

Klas Levinson och Jan Wallenberg (red)

Medbestämmande i det nya arbetslivet

**Forskare analyserar och diskuterar
inflytande i arbetslivet**

Institutionen för samhällsvetenskap vid Växjö universitet omfattar nio akademiska ämnen – statsvetenskap, sociologi, psykologi, socialpsykologi, medie- och kommunikationsvetenskap, geografi, samhällsgeografi, naturgeografi, samt fred och utveckling – och totalt 14 utbildningsprogram på grundnivå och avancerad nivå. På uppdrag av regeringen bedriver universitetet och institutionen forskning, utveckling och kunskapsförmedling. I dialog mellan forskare och arbetslivets aktörer pågår för närvarande vid institutionen arbetet med att bygga upp en plattform för forskning, utbildning och samverkan i och om arbetslivet - Växjö universitets plattform för arbetslivsvetenskap (VALV). Besök gärna www.vxu.se/svi för mer information.

Arbetsliv i omvandling är en vetenskaplig skriftserie som ges ut av Institutionen för samhällsvetenskap vid Växjö universitet. I serien publiceras avhandlingar, antologier och originalartiklar. Främst välkomnas bidrag avseende vad som i vid mening kan betraktas som arbetets organisering, arbetsmarknad och arbetsmarknadspolitik. 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 andra som är intresserade av att fördjupa sin förståelse kring arbetslivsfrågor.

Manuskripten lämnas till redaktionssekreteraren som ombesörjer att ett traditionellt ”refereeförfarande” genomförs.

ARBETSLIV I OMVANDLING

Redaktör: Bo Hagström

Redaktionssekreterare: Annica Olsson

Redaktionskommitté: Ann-Marie Sätre Åhlander, Elisabeth Sundin, Eva Torkelson, Magnus Söderström, Sven Hort och Tapio Salonen.

© Växjö universitet & författare, 2008

Institutionen för samhällsvetenskap

351 95 Växjö

ISBN 978-91-89317-45-1

ISSN 1404-8426

1:a upplaga, 200 ex

Tryckt hos Elanders Gotab, Stockholm

Innehåll

1. Inledning – medbestämmande i kris?.....	4
CASTEN VON OTTER, KLAS LEVINSON OCH JAN WALLEMBERG	
2. MBL i postmodern tid: om arbetslivet som konkurrensfördel.....	8
CASTEN VON OTTER	
3. Partssamverkan i förändring – en jämförelse mellan privat och offentlig sektor.....	44
KLAS LEVINSON	
4. Från förhandlingskultur till samverkanskultur i offentlig sektor.....	60
JAN WALLEMBERG	
5. Participation, påverkan och partsrelationer – Storbritanniens arbetsliv i omvandling.....	76
TONY HUZZARD	

1. Inledning - medbestämmande i kris?

Hur fungerar medbestämmandet i dagens arbetsliv? Vad är partssamverkan i företag och förvaltning bra för? Har MBL blivit obsolet? Hur skiljer sig medbestämmandet mellan privat och offentlig sektor? Hur påverkar internationaliseringen ledningens och partssamverkans handlingsutrymme? Är förhandling eller samverkan den dominerande kulturen i offentlig sektor? Vad är det för skillnader i anställdas medbestämmande mellan Storbritannien och Sverige? Kort uttryckt: Är svenskt medbestämmande hållbart i dagens och framtidens arbetsliv?

När det gäller kunskapsläget om dessa och andra sidor av medbestämmandet så finns en del studier, men på det stora hela så råder det stora brister i fråga om sammanhållna beskrivningar och analyser. Forskare vid Arbetslivsinstitutet och Stockholms universitet diskuterade under 2006 inom det av FAS finansierade projektet "Samverkan ledning och anställda - utvecklingstendenser i ett europeiskt perspektiv" möjligheterna att i en antologi låta några forskare analysera hur medbestämmandet i dagens arbetsliv fungerar, förändras och utvecklas. Vi kontaktade fyra forskare som ombads att komma med var sitt bidrag till den planerade antologin. Resultatet är de uppsatser som redovisas här. Summan av dem ger ingen heltäckande bild av svenskt medbestämmande, men ger inblickar utifrån olika forskningsdiscipliner och angreppssätt.

Om medbestämmandets bakgrund

Nästan alla de nya arbetsrättsliga lagar som tillkom på 1970-talet innehåller element av medbestämmande för de anställda. I huvudsak utövat genom deras lokala fackliga organisationer. Medbestämmandelagen (MBL) är emellertid den centrala lagen om anställdas medbestämmande i företag och förvaltning. Den är framför allt en förhandlingsform, som bygger på partsöverenskommelser, vilket knyter an till de förhandlingstraditioner som sedan slutet av 30-talet varit starka på svensk arbetsmarknad. Den bygger vidare på det ovanligt starka organisationsväsendet som finns i svenskt arbetsliv, och ger de lokala fackliga organisationerna viktiga uppgifter.

MBL utgår från principen att arbetsgivaren är den som ytterst bestämmer över företagets eller myndighetens verksamhet i övergripande frågor som organisation och ledning av arbetet. Tanken är att de faktiska beslutsbefogenheterna på olika sätt kan förändras genom att anställda, direkt eller via sina organisationer, bereds

inflytande över beslutsfattandet. Detta utan att i grunden förändra etablerade maktförhållanden. En huvudtanke med lagen är att anställdas medverkan i förändringsfrågor ger upphov till positiva effekter på verksamheten.

Det har nu gått drygt trettio år sedan MBL trädde i kraft. Det har under tiden visat sig att många av de farhågor om ökade konflikter och byråkratiserat beslutsfattande, som fördes fram i den tidens debatt, varit överdrivna. Det har också visat sig att många av de förväntningar som fanns om maktförändring och nya ledningsformer varit överdrivna och orealistiska (Edlund & Nyström 1995; Levinson 1997). Det har under senaste decenniet i offentlig debatt varit ganska tyst om medbestämmande. Då och då såsom i Waxholmsfallet har debattertemperaturen stigit och MBL:s bestämmelser ifrågasatts.

Tystnaden kan tolkas som att ”hälsan tiger still”, att samverkan på det stora hela fungerar väl. En annan tolkning är att medbestämmandet har hamnat i bakvattnet, blivit något menlöst som ingen bryr sig om. Hur det är med den saken behandlas närmare i de fyra bidragen.

Om innehållet

Sociologen Casten von Otter utgår i sitt bidrag från den nya ekonomin, präglad av internationalisering och konkurrens. Utifrån att marknadernas ökade makt ändrat förutsättningarna för att påverka arbetets organisation såväl för företagsledningen som för arbetstagarna, diskuterar han medbestämmanderätten tillämpning. Är MBL överspelad? Utan att ta ställning till lagens tekniska detaljer, menar han att behovet av samförstånd i arbetslivet ökar, när konkurrensvillkoren mellan olika länder utjämnas och tekniken och kunskapen är internationell. Medbestämmande är fundamentalt för att kunna utveckla de drivkrafter som krävs om svenska företag ska behålla sin starka ställning i den globala konkurrensen. Inflytandefrågorna har förlorat sin ”lyster” och det är parternas ansvar att formulera visioner som förmår engagera och återge arbetslivet den framträdande ställning bland människor livsprojekt som det haft, men som visat en nedåtgående trend över snart två årtionden. Von Otter varnar för en motsättning mellan två starka krafter för kapitalet i produktionen, det finansiella kapitalets hegemoniska och (gentemot löntagarna) hotfulla anspråk på ökad ägarmakt och humankapitalets, d.v.s. de professionellt medvetna arbetstagarnas anspråk på inflytande, respekt och samförstånd.

