

*Klas Levinson*

# Lokal partssamverkan

– en undersökning av svenskt medbestämmande

ARBETSLIV I OMVANDLING | 2004:5  
ISBN 91-7045-708-5 | 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: Marianne Döös, Jonas Malmberg, Anita Nyberg, Lena Pettersson och Ann-Mari Sätre Åhlander

© Arbetslivsinstitutet & författare, 2004

Arbetslivsinstitutet,  
SE-113 91 Stockholm

ISBN 91-7045-708-5

ISSN 1404-8426

Tryckt hos Elanders Gotab, Stockholm

## Förord

I rapporten sammanfattas resultaten från den enkätstudie som gjordes år 2003 inom forsknings- och utvecklingsprojektet "löntagarnas medbestämmande och inflytande". Projektet är ett samarbete mellan Arbetslivsinstitutet, LO och PTK och leds av Bo Ragnar från PTK, Pelle Lantz (tidigare Lise-Lotte Ekelund) från LO och undertecknad. Enkäterna har kommenterats både av fackliga referensgrupper och forskare vid Arbetslivsinstitutet. Urval, utskick, insamling och kodning har SCB svarat för, medan den statistiska analysen har utförts av Fredrik Augustsson vid Arbetslivsinstitutet. Till Alf Andersson, Fredrik Augustsson, Kaj Frick, Thomas Lind, Åke Sandberg, Casten von Otter, Anders Wikman och Bengt Åkermalm framförs ett varmt tack.

Projektet kom till för att utforska hur systematisk partssamverkan i företag fungerar och vad den betyder för företag och anställda.

Systematisk samverkan i företag har i svenskt näringsliv sin bakgrund i 1970-talets arbetsrättsliga reformarbete där MBL skulle säkra löntagarnas rättigheter att medverka i företags lednings- och utvecklingsarbete. Lagstiftning togs till när löntagarorganisationerna inte ansåg att avtalsvägen var möjlig. Det fanns hos lagstiftarna en stark tro på löntagarnas och företagsledarnas förmåga och vilja att gemensamt skapa ändamålsenliga former och innehåll för sin samverkan. Den modell som valdes utgår från tanken att anställda företräds av personer som utses av de lokala fackföreningarna.

Det ställs stora krav på företags parter om de skall kunna leva upp till lagstiftningen. Hur väl man lyckas med sin samverkan i den privata delen av svenskt arbetsliv är huvudfrågan i projektet.

Stockholm i mars 2004

Klas Levinson

# Innehållsförteckning

1. Inledning	1
Referensram och metod	1
Disposition	2
2. Partssamverkan som resurs eller belastning	3
Betydelsen av samverkan	4
Kostnader för företag	6
3. Nyttan för anställda och fackföreningar	8
Trend mot minskat löntagarinflytande	8
Arbetstider och arbetsmiljö överst på rankinglistan	11
4. Samarbetsklimat och förtroende	13
5. Partssamverkans former och löntagarnas agerande	16
Det krympande handlingsutrymmet	17
MBL-förhandling och informella kontakter	18
Agerande och aktivitetsgrad	20
Agerande vid viktig förändring	22
6. Två teman	23
Tema 1 – Anställdas direkta inflytande	23
Tema 2 – Koncernnivån	26
7. Avslutande diskussion	28
Sammanfattning	29
Summary	30
Referenslista	31
Appendix: Studiens upplägg	33
Tabellbilaga	36

## **Figur- och tabellista**

*Figur 1.* Ledningens tid för partssamverkansfrågor år 2002. Procent.

*Figur 2.* Löntagarnas inträde i förändringsprocessen för viktiga frågor enligt VD, LO och PTK-företrädare.

*Tabell 1.* Företagsledares erfarenheter av löntagarmedverkan 1996 och 2003. Procent.

*Tabell 2.* Företagsledares erfarenheter av löntagarorganisationernas medverkan i företags ledning. Procent.

*Tabell 3.* Förtroendevaldas tid för medbestämmandefrågor, enligt LO- och PTK-företrädare. Procent.

*Tabell 4.* Samverkans betydelse för löntagarorganisationerna, enligt LO- och PTK-företrädare gemensamt. Procent.

*Tabell 5.* Fackligt inflytande år 2003 och 1996, enligt VD. Procent.

*Tabell 6.* Löntagarorganisationernas betydelse inom sju områden år 2003, enligt VD. Procent.

*Tabell 7.* Ranking över LO:s och PTK:s självupplevda betydelse, aktivitet och nytta för anställda. VD:s syn på fackets betydelse, aktivitet och nytta för företaget. Procent.

*Tabell 8.* Samarbetsklimat mellan företagsledning och fackliga organisationer, enligt VD, LO- och PTK-företrädare. Procent.

*Tabell 9.* Grad av förtroende mellan ledning och arbetstagarorganisationer. Procent.

*Tabell 10.* Reellt handlingsutrymme när medbestämmandefrågor kommer upp till förhandling, enligt LO- och PTK-företrädare. Procent.

*Tabell 11.* Den huvudsakliga formen för samverkan, enligt LO- och PTK-företrädare. Procent.

*Tabell 12.* Vanliga informella sätt att hantera medbestämmandefrågor, enligt LO- och PTK-företrädare. Procent.

*Tabell 13.* Fackets aktivitetsgrad inom sju områden, enligt VD. Procent.

*Tabell 14.* Företrädares agerande vid viktigaste förändring senaste två åren, enligt LO- och PTK-företrädare. Procent.

*Tabell 15.* Förekomst av arbetsplatsträffar, enligt VD, LO- och PTK-företrädare.

*Tabell 16.* Utvecklingssamtal år 2002, enligt VD, LO- och PTK-företrädare. Procent.

*Tabell 17.* Former för svenskt koncernfackligt samarbete, enligt LO- och PTK-företrädare. Procent.

# 1. Inledning

Systematisk samverkan mellan företagsledning och löntagarföreträdare har i Sverige drygt 25 år på nacken. Med 1976 års Medbestämmandelag fick anställda rätten att via sina fackföreningar få insyn i och möjligheter att medverka i företags skötsel och utveckling. Att fackföreningarna blev bärare av rättigheterna var ingen självklarhet, och det fanns förespråkare för att anställda själva skulle föra sin talan.

Bortsett från ett flertal studier från 1980-talet och en pilotstudie från 1996 (Hart och Hörte 1989, Levinson 1997) har det inte genomförts några sammanhållna vetenskapliga kartläggningar av partssamverkans betydelse för företag och anställda. LO, PTK och Arbetslivsinstitutet initierade år 2000 ett forsknings- och utvecklingsprojekt med huvudsyfte att undersöka hur partssamverkan i svenskt näringsliv fungerar och utvecklats.

Fyra delsyften preciserades:

- *att analysera partssamverkans nytta för företag och anställda.* Av de frågor som aktualiseras kan nämnas: Vad är anställdas nytta? Fungerar anställdas företrädare snarare som legitimerare för svåra beslut, än som bidragare med nya idéer? Vilka kostnader innebär samverkan?
- *att utforska formerna för samverkan.* Hur aktiva är löntagarföreträdare i frågor om arbetsorganisation, arbetstider och kompetensutveckling? Hur viktiga är informella kontakter jämfört med formella?
- *att analysera viktiga utvecklingstendenser och rörelseriktningar sedan 1996.* Sker det en utveckling i riktning mot mer av informella kontakter?
- *att analysera skillnader och likheter mellan arbetarnas (LO) och tjänstemännens (PTK) fackliga grupperingar* i fråga om former, inflytande och nytta.

## Referensram och metod

Partssamverkan ”att verka samman” omfattar i studien såväl former (formellt och informellt), som agerande och utfall (nytta). Ansatsen är närmast att hänföra till den tradition som bejakar vikten av både indirekta (pluralism) och direkta former (unitarism), och som anser att ömsesidiga fördelar krävs för att samverkan skall bli uthållig (Guest och Peccei 2001). Den utgår från att partssamarbete rymmer både en konflikt- och en beroendespekt, och att partsintressen är legitima.

Samverkans betydelse för ledning/företag beaktas främst ur tre aspekter:

- påverkan på besluts- och ledningseffektivitet, som mäts med frågan ”gör att beslut förankras bättre hos anställda”, ”leder till längre beslutsprocesser” och ”ger ledningen nya idéer”,
- kostnader som beräknas med tiden för löntagarföreträdarens och ledarens arbete med samverkan,

- sammanfattande erfarenheter av för- och nackdelar för företaget, som mäts med frågan ”om Du väger för- och nackdelar för företaget, vilka är dina erfarenheter?”.

Betydelsen för fackliga organisationer och anställda undersöks utifrån: ställning gentemot ledningen och inflytandegrad inom sju preciserade områden.

En andra aspekt rör formerna, som analyseras utifrån dimensionerna formell-informell och direkt-representativ. Det är vanligt att olika former samexisterar, formell beslutsprocess innehåller ofta stunder där aktörerna diskuterar informellt med varandra, om det så bara är över kafferasten.

Kartläggningen genomfördes våren 2003 (se appendix). Enkäterna (en lednings- och en facklig variant) har utformats av en styrgrupp med företrädare för LO och PTK, samt forskningsansvarig. SCB svarade för utskick och insamling till ett slumpmässigt urval av 555 företag med mer än 25 anställda. Svarsprocenten (korrigerat för övertäckning) var 61 procent för ledningen, 54 för PTK och 48 för LO, dvs genomsnittlig svarsprocent på 54 procent.

Kartläggningen 1996 avsåg ett urval av 386 industriföretag med mer än 50 anställda (Levinson 1997). Läget då med ekonomisk expansion och framtidsoptimism skiljer sig markant från situationen 2003. Under ekonomiskt kärva tider riskerar medbestämmandet att komma i skymundan.

## **Disposition**

Kapitel 2 handlar om samverkans nytta och kostnader för företag. Följande kapitel tar upp frågor om anställdas inflytande och nytta. I ett fjärde kapitel analyseras frågor om förtroende och samarbetsklimat mellan parterna. Därefter beskrivs och diskuteras samverkans former och hur aktiva anställdas företrädare är i ledningsprocesserna. Kapitel 6 innehåller två tema: anställdas direktinflytande samt samverkan i koncerner.

## 2. Partssamverkan som resurs eller belastning

Studien visar att det sedan 1996 skett förändringar av företagsledares erfarenheter av partssamverkans betydelse för företag (tabell 1). Andelen företag där företagsledare anger positiv påverkan har minskat markant; från 70 till 46 procent. Andelen företagsledare som anger mycket positiva effekter har minskat till 13 procent. Samtidigt har andelen ökat, som ger negativa svar på frågan ”om Du väger för- och nackdelar med löntagarmedverkan för företaget, vad är Dina erfarenheter?”. Ökningen sker dock från relativt låga siffror. Utvecklingen har också inneburit en ökning av ”varken eller” gruppen.

**Tabell 1.** Företagsledares erfarenheter av för- och nackdelar för företag med partssamverkan 1996 och 2003. Procent (n=290/246).

	1996	2003
Mycket negativt	1	2
Ganska negativt	6	9
Varken eller	23	43
Ganska positivt	53	33
Mycket positivt	17	13
Totalt	100	100

Sambandet mellan företagsledares ålder<sup>1</sup> och deras bedömning av samverkans betydelse är statistiskt säkerställt. Äldre gör mer positiva bedömningar än yngre. Exempelvis i gruppen under 38 år är det en fjärdedel som anger positiva erfarenheter. En orsak kan vara att de yngre i sin utbildning inte lärt sig vad som krävs för att göra samverkan till något positivt. Det kan också finnas åldersrelaterade skillnader vad gäller attityd och inställningen till gemensamt ledande.

Det är också säkerställt att företags storlek (mätt i antal anställda) spelar roll (bilagetabell B1). I småföretag (25 till 100 anställda) är andelen ledare med positiva erfarenheter lägre, och andelen med negativa högre. I storföretag (mer än 500 anställda) har 69 procent positiva erfarenheter av löntagarnas medverkan, medan 7 procent har negativa. En mer detaljerad indelning i 12 storleksklasser visar på styrkan (signifikant på 99%-nivå) i sambandet med företagsstorlek. En anledning till de mer positiva erfarenheterna i storföretag kan vara att ledningen där har mindre möjligheter att ensamt kommunicera med de anställda och skaffa sig en uppfattning om deras inställning i olika frågor som rör förändringar i företag (Michels 1911/1983). En annan kan vara ”skalfördelar”, att tidsåtgången för partssamverkan inte ökar i samma takt som antalet anställda som ska före-

<sup>1</sup> Medelåldern är 48 år för företagsledarna.



trädas, vilket gör att den relativa tidsåtgången för samverkan minskar ju större företaget är.

