in the private sector. The report also discusses some on-going tendencies which are stressed in the formal agreements. It concerns the attempts to increase individual employee influence and harmonize it into the system of industrial relations.

## Referenser

- Alsterdal L och Wallenberg J (2005) *Vad är ett bra arbetsresultat? Individuell lön och verksamhetsutveckling i kommuner och landsting*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.
- Aoki M (1984) *The Cooperative Game Theory of the Firm*. Oxford: Clarendon.
- Bamber JG och Lansbury RD (red) (1998) *International and Comparative Employment Relations*. London: Allen & Unwin.
- Elvander N (2001) *The Industrial Agreement. An Analysis of It's Ideas and Performance*. Stockholm: Almega.
- Elvander N (2002) ”Industriavtalet och Saltsjöbadsavtalet – en jämförelse” *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, nr 3, s 191–204.
- FAS 05 (2005) *Överenskommelse om förnyelse-arbetsmiljö-samverkan i kommuner, landsting och regioner*. Stockholm: SKL.
- Ferner A och Hyman R (red) (1998) *Changing Industrial Relations in Europe*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Fukuyama F (1995) *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London: Hamish Hamilton.
- Guest D och Peccei R (2001) ”Partnership at Work: Mutuality and the Balance of Advantage” *British Journal of Industrial Relations*, vol 39/2, s 207–236.
- Heller F, Pusic E, Strauss G och Wilpert B (1998) *Organizational Participation – Myth and reality*. Oxford: Oxford University Press.
- Huzzard T, Gregory D och Scott R (red) (2004) *Strategic Unionism and Partnership. Boxing or Dancing?* London: Palgrave, Macmillan.
- Huzzard T och Nilsson T (2003) ”Fackets nya roll – att dansa med arbetsgivare?” s 40–76 i Wilhelmsson (red) *Förnyelse på svenska arbetsplatser – balansakter och utvecklingsdynamik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Johansson A (1989) *Tillväxt och klassarbete. En studie av den svenska modellens uppkomst*. Stockholm: Tiden.
- Levinson K (1991) *Medbestämmande i strategiska beslutsprocesser. Facklig medverkan och inflytande i koncerner*. Avhandling. Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet.
- Levinson K (2004) *Lokal partssamverkan – en undersökning av svenskt medbestämmande*. Arbetsliv i omvandling 2004:5, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Levinson K (2005) ”Lokal partssamverkan i förändring” *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, nr 1, s 23–31.
- Lin N (2002) *Social capital – a theory of social structure and action*. Cambridge University Press.
- Mouritsen P (2003) ”What’s the Civil in Civil Society? Robert Putnam, Italy and the Republican Tradition” *Political Studies*, vol 51, December 2003.

- Ostrom E (1992) *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.
- Putnam R (1996) *Den fungerande demokratin. Medborgarandans rötter i Italien*. Stockholm: SNS.
- Rothstein B (1998) ”Den svenska modellens uppgång och fall – en essä” *Statsvetenskaplig Tidskrift*, nr 1.
- Schumpeter J (1976) *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Routledge.
- Sverke M (1995) *Rational Union Commitment*. Stockholms universitet.
- Wallenberg J (1992) *Nya former för medbestämmande*. Stockholm, Publica.
- Wallenberg, J (1996) ”Kommunala förnyelsekrafter” *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, nr 4, s 247–258.

## Appendix: Studiens metod

### Population och urval

Inom staten valdes myndigheter med verksamheter i län/region. Följande ingår i urvalet: länsstyrelserna, länsarbetsnämnderna, försäkringskassorna och de regionala polismyndigheterna. Inom landsting/regioner valdes samtliga enheter med specialiserad slutna somatisk vård (sjukhus) med minst 25 anställda enligt SCB:s företagsregister. I kommunerna valdes grundskoleverksamheten. Dess organisation varierar. Det kan vara en egen förvaltning eller en del av stadsdels-/kommundelsförvaltningen. I flertalet kommuner valdes den centrala förvaltningen för grundskolan. I kommuner med kommun-/stadsdelsnämnd skickades enkäten till den nivån. Adresser hämtades från registret Rikets indelningar.

Undersökningen genomfördes som postenkät med adresser från SCB:s register. SCB ansvarade för utskick och mottagning, liksom registrering, påminnelser och inkodning. Den första omgången enkäter skickades ut i april 2005 och följdes av två påminnelser, inklusive ny enkät. De 34 inkodade resultaten rensades, transformerades och analyserades under andra halvåret 2005. Ansvarig på SCB var Alf Andersson och statistiska analyser har gjorts av Fredrik Augustsson i samråd med Klas Levinson och Jan Wallenberg.

### Svarsfrekvenser och bortfall

Totalt omfattade undersökningen 557 enheter. Sammanlagt har 470 svar kommit från ledningen, vilket är 84,4 procent. Om överteckningen beaktas blir andelen 86,1 procent. Från facken (LO, TCO och SACO) har sammantaget 1 179, vilket är 70,6 procent. Om vi tar hänsyn till överteckningen blir svarsandelen 73,3 procent.

**Tabell A1.** Andel svarande i procent, totalt och för olika grupper. Bruttosiffror samt känd och beräknad överteckning.

	Chefer	LO	TCO	SACO
Stat	92,7	35,2	78,0	89,0
Landsting	69,4	75,7	71,2	55,0
Kommun	89,8	75,1	79,0	72,2
Totalt	86,1	70,8	77,4	71,5