För trettio år sedan formulerad arbetslivsforskare vad man ansåg var allmängiltiga principer för ett bra arbete. I vår postmoderna tid fäster arbetstagarna mindre vikt vid den typ av parametervärden som då etablerades, jämfört med begrepp och definitioner som de själva konstruerar. I den meningen har medbestämmande blivit en konstruktiv snarare än en reaktiv process. Von Otter drar en parallell till 1800-tals författaren Stendahls tes ”Skönhet är ett löfte om lycka” och menar att det goda arbetet på samma sätt definieras av en känsla som ständigt är föremål för omtolkningar, nya upplevelser och rekonstruktion. Postmodern inspiration har i hög grad att göra med den mjuka verkligheten, subjektivitet, känslor, visio-

ner och utmaningar. Det betyder inte att materiella villkor saknar betydelse, men de är främst konfliktfaktorer, medan de mjuka faktorerna är inspirationsfaktorer.

Ekonomer Klas Levinson jämför hur medbestämmandet fungerar, och vad det betyder, i privat respektive offentlig sektor. Bidraget ger en bild av hur partsamverkan fungerar och hur det har förändrats under det senaste decenniet med stöd av data från tre stora kartläggande enkätundersökningar. Det privata näringslivet kartlades 1996 och 2003. Verksamheter i stat, kommun och landsting undersöktes år 2005.

Det är på det stora hela en ljus bild som de tre undersökningarna visar av samverkan i offentlig och privat sektor. En stor majoritet svenska chefer har övervägande positiva erfarenheter då de väger samman för- och nackdelar med samverkan. Farhågor om att samverkan bidrar till konflikter får föga stöd av cheferna. En fördel med samverkan uppges vara att det skapar legitimitet och förankrar besluten hos de anställda. En annan att det bidrar till ett positivt organisationsklimat. Fackliga företrädare upplever att partssamverkan ger hyggliga möjligheter att påverka lednings- och förändringsprocesser. Störst löntagarinflytande finns inom områdena arbetsmiljö, arbetsorganisation, arbetstider och omplacering av personal.

Medbestämmandets konsekvenser upplevs oftare som positiva av chefer inom stat, kommun och landsting än inom den privata sektorn. Majoriteten av cheferna inom offentlig verksamhet anger positiva erfarenheter av samverkans betydelse. Ett stort fackligt inflytande är vanligare i offentlig än i privat sektor.

Statsvetaren Jan Wallenbergs utgångspunkt är tanken om att utvecklingen inom offentlig sektor har gått från en förhandlingskultur till en samverkanskultur. I kapitlet diskuteras vad detta närmande innebär. Wallenberg analyserar begreppet samverkan och pekar på sex kännetecken, bl.a. en försvagning av den representativa idén, en ökad individualisering och en förstärkt integrering av olika partsfrågor. I kapitlet hävdas också att förändringen från förhandlingskultur till samverkanskultur mer bör ses som en långsam tyngdpunktsförskjutning än som en tydlig brytning.

Därefter behandlas strukturella svårigheter för samverkanskulturens genomförande. Baserat på intervjuer och utvärderingar hävdas att två grundläggande faktorer är betydelsefulla: förvaltningsorganisationen och det traditionella partssystemet. Båda är uppbyggda efter samma huvudidé, det klassiska industrisamhällets stora tilltro till den byråkratiska principen. Centralism, hierarki och formalism är således starkt förankrade i den miljö där decentralistisk och flexibel samverkan tänks fungera. En tyngdpunktsförskjutning från förhandlingskultur till samverkanskultur gäller därför mer än att byta konkreta arbetsformer. Det krävs en systematisk reformverksamhet över breda fält.

I det sista bidraget öppnar företagsekonomen Tony Huzzard dörren mot Europa och belyser utvecklingen i Storbritannien som ett exempel på vissa internationel-

la tendenser. Medinflytande har formats olika i olika länder. I Tyskland har de fackliga organisationerna integrerats i ledningsprocessen i högre grad än i något annat industriland. I USA tog fackföreningsrörelsen för många år sedan ställning för en modell där löntagarinflytandet byggde på detaljreglering i kollektivavtal, en väg som markerade tydliga partsroller och särintressen, vilket bidrog till fackets marginalisering. I Storbritannien har utvecklingen över några decennier varit mest dramatisk. I viss mening kan debatten där ses som en pågående rekonstruktion av det gamla "tradeunionistiska" paradigmet som påverkat europeiska fackföreningar ställningstaganden i hundra år. Vad betyder denna scenförändring?

Huzzard visar i sitt bidrag hur participation, påverkan och partsrelationer ser ut och har förändrats i Storbritannien. Han jämför med läget i svenskt arbetsliv och konstaterar att det under de senaste 10 till 15 åren har skett en maktförskjutning till arbetsgivarnas fördel. Genomgående är det ganska ovanligt inom den privata sektorn i Storbritannien med partssamverkan i företags övergripande lednings- och förändringsfrågor. Han ser dock vissa tecken på att den historiskt sett starka oreglerade linjen som varit och är stark i Storbritannien arbetsliv håller på att luckras upp. Implementeringen av EU-direktivet om Information och Samråd har en tydlig potential att ändra Storbritanniens partsrelationer mot en mer reglerad inriktning.

Slutord

De fyra bidragen är samstämmiga i sin hyllning till MBL, om än med ett antal förbehåll. Lagstiftningen rymmer en betydande flexibilitet och de svagheter som framträder idag handlar främst om det innehåll parterna fyllt medbestämmandeavtal och annan lokal tillämpning med. Medbestämmande eller en hög grad av delaktighet och engagemang i arbetet är en förutsättning för svenska konkurrensfördelar i den globala ekonomin, där konkurrensen hårdnat och teknologi och affärssystem likriktas mellan rika och fattiga länder.

MBL ger goda förutsättningar för en samverkanskultur som överensstämmer med den moderna ekonomins behov av spelrum för enskilda medarbetare och deras kreativitet och initiativ. "Kontraktet" mellan arbetsgivare och arbetstagare har, som flera av författarna här påpekar, försvagats. Betoningen på värde för aktieägarna som står i viss motsättning till goda och långsiktigt hållbara villkor för löntagarna, riskerar att undergräva den satsning på humankapitalet som framtiden och en uthållig välfärd kräver. MBL var en framsynt svensk institutionell innovation, som dock löpande behöver ses över och förnyas med inspirerande innehåll.

November 2007

Klas Levinson, Casten von Otter och Jan Wallenberg

2. MBL i postmodern tid: om arbetslivet som konkurrensfördel

Inledning

”The rising power of markets is one of the most important developments of our generation.”