### Betydelsen av samverkan

För en mer preciserad bild av vad företagsledare ser som för- och nackdelar med partssamverkan, görs en uppdelning i fyra positiva och tre negativa effekter. I tabell 2 är positiva och negativa påståenden rangordnade efter andelen svarande, som instämmer helt eller delvis (dvs 4 plus 5). Andelen som instämmer är ungefär lika stor (en tredjedel), som de som inte gör det. Samma storlek har också ”mellangruppen”.

**Tabell 2.** Företagsledares erfarenheter av löntagarorganisationernas medverkan i företagsledning. Procent (n=281-285).

	Instämmer inte alls			Instämmer helt	
	1	2	3	4	5
Gör att beslut förankras bättre hos anställda	11	15	33	30	11
Gör det lättare att genomföra svåra beslut	10	19	32	34	5
Bidrar till ett positivt samarbetsklimat	13	16	44	19	8
Ger ledningen nya idéer	21	32	30	14	3
Leder till längre beslutsprocesser	7	11	27	38	17
Är kostsam för företaget	18	21	34	17	10
Bidrar till konflikter och blockeringar	25	28	28	16	3

De positiva aspekterna är främst kopplade till möjligheter att legitimera och genomdriva beslut. Vid 41 procent av företagen menar VD att ”samverkan gör att beslut förankras bättre hos de anställda”. Lika stor andel anger ”gör det lättare att genomföra svåra beslut”. En sjättedel anger att ”partssamverkan ger ledningen nya idéer”. Sammantaget tyder resultaten på att ledningen anser att facket 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 1996, tycks det skett en förskjutning i riktning mot minskande andel företag där samverkan upplevs positivt. Styrkan i denna tendens är dock svår att precisera då frågor och svarsskalor inte var identiska vid båda mättillfällen. 1996 tillfrågades VD i vilken utsträckning löntagarmedverkan stärker förankringen och snabbar upp genomförandet, vilket motsvarar två påståendena i den nu aktuella enkäten. 84 procent angav 1996 att medverkan gav bättre förankring, medan drygt hälften menade att den ”ger ledningen nya idéer”. Andelarna har minskat år 2003. Jämförelserna kräver dock en försiktig tolkning då svarsskalorna inte är exakt lika. En statistik transformering av den femgradiga skalan, som användes 2003, till den fyrgradiga 1996 (mittenalternativen fördelas

på övriga kategorier) visar att andelen som anger positiva effekter minskat med 10 till 20 procentenheter.

Majoriteten företagsledare (55 %) anser att löntagarnas medverkan leder till längre beslutsprocesser. Andelen har ökat sedan 1996 då den var 40 procent. Att beslutsprocesser förlängs är inte särskilt förvånande då hanteringen generellt drar ut på tiden ju fler som uttalar sig. Ledarna vid 39 procent av företagen tycker inte att samverkan är kostsam, medan drygt en fjärdedel anser det.

Statistisk analys visar att det inte är några signifikanta skillnader mellan företag av olika storlek. Utifrån tidigare konstaterande att direktörer i mindre företag har en mer negativ sammantagen bild av samverkan kan detta te sig märkligt. En förklaring kan vara att kostnaden upplevs som lika betungande för alla företag oavsett storlek, men att större företag upplever andra fördelar som mindre företag inte ser i samma utsträckning.

En annan aspekt är att löntagarmedverkan ”bidrar till konflikter och blockeringar”, vilket 19 procent anser. I vilken mån det är en låg siffra kan givetvis diskuteras, men det är ändå 81 procent som inte anser det. I jämförelse med 1996 års undersökning är det dock fråga om en ökad andel, som anser att löntagarnas medverkan leder till konflikter och blockeringar.

Olika påståenden om medverkans positiva effekter är relativt starkt korrelerade med varandra, mellan 0,2 och 0,6  $R^2$ . Korrelationer av motsvarande styrka återfinns mellan de tre påståendena om negativa effekter. Däremot är alla samband signifikant (på 0,01-nivån) negativa mellan positiva och negativa påståenden. De som anger positiva effekterna, anger alltså i mindre utsträckning negativa, och omvänt: de som anger negativa effekter av samverkan anger i lägre grad positiva effekter.

Resultatet från undersökningen kan enklast sammanfattas så: samverkan uppfattas av ledare vanligtvis ha en positiv effekt på företag, ofta ingen effekt alls, men sällan en negativ. Utvecklingen sedan 1990-talets mitt är att den positiva andelen minskar och den negativa andelen ökar.<sup>2</sup> Resultaten ger stöd åt teori om gemensamt problemlösande som ”vinna-vinna” situationer<sup>3</sup> som gynnar företags effektivitet och anställdas villkor, snarare än om ökade transaktionskostnader och trögheter. De visar också att samverkan inte automatiskt leder till positiva effekter. Det krävs att aktörerna har vilja och förmåga att konstruktivt verka samman (jfr begreppet ”participative skills”).

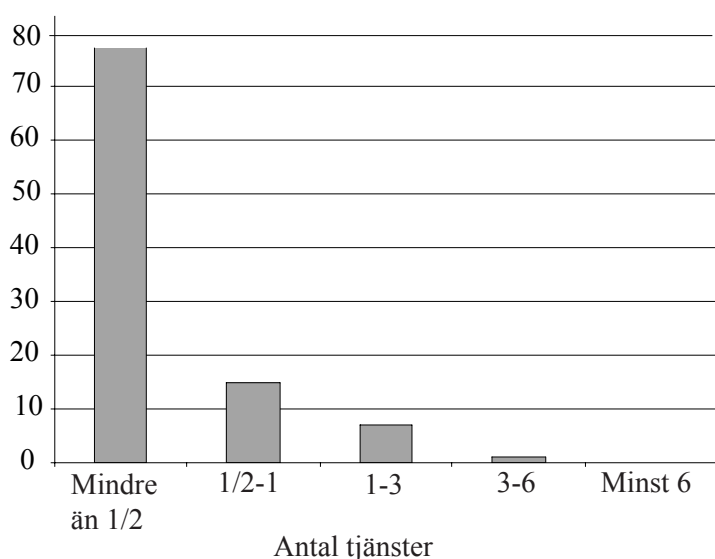
---

<sup>2</sup> Den ligger i linje med slutsatsen från Levines and Tysons (1990) analys av ett stort antal empiriska studier.

<sup>3</sup> Samverkanslösningar är centrala i kooperativ spelteori (Aoki 1984).

## Kostnader för företag

Det är metodmässigt omständligt att kvantifiera de olika delar som bildar ”kostnader”. Med två aspekter – ledningens och fackliga förtroendemäns tid för medbestämmandefrågor – görs i studien en skattning av de viktigaste kostnadsposterna. Bilden är att tidsåtgången är relativt blygsam. Vid drygt tre fjärdedelar av företagen är den mindre än en halv tjänst, och vid 92 procent mindre än en tjänst (figur 1). I en mycket liten andel (1 %) lägger ledningen ned tre heltidstjänster eller mer på partssamverkan. Tidsåtgången är starkt korrelerad med företagets storlek. I större företag går det åt större resurser. Intressant är också att det finns ett svagt, om än signifikant, samband mellan tidsåtgång och uppfattningen att samverkan är kostsam för företaget.



**Figur 1.** Ledningens tid för partssamverkansfrågor år 2002 (n=291). Procent.

Vid 95 procent av företagen (tabell 3) understiger fackliga förtroendepersoners tid för samverkansfrågor (inklusive förberedelser och uppföljning) 20 timmar per månad. Det typiska tidsåtgången understiger tio timmar. Mer än 50 timmar är mycket ovanligt (3 %). Tjänstemännen använder i genomsnitt något mindre tid än arbetarna.

**Tabell 3.** Förtroendevaldas tid per månad för medbestämmandefrågor för LO och PTK. Procent (n=221, 227, 448).

	LO	PTK	LO + PTK
Ingen tid alls	15	34	24
1-9 timmar	68	57	63
10-19 timmar	12	4	8
20-49 timmar	2	1	2
50 timmar eller mer	3	4	3

Det finns storleksrelaterade skillnader (bilagetabell B2): vid mindre än 1/3 av småföretagen (2 % för storföretag) använder man inte ned någon tid alls. I dessa företag använder man mer än 50 timmar i en procent av fallen (22 % för storföretag). Tid för samverkan kan ställas mot den tid respondenterna använder för sina fackliga uppdrag. Vid 84 procent av företagen är det mindre än en fjärdedel av årsarbetstiden och vid fem procent mer än 75 procent (bilagetabell B3). Bland tjänstemännen jämfört med arbetarna, är andelen större som enbart arbetar med sina förtroendeuppdrag mindre än en fjärdedel av arbetstiden. I mindre företag är det vanligare att förtroendemän använder en del av sin tid för fackliga frågor, medan det vid större företag oftare rör sig om heltid.

En summering av den tid ledning och fackklubbarna använder på samverkansfrågor låter sig inte göras då uppgifter saknas om antalet förtroendemän inom varje företag. Av samma anledning är det inte möjligt att beräkna den totala tiden som de olika fackliga organisationerna inom samma företag använder och hur det förhåller sig till ledningens tidsåtgång.

Resultatet att samverkans kostnader i det stora hela är ganska blygsamma, ligger i linje med tidigare studier bland annat en expertstudie till en arbetsrättsutredning från början av 1990-talet. Där skattas medelvärdet för den direkta tidsåtgången per månad för MBL förhandlingar och information till 0,2 procent av total arbetstid. Om man till den direkta tidsåtgången lägger förberedelsetiden (beräknad uppgå till samma storlek som den direkta) så hamnar den totala tidsåtgången i intervallet 0,4–0,5 procent av företagets totala arbetstid. En slutsats är att tidsåtgången ”högst sannolikt ligger under en halv procent av total arbetstid. Helt säkert ligger genomsnittssiffran under en procent” (SOU 1994:141, sid 559).

### 3. Nyttan för anställda och fackföreningar

Vid knappt två tredjedelar av företagen (62 %) stärker samverkan fackets status och ställning gentemot ledningen enligt löntagarföreträdarna (tabell 4), och vid något mindre än en fjärdedel är det fråga om varken eller. En andra aspekt är om samverkan ger företrädarna ”viktig förståelse för företagets villkor och problem”, vilket är fallet sker vid 54 procent. Arton procent av företrädarna anser att den är ”meningslös då det inte ger facken reellt inflytande”. Resultatet är ungefär det samma för påståendet att samverkan innebär att ”klubben blir ansvarig för frågor som man inte har inflytande över”.

**Tabell 4.** Samverkans betydelse för löntagarorganisationerna, enligt LO + PTK. Procent (n=447-454).

	Instämmer inte alls			Instämmer helt	
	1	2	3	4	5
Stärker fackets status och ställning gentemot ledning	5	10	23	34	28
Företrädare får förståelse för företagets villkor	5	6	35	35	19
Klubben blir ansvarig för frågor man inte har inflytande över	24	33	30	10	3
Meningslöst då det inte ger facken reellt inflytande	28	27	27	11	7

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. Vid majoriteten företag upplevs partssamverkan vara till nytta för lokal facklig verksamhet. Vid en andra grupp (ungefär en sjättedel) upplevs samverkan som negativ. Vid ungefär en fjärdedel gäller ”varken eller”.

#### **Trend mot minskat löntagarinflytande**

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 områdena arbetsmiljö, ny arbetsorganisation, arbetstider och omplacering av personal (lönefrågan är exkluderad).

Resultatet från mätningen år 2003 (tabell 5) visar på att löntagarnas inflytande, enligt företagsledare, minskat inom områdena arbetsmiljö, arbetsorganisation,

omplacering och arbetstider sedan 1996.<sup>4</sup> Stort inflytande ("avgörande" + "stor" roll) uppnås vid 44 procent av företagen jämfört med 79 procent 1996. Andelen där inflytandet är litet ("begränsad" + "liten" roll) har ökat till 56 från 21 procent. En uppdelning på de fyra inflytandegraderna år 2003 visar följande bild: avgörande roll vid 7, "stor" vid 37, begränsad vid 35 och liten roll vid 21 procent av företagen.