(Cappeli & Bonet 2006)

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

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

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

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

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

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

Om innehållet

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Makten, musklerna och människorna

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

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

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

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

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

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

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

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

Arbetets mål: "Ett löfte om lycka"

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

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

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

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

Medbestämmande i en föränderlig tid

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MBL en historisk reform

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

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

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

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

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

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

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

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

Det företagsdemokratiska paradigmet - en rekapitulation

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Medbestämmande som beslutssystem

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

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

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

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

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

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

En kommentar och sammanfattning

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

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

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

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

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

Institutionell teori och företagsdemokrati

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

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

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

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

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

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

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

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

Balansen mellan flexibilitet och stabilitet

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

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

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

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

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

Transaktionskostnader

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Framtidens skugga

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*

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

Den nya ekonomiska regimen

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

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

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

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

1. Den nya ägarmakten

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

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

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

2. De nya personalstrategierna

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

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

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

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

3. Den nya arbetsdelningen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Inte bara globala företag

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

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

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

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

*

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

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

Arbetslivet: konkurrensfördel för utvecklade länder

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

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

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

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

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

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

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

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

“The new deal of work”

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

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

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

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

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

Medbestämmande och utstängdhet

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Avslutning: ”Skönhet är ett löfte om lycka”

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Referenser

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

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

3. Partssamverkan i förändring - en jämförelse mellan privat och offentlig sektor

Hur lokal samverkan mellan ledning och löntagarorganisationer utvecklats över tid i privat och offentlig sektor inriktas i första hand på aspekter som rör effekter och förtroende. I fråga om chefers bedömning av partssamverkans betydelse för ledning och verksamhet riktas intresset mot chefers erfarenheter av för- och nackdelar och av påverkan på ledningseffektiviteten. Vad gäller konsekvenser för anställda och fackföreningar uppmärksammas främst samverkans betydelse för lokala fackföreningar, graden av inflytande inom några områden bl.a. arbetsmiljö och arbetsorganisation, samt löntagarföreträdares ställning och agerande i ledningsprocesser.

Bilder och analyser bygger i första hand på data från tre enkätundersökningar. Den ena från år 2003 med VD och fackliga företrädare vid 555 industri- och tjänsteföretag med fler än 25 anställda. Forskare svarade för enkätutformning och SCB skötte den praktiska hanteringen (Levinson 2004). De jämförelser som görs med läget år 1996 bygger på data från en enkätstudie till 386 industriföretag (Levinson 1997). Den tredje undersökningen är från år 2005 och avsåg chefer och fackliga företrädare vid 557 enheter inom stat, kommun och landsting/region. För statens del ingick myndigheter med regional verksamhet: länsstyrelserna, länsarbetsnämnderna, försäkringskassorna och länspolismyndigheterna. För landstingen/regionernas del ingick samtliga arbetsställen med "specialiserad sluten somatisk vård" med minst 25 anställda. Det innebär i praktiken alla landstings-/regiondrivna sjukhus. För kommunerna valdes grundskoleverksamheten i samtliga kommuner. Svarefrekvensen för ledningen var 84 procent och för fackliga representanter 71 procent.

Chefer i privat sektor upplever minskande nytta av partssamverkan

Andelen företagsledare i svenskt näringsliv, som år 2003 gör en positiv totalbedömning av medbestämmandets betydelse för företaget, har minskat markant -

signifikant på 95-procentnivån - sedan mätningen 1996; från 70 till 46 procent (tabell 1). Andelen företagsledare som anger mycket positiva effekter har minskat från 17 till 13 procent. Samtidigt har det skett en ökning - från 7 till 11 procent - av gruppen företagsledare som har negativa erfarenheter av partssamverkans för- och nackdelar för företaget. Vidare har det skett en ökning av "varken eller" gruppen d.v.s. företagsledare som anger att "för- och nackdelar är ungefär lika stora" på frågan "om du väger för- och nackdelar med löntagarmedverkan för företaget, vad är dina erfarenheter?". Således har den mycket positiva bild av företagsledares erfarenheter av medbestämmandets betydelse för företag som fanns vid mitten av 90-talet förändrats en del. Även om samverkan vid nästan hälften av alla företag vid mätningen år 2003 upplevs vara positivt så har andelen företagsledare med positiva erfarenheter minskat på ett signifikant sätt.

Tabell 1. *Chefers erfarenheter av för- och nackdelar med partssamverkan i privat sektor år 2003 och 1996 samt i offentlig sektor år 2005. Siffror i procent (n = 246, 290 resp. 246).*

	Privat sektor		Offentlig sektor
	2003	1996	2005
Mycket negativt	2	1	-
Ganska negativt	9	6	2
Varken eller	43	23	9
Ganska positivt	33	53	53
Mycket positivt	13	17	36
Totalt	100	100	100

Äldre företagsledare gör mer positiva bedömningar än yngre. Exempelvis i gruppen under 38 år är det enbart en fjärdedel som anger positiva erfarenheter. Sambandet mellan företagsledares ålder² och deras bedömning av samverkans betydelse för företaget är statistiskt säkerställt. Orsakerna har inte undersökts närmare, men kan ha att göra med skillnader i utbildning och erfarenheter. En inte alltför vågad gissning är att utvecklingen mot minskat utrymme för partssamverkansfrågor i högskoleutbildningen av ekonomer spelar en viss roll.

Det är också statistiskt säkerställt att det finns ett samband mellan företags storlek efter antal anställda och företagsledares erfarenheter av nyttan. I företag med mellan 25 till 100 anställda är andelen ledare med positiva erfarenheter lägst, och andelen med negativa högst. I storföretag (mer än 500 anställda) har en så stor andel som 69 procent positiva erfarenheter av löntagarmedverkan, medan 7 procent har negativa. En mer detaljerad indelning i tolv storleksklasser visar på sty-

² Medelåldern är 48 år för företagsledarna i undersökningen.

kan (signifikant på 99 procents nivå) i sambandet med företagsstorlek. En anledning till de mer positiva erfarenheterna i storföretag kan vara att ledarna där har mindre möjligheter än i små företag att direkt kommunicera med de anställda och skaffa sig en uppfattning om deras inställning i olika frågor som rör förändringar i företag. En annan orsak kan vara "skalfördelar", att tidsåtgången för partssamverkan inte ökar i samma takt som antalet anställda som ska företrädas, vilket gör att den relativa tidsåtgången för samverkan minskar ju större företaget är.

Vanligare med positiva chefserfarenheter i offentlig än i privat sektor

Den helt dominerande majoriteten (89 procent) chefer inom stat, kommun och landsting har positiva erfarenheter av partssamverkans för- och nackdelar (tabell 1). Det är enbart 2 procent, som anger negativa erfarenheter på frågan "om du väger för- och nackdelar med samverkan mellan facket och arbetsgivaren, vilka är dina erfarenheter". Ingen av de 467 tillfrågade cheferna anser att för- och nackdelarna med samverkan är mycket negativt. Inom den offentliga sektorn är det 9 procent av cheferna som anser att för- och nackdelar är ungefär lika stora.

Det är således en mycket positiv bild av chefers erfarenheter av partssamverkan inom offentlig verksamhet som träder fram när svaren från den sammanfattande frågan analyseras. Vidden av detta blir tydligt vid en jämförelse med privat sektor. Där är det knappt hälften av cheferna som gör en positiv sammanvägning av samverkans betydelse. Andelen som gör negativa bedömningar är dock ungefär lika stor i de båda sektorerna. En stor skillnad finns i andelen som anser att för- och nackdelar är ungefär lika. Den är 43 procent på den privata sidan, medan den endast är 9 procent på den offentliga. Huruvida den tidigare nämnda tendensen i privat sektor mot minskande andelar chefer med positiva erfarenheter även gäller offentlig sektor kan inte avgöras med de data som är tillgängliga.

Chefernas bedömning av organisatoriska konsekvenser i privat sektor

För att få en mer preciserad bild av vad chefer ser som för- och nackdelar med partssamverkan, görs en uppdelning i fyra positiva och tre negativa aspekter. I tabell 2 (sid. 48) är positiva och negativa påståenden rangordnade efter andelen svarande som instämmer helt eller delvis (4 plus 5).

Genomgående är det en stor majoritet chefer som ser samverkan som något positivt, något som legitimerar och underlättar genomförandet av svåra beslut och bidrar till ett positivt organisationsklimat. Det är drygt 90 procent av cheferna i offentlig sektor som menar att "samverkan gör att beslut förankras bättre hos de anställda". En något mindre andel anger att samverkan "gör det lättare att genomföra svåra beslut". Nästan tre fjärdedelar anger att samverkan "ger ledningen nya idéer". Genomgående är chefers bedömningar av samverkans konsekvenser mindre positiva inom privat sektor. Där är det en markant lägre andel

chefer (41 procent) som anger att samverkan gör det lättare att genomföra svåra beslut. Det är enbart en sjättedel som anser att den ger ledningen nya idéer. Oberoende av sektor tyder resultaten på att ledningen anser att fackliga företrädares medverkan i ledningsarbetet 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 fråga om en nedåt- än uppåtgående kommunikation.

Den nedre delen av tabell 2, de tre sista frågorna, anger negativa effekter av partssamverkan. Det är i offentlig sektor drygt 40 procent som instämmer i påståendet att samverkan leder till längre beslutsprocesser. Den andelen är större (55 procent) inom den privata sektorn. En dryg tiondel av offentliga chefer anser att samverkan är kostsam, vilket är ungefär hälften jämfört med den privata sektorns chefer. Endast undantagsvis (5 procent) anses samverkan i offentlig verksamhet bidra till konflikter och blockeringar. På den privata sidan är den andelen betydligt större (cirka en femtedel).

Tabell 2. *Chefers erfarenheter av partssamverkan i privat och offentlig sektor. Siffror i procent (n = 281 resp.425).*

	Instämmer inte alls			Instämmer helt	
	1	2	3	4	5
Beslut förankras bättre hos anställda	11 (-)	15 (2)	33 (6)	30 (37)	11 (55)
Underlättar genomförandet av svåra beslut	10 (3)	19 (7)	32 (15)	34 (47)	5 (28)
Bidrar till ett positivt organisationsklimat	13 (-)	16 (1)	44 (5)	19 (33)	8 (61)
Ger ledningen nya idéer	21 (2)	32 (12)	30 (30)	14 (44)	3 (12)
Förlänger beslutsprocessen	7 (11)	11 (25)	27 (23)	38 (30)	17 (11)
Är kostsam	18 (34)	21 (31)	34 (21)	17 (11)	10 (3)
Bidrar till konflikter och blockeringar	25 (38)	28 (40)	28 (17)	16 (4)	3 (1)

Vad gäller chefers erfarenheter av samverkans konsekvenser för ledningsarbetet kan således sammanfattningsvis konstateras att samverkan ofta, dock i lägre grad inom privat sektor, bedöms ge positiv påverkan i olika avseenden, ge bättre förankring av beslut och bidra till positivt organisationsklimat. Den kritik som trots allt kommer fram är tämligen modest och gäller främst beslutsprocessens längd och kostnader. Chefers svar på olika frågor är korrelerade med varandra; svarar man på ett visst sätt på en fråga är det sannolikt att man svarar på visst sätt på andra frågor. För att finna olika mönster i svaren, olika grupperingar av svar som

hänger ihop med varandra, gjordes en faktoranalys för den offentliga sektorn. Den visar att det finns tre grupper av svar.

De tre grupperna är med viss tillspetsning:

1) *Beslutsfokuserade chefer*. De chefer som tycker att fackligt deltagande gör det lättare att genomföra svåra beslut, tycker också att det ger ledningen nya idéer och minskar risken för konflikter och blockeringar.

2) *Samverkansinriktade chefer*. De chefer som tycker att samverkan bidrar till ett positivt organisationsklimat, anser också att besluten förankras bättre genom samverkan.

3) *Skeptiska chefer*. De chefer som tycker att samverkan är kostsamt, tycker också att det leder till längre beslutsprocesser.

Inom den privata sektorn finns det också en stark korrelation mellan de positiva effekterna. 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 effekter anger alltså i mindre utsträckning negativa effekter och omvänt³.

Samverkans nytta för anställda och lokala fack

Undersökningarna söker kartlägga samverkans konsekvenser för de fackliga organisationerna i lite andra avseenden än för ledningen. Dels gäller det de fackliga representanternas egna bedömningar av fackets makt och status, som stundtals varit kontroversiellt i reformeringen av partsrelationerna. Dels gäller det att söka kartlägga i vilka frågor facket är mest aktivt och har mest inflytande. Nästan två tredjedelar (69 procent) av de fackliga anser att samverkan inom offentlig sektor stärker fackets status och ställning gentemot ledningen. Andelen är något lägre (62 procent) inom privat sektor. Vid mindre än en fjärdedel är det fråga om varken eller. 66 procent i offentlig verksamhet anser att samverkan ger de fackliga företrädarna ”viktig förståelse för verksamhetens villkor och problem”. Anden är lite lägre i privat sektor. Drygt var tionde - lite högre i privat sektor - anser att samverkan är ”meningslöst då det inte ger facken reellt inflytande”.

³ Sociologen Fredrik Augustsson har svarat för databearbetningarna.

Tabell 3. Samverkans betydelse för löntagarorganisationerna, enligt de fackliga representanterna i privat och offentlig sektor. Siffror i procent.

	Instämmer inte alls				Instämmer helt
	1	2	3	4	5
Stärker fackets status och ställning mot ledningen	5 (2)	10 (7)	23 (22)	34 (39)	28 (30)
Företrädare får förståelse för verksamhetens villkor	5 (1)	6 (5)	35 (28)	35 (43)	19(23)
Meningslöst då det inte ger facken reellt inflytande	28 (32)	27 (35)	27 (22)	11 (9)	7(2)

Statistisk analys visar att det i offentlig sektor är meningsfullt att urskilja två (och en mellangrupp) åsiktsgrupperingar. En positiv grundton gör dock att grupperna inte blir särskilt tydliga. Majoriteten upplever att partssamverkan är till nytta för lokal facklig verksamhet. Vid en andra grupp upplevs samverkan som negativ. Vid ungefär en fjärdedel gäller ”varken eller”.

Minskat löntagarinflytande sedan mitten av 90-talet

Resultatet från 2003 års undersökning i privat sektor (tabell 4), visar att löntagarnas inflytande, enligt företagsledare, har minskat på ett signifikant sätt (på 95 procentnivå) sedan 1996 års mätning inom områdena arbetsmiljö, arbetsorganisation, omplacering och arbetstider⁴. Stort inflytande (”avgörande” plus ”stor” roll) uppnås vid 44 procent av företagen jämfört med 79 procent år 1996. Andelen där löntagarinflytandet är litet (”begränsad” plus ”liten” roll) har ökat från 21 procent till 56 procent. En uppdelning av data från år 2003 på fyra inflytandegrader ger följande bild: avgörande roll vid 7 procent, stor vid 37 procent, begränsad vid 35 procent och liten roll vid 21 procent av företagen. Mätskillnader⁵ 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 - arbetsmiljö, ändrad arbetsorganisation, omplacering och arbetstider - som mäts vid båda tillfällena. Det visar sig att andelen företag med stort löntagarinflytande har minskat på ett statistiskt säkerställt sätt inom de olika områdena.