Mätskillnader<sup>5</sup> kan ha viss betydelse, men knappast ändra riktningen: det har skett en minskning av löntagarorganisationernas inflytande. Den är också tydlig vid en närmare analys av inflytandegrader för de fyra områdena (arbetsmiljöfrågor, ändrad arbetsorganisation, omplacering och arbetstider) som mäts både 2003 och 1996. Andelen företag med stort inflytande har minskat inom alla de fyra områdena (tabell 5).

**Tabell 5.** Fackligt inflytande år 2003 och 1996, enligt VD. Procent (n=247-248 år 2003, n=293 år 1996. Stort inflytande består 2003 av "avgörande" + "stor" roll, och 1996 av "mycket" och "ganska" stort).

	Stort		Litet	
	2003	1996	2003	1996
Arbetsmiljö	61	93	39	7
Ändrad arbetsorganisation	29	65	71	35
Omplacering	45	77	55	23
Arbetstider	39	80	61	20

Bilden av löntagarnas inflytande år 2003 visar på stora områdesrelaterade skillnader. Arbetsmiljöfrågor (tabell 6) är det område där löntagarorganisationerna har mest inflytande: de spelar stor eller avgörande roll vid drygt hälften av företagen. Det råder stor överensstämmelse mellan olika uppgiftslämnare att arbetsmiljö är det område där de spelar störst roll. Mäts inflytandet där på en femgradig skala, anger VD 2,75, LO-företrädare en något lägre inflytandegrad (2,44), medan PTK anger 2,23. Merparten av det praktiska arbetsmiljöarbete sköts idag av fackliga skyddsombud bland annat med stöd av arbetsmiljölagen, vilket kan vara en av flera orsaker till den stora vikt som området ges. Omplacering av personal kommer därefter på en inflytanderanking: vid knappt hälften (47 %) har man stor eller avgörande roll. Arbetstider är på tredje plats med stor eller avgörande roll vid 42 procent. Därefter kommer jämställdhetsfrågor. Längst ner på inflytanderanking är förändring av arbetsorganisationen, personalens kompetensutveckling och organisations- och bemanningsfrågor. För personalens kompetensutveckling och utbildning är inflytandet litet (liten eller begränsad roll) vid

<sup>4</sup> Jämförelsen måste tolkas med försiktighet då frågor och inflytandeskalor skiljer sig något åt i de två studierna.

<sup>5</sup> Materialet från 2003 är korrigerat genom att företag med mindre än 50 anställda är exkluderade och vikterna justerade.

drygt tre fjärdedelar av företagen, vilket är anmärkningsvärt särskilt när facken själva identifierat området som centralt för att säkra anställningsbarhet för arbetstagarna.

**Tabell 6.** Löntagarorganisationernas betydelse inom sju områden år 2003, enligt VD. Procent (n=291-294).

	Avgörande roll	Stor roll	Begränsad roll	Liten roll
Arbetsmiljöfrågor	7	50	26	17
Förändring av arbetsorganisation	3	28	43	26
Omplacering av personal	9	38	32	21
Personalens kompetensutveckling	-	23	47	30
Arbetstider	8	34	40	18
Jämställdhetsfrågor	3	31	35	30
Organisations- och bemanningsfrågor	1	21	47	30

Den inflytandebild som löntagarföreträdare ger ligger nära ledningens: ”avgörande” roll vid 6 procent, ”stor” roll vid 32 procent, ”begränsad” roll vid 34 och ”liten” roll vid 28 procent. LO-företrädare anger oftare högre inflytande (avgörande eller stor roll vid 45 procent) än PTK (29 %). Båda grupper är överens om att inflytandet är störst inom områdena arbetsmiljö och arbetstider. Mäts inflytandet på arbetsmiljöfrågor på en femgradig skala, anger VD 2,75, LO anger en något lägre inflytandegrad (2,44), medan PTK anger 2,23. Merparten av det praktiska arbetsmiljöarbete sköts idag av fackliga skyddsombud, vilket kan vara en av flera orsaker till den stora vikt som området ges. En möjlig förklaring till VD:s bedömning av fackets stora inflytande där, kan vara att de inte skiljer på om inflytande hör samman med arbetsmiljö- eller medbestämmandelagar. Fackliga skyddsombud, assisterade av bland annat arbetsmiljöverkets skyddsinspektörer, är de som upplyser chefer om krav och bestämmelser inom arbetsmiljöområdet.

Arbetstidens totala omfattning, förläggning, regler för skiftarbete, övertid och vila samt ersättningsnivåer är frågor där facket historiskt har visat stort engagemang såväl lokalt som centralt. För medlemmarna är det konkreta områden där förändringar är direkt synliga på samma sätt som exempelvis lönefrågor.

Det kan noteras att ledningen anser att fackets betydelse vid omplacering av personal är så pass stort då fackens egen bedömning (ur ett rangordningsperspektiv) är mer modest. Här kan man fråga sig vilken betydelse som omställningsavtalet för tjänstemän har för ledningens uppfattning.

Studien mäter inte det som ibland benämns för indirekt inflytande. Även om löntagare inte är med i vissa ledningsprocesser, kan det faktum att de har rätt att

agera, om än i efterhand, komma att påverka ledarnas handlande. De kan påverkas av vad de kan förvänta sig att löntagarna accepterar. Att fastslå skillnader i ledningens handlande beroende på om partssamverkan existerar eller inte kräver dock ganska komplicerade komparativa studier vilka inte gjorts i den här studien.

Hur anställda själva upplever nyttan med partssamverkan har inte undersökts. De tendenser till över- och underskattningar som finns vid indirekt mätning gör att resultaten måste tolkas med stor försiktighet. Det finns en tendens att företrädarna överdriver nyttan inte minst då de inför medlemmarna vill visa upp resultat (Sverke 1995).

Anställdas nytta av samverkan inom de sju områden ser ut på följande sätt: ”mycket stor” nytta vid 20 procent av företagen, ”ganska stor” vid 35, ”ganska liten” vid 29 och ”mycket liten” vid 16. Vid drygt två tredjedelar av företagen (bilagetabell B6) är det mycket eller ganska stor nytta vid frågor om arbetsmiljö. Vid arbetstider är det fråga om stor nytta vid drygt sex av tio företag. Organisationsfrågor finns längst ner av de sju områdena. Arbetarnas företrädare anser oftare än tjänstemännens att samverkan gagnar anställda i frågor om arbetsmiljö, arbetstider och personalens kompetensutveckling. Tjänstemännen, å andra sidan, anger oftare ”stor nytta” vid arbetsorganisatorisk förändring, omplacering av personal, organisations- och bemanningsfrågor och jämställdhetsfrågor.<sup>6</sup> Olika arbetsuppgifter, närhet till ledningen och bedömningar av inflytandemöjligheter kan ligga bakom dessa skillnader.

Avsnittet avrundas med konstaterandet att löntagarnas inflytande inom kärnområden som arbetsmiljö, omplacering, arbetstider och arbetsorganisation har minskat sedan 1996. Fortfarande spelar de en stor roll i dessa frågor. Skillnaderna mellan företag är så stora att man kan tala om en polarisering: en grupp företag (cirka 40 %) där löntagarna spelar stor eller avgörande roll, och en grupp där de spelar liten eller begränsad roll (cirka 60 %).

### **Arbetstider och arbetsmiljö överst på rankinglistan**

Studien ger möjligheter att identifiera vilka områden av de sju undersökta, som i partssamverkan lyfts fram och vilka som tonas ner. Ett sätt att bestämma fokusering är att beakta, ranka och indexera, företrädarnas självupplevda betydelse, aktivitetsgrad och nytta för anställda. Vidare att ta hänsyn till VD:s bedömning av löntagarnas inflytande, aktivitetsgrad och nytta för företaget. Den bild som växer fram (tabell 7) är att det går att identifiera tre olika grupper av områden: arbetstider och arbetsmiljö är viktigast, och minst viktiga är frågor om jämställdhet, organisation och bemanning. I en mellangrupp finns förändring av arbetsorganisation, omplacering av personal och personalens kompetensutveckling.

---

<sup>6</sup> Vid jämställdhet och arbetsmiljöfrågor är skillnaderna statistiskt signifikanta.



Med en indexerad rangordning synliggörs de båda grupperingarnas skiftande självupplevda betydelse, aktivitet och nytta för de sju olika områdena. Det är ett försök att tydliggöra på vilka områden facken lägger fokus, agerar mest offensivt och betyder mest. Indexet är baserat på medelvärden i ledningens, LO:s och PTK:s svar (vilka adderats och korrigerats för vikter). Den första siffran anger den samlade rangordningen för området från 1 till 7. Siffran inom parentes anger det adderade värdet delat på antalet frågor, vilket är ett medelvärde på en fyrgradig skala där 1 betyder liten roll och 4 avgörande, med 2,5 som medel.

**Tabell 7.** Ranking och (indexvärde) över LO:s och PTK:s självupplevda betydelse, aktivitetsgrad och nytta för anställda, samt VD:s syn på fackets samlade betydelse, aktivitetsgrad och nytta för företaget (n=130-198, 111-199, 240-268, 547-648).

	LO	PTK	VD	Totalt
Arbetsmiljöfrågor	2 (2,80)	2 (2,69)	1 (2,57)	2
Förändring av arbetsorganisation	6 (2,52)	4 (2,56)	4 (2,21)	4
Omplacering av personal	3 (2,60)	3 (2,60)	3 (2,30)	3
Personalens kompetensutveckling	5 (2,53)	7 (2,43)	5 (2,16)	5
Arbetstider	1 (2,93)	1 (2,70)	2 (2,44)	1
Jämställdhetsfrågor	7 (2,44)	5 (2,47)	6 (2,12)	7
Organisations- och bemanningsfrågor	4 (2,56)	6 (2,45)	7 (2,02)	6

Rankingen ger således en samlad bild av aktörernas fokus. Den ger dessutom en bild av hur ledningen uppfattar löntagarnas prioriteringar i samverkan. Tabellens sammanlagda värde ”totalt” baseras på de tre gruppernas rankingar. Personalens kompetensutveckling, respektive organisations- och bemanningsfrågor har samma rankingvärde. Det senare området har lägre sammanlagt indexvärde (7,03 vs 7,12) och hamnar därför på sjätte plats. Resultatet visar att arbetsmiljö och arbetstider är de viktigaste områdena. Lägst rankade i fråga om fackets aktivitetsgrad, betydelse och nytta för anställda och för företaget är frågor om jämställdhet, organisation och bemanning.

## 4. Samarbetsklimat och förtroende

Förtroendet mellan ledning och löntagarföreträdare och samarbetsklimatet är grundläggande för att etablera ”vinna-vinna-situationer” (Guest och Peccei 2001). Denna studie som nu gjorts angriper frågan på två sätt; samarbetsklimatet och graden av ömsesidigt förtroende.

Vid 81 procent av företagen är samarbetsklimatet, enligt ledningen, mycket eller ganska bra (tabell 8), och endast undantagsvis (2 %) ganska dåligt. Enligt löntagarföreträdare (LO + PTK) är det goda samarbetsklimatet inte lika vanligt (61 %), och det dåliga vanligare (13 %). En orsak till skillnaden kan vara att löntagare generellt sett har mindre inflytande än de skulle vilja ha.

**Tabell 8.** Samarbetsklimat mellan företagsledning och fackliga organisationer, enligt VD, LO- och PTK-företrädare. Procent (n=290, 227 och 223).

	VD	LO	PTK
Mycket bra	32	15	26
Ganska bra	49	42	39
Varken bra eller dåligt	17	26	27
Ganska dåligt	2	11	8
Mycket dåligt	-	6	-
	100	100	100

Hur har samarbetsklimatet, enligt VD, förändrats de senaste två åren? Vid drygt hälften av företagen har det inte ändrats (bilagetabell B7), vid 38 procent förbättrats lite eller mycket, och vid 6 har det försämrats. Resultatet tyder på att tidigare nämnda minskning av gruppen företagsledare som ser partssamverkan som något positivt inte enkelt kan tillskrivas försämring av samarbetsklimatet. Löntagarnas företrädare anger vid knappt en fjärdedel att det blivit bättre. De har således en mindre positiv syn på hur samarbetsklimatet förändrats. Det är möjligt att skillnaden till del kan förklaras av minskat löntagarinflytande. Ledningen kan tänkas uppfatta samarbetsklimatet som bättre bl a för att inflytandet minskat.