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

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

Tabell 4. VD:s bedömning av fackligt inflytande år 2003 och 1996 i privat sektor. Siffror i procent (n=247 resp. 293).

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

För att få en mer preciserad bild av löntagarnas inflytande år 2003 görs en uppdelning på sju områden (tabell 5). Som framgår är arbetsmiljöfrågor det område där löntagarorganisationerna bedöms ha störst inflytande: de spelar stor eller avgörande roll vid drygt hälften av företagen. Merparten av det praktiska arbetsmiljöarbetet 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 procent) bedöms man ha stor eller avgörande roll.

Tabell 5. Löntagarorganisationernas betydelse inom sju områden år 2003, enligt VD. Siffror i 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	32	35	30
Organisations- och Bemanningsfrågor	1	21	48	30

Arbetstider är på tredje plats med stor eller avgörande roll vid 42 procent. 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 föränd-

ringar är direkt synliga på samma sätt som exempelvis lönefrågor. Efter arbetstider kommer jämställdhetsfrågor. Längst ner på inflytanderankingen är förändring av arbetsorganisationen, personalens kompetensutveckling och organisations- och bemanningsfrågor. För personalens kompetensutveckling och utbildning är inflytandet litet (liten eller begränsad roll) vid drygt tre fjärdedelar av företagen, vilket är anmärkningsvärt särskilt när facken själva identifierat området som centralt för att säkra personalens anställningsbarhet.

Stort löntagarinflytande vanligare i offentlig än i privat sektor

En närmare analys av löntagarnas inflytande i offentlig sektor inom de fyra områdena - arbetsmiljö, omplacering av personal, ändrad arbetsorganisation och arbetstider - där löntagarna oftast spelar en stor roll visar på följande resultat. Stort inflytande för löntagarorganisationerna uppnås vid 80 procent av de undersökta offentliga verksamheterna, vilket är nästan dubbelt mot privat sektor. En närmare uppdelning inom offentlig sektor av löntagarnas inflytande i de fyra inflytandegraderna visar på följande bild: avgörande roll vid 16 procent, stor vid 64 procent, begränsad vid 19 procent och liten roll vid 1 procent av enheterna. Även om mätningarna skett vid olika tidpunkter, torde det inte ändra slutsatsen att de fackliga organisationernas inflytande för de fyra områdena är större inom offentlig verksamhet.

Tabell 6. Löntagarorganisationernas betydelse inom fyra områden i offentlig och privat sektor enligt cheferna. Siffror i procent (n=465 respektive 247).

	Stort inflytande		Litet inflytande	
	Offentlig	Privat	Offentlig	Privat
Arbetsmiljöfrågor	96	61	4	39
Omplacering av personal	78	45	22	55
Förändring av arbetsorganisation	76	29	25	71
Arbetstider	68	39	32	61
Genomsnitt	80	44	20	56

Som tabell 6 visar skiljer sig löntagarorganisationernas inflytande en hel del mellan de fyra områdena. Arbetsmiljöfrågor är det område där löntagarorganisationerna enligt cheferna oftast har mest inflytande: de spelar stor eller avgörande roll vid 95 procent av förvaltningarna. 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 i en inflytanderanking: vid drygt tre fjärdedelar av förvaltningarna spelar löntagarföreträdare en stor eller avgörande roll. Vid ändrad arbetsorganisation är stort inflytande ungefär lika vanligt. Arbetstider kommer därefter med stor eller avgörande roll vid 68 procent. 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. Längst ner på inflytanderankingen (redovisas inte i tabellen) finns jämställdhetsfrågor, personalens kompetensutveckling och verksamhetsutveckling. Vad gäller personalens kompetensutveckling uppnås stort inflytande vid knappt 40 procent av de offentliga verksamheterna.

Detta sätt att mäta löntagarnas inflytande via sina lokala fackföreningar har sina bestämda begränsningar. 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. 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 emellertid 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).

Löntagarnas ställning i ledningsprocesserna

En annan aspekt på samverkans betydelse för de lokala fackliga organisationerna rör representanternas ställning i besluts- och ledningsprocesser. Undersökningarna inom privat sektor år 1996 och 2003 visar att de ofta spelar en underordnad roll initialt i processerna när problem bestäms och lösningen grundläggs (Levinson 2004). Den helt dominerande ordningen är att representanterna inte är med i initiativ- och initieringsskedet, vilket får konsekvenser för deras möjligheter att påverka inriktning och utformning. Principen är att handlingsutrymmet är störst i början och tidigt agerande är styrande för utfallet, delvis på grund av att vissa alternativ efterhand framstår som mindre realistiska. Dessutom sker en psykologisk inlåsning där problemformuleringar och lösningar blir alltmer konkreta. I denna studie kartläggs löntagarföreträdarens deltagandemönster utifrån när de som först kommer in i beslutsprocesser för viktiga ledningsfrågor. Forskning (Heller et al 1998) visar att beslut och problemlösning oftast är processer som har en början, en mellandel och ett slut, och att innehållet i dessa faser inte är lika. Ett vanligt sätt att dela in processen vid viktiga förändringsprocesser är att urskilja fyra 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 cheferna i offentlig sektor kommer i allmänhet löntagarföreträdare som först in i processer för viktiga frågor (ny arbetsorganisation, omlokalisering etc.) i det första skedet vid en tredjedel av fallen (tabell 7), vilket är en dubbelt jämfört med privat sektor. Oftast, två tredjedelar, kommer de som först in i den andra fasen då ärenden bereds och utreds. Senare inträde i förändringsprocesser är ovan-

ligt, vid två procent av enheterna sker inträdet först vid beslutstillfället. Sett över förändringsprocessernas tre första faser är andelarna för löntagarnas medverkan 34, 98 och 100 procent. Som jämförelse kan nämnas att andelarna för privat sektor är 17, 84, 94 och 100 procent d.v.s. där är det genomgående fråga om senare inträde i processerna.

Ser vi på inträdet i förändringsprocesser enligt löntagarföreträdarnas bedömning, förändras bilden något, senare inträde blir då vanligare. De anger lägre andel än cheferna för tidiga skeden; 14 procent i initieringsskedet och 54 procent i beredningsskedet. Vid en fjärdedel av de offentliga verksamheterna kommer företrädarna som först in vid beslutstillfället. Sett över de fyra faserna är medverkan 14, 68, 92 och 100 procent. Skillnaden mellan de båda aktörskategoriernas bilder av när företrädarna som först kommer in i processerna är statistiskt säkerställda. De kan förstås mot bakgrund av att chefer ofta anser sig ha informerat och diskuterat frågan med löntagarföreträdare, som i sin tur inte upplever detta som en direkt medverkan i de reella beslutsprocesserna. Ledningen kan under en lång period ha spenderat en stor del av sin tid att diskutera frågan mer eller mindre formellt internt och upplever därigenom att "alla" känner till vad som är på gång.

Tabell 7. Löntagarnas inträde i förändringsprocesser i offentlig sektor, enligt chefer och fackliga företrädare. (n=469 respektive 1131 /LO+TCO+SACO/).