Präglas relationerna mellan din fackliga organisation och företagsledningen främst av samarbete eller konflikt? Svaren visar att samarbete överväger ”helt” eller ”ganska klart”, enligt PTK, vid drygt två tredjedelar (bilagetabell B8). Konflikt överväger ”ganska” eller ”helt klart” vid 13 (enligt LO) och 8 procent (enligt PTK). Skillnaderna kan till del bero på olika sätt att engagera sig i ledningsfrågor där LO-företrädare är aktivare när de väl engagerar sig.

Vilken grad av förtroende har ledningen för arbetstagarorganisationerna i företaget? Vid drygt 2/3 av företagen är förtroendet stort eller ganska stort (tabell 9) och vid knappt en tredjedel är det litet. Frågor om förtroende är dock problematiska. Att ha förtroende handlar till stor del om att lita på andra partners goda intentioner, en vilja att agera utifrån samsyn för att nå gemensamma lösningar och kompromisser. Men förtroende handlar också om förutsägbarhet, om möjlighet att på förhand bedöma hur andra aktörer kommer att reagera. Att ständigt skifta ståndpunkt skapar osäkerhet och minskar förtroendet, det vill säga det sociala kapitalet. I avsaknad av det, finns ”enbart” kontraktet och de institutioner som styr det (North 1990). En konsekvent motsatt hållning till den ena kan därmed skapa förtroende i meningen förutsägbarhet, även om det inte innebär en tillit till den andre partens goda intentioner.

**Tabell 9.** Grad av förtroende mellan ledning och arbetstagarorganisationer. Procent (n=280 för VD, 220 för LO och 222 för PTK).

	VD för organisationerna	LO för VD	PTK för VD
Stort	14	9	9
Ganska stort	54	44	58
Ganska litet	24	35	29
Litet	8	12	4

Vilken grad av förtroende bedömer löntagarföreträdare att företagsledningen har för den fackliga organisationen? Bilden är att förtroendefulla relationer dominerar i svenska företag. Tjänstemännen anser oftare än arbetarna (74 respektive 57 %) att ledningen har stort eller ganska stort förtroende för arbetstagarorganisationer (bilagetabell B9). Det kan poängteras att siffrorna avser det förtroende som företrädarna bedömer att ledningen har för dem, och inte det verkliga förtroendet. Samtidigt är det upplevda förtroendet från den andra parten möjligen av lika stor vikt som det verkliga förtroendet i frågor om samverkan eftersom agerande baseras mer på uppfattning av situationen och den andre partens inställning än vad som objektivt sett sker.

Vilken grad av förtroende har din fackförening för företagsledningen? Förtroendet är stort eller ganska stort vid drygt 2/3 (enligt PTK) och drygt hälften (enligt LO). Det finns således en stor andel (33 respektive 47 %) där förtroendet är litet eller ganska litet. Arbetarrepresentanter anser således att ledningen oftare har förtroende för dem, än vad de själva har för ledningen. Ur ledningens synpunkt kan brister i förtroende vara ett problem eftersom det minskar chanserna att samverkan kommer att fungera utan konflikter.

Vid cirka 60 procent av företagen har företrädarnas förtroende för ledningen inte förändrats de senaste två åren (bilagetabell B10). I drygt en femtedel anser de däremot att det har skett en förbättring, medan det inte är lika vanligt att förtroendet försämrats. Det finns inga signifikanta skillnader mellan de båda fack-

liga grupperingarna. Arbetstagarrepresentanternas förtroende är positivt korrelerat till ledningens upplevda förtroende för arbetstagarorganisationerna samt upplevda förändringar i förtroendet för ledningen. Det betyder att ju högre förtroende de fackliga representanterna upplever att företagsledningen har för dem, desto större förtroende har de själva för företagsledningen, vilket stämmer väl in med teorier om betydelsen av reciprocitet för uppbyggnad av socialt kapital (Lin 2001). Representanterna har dessutom 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 någonting som parterna kontinuerligt måste jobba med för att upprätthålla.

## 5. Partssamverkans former och löntagarnas agerande

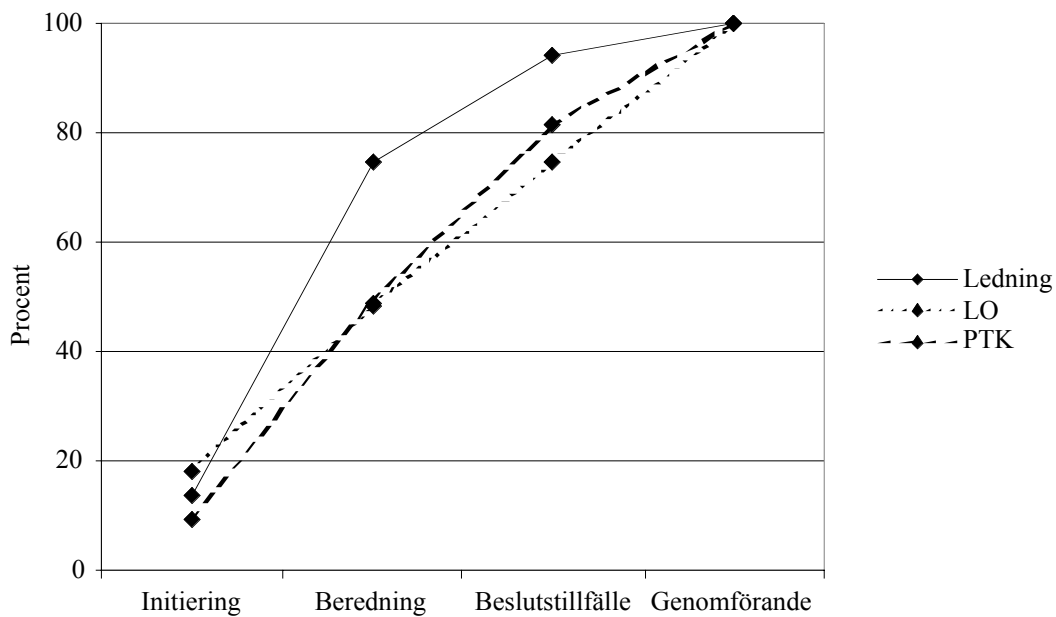
I vilket tidsskede som löntagare kommer in i ledningsprocesser har stor betydelse för möjligheterna att påverka utfallet. Handlingsutrymmet är störst i början och tidigt agerande är styrande för utfallet, delvis på grund av att vissa alternativ blir svårare och dyrare att genomföra. Dessutom sker en psykologisk inlåsning där problemformuleringar och alternativa lösningar blir alltmer konkreta. Vissa avfärdas tidigt som utredda och förkastade.

Deltagandemönster kartläggs i studien utifrån frågan ”när kommer företrädarna som först in i beslutsprocesser för viktiga ledningsfrågor”, som besvaras med hjälp av en fyrgradig indelning i faser: *initiering* när problem och möjligheter identifieras, *beredning* när utredning sker, *beslutstillfället* med formellt avgörande och *genomförande* när beslut förverkligas. Även om denna indelning gör våld på verkligheten, kan den ändå vara befogad för att få en första överblick över förloppen.

Enligt ledningen är löntagarföreträdare med initialt vid 15 procent av företagen (figur 2 och bilagetabell B11). Medverkan stiger brant i beredningsfasen (60 %). I fas tre (beslutstillfället) stiger medverkan med 20 procent. Sett över de fyra faserna är medverkan 15, 74, 94 och 100 procent.

Motsvarande andelar 1996 var enligt ledningen 17, 84, 94 och 100 procent. De som kommer in initialt och i beredning har således minskat något, vilket innebär att senare inträde blivit vanligare. Förskjutningen minskar löntagarnas möjligheter att påverka beslutens inriktning och utformning. Samtidigt minskar risken att dras in i ledningens synsätt och förlora den egna profilen. För ledningen kan sent inträde vara önskvärt, inte minst när den ser löntagarnas medverkan som ett sätt att legitimera beslut, snarare än att finna nya idéer.

Löntagarföreträdare anger lägre närvaroandelar för de första faserna. De anger vid mer än hälften av företagen att man inte är med i de två första faserna, vid drygt en fjärdedel kommer man in först vid beslutstillfället och i den resterande fjärdedelen vid genomförandet. Skillnaderna mellan ledningens och företrädarnas bild av närvaromönster är signifikanta. Skillnader kan ses mot bakgrunden att ledningen ofta anser sig ha informerats och diskuterat frågan med företrädarna, medan de ofta ser brist på information från ledningen som en orsak till att förändringar är problematiska. En anledning kan vara att ledningen under en lång period har spenderat en stor del av sin tid att diskutera frågan mer eller mindre formellt internt och med eventuella externa konsulter.



**Figur 2.** Löntagarnas inträde i förändringsprocessen, enligt VD, LO- och PTK-företrädare.

Dataanalyser visar på intressanta samband mellan inträdet i beslutsprocessen, ledningens allmänna uppfattning om värdet av partssamverkan och samverkansklimatet. Ju positivare sammanlagd erfarenhet ledningen har av löntagarmedverkan i företaget, 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 kommer facket med i beslutsprocessen. Man kan däremot inte se lika tydliga samband mellan företrädares uppfattning om klimat och när de kommer in i processen. Däremot finns inget samband mellan förändringar i samarbetsklimatet under de senaste två åren och inträdet i beslutsprocessen.

### **Det krympande handlingsutrymmet**

Möjligheten att påverka utfallet av samverkansprocesser är beroende av det handlingsutrymme som står till buds. Vid strategiska förändringsprocesser är det ofta fråga om successivt minskande handlingsutrymme. Även om inte någon slutgiltig lösning kommit fram i det första skedet har i praktiken antalet möjliga alternativ kraftigt reducerats. I regel återstår endast ett alternativ och den mer detaljerade utformningen, vilket innebär att inflytandet begränsas till att antingen acceptera eller förkasta ganska färdiga förslag. Om man antar förslaget får man också vara med att besluta om den mer detaljerade utformningen.

**Tabell 10.** Reellt handlingsutrymme när medbestämmandefrågor kommer upp till förhandling, enligt LO- och PTK-företrädare. Procent (n=214, 213, 427).

	LO	PTK	Snitt
Mycket stort	2	3	2,5
Ganska stort	35	29	32
Ganska litet	38	56	47
Mycket litet	25	12	18,5
Totalt	100	100	100

Vid två tredjedelar av företagen anser löntagarföreträdare att handlingsutrymmet är ”mycket” eller ”ganska” litet när frågor kommer upp till förhandling. Vid en fjärdedel rör det sig om ”mycket” litet handlingsutrymme enligt arbetarfacklig uppfattning. Det är mycket ovanligt, vid 2 procent för LO och 3 för PTK, att det är fråga om ”mycket” stort handlingsutrymme när medbestämmandefrågor kommer upp till förhandling.

I enkäten frågas ”vad anser du är orsaken till att handlingsutrymmet är litet?”. Den vanligaste orsaken (vid drygt tre fjärdedelar) att ”beslutet är i realiteten fattat av ledning eller ägare” (bilagetabell B13). Vid drygt en fjärdedel anges ”yttre omständigheter”. Ifråga om yttre omständigheter kan man fråga sig om de verkligen är orsaken till litet handlingsutrymme, eller om det är ett argument för att legitimera förändringar (Augustsson och Sandberg 2003). Om en part i en förhandlingssituation dominerar omvärldsbeskrivning och problemformulering och kan övertyga andra att förändringen är ofrånkomlig ökar det givetvis möjligheterna att driva igenom beslut vilka upplevs som obekväma.

### **MBL-förhandling och informella kontakter**

Studien undersöker det huvudsakliga sättet att hantera medbestämmandefrågor (enligt MBL) utifrån indelningen: informellt – formellt och integrerat – separerat. Integrerad form innebär att löntagarföreträdarens medverkan är införlivad med företags ledningsorgan och partsgemensamma organ. Vid separerad form framförs krav och synpunkter i MBL-förhandlingar.

Vid 40 procent är huvudsättet formell MBL-förhandling. Den informella modellen är näst vanligast (28 % för LO + PTK). Integrerade modellen dominerar vid 17 procent. Medverkan i ledningsorgan är huvudsättet vid 6 procent. Situationen kan beskrivas som polariserad med ytterligheterna förhandling och

informell hantering.<sup>7</sup> Jämförelse med mätningen 1996 försvåras av att det informella sättet då inte beaktades. 1996 var förhandling det huvudsakliga sättet att hantera medbestämmandefrågor vid 78 procent av företagen, medan medverkan i lednings- och partssammansatta organ (integrerad modell) dominerade vid 9 procent. Vid resterande företag (13 %) dominerade blandformer.