	Chefer	Löntagarföreträdare
När frågan initieras (fas 1)	34	14
Under beredningen (fas 2)	64	54
Vid det formella		
beslutstillfället (fas 3)	2	24
Först vid genomförandet (fas 4) -		8

Statistisk dataanalys visar på samband mellan inträde i processer och förvaltningsledningens uppfattning om värdet av partssamverkan. Ju positivare erfarenhet cheferna har av löntagarnas beslutsmedverkan, desto tidigare anser de att facket kommer in i processen. Ett liknande samband finns mellan ledningens uppfattning om samarbetsklimat 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 företrädarens uppfattning om hur klimatet för samarbete ser ut och när de kommer in i processen.

Möjligheten för löntagarföreträdare att påverka är beroende av det handlingsutrymme som står till buds. Handlingsutrymmet i en process minskar ofta varefter tiden går. Om inträdet i processerna är sent har handlingsutrymmet ofta krympt på ett avgörande sätt och således minskat möjligheterna att påverka utfallet. I regel återstår oftast endast ett alternativ vid det formella beslutstillfället och den mer detaljerade utformningen, vilket innebär att inflytandet begränsas till att an-

tingen acceptera eller förkasta ganska färdiga förslag. Vid två tredjedelar av de studerade offentliga verksamheterna anser löntagarföreträdare att handlingsutrymmet är mycket eller ganska begränsat när de börjar agera, vid en bestämd och viktig förändring som varit aktuell under de senaste två åren. I 15 procent av fallen rör det sig enligt företrädarna om ett mycket litet handlingsutrymme. Det är ganska ovanligt (5 procent) att handlingsutrymmet bedöms som mycket stort. Jämförande analyser visar att deras bedömning av det reella utrymmet för påverkan är oberoende av i vilken regi som verksamheten bedrivs. Uppfattningarna om handlingsutrymmet i offentlig verksamhet ligger ganska nära de som finns inom den privata sektorn.

Fackliga företrädares agerande och aktivitetsgrad

En andra aspekt på frågan om löntagarföreträdares ställning är aktivitetsgraden i förändringsprocesserna. Aktivitetsgrad mäts i studien med stöd av en fyrgradig svarsskala till frågan "hur Din fackliga organisation arbetat under det senaste verksamhetsåret" inom åtta (fyra tas upp i detta bidrag) preciserade områden. Resultatet visar att agerandet enligt löntagarföreträdare ofta, cirka en tredjedel av fallen, är ganska passivt av typ främst lyssnande roll och begär mer information (tabell 8). Störst aktivitet d.v.s. utforma egna alternativ är mindre vanligt, 17 procent. Att företrädarna ställer egna krav är den vanligaste (49 procent) aktivitetsgraden. Aktivitetsmönstret för de fyra områdena är: lyssnande roll vid 14 procent, begär mer information vid 20, ställer egna krav vid 49 och utformar egna alternativ vid 17 procent.

Jämfört med den privata sektorn är fackliga företrädares aktivitetsgrad genomgående högre i offentlig verksamhet. I näringslivet är det vanligare med låga aktivitetsgrader som främst lyssnande roll och begär mer information. Aktivitetsprofilen är där: 25 procent lyssnande roll, 19 begär mer information, 36 ställa egna krav och 20 procent utforma egna alternativ. Arbetsmiljö, arbetstider och omplacering av personal är de områden där hög aktivitetsgrad som utforma egna alternativ och ställer egna krav, är vanligast. Jämställdhetsfrågor är det av de åtta undersökta områdena där företrädare är minst aktiva, vid knappt hälften av enheterna nöjer man sig med att främst lyssna eller begära mer information.

Tabell 8. *Facklig aktivitetsgrad i offentlig sektor enligt fackliga företrädare. Siffror i procent (n=1023).*

	Främst lyssnande roll	Begär mer info	Ställer egna krav	Utformar egna alternativ
Arbetsmiljöfrågor	10	11	64	15
Förändring av arbetsorganisation	9	29	47	15
Omplacering av personal	9	21	53	17
Arbetstider	13	15	50	22
Genomsnitt för åtta områden	14	20	49	17

Denna mätning av aktivitetsgrad kompletteras med en mer precis, som gäller vad företrädare faktiskt gjort vid en viktig förändring (personalminskning, ändrad arbetsorganisation etc.) som förvaltningen genomgått de senaste två åren. Det visar sig att aktivitetsgraden vid en sådan förändring genomgående är något högre jämfört med den mer allmänna mätningen, vilket kan bero på att agerandet vid en viktig förändring ofta är prioriterat. Vid drygt hälften av förvaltningarna är ”föra fram egna krav” den största aktivitetsgraden. Rollen som kravställare är den vanligaste. Vid drygt en sjundedel av förvaltningarna är det frågan om att fackliga företrädare utformar och för fram egna handlingsalternativ. Aktivitetsprofilen i offentlig verksamhet ligger ganska nära den inom privat. Det kan nämnas att fackliga representanter är något mer aktiva i offentlig sektor.

Stort förtroende och bra samarbetsklimat i svenskt arbetsliv

I detta bidrag är det främst två aspekter av förtroende som tas upp till granskning. Den ena är vilket förtroende ledningen har för de fackliga organisationerna, och den andra är de fackliga företrädarnas förtroende för ledningen. Vilken grad av förtroende har förvaltningscheferna i offentliga verksamheter för de lokala fackliga organisationerna? Vid 91 procent av förvaltningarna är förtroendet stort eller ganska stort och vid nio procent är det ganska litet eller litet (tabell 9). Att chefer har stort eller ganska stort förtroende för de fackliga organisationerna är vanligare i offentlig verksamhet än i privat, där andelen är 68 procent. Att chefer har ett ganska litet eller litet förtroende för organisationerna är således vanligare i privat sektor (32 procent) jämfört med offentlig (9 procent).

Frågor om förtroende är dock lite problematiska. Att ha förtroende handlar till stor del om att lita på andra parters 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. 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.

Den andra aspekten rör vilken grad av förtroende de fackliga företrädarna har för ledningen? Förtroendet är stort eller ganska stort vid 71 procent av förvaltningarna. Det finns således en betydande andel (29 procent) verksamheter i offentlig sektor där förtroendet är litet eller ganska litet. Som jämförelse kan nämnas att stort eller ganska stort förtroende är vanligare i offentlig verksamhet jämfört med privat, där andelen är 60 procent. Som framgår av tabell 9 har chefer i offentlig sektor oftare stort förtroende för de fackliga organisationerna än vad företrädarna har för ledningen.

Tabell 9. Grad av förtroende mellan chefer och lokala fackföreningar i offentlig sektor. Siffror i procent (n=469 för chefer, 1089 för facken).

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

Arbetstagarrepresentanternas förtroende är positivt korrelerat till ledningens upplevda förtroende för organisationerna. Det betyder att ju högre förtroende de fackliga representanterna upplever att företagsledningen har för dem, desto större förtroende har de själva för ledningen, vilket stämmer väl in med teorier om betydelsen av reciprocitet för uppbyggnad av socialt kapital (Lin 2002). Representanterna har dessutom högre förtroende för ledningen ju mer positiv förändringen i deras förtroende för ledningen har 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 stort 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.

Tabell 10. Samarbetsklimat mellan ledning och fackföreningar i offentlig sektor enligt chefer och fackliga företrädare. Siffror i procent (n=470 respektive 1131).