**Tabell 11.** Den huvudsakliga formen för samverkan, enligt LO och PTK. Procent (n=218, 229, 447).

	LO	PTK	LO+PTK
I ledningsorgan	7	5	6
I partssammansatta organ	10	13	11,5
Genom formella MBL-förhandlingar	40	40	40
På ett informellt sätt	25	30	27,5
På annat sätt <sup>a</sup>	18	12	15
	100	100	100

a. Svaret ”på annat sätt” har inte preciserats närmare.

Den integrerade formen tillgodoser fackens behov, att få insyn i och bli informerad, på ett helt annat sätt än förhandlingsmodellen. Vid sidan om insyn (kunskapsuppbyggnad) ges företrädarna möjligheter att föra fram sina uppfattningar. Om företrädarna är skickliga i sin gestaltning tidigt i processerna öppnar det för påverkan över det fortsatta skeendet. Ett problem med modellen är att samverkan i realiteten ofta sätts in så sent i processen att en stor del av handlingsutrymmet redan är förbrukat. I den integrerade modellen finns också en påtaglig risk att medlemmarna har svårt att identifiera vad deras representanter utträttar. Företrädarna kan uppfattas som svaga och inkorporerade i ledningens synsätt. Exempelvis kan en egen profil då vara svår att upprätthålla. Ett annat problem rör svårigheten att hålla kontakt med och informera medlemmarna under en många gånger i tiden utdragen process. Förhandlingsmodellen har ur löntagarsynpunkt den stora fördelen att det ofta är klara gränser mellan aktörer.

I studien kartläggs vad som är problem med informell hantering. De som angett att informellt är det huvudsakliga sättet att hantera medbestämmandefrågor besvarar frågan ”vad består det informella sättet av?”. ”Avstämning i efterhand” och ”snack i korridoren” är de två vanligaste sätten (tabell 12).

<sup>7</sup> Fokuseringen på formell förhandling och informella kontakter vad gäller samverkans huvudsakliga former återkommer också för företagsledare. Vid tre fjärdedelar är förhandlingar viktigast, och vid drygt en fjärdedel är informell hantering viktigast.



**Tabell 12.** Vanliga informella sätt att hantera medbestämmandefrågor, enligt LO- och PTK-företrädare. Procent (n=135, 139, 278). Flera svar möjliga.

	LO	PTK	LO+PTK
”Snack i korridoren”	31	49	40
Skriftlig underhandsinformation	17	24	20,5
Informell avstämning via ”budbärare”	35	16	25,5
Avstämning i efterhand	50	36	43
Annat	14	13	13,5

”Snack i korridoren” är vanligare för tjänstemännens företrädare än för arbetarnas. De får också oftare ”skriftlig underhandsinformation”. LO får mycket oftare sin information via ”budbärare” eller som avstämning i efterhand, vilket tyder på att de kan ha en mer distanserad relation till ledningen. I hälften av företagen består det informella sättet att hantera medbestämmande av att LO:s representanter får en avstämning i efterhand. Närhet till ledningen tycks således spela roll i fråga om hur informell samverkan hanteras.

Problem vid informell hantering kartläggs genom frågan ”upplever Du några problem när hanteringen i huvudsak är informell?” som besvaras utifrån preciserade alternativ. Vid drygt två tredjedelar är ”otydlig information” ett problem, enligt företrädarna. Vid drygt hälften av företagen är det problem att ”ledningen felaktigt kan hävda att parterna varit överens” och vid 41 procent att ”information och diskussion med medlemmarna försvåras” (bilagetabell B14). En fjärdedel anger att man ”har svårt att bevisa för medlemmarna hur man agerat”.

Hur stark löntagarföreträdarnas kritik är mot informell hantering har vi försökt kartlägga genom frågan ”ser Du det som angeläget att formalisera hanteringen av samverkan?”. Hälften av LO (drygt en tredjedel för PTK) anser att det är ”mycket angeläget” med en formalisering (bilagetabell B15). I över 90 procent av företagen anser representanterna för de båda att det är ganska eller mycket angeläget att partssamverkan formaliseras. Enbart vid knappt en tiondel anger man att det ”inte är angeläget alls”. Detta tyder på att informellt hanterande ur ett arbetstagarperspektiv upplevs som något av ett problem, även om den är önskvärd för att skapa smidig och snabb hantering.

### **Agerande och aktivitetsgrad**

Aktivitetsgrad mäts med frågan ”hur Din fackliga organisation arbetat under det senaste verksamhetsåret” inom sju områden. Resultatet visar att agerandet är ganska passivt av typ ”främst lyssnande roll” och ”begära mer information” vid 61 procent av företagen, enligt VD (52 % enligt LO + PTK). Störst aktivitet ”utforma egna alternativ” är, enligt VD, ganska ovanlig. Aktivitetsprofilen

(enligt VD) är ”främst lyssnande roll” 34 procent, ”begära mer information” 27, ”ställa egna krav” 30 och utforma egna alternativ 9 procent (tabell 13). Arbetsmiljö och arbetstider är de områden där hög aktivitetsgrad som utforma egna alternativ och ställer egna krav, är vanligast. De områden där de oftast är minst aktiva, dvs nöjer sig med att lyssna eller begära mer information, är jämställdhetsfrågor samt organisations- och bemanningsfrågor.

**Tabell 13.** Fackets aktivitetsgrad inom sju områden, enligt VD. Procent (n=243-268).

	Främst lyssnande roll	Begär mer info	Ställer egna krav	Utformar egna alternativ
Arbetsmiljöfrågor	27	17	47	9
Förändring av arbetsorganisation	37	30	21	12
Omplacering av personal	29	38	25	8
Personalens kompetensutveckling	38	23	27	12
Arbetstider	24	19	44	13
Jämställdhetsfrågor	43	30	24	3
Organisations- och bemanningsfrågor	38	37	22	3

Det skall nämnas att andelarna inte inkluderar företag som angivit ”inte aktuellt”. Andelarna varierar mellan 13 och 24 procent, med lägsta andelarna för kompetensutveckling och arbetsmiljö. Om företag med ”inte aktuellt” tas med i beräkningen sjunker givetvis det fackliga engagemanget inom övriga svarsalternativ i motsvarande grad.

När företrädare själva anger aktivitetsgrad tonas den passiva rollen ner och den aktiva upp (bilagetabell B16). Den högsta aktiviteten ”utforma egna alternativ” förekommer vid en sjättedel av företagen. LO-facklig aktivitetsmönster är: lyssnande roll vid 25 procent av företagen, begär information vid 19, ställer egna krav vid 36 och utformar egna alternativ vid 20 procent.

PTK-företrädares aktivitetsmönster är för de sju områdena: lyssnar vid 34, begär information vid 20, ställer egna krav vid 30 och utformar egna alternativ vid 16 procent av företagen (bilagetabell B16). Den högsta aktivitetsgraden rör arbetstider, arbetsmiljö och förändring av arbetsorganisationen, där ställa egna krav och utforma egna alternativ är aktuellt vid drygt hälften av företagen. Områden där man oftast är minst aktivt är jämställdhet och personalens kompetensutveckling. Inom dessa områden har PTK:s representanter fört fram egna krav eller utformat egna alternativ i 30 respektive 36 procent av företagen.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Icke-aktuellt svaren är exkluderade.

## Agerande vid viktig förändring

Företrädarens agerande preciseras vad man faktiskt gjort vid en viktig förändring som personalminskning, ändrad arbetsorganisation etc, som företaget genomgått de senaste två åren. Jämfört med den nämnda aktivitetsprofilen är därvid högre aktivitet vanligare, vilket kan beror på att agerandet vid viktigaste förändring torde vara ”på topp”. Vid drygt hälften av företagen (43 % för LO och 62 för PTK) är ”föra fram egna krav” den största aktivitetsgraden.

**Tabell 14.** Företrädarnas agerande vid viktigaste förändring senaste två åren, enligt LO- och PTK. Procent (n=157, 150, 307).

	LO	PTK	LO+PTK
I huvudsak lyssnande	14	24	19
Begärde ytterligare information	21	4	12,5
Förde fram egna krav	43	62	52,5
Tog fram visst eget underlag	3	2	2,5
Utformade och framförde egna handlingsalternativ	19	8	13,5
	100	100	100

Kravställarrollen är vanligaste för båda, och det är mycket ovanligt (2 %) att eget underlag tas fram. Jämfört med 1996 visar det sig att rollen som kravställer blivit vanligare.

Vid 60 procent av företagen är löntagarnas agerande att ”försöka få till stånd en modifiering av ledningens förslag” (bilagetabell B17). Den är dubbelt så vanlig som att ”acceptera ledningens förslag”. Två skillnader mellan de fackliga grupperingarna kan vara värda att nämna. Det är vanligare att LO agerar via flera kanaler och mer aktivt. Ett uttryck för detta är att det totala agerandet uppgår till drygt 150 procent, statistiskt sett 1,5 åtgärder per förändring, medan motsvarande siffror för PTK är drygt 100 procent. Vidare avvisar arbetsidan ledningens förslag i 15 procent av fallen, vilket är fyra gånger så ofta som för tjänstemännen. Det är dessutom vanligare att de utformar och framför egna handlingsalternativ.

Hur löntagarnas agerande påverkar ledningen undersöks med en fråga som har fyra svarsalternativ. Vid hälften av fallen ”agerade ledningen i stort sett i enlighet med sitt förslag” (bilagetabell B18), och vid drygt en tredjedel ”tog ledningen hänsyn till personalens synpunkt och modifierade förslaget”. Vid en tiondel ”tog ledning och fack tillsammans fram ett nytt förslag”. I en majoritet av fallen agerar alltså ledningen i stort sett i enlighet med de förslag de själva tagit fram. Relativt ofta tog de dock till sig personalens synpunkter och modifierade förslaget.

## 6. Två teman

Två teman tas upp till närmare granskning:

- anställdas direkta inflytande (arbetsplatsträffar, utvecklingssamtal, inflytande över arbetet och kompetensutveckling),
- partssamverkan i koncernföretag, koncernfackligt samarbete och partsamverkan på koncernnivå.<sup>9</sup>

### **Tema 1 – Anställdas direkta inflytande**

Vid sidan av indirekta samverkansformer finns det direkta där anställda kollektivt möter ledningen. Inte minst vid arbetsplatser där det saknas fackliga organisationer är den direkta formen ett sätt att hantera samverkansfrågan. Vid stora arbetsplatser är ofta direkta former ett komplement till indirekt samverkan.

Arbetsplatsträffar förekommer, enligt VD, vid i stort sett alla företag, medan LO och PTK företrädare anger drygt åtta respektive drygt sju av tio företag (tabell 15). En anledning till skillnaderna kan vara att ledningen har flera arbetsplatsträffar med olika delar av personalen, och därför rapporterar ett högre totalt antal än fackliga representanter, som anser att en runda med arbetsplatsträffar bland personalen utgör ett tillfälle. En annan att aktörerna gör olika tolkningar av vad som utgör en arbetsplatsträff. Fackliga representanter kan tänkas göra en större åtskillnad mellan informellt och snabbt ordnade träffar och formella inplanerade träffar.

Det vanligaste (drygt nio av tio företag) är att träffarna hålls, enligt VD, minst en gång i kvartalet. Vid hälften av företagen förekommer träffar minst en gång i månaden. Jämfört med mätningen 1996 behåller arbetsplatsträffarna sin ställning. Bilden ser dock annorlunda ut när fackliga företrädare står för uppgifterna. Förutom att de oftare än VD anser att träffar inte förekommer alls, anger de oftare att de äger rum endast en gång om året. Enligt deras bedömning har cirka 40 procent av svenska företag arbetsplatsträffar ”aldrig” eller högst en gång om året.

---

<sup>9</sup> Jämställdhet behandlas i ett annat sammanhang. Andelen kvinnor bland de svarande är för LO 16 och för PTK 32 procent. På frågan ”om klubbstyrelsen har en fördelning av kvinnor och män som ungefär svarar mot hur det ser ut bland medlemmar?” svarar 65 (71) procent ja, 30 (18) ”nej, för få kvinnor” och 5 (11) ”nej, för få män” bland LO (PTK).

**Tabell 15.** Förekomst av arbetsplatsträffar, enligt VD, LO- och PTK-företrädare. Procent (n=2225, 229, 291).

	LO	PTK	VD
Förekommer inte	20	11	1
En gång om året	18	28	8
En gång i kvartalet	31	24	41
Minst en gång i månaden	31	37	50
	100	100	100

Vilka befogenheter har i allmänhet arbetsplatsträffarna? Informerande är den vanligaste (vid 68 procent av företagen enligt PTK och 54 enligt LO) funktionen (bilagetabell B19). Det rör sig således om en envägskommunikation. Vid knappt en femtedel av företagen har träffarna dessutom en rådgivande funktion vilket gör det möjligt för anställda att diskutera och komma med egna synpunkter. Vid ytterligare en femtedel är träffarna rådgivande och beslutsfattande. Bilden är således att envägskommunikation från ledning till anställda ”enbart informerande” är den vanligaste förekommande modellen för arbetsplatsträffar i svenskt näringsliv. En rådgivande funktion är vanlig, men hur vanligt det är att ledningen nyttiggör råden har dock inte undersökts. Träffarnas befogenheter är i stort desamma som vid mätningen 1996.

Företagsledares erfarenheter av arbetsplatsträffar är generellt sett positiva i meningen att de informerar personalen, bidrar till diskussioner om företaget och ökar anställdas förståelse för verksamheten (bilagetabell B20). Vid drygt nio av tio (94 %) företag anser ledarna ”att de är en bra form för att informera personalen om företagets läge och ledningens planer”. En något mindre andel anser att träffarna ”bidrar till ökad förståelse hos personalen för verksamhetens ekonomiska villkor”. Sjuttiofyra procent anser att ”de är bra för diskussionen om företagets utveckling”. Under den här genomgående positiva bilden kan man dock urskilja ett mönster. Företagsledare ser arbetsplatsträffar främst som ett sätt att informera personalen och göra dem införstådda med verksamhetens villkor, snarare än att efterfråga deras synpunkter och förslag.

Även om man skulle kunna visa att företag som har arbetsplatsträffar påverkas positivt (vilket i sig är svårt att mäta), så är det svårt att fastslå att det faktiskt beror på just arbetsplatsträffarna. Utifrån ett teoretiskt perspektiv skulle man kunna tänka sig att arbetsplatsträffar bidrar till fler och bättre idéer om företagets utveckling, vilket bör öka möjligheterna till förbättring och utveckling. Arbetsplatsträffar kan vidare signalera till anställda att deras åsikter faktiskt spelar roll

och att ledningen lyssnar till dem, vilket kan leda till en känsla av ökat socialt stöd.

### *Utvecklingssamtal*

Samverkan med de operativa cheferna ökar i betydelse när aktörerna väljer att prioritera direkta former. Vid majoriteten företag förekommer någon form av utvecklingssamtal där anställda diskuterar med operativt ansvarig chef. Andelen är enligt VD drygt 90 procent, medan tjänstemännens företrädare uppger drygt 80. Lägst andel (57 %) uppger arbetarföreträdarna. En förklaring till de stora skillnaderna mellan ledning och fackliga representanter kan ha att göra med att ledningen inte personligen genomför utvecklingssamtal förutom med underställd personal. Det är därför möjligt att ledningen beslutar om utvecklingssamtal och utgår från att de också genomförs, vilket inte alltid sker. Det kan också finnas skillnader i bedömningen av vad som utgör utvecklingssamtal. Som ofta är fallet när organisationer upplever institutionella tryck utifrån på införande av olika aktiviteter sker en viss särkoppling mellan vad som faktiskt görs och vad man hävdar att man gör (Brunsson 1986). Vissa organisationer tar entusiastiskt till sig idén med utvecklingssamtal och arbetar aktivt för att de ska utvecklas till fungerande former för dialog med anställda om deras villkor och framtida fortsättning. I andra företag blir det ett kort pliktskyldigt möte mellan anställd och chef som till punkt och pricka följer förutbestämda mallar.

**Tabell 16.** Utvecklingssamtal år 2002, enligt VD, LO- och PTK-företrädare. Procent (n=287, 225, 299).

	VD	LO	PTK
Förekommer inte	7	43	20
En mindre del	10	12	14
Ungefär hälften	12	5	4
Större delen	35	16	27
Alla	36	24	35
	100	100	100

Drygt 90 procent av företagsledarna anser att utvecklingssamtal ger chefer ett underlag som används för att ordna personalens kompetensutveckling. En stor andel, över 80 procent, av löntagarrepresentanterna anser att utvecklingssamtal är meningsfulla för individen (bilagetabell B21). Vid en sjättedel anser man att samtalen är ganska eller helt meningslösa för individen.

### *Anställdas kompetensutveckling*

Det vanliga är att kompetensutveckling inte regleras genom avtal med de fackliga organisationerna. Vid drygt hälften av företagen anger VD att de anställda erbjuds möjlighet till utbildning (bilagetabell B22), vilket betyder att de vid drygt 40 procent inte erbjuds denna möjlighet. Det är endast i 6 procent av dessa företag som de anställda är garanterade lika stora resurser för kompetensutveckling, antingen i form av dagar per år (eller en penningssumma som motsvarar ett visst antal dagar). Vid hälften av företagen bestäms kompetensutvecklingens omfattning i individuella kompetensplaner.

Vid majoriteten (55 %) av de företag som enligt VD ger anställda möjligheter till viss tids utbildning rör det sig om en till fem arbetsdagar. För den absoluta majoriteten, 79 procent av företagen, rör det sig om maximalt tio arbetsdagar, motsvarande två arbetsveckor. Värt att notera är att relativt många företagsledare, ungefär 15 procent, inte vet hur mycket tid deras anställda är garanterade.

För att uppskatta hur möjligheten till utbildning faktiskt utnyttjas fick VD ange hur stor andel som faktiskt utnyttjade sin möjlighet till utbildning till fullo under 2002. Resultatet (bilagetabell B23) visar att det faktiska uttaget, på företagsnivå, ligger långt under den garanterade tiden. Företagsledningarna uppskattar att det var i 29 procent av företagen där i stort sett alla anställda utnyttjade utbildningsmöjligheten. I ungefär två tredjedelar av företagen var det åtminstone hälften som uppskattas ha utnyttjat möjligheterna till fullo. Med tanke på att den kompetensutveckling som faktiskt erbjuds i den absoluta majoriteten företag, är mindre än två veckor om året ganska modesta siffror. De företagsledningar som garanterar att de anställda ska få en viss tid för kompetensutveckling uppskattar att ungefär två tredjedelar av den sker "on the job", det vill säga i anslutning till det dagliga arbetet, och en tredjedel sker som formell utbildning, kurser etc ("off the job"). Kompetensutveckling är därmed inte enbart fråga om anställdas tid att åka iväg på kurser eller delta i formella utbildningar, utan det handlar om utifall de anställda har tillräckligt med tid för att tillskansa sig det lärande de garanterats.

### **Tema 2 – Koncernnivån**

Det är främst två aspekter av facklig samverkan och samverkan på central nivå i koncerner som studien tar upp; löntagarnas samarbete och central partssamverkan. Vid två tredjedelar av de 171 koncerner som ingår i undersökningen finns någon form av samarbete mellan LO-klubbar vid olika koncernarbetsställen i Sverige. En knapp tredjedel har således inte koncernfackligt samarbete. Vid hälften av koncernerna med samarbete rör det sig om informationsutbyte och diskussioner mellan klubb företrädare. "Samordning av vissa fackliga krav" förekommer vid en tredjedel. Tabell 17 visar att det vid drygt hälften av koncernerna är fråga om återkommande fasta träffar (t ex ordförandekonferenser). Vid en

sjättedel finns arbetsutskott, verkställande utskott eller dylikt. Att det är det egna förbundet som organiserar samarbetet är ovanligt, speciellt på tjänstemannasidan. Vid en tredjedel för LO och 41 procent för PTK finns ingen fast organisation utan ”kontakter tas vid behov”.

**Tabell 17.** Former för svenskt koncernfackligt samarbete (flera former kan anges), enligt LO- och PTK företrädare. Procent (n=118, 121, 239).

	LO	PTK	LO+PTK
Fasta koncernträffar (ordförandemöte el dyl)	52	54	53
Arbetsutskott, verkställande utskott el dyl	11	18	14,5
Via förbundet	10	2	6
Ingen fast organisation, kontakter vid behov	33	41	37
Annat	9	15	12

Den andra aspekten på koncernfrågan avser någon form av fast organiserad partssamverkan på svensk koncernnivå, vilket finns vid drygt hälften av koncernerna. Det finns också informella kontakter och olika ad hoc betonade former (kartläggs dock inte). Kontakterna på koncernnivå går ofta via flera kanaler, vilket är litet mer vanligt för PTK än för LO (tabellbilaga B24). Det vanligaste är löntagarrepresentanter i koncernstyrelsen (en tredjedel för arbetarna och hälften för tjänstemännen). Medverkan i koncernledningen är dock mycket ovanligt (mindre än tre procent av fallen). Vid ungefär en fjärdedel av koncernerna är det fråga om samverkans- eller MBL-förhandlingar. Informella kontakter med koncernledningen är relativt vanligt. Det vanliga är att central partssamverkan är reglerad genom skriftligt avtal mellan parterna. Skydds- och arbetsmiljökommittéer finns sällan på koncernnivå, vilket kan förklaras av att arbetsmiljöärenden ofta uppfattas som frågor för enskilda företag och arbetsplatser. Det kan nämnas att det vid partssamverkan på europeisk nivå är vanligt att viss samverkan sker inom ramen för Europeiska företagsråd (EWC).

Vid majoriteten (60 procent) koncernerna anser fackliga bedömare att en stor nytta med partssamverkan är att den ”ger insyn i och kunskap om koncernledningens strategier och prioriteringar” (bilagetabell B25). Lika ofta anges att den ”ger möjlighet att föra fram fackliga krav och strategier”. Samtidigt finns det en relativt stor andel där de inte tycker att samverkan på koncernnivå ger insyn och kunskaper eller möjligheter att föra fram krav. Vid en femtedel av koncernerna anser man från fackligt håll att den ”ger ansvar utan att ge något större fackligt inflytande”.



## 7. Avslutande diskussion

Den bild som växer fram vid analysen av hur partssamverkan fungerar enligt undersökningen år 2003, och hur den förändrats sedan en tidigare kartläggning (1996) är inte entydig. Där 70 procent av företagsledarna år 1996 ansåg att partssamverkan var till nytta för företaget, har andelen nu minskat till 46 procent. Den andel som menar att partssamverkan är negativ liksom andelen osäkra har ökat kraftigt. Det har också skett en minskning av andelen löntagarföreträdare som ser positivt på samverkan, som metod att påverka företags och verksamheters utveckling och ledning. Deras inflytande har också på ett signifikant sätt minskat i fråga om arbetets tider, miljö och organisation.

Å andra sidan visar kartläggningen 2003 att partssamverkan uppfattas positivt av ledare och fackliga företrädare vid en stor andel företag i svenskt näringsliv. Farhågan att den gör ledningsarbetet svårare och dyrare får svagt stöd av företagsledarna. Enbart en av fem anser att den leder till ett mer tungrott och konfliktfyllt ledande. Samarbetsklimatet mellan ledning och löntagarorganisationer är enligt ledarna bra vid åtta av tio företag. Studien visar att löntagarföreträdarna är aktiva och pådrivande främst i fråga om arbetets miljö och tider. Däremot är aktiviteten mer begränsad i fråga om jämställdhet och organisationsfrågor.

Men huvudintrycket kvarstår emellertid, att aktörernas uppslutning kring partssamverkan har minskat sedan 1996. Som forskare blir det naturligt att ställa sig frågan varför vi inte ser fler företag som drar nytta av samverkans möjligheter. Ett sätt att svara på den är att utgå från att samverkan inte automatiskt leder till positiva resultat, utan förutsätter aktörer med vilja och förmåga att tillsammans skapa positiva så kallade ”vinna-vinna” situationer. Undersökningen visar att den förmågan är dålig vid ett stort antal företag. På löntagarsidan finns tendensen att prioritera samverkansfrågorna lågt. Man nöjer sig ofta med att passivt lyssna eller begära mer information. Brister i engagemang kan till del ses som en konsekvens av att företagsledare, särskilt yngre, visar sig ha svårt att släppa ifrån sig makt och kontroll, vilket begränsar löntagarnas handlingsutrymme.

## Sammanfattning

Rapporten redovisar resultat från en enkätundersökning år 2003 till företagsledare och fackliga företrädare vid ett slumpmässigt urval av 555 företag (svarsfrekvens: 61 procent för VD, 54 för tjänstemanna- och 48 för arbetarföreträdare).