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

Studien har en fråga som rör samarbetsklimatet mellan ledning och fackliga organisationer. Svaren visar att det genomgående är fråga om bra (ganska bra eller mycket bra) vid en stor majoritet arbetsplatser inom stat, kommun och landsting. Andelen är så stor som 93 procent enligt förvaltningscheferna (tabell 10). Mycket dåligt samarbetsklimat förekommer inte, medan ganska dåligt utmärker fem procent av enheterna. När löntagarföreträdare står för bedömningen minskar andelen något där samarbetet är bra (till 78 procent), ökar något, och ökar mycket där den är varken bra eller dåligt. Att det är fråga om dåligt samarbetsklimat mellan ledning och olika fackföreningar tillhör dock ovanligheten såväl i offentlig som i privat sektor.

Avslutande synpunkter

Samverkan mellan ledning och lokala fackliga företrädare vid större förändringar har blivit ett självklart inslag vid ledning av privat och offentlig verksamhet. Den bild som framträder av olika utvärderingar är att majoriteten chefer anser att samverkan fungerar bra och är till nytta för verksamhet. Farhågan att den bidrar till konflikter får föga stöd av cheferna. En fördel med systematisk samverkan i förändringsfrågor uppges vara att den skapar legitimitet och förankring bland anställda. En annan att den bidrar till ett positivt organisationsklimat. En stor majoritet, mer än nio av tio, av cheferna har ett stort eller ganska stort förtroende för de fackliga organisationerna.

Båda chefer och fackliga företrädare anser att samverkan har positiva konsekvenser för verksamheten. På statistisk väg - korrelationsanalys och regressionsanalys - gjordes i denna studie ett försök att ur data från de tre enkäterna avgöra vilka enskilda delar av partsrelationerna som betyder mest för att samverkan skall leda till en positiv verksamhetsutveckling. Är exempelvis formen viktig, så att samverkansgrupper i högre grad än MBL-förhandlingar – eller tvärtom – medverkar till en god verksamhet? Det visade sig att formen inte är viktig i detta avseende. Inte heller någon annan enskild faktor har särskild betydelse för partsrelationernas verksamhetsnytta. I stället förefaller det vara flera närliggande faktorer av attityd- eller värderingsmässig art som är viktiga, närmast så att det gäll-

er en informell kultur av förtroende och samarbete, oberoende av i vilka konkreta organisatoriska former detta uppträder. Ju starkare denna kultur är, desto mer positivt anser man att verksamheten påverkas.

Jämförelser visar att det finns en del skillnader mellan offentlig och privat sektor i fråga om hur partssamverkan hanteras och har för betydelse för verksamhet och fackföreningar. Det tycks vara en större uppslutning kring partssamverkan hos chefer och löntagarföreträdare i offentlig jämfört med privat sektor. Företrädarna kommer ofta in tidigare och är mer aktiva i beslutsprocesserna i de offentliga verksamheterna. Förvaltningscheferna har oftare än företagscheferna positiva erfarenheter av för- och nackdelar av samverkan för verksamheten. I fråga om det fackliga inflytandet är det vanligare med ett stort fackligt inflytande i offentlig än i privat sektor.

Studien visar att det inom privat sektor har skett tydliga förändringar mellan mättillfällena år 1996 respektive 2003. En är att andelen företagsledare som anser att partssamverkan är till nytta för företaget har minskat från 70 till 46 procent. Den andel som menar att partssamverkan har negativa effekter har ökat. En annan förändring är att det skett en minskning av andelen löntagarföreträdare som ser positivt på samverkan som metod att påverka företagens utveckling och ledning. Det fackliga inflytandet har också minskat i kärnområden som arbetets tider, miljö och organisation.

Den generellt sett positiva bild som hör samman med lokal partssamverkan i svenskt arbetsliv behöver nyanseras då det rör sig om stora skillnader mellan företag och sektorer. Som studien visat finns det en stor andel verksamheter i både offentlig som i privat sektor, där samverkan sker på en låg nivå och där nyttan för dem som berörs är ganska begränsad. Inom privat sektor är det en stor grupp företag där varken VD eller fackliga företrädare upplever sig ha särskilt stor nytta av samverkan.

Den svenska modellen är således i det stora hela enligt enkätsvaren i hög grad levande i arbetslivet, såväl vad gäller samarbete och förtroende mellan parterna som positiva konsekvenser för verksamheten. Innebär detta att de positiva konsekvenserna verkligen existerar och att den svenska modellen är bra? Inte nödvändigtvis. De svarande är ju inne i systemet och kan ha flera skäl, både medvetna och omedvetna, till att göra alltför positiva bedömningar. Vid enkätundersökningar av detta slag kan det exempelvis finnas en tendens att fackliga företrädare överdriver nyttan för att försvara sitt arbete inför medlemmarna (Sverke 1995). Motsvarande gäller förmodligen på arbetsgivarsidan. Inga försök har dock gjorts i detta projekt för att bedöma partssamverkans konsekvenser med andra metoder, såsom att fråga medarbetare utan någon ställning i partssystemet eller att undersöka verksamhetens produktivitet och kvalitet direkt. Parterna har förmodligen inte förstahandskunskap om detta, och enkätsvaren kan bygga på ganska allmänna bedömningar och uppfattningar. Det är därför vanskligt att dra alltför bestämda slutsatser om partssystemets verksamhetsnytta. Chefer och fackliga representanter är visserligen överens om att samverkan ger positiva konsekvenser för

verksamheten, men det är okänt huruvida denna slutsats står sig i jämförelse med andra bedömningsgrunder än enkätsvar från aktörerna. När det gäller förtroende och samarbete är förhållandet annorlunda. Ingen har i detta fall bättre förståhandskunskap än de tillfrågade partsrepresentanterna.

Referenser

- Heller F, Pusic E, Strauss G & Wilpert B (1998). *Organizational Participation*. New York: Oxford University Press.
- Levinson K (1997). Medbestämmande i förändring. *Arbetsmarknad & Arbetsliv* 3:109-121.
- Levinson K (2004). Lokal partssamverkan. *Arbetsliv i Omvandling* 2004:5. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Lin N (2002). *Social capital - a theory of social structure and action*. New York: Cambridge University Press.
- Sverke M (1995). *Rational Union Commitment. The Psychological Dimension in Membership Participation*. Stockholms universitet.

4. Från förhandlingskultur till samverkanskultur i offentlig sektor

Vi ska ”gå från en MBL-kultur till en samverkanskultur” säger arbetsgivare och fackliga organisationer i kommuner och landsting (citrat från Sveriges kommuner och landsting 2005). Samma ambition finns på den statliga sidan. Men vad innebär detta ”kulturskifte” närmare? Och vilka svårigheter uppstår? Det är ämnet för detta kapitel.