- Partssamverkan ger, enligt ledningen, positiva värden för företaget vid knappt hälften (46 %) av företagen, negativa vid drygt en tiondel (11 %) och ”varken eller” vid 43 procent. Jämfört med 1996, har det skett en minskning (från 70 %) av den positiva gruppen och en ökning (från 6 %) av den negativa.

- Positiva effekter av samverkan är, enligt VD vid 40 procent av företagen, att det blir ”lättare att genomföra svåra beslut”. Enbart vid 17 procent ”får ledningen nya idéer”. Samverkan fungerar således mer som nedåtriktad än som uppåtstående kommunikation.

- Partssamverkan är oftast, enligt VD:s bedömning, inte ekonomiskt betungande för företaget.

- Vid 62 procent av företagen, enligt löntagarföreträdare, stärker samverkan fackets status och ställning. Den är till mycket stor eller ganska stor nytta vid 55 procent vad gäller arbetsmiljö, arbetstider, arbetsorganisation etc.

- Löntagarnas inflytande, enligt VD, har minskat sedan 1996. De spelar dock stor eller avgörande roll vid 48 procent av företagen i fråga om arbetsmiljö, arbetstider och omplacering.

- Löntagarnas medverkan i beslutsprocessens fyra faser är (enligt VD) 15, 74, 94 och 100 procent. De är således sällan med i början när initiativ tas och inriktning fastställs. Företrädarna upplever vid 2/3 av företagen att det reella handlingsutrymmet för påverkan är litet när de kommer in.

- Förhandling är oftast (40 %) det huvudsakliga sättet att hantera samverkan. Det informella sättet, som blivit vanligare, kan ge problem som otydlig information och oklarhet vad man är överens om.

- Löntagarföreträdares aktivitet, enligt VD, är inom sju områden: vid 34 procent av företagen i huvudsak lyssnande, begär mer information vid 27, ställer egna krav vid 30 och utformar egna alternativ vid 9 procent. Aktivitetsgraden är störst vid arbetsmiljöfrågor och arbetstider.

- Samarbetsklimatet mellan ledning och fackliga organisationer är, enligt VD, mycket eller ganska bra vid 81 procent av företagen.

## Summary

This study is based on an enquiry from 2003 to managing directors and trade union representatives of a random selection of 555 enterprises with more than 25 employees (total rate of response 54 per cent). Here are a few of the main findings of the study:

- The benefits to management and employee representatives of joint consultation in the private sector can be described as a polarisation: to a large group of enterprises it is constructive and yields positive effects (“win-win”), but to a smaller group it is not constructive and yields a limited or negative effects. To a middle group it is “neither-nor”. According to management, joint consultation results in positive effects in less than half of the enterprises (46 %), negative in a tenth (11%) and “neither nor” in 43 per cent. Since 1996 has the positive group diminished (from 70%), the negative increased (from 6 %) and “neither nor” (from 23).

- Joint consultation is, according to managers, seldom financially burdensome for the enterprise.

- In 62 per cent of the enterprises, according to employee representatives, joint consultation strengthens the status of the unions and its standing vis-à-vis management. In areas such as working hours, work organization, and working environment it is very or rather useful in 55 per cent of the enterprises.

- The influence of employees, according to managers, has diminished since 1996. However, in 48 per cent it still plays a great or decisive role in issues regarding working environment and working hours.

- The rate of employee participation in the four phases of decision processes is 15, 74, 94 and 100 per cent. Thus, employee participation is rare when initiatives are taken, which may pose problems as the freedom of action is successively reduced.

- Negotiation is the most common method (40%) of co-determination. The informal method, which is common (28%), may however lead to problems for employees such as unclear decisions.

- Employees activities when participating in decision making are: in 34 per cent listening, in 27 per cent asking for more information, in 30 per cent presenting their own demands, and in 9 per cent designing their own alternatives.

- The cooperative climate between employer and unions is, according to managers, very or rather good in 81 per cent of enterprises.

## Referenslista

- Aoki M (1984) *The Cooperative Game Theory of the Firm*. Oxford: Clarendon.
- Augustsson F (2000) "Vi eller dom, här eller där? Informationsteknik och uppgifters organisatoriska och geografiska lokalisering" i Lagrelius A-M, Sundström G & Thedvall R (red) *Samtida Gränser – Framtida Gränser. Dokumentation av doktorskongressen, oktober 2000*. Stockholm: SCORE.
- Augustsson F & Sandberg Å (2003) "IT i omvandlingen av arbetsorganisationer" i von Otter C (red) *Ute och inne i svenskt arbetsliv – forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetsliv i omvandling 2003:8, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Berggren C (1986) *Fack, företagsledning och besluten om företagets framtid*. Lund: Arkiv Förlag.
- Brunsson N (1986) *Politik och ekonomi*. Lund: Doxa.
- Edlund S & Nyström B (1995) *Arbetsrätt i förändring*. Stockholm: Nerenius & Santeéus Förlag.
- Emery F (1959) *Characteristics of Socio-Technical Systems*. London: Tavistock Institute.
- Guest D & Peccei R (2001) "Partnership at Work: Mutuality and the Balance of Advantage" *BJIR* 39/2:207-236.
- Hart H & Hörte S-Å (1989) *Medbestämmande i stagnation*. Göteborg: Arbetsvetenskapliga Kollegiet.
- Hirschman A (1970) *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kjellberg A (2001) *Fackliga organisationer och medlemmar i dagens Sverige*. Lund: Arkiv Förlag.
- Levinson K (1991) *Medbestämmande i strategiska beslutsprocesser*. Stockholm/ Uppsala: Arbetslivscentrum/Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet.
- Levinson K (1997) "Medbestämmande i förändring" *Arbetsmarknad & Arbetsliv* 3:109-121.
- Levinson K (2000) "Anställdas representation i företagsstyrelser" *Arbetsmarknad & Arbetsliv* 6:73-84.
- Marklund S (2000) *Arbetsliv och hälsa 2000*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Michels R (1911/1983) *Organisationer och demokrati*. Stockholm: Ratio.
- North D (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sandberg Å & Augustsson F (2002) *Interactive Media in Sweden 2001. The Second Interactive Media, Internet and Multimedia Industry Survey*. Arbetsliv i omvandling 2002:2, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

- Sandkull B & Johansson J (2000) *Från Taylor till Toyota. Betraktelser av den industriella produktionens organisation och ekonomi*. Lund: Studentlitteratur.
- SOU 1994:141. *Arbetsrättsliga utredningar*. Stockholm: Fritzes Förlag.
- Stinchcombe A (1990) *Information and Organizations*. Berkeley: University of California Press.
- Svensson L (1984) *Arbetarkollektivet och facket – en lokal kamp för företagsdemokrati*. Lund: Studentlitteratur.
- Sverke M (1995) *Rational Union Commitment. The Psychological Dimension in Membership Participation*. Stockholm: Department of Psychology, Stockholms universitet.
- Trist E & Baumfort K (1951) "Some Social and Psychological Consequences of Long-Wall Method of Coal-Getting" *Human Relations*, 4/1:3-38.
- Williamson O (1981) "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach" *American Journal of Sociology* 87:549-577.
- von Otter C (1983) "Om sambanden mellan medbestämmande i arbetslivet och inflytande i arbetet" i Nyström B (red) *Den svenska arbetsrätten i ett nytt Europa*. Stockholm: Carlssons Förlag.
- Åkerman J (2003) *Lokala fack i globala företag*. *Arbetsliv i omvandling* 2003:6, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

## Appendix: Studiens upplägg

Projektets styrgrupp med Pelle Lantz, Klas Levinson och Bo Ragnar har ansvarat för enkätstudien. Enkätfrågorna har formulerats i nära samarbete med forskare, statistiker och fackligt aktiva. Enkäten är påverkad av en studie från 1996, ”Ledning, organisation och partssamarbetet i industriföretag”, som i sin tur inspirerats av en enkät- och intervjustudie från 1983 (Levinson 1991 och 1997). Två enkäter har utvecklats, en till ledning och en till lokala LO och PTK-representanter. Enkäten till företagsledningen innehåller sammanlagt 77 frågor och den till LO och PTK 104 frågor. Resultaten från enkäterna har kompletterats med företagsinformation från SCB om storleksklass, juridisk form, bransch (enligt SNI), lokaliseringsort (a-region och säteskommun) och företagets startdatum. Fredrik Augustsson vid Arbetslivsinstitutet har svarat för de statistiska bearbetningarna.

### Population och urval

Undersökningen riktar sig till svenska företag med mer än 25 anställda inom SNI 01-74 (SNI 2002). Statliga och kommunala bolag ingår i populationen, men inte offentlig förvaltning. Enligt SCB:s företagsregister ger det en population på totalt 10 978 företag/organisationer. Eftersom den absoluta majoriteten av dessa företag är små delades populationen in i tre stratum baserat på antal anställda. Stratum ett motsvarar företag med 25-99 anställda, stratum två 100-499 anställda och stratum tre 500 eller fler anställda. Ur varje stratum drogs (av SCB) ett slumpmässigt urval på 185 företag, totalt alltså 555 företag (tabell A1). Eftersom det är ett stratifierat slumpmässigt urval presenteras siffror som rör hela populationen vanligen som vägda värden.

Till varje företag skickades tre enkäter, en till ledningen och en till facklig klubbordförande (eller motsvarande) i LO respektive PTK.

**Tabell A1.** Population, stratumstorlekar och urval av företag i undersökningen.

Företagsstorlek	Antal företag	Andel av total	Antal i urval
Strata 1. 25-99	8 533	77,72 %	185
Strata 2. 100-499	2 012	18,33 %	185
Strata 3. 500<	433	3,94 %	185
Totalt	10 978	100	555

### Praktiskt genomförande

Undersökningen genomfördes som postenkät med adresser från SCB:s företagsregister. SCB ansvarade för utskick och mottagning, liksom registrering, påminnelser och inkodning (”stansning”). Den första omgången enkäter skickades ut i april 2003 och två påminnelser, inklusive ny enkät, skickades i maj. De

inkodade resultaten skickades till Arbetslivsinstitutet där ”rensning”, transformeringar och analyser genomfördes under sommaren 2003. Ansvarig på SCB var Alf Andersson och på Arbetslivsinstitutet gjordes de statistiska analyserna av Fredrik Augustsson i samråd med Klas Levinson, Tomas Lindh och Anders Wikman.

### Svarsfrekvenser och bortfall

Från 417 av de totalt 555 företag som ingick i urvalet har minst en av tre enkäter inkommit, vilket innebär att 138 företag saknas helt från undersökningen. För 163 företag finns minst två svar och i 85 företag finns total täckning, det vill säga alla tre enkäter har besvarats. De två sista grupperna av företag används för analyserna av inomorganisatoriska skillnader i åsikter om partssamverkan. Fördelningen av inkomna enkäter redovisas i tabell A2.

**Tabell A2.** Svartsfördelning och antal svarande.

Företagsstorlek	Antal företag	Antal enkäter	Antal svarande			Total
			Ledning	LO	PTK	
Strata 1	185	555	84	52	42	178
Strata 2	185	555	101	73	81	255
Strata 3	185	555	113	102	111	326
Total	555	1 665	298	227	234	759

Som synes är bortfallet större bland små företag än stora. Ledningarna har dessutom svarat i större utsträckning än LO och PTK:s representanter. För att beräkna svarsprocent måste man dock ta hänsyn till övertäckningen för de olika grupperna, det vill säga minskningen av urvalsstorleken (och därmed populationen) för att företaget inte ingår i populationen, och därmed inte borde ingå i urvalet. Det kan röra sig om att företaget upphört eller att fackklubbar saknas.

Den kända övertäckningen, ÖTA, baseras på SCB:s kontakter med respondenter (telefon, mail, återsända frågeformulär etc). ÖTB är SCB:s beräkning av den reella totala övertäckningen, vilket innebär att en försiktig beräkning av bortfallets fördelning utifrån existerande svarsmönster. Baserat på detta blir svarsprocenten enligt ÖTA mellan 44 och 57 procent för olika grupper och enligt ÖTB mellan 48 och 61 procent (se tabell A3). Svartsprocenten för VD är 61, för LO-företrädare 48 och för PTK-företrädare 54 procent.

**Tabell A3.** Andel svarande, totalt och för olika grupper. Bruttosiffror samt känd och beräknad övertäckning.

Skattning	Antal i urval	Antal svar	Andel svar	Antal ÖTA	Andel svar	Antal ÖTB	Andel svar
Ledning	555	298	54%	535	57%	505	61%
LO	555	227	41%	522	44%	475	48%
PTK	555	234	42%	516	45%	430	54%
Totalt	1 650	759	46%	1 573	49%	1 410	54%

Tillgången till viss data från SCB:s register för alla företag, det vill säga inklusive bortfallet, gör det möjligt att analysera eventuella systematiska skillnader mellan bortfall och svarande i urvalet på företagsnivå. Två systematiska skillnader har redan presenterats: större företag har svarat i större utsträckning än små företag och VD har svarat i större utsträckning än representanter från LO och PTK. Eftersom storleksfördelningen för företagen i populationen är känd (det är grunden för det stratifierade urvalet) och korrigeras för vid statistiska beräkningar, är dessa skillnader inget problem, såtillvida det inte finns skillnader i åsikter mellan företag som svarat och som inte gjort det inom varje strata.

Skillnaden i andel svar mellan ledning och de två fackliga kategorierna utgör inte heller något problem då det rör sig om skilda enkäter och resultaten inte beräknas gemensamt. Skillnaden i svarsprocent mellan LO och PTK är försumbar och kräver inga ytterligare åtgärder. Däremot saknas i båda fall kunskap om eventuella skillnader mellan de som svarat och de som inte svarat.



## Tabellbilaga

**Tabell B1.** Erfarenheter av för- och nackdelar för företaget med löntagarmedverkan efter företagsstorlek år 2003, enligt VD. Procent (n=298).

Företagets storlek	25-99	100-499	500<
Mycket negativt	4	2	0
Ganska negativt	12	11	7
Varken eller	45	40	24
Ganska positivt	33	37	52
Mycket positivt	6	9	17
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabell B2.** Fackliga förtroendemäns tidsåtgång för medbestämmandefrågor efter företagsstorlek, enligt LO +PTK-företrädare. Procent (n=448).

	25-99	100-499	500<
Ingen tid alls	28	7	2
1-9 timmar	66	59	37
10-19 timmar	5	20	26
20-49 timmar	-	6	13
50 timmar eller mer	1	8	22
	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabell B3.** Årsarbetstid som används för uppdraget som facklig företrädare inom företaget (n=225, 227, 452).

	LO	PTK	Snitt
1 - 24%	79	89	84
25 - 49%	13	5	9
50 - 74%	2	1	1.5
75 - 100%	6	5	5.5
	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabell B4.** Om partssamverkan ökar insikten i företagens villkor och problem efter företagsstorlek, enligt LO + PTK-företrädare. Procent (n=453).

	Instämmer inte alls			Instämmer helt	
	1	2	3	4	5
25-99 anställda	6	7	37	34	16
100-499 anställda	-	3	28	37	32
500 eller fler anställda	-	3	20	53	24

**Tabell B5.** Fackets betydelse, enligt LO/PTK-företrädare i sju områden. Procent (n=219-222 för LO, 226-229 för PTK).

	Avgörande roll	Stor roll	Begränsad roll	Liten roll
Arbetsmiljöfrågor	10/5	50/30	27/39	13/26
Förändring av arbetsorganisation	5/2	28/26	39/44	28/28
Omplacering av personal	8/4	40/23	28/40	24/33
Personalens kompetensutveckling	6/3	26/22	39/36	29/39
Arbetstider	14/3	49/31	24/35	13/31
Jämställdhetsfrågor	3/5	36/26	25/34	36/35
Organisations- och bemanningsfrågor	6/2	33/24	36/39	25/35

**Tabell B6.** Anställdas nytta av medbestämmande inom sju områden, enligt LO- och PTK-företrädare gemensamt. Procent (n=449-452).

	Mycket stor	Ganska stor	Ganska liten	Mycket liten
Arbetsmiljöfrågor	26	43	19	12
Arbetstider	26	35	26	13
Omplacering av personal	21	32	30	17
Förändring av arbetsorganisation	15	36	33	16
Personalens kompetensutveckling	20	33	30	17
Organisations- och bemanningsfrågor	16	32	34	18
Jämställdhetsfrågor	15	36	29	20

**Tabell B7.** Förändring i samarbetsklimatet mellan företagsledning och fackliga organisationer. Procent (n=278, 226, 224).

	VD	LO	PTK
Förbättrats mycket	9	5	9
Förbättrats lite	29	19	14
Varken bättre eller sämre	56	59	63
Försämrats lite	6	12	8
Försämrats mycket	-	5	6
	100	100	100

**Tabell B8.** Relationerna mellan facklig organisation och företagsledning, enligt LO- och PTK företrädare. Procent (n=225, 231).

	LO	PTK
Samarbete överväger helt	13	19
Samarbete överväger ganska klart	41	52
Lika mycket samarbete som konflikt	33	21
Konflikt överväger ganska klart	11	8
Konflikt överväger helt	2	-

**Tabell B9.** Ledningens förtroende för fackliga organisationer, enligt LO och PTK-företrädare. Procent (n=218 för LO och 220 för PTK).

	Stort	Ganska stort	Ganska litet	Litet
LO	18	39	31	12
PTK	21	53	20	6

**Tabell B10.** Förändringar i fackligt förtroende för företagsledningen de senaste två åren. Procent (n=226, 232, 458).

	LO	PTK	LO+PTK
Förbättrats mycket	4	7	5,5
Förbättrats lite	18	15	16,5
Varken bättre eller sämre	59	63	61
Försämrats lite	11	10	10,5
Försämrats mycket	8	5	6,5
	100	100	100

**Tabell B11.** Fackens inträde i förändringsprocessen för viktiga frågor enligt VD, LO- och PTKs företrädare. Procent (n=277, 210, 216).

	Initiering	Beredning	Beslutstillfälle	Genomförande
VD	15	59	20	6
LO	18	30	26	26
PTK	11	33	27	29

**Tabell B12.** Former som arbetsgivare vanligtvis informerar i ledningsfrågor, enligt LO- och PTK företrädare. Procent (n=218, 234, 452), flera svar möjliga.

Fackförbund	LO	PTK	LO+PTK
I företagets ledningsorgan	11	16	13,5
I partssammansatta organ	15	10	12,5
Vid formella informationsträffar med fackliga företrädare	53	42	47,5
På informellt sätt	33	47	40
På annat sätt	18	9	13,5
Inte alls	15	13	14

**Tabell B13.** Orsaker till att handlingsutrymmet upplevs som litet, enligt LO- och PTK-företrädare. (Flera alternativ får anges.) Procent (n=147, 139, 286).

	LO	PTK	LO+PTK
Ledning/ägare har i realiteten redan fattat beslutet	69	89	79
Yttre omständigheter	16	38	27
Brist på tid att ta fram alternativa förslag	26	35	29

**Tabell B14.** Problem med informell hantering, enligt LO och PTK. Procent (n=35, 31, 66) (flera alternativ möjliga).

	LO	PTK	LO+PTK
Informationen man får kan vara otydlig	72	64	68
Information och diskussion med medlemmarna försvåras	50	31	40,5
Man har svårt att "bevisa" för medlemmarna hur man agerat	35	17	26
Ledningen kan felaktigt hävda att man varit överens	62	39	50,5
Annat	-	14	7

**Tabell B15.** Graden av angelägenhet att formalisera samverkan, enligt LO- och PTK-företrädare. Procent (n=55, 38, 93).

	LO	PTK	LO+PTK
Mycket angeläget	50	36	43
Ganska angeläget	39	56	47,5
Inte angeläget alls	11	8	9,5
	100	100	100

**Tabell B16.** Facklig aktivitetsgrad inom sju områden, enligt LO/PTK. Procent (n=136-203 för LO, 173-204 för PTK).

	Främst lyssnande roll	Begär mer info	Ställer egna krav	Utformar egna alternativ
Arbetsmiljöfrågor	23/34	17/11	40/40	20/15
Förändring av arbetsorganisation	28/32	22/14	32/44	18/10
Omplacering av personal	30/34	23/18	24/30	23/18
Personalens kompetensutveckling	27/30	15/34	43/17	15/19
Arbetstider	14/29	13/13	42/31	31/27
Jämställdhetsfrågor	28/38	22/32	34/18	16/12
Organisations- och bemanningsfrågor	28/43	21/15	33/30	18/12

**Tabell B17.** Facklig ståndpunkt vid senaste viktig förändring. Procent (n=153, 155, 308). Flera svar möjliga.

	LO	PTK	LO+PTK
Accepterade ledningens förslag	30	27	28,5
Försökte få till stånd modifikation av ledningens förslag	67	54	60,5
Avvisade ledningens förslag	15	4	9,5
Ville bordlägga ärendet och vinna tid	8	7	7,5
Utarbetade ett eget förslag	31	10	20,5
Totalt	151	102	126,5

**Tabell B18.** Händelser under MBL-ärendets hantering, enligt LO och PTK. Flera svar möjliga. Procent (n=153, 155, 308).

	LO	PTK	LO+PTK
Ledning agerade i stort sett i enlighet med sitt förslag	57	44	50,5
Ledningen tog hänsyn till personalens synpunkter och modifierade förslaget	38	41	39,5
Ledningen drog tillbaka sitt förslag och kom med ett nytt förslag	6	2	4
Ledning och fack tog tillsammans fram ett nytt förslag	20	3	11,5

**Tabell B19.** Arbetsplatsträffarnas ”befogenheter”, enligt LO- och PTK-företrädare. Procent (n=190, 193, 383).

	LO	PTK	LO+PTK
Enbart informerande	54	68	61
Rådgivande	24	13	18,5
Rådgivande och beslutande	17	19	18
Annat	5	-	2,5
	100	100	100

**Tabell B20.** VD:s erfarenhet av arbetsplatsträffar. Procent (n=283).

	Instämmer inte alls			Instämmer helt	
	1	2	3	4	5
Bra för att informera personal om företagets läge och ledningens planer	1	1	4	24	70
Bidrar till ökad förståelse hos personalen för verksamhetens ekonomiska villkor	1	2	12	30	55
Bra för diskussioner om företagets utveckling	2	6	18	30	44

**Tabell B21.** Arbetstagarrepresentanternas bedömning av det meningsfulla med utvecklingssamtal för anställda. Procent (n=180, 209, 369).

	LO	PTK	LO+PTK
Mycket meningsfullt	51	42	46,5
Ganska meningsfullt	34	42	38
Ganska meningslöst	14	11	12,5
Meningslöst	1	5	3
	100	100	100

**Tabell B22.** Om anställda erbjuds möjlighet till utbildning av viss tidsomfattning per år, enligt VD. Procent (n=286).

	Andel företag
Ja, lika för alla. Visst antal dagar eller motsvarande i pengar	6
Ja, omfattning bestäms i individuella kompetensplaner	49
Nej	42
Vet ej	3
	100

**Tabell B23.** Andel anställda som utnyttjade sin möjlighet till utbildning till fullo år 2002, enligt VD. Procent (n=165).

	Andel anställda
I stort sett alla	29
Tre av fyra	12
Hälften	26
En av fyra	15
Mindre	9
Vet ej	9
	100

**Tabell B24.** Former för samverkan på svensk koncernnivå, enligt LO- och PTK-företrädare (flera svar får anges). Procent (n=171, 176, 347).

	LO	PTK	LO+PTK
Löntagarrepresentanter i koncernstyrelsen	35	50	42,5
Löntagarmedverkan i koncerndirektionen	3	2	2,5
Samverkansförhandlingar (MBL-förhandlingar)	25	27	26
Skydds/arbetsmiljökommitté på koncernnivå	8	13	10,5
Informella kontakter	33	50	41,5
Annan hantering	14	12	13
	118	154	136



**Tabell B25.** Upplevd nytta och problem med partssamverkan på svensk koncernnivå, enligt LO och PTK gemensamt. Procent (n=325-329).

	Instämmer inte alls			Instämmer helt	
	1	2	3	4	5
Ger insyn i och kunskap om koncernledningens strategier och prioriteringar	14	8	22	27	29
Ger möjlighet föra fram fackliga krav och strategier	13	13	20	30	24
Ger ansvar utan att ge något större fackligt inflytande	20	26	38	7	9

**Tabell B26.** Angelägenheten att skärpa medbestämmandelagen efter företagsstorlek, enligt LO + PTK. Procent (n=452).

	Instämmer inte alls			Instämmer helt	
	1	2	3	4	5
25-99 anställda	7	17	23	32	21
100-499 anställda	3	6	28	26	37
500 eller fler anställda	-	6	23	33	38