Partsrelationerna inom den offentliga sektorn omvandlas. Det finns nya radikala ambitioner, men det finns också tydliga samband bakåt i tiden. Kontinuiteten med äldre traditioner är betydande (”äldre” betyder här före 1970-talet). Parternas frihet från staten och deras samarbete och ömsesidiga förtroende är nygamla värden med rötter i Saltsjöbadsandan som nu hamnat i fokus. Dessa värden betonades mindre under 70-talets arbetsrättsexpansiva period då juridiska rättigheter och skyldigheter prioriterades. Förhandlingar med stöd av lag och avtal blev viktigare än ömsesidigt förtroende och gemensamt problemlösande. Men MBL-förhandlingar är knappast typiskt för svenska partsrelationer i ett längre perspektiv. ”Den svenska modellen”, detta diffusa begrepp som bland annat gäller relationen mellan arbetsmarknadens parter, bygger på annat än lag- och avtalsreglerad förhandling och information. Förhandlingskulturen utgör ju sedan något decennium inte heller normen och idealet för svenska partsrelationer, utan har ersatts av en renässans för mer informella och samarbetsinriktade lösningar. Utvecklingen i offentlig sektor och privat näringsliv förefaller likartad. Elvander (2002) pekar på de likheter som finns mellan Saltsjöbadsavtalet från 1938 och Industriavtalet från 1997. Samarbete, förtroende och verksamhetsnytta står i båda fallen i fokus hävdar författaren liksom självständigheten från staten. Denna utveckling synes i vissa avseenden vara internationell, eller åtminstone västeuropeisk. Partsrelationerna får mer lokal tyngdpunkt, blir mer informella, mer individinriktade och får starkare verksamhetsanknytning (Bamber & Lansbury (red) 1998; Ferner & Hyman (red) 1998; Huzzard m.fl. (red) 2004; Howell 2005).

Dagens ambitioner inom offentlig sektor är emellertid annorlunda än enbart en renässans för äldre lösningar. Det finns radikala idéer som bryter mot traditionerna, såväl mot MBL:s förhandlingskultur och motpartstänkande som mot Saltsjöbadsandans starka betoning av representanternas roll.

På medbestämmandeområdet sker för närvarande en tyngdpunktsförskjutning från förhandling och motpartstänkande till samarbete och samförstånd, likaså en tyngdpunktsförskjutning från högre organisatoriska nivåer till lägre. Detta är knappast uppseendeväckande eller oväntat. Många utvärderingar har ju visat att medbestämmandet ofta fått en trång och illasittande kostym. Representanter på höga nivåer har skött allt, medan verksamheter, arbetsplatser och enskilda medarbetare varit alltför osynliga (se t.ex. Wallenberg 1996). Mer uppseendeväckande är att lönefrågan betraktas på i huvudsak samma sätt, av både arbetsgivare och fackliga organisationer. Individuell lön som sätts på arbetsplatsen med hänsyn till prestationer i arbetet är numera en viktig punkt i både fackens och arbetsgivarnas lönepolitik. Det finns också en strävan att minska betydelsen av förhandlingar till förmån för informella dialoger och processer. En studie av Alsterdal & Wallenberg (2005) visar hur denna form av lönesättning fungerar på tre arbetsplatser. Skillnaden mot traditionell lönesättning är stor; inte så mycket vad gäller resultatet som processen. På dessa tre arbetsplatser har ”första linjens chefer” en viktig roll som lönesättare i dialog med medarbetarna och den praktiska verksamheten är hela tiden en utgångspunkt och styrande förutsättning.

Sålunda vågar man nog påstå att det är partsrelationerna mer generellt, inte bara enskilda frågor, som förändras. Denna förändring sker inte lite på marginalen, utan i mer grundläggande avseenden. Arbetsgivare och fackliga representanter strävar efter att lämna ett centraliserat och förhandlingspräglat system till förmån för ett mer lokalt, informellt och verksamhetsanknutet system. Men vad vill de närmare? Och vilka svårigheter möter de?

Material och metod

Avsikten är först att precisera vad arbetsgivare och fackliga organisationer har för syften och ambitioner. Huvudsakliga källor är partsgemensamt material såsom löneavtalet Huvudöverenskommelse 05 för kommuner och landsting (Sveriges kommuner och landsting 2005), de två samverkansavtalen för offentlig sektor, FAS 05 från år 2005⁶ för kommuner och landsting (Sveriges kommuner och landsting 2005) samt Samverkan för utveckling för staten från år 1997 (Utvecklingsrådet för den statliga sektorn 1998). Till respektive avtal hör informationsbroschyrer som relativt fylligt beskriver syften och ambitioner.

Avsikten är också att analysera de svårigheter som övergången från MBL-kultur till samverkanskultur medför. Intervjuer och samtal har skett med tjänstemän på Sveriges Kommuner och Landsting (f.d. Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet), tjänstemän i enskilda kommuner och landsting och i statliga myndigheter, samt representanter för fackliga organisationer. Även en del resultat från en enkätundersökning 2005 används (för metodfrågor se Levinsons kapitel i denna bok, i övrigt Levinson & Wallenberg 2006).

⁶ I stort sett samma som U-92 från år 1992.

Parternas ambitioner går att fastställa ganska entydigt. Det finns auktoritativa uttalanden i partsgemensamma avtal och skrifter, och det finns material hos respektive part. Att kartlägga vilka svårigheter som möts i praktiken i kommuner, landsting och statliga myndigheter är svårare. Det är mycket resurskrävande att undersöka detta i någon större skala och möjligheten att generalisera är ganska liten. Framställningen i ett av de följande avsnitten diskuterar några av de svårigheter som faktiskt mötts enligt intervjuer och utvärderingar, men hur vanliga de är och hur allvarliga de är får i huvudsak lämnas öppet.

Ambitionerna hos arbetsgivare och fackliga organisationer

För att precisera de grundläggande syftena med partsrelationernas förändring är ett citat ur samverkansavtalet för kommuner och landsting belysande. Det visar en allmän ambition som delas av arbetsgivare och fackliga organisationer:

Utgångspunkten för samverkan är att så många frågor som möjligt behandlas av dem som direkt berörs i sitt arbete.
Medarbetarens inflytande är basen i samverkanssystemet.
(Sveriges kommuner och landsting 2005 s. 10)

Individen, verksamheten och arbetsplatsen sätts i fokus på ett tydligt sätt. Samma grundtanke återfinns i lönefrågan. Individuell lön som sätts på arbetsplatsen med hänsyn till prestationer i arbetet har blivit ett uppmärksammat inslag i både fackens och arbetsgivarnas lönepolitik.

Dessa tankar innebär en stor kontrast mot det gamla centrala medbestämmandeavtalet MBA-KL och dess tio bilagor (respektive MBA-S för statens del) och de gamla löneavtalen med detaljstyrande tariffer. Medbestämmandeavtalet reglerade i detalj representanternas förhandlingar både när det gäller former, nivåer och områden, men där behandlades inte den enskilde medarbetaren och hennes inflytande i det dagliga arbetet. De gamla löneavtalen kunde i detalj reglera vad olika befattningar skulle ha för lön i hela landet, men tog ingen hänsyn till individernas arbetsprestationer eller arbetsplatsernas säregenheter. En med 2000-talets ögon lika främmande skrift som dessa avtal är den statliga utredning som arbetsrättskommittén lade fram inför 1970-talets medbestämmandelagstiftning (SOU 1975:1). Där ses arbetsgivare och arbetstagare på ett självklart sätt som motparter. Lika självklart och oproblemiskt framför utredningen att enskilda medarbetare ska representeras av andra och att de fackliga organisationerna behöver lagreglerade rättigheter för att via förhandlingar hävda löntagarnas intressen.

En jämförelse mellan å ena sidan denna statliga utredning och dessa gamla avtal och å andra sidan dagens löneavtal och samverkansavtal visar onekligen att det skett ett paradigmskifte på partsrelationernas område, åtminstone på det verbala

och retoriska planet. Huruvida samverkanskulturen i praktiken ersatt förhandlingskulturen i någon högre grad är dock otillräckligt känt.

Samverkanskulturens syften och ambitioner kan skildras i sex punkter, som anger en allmän färdriktning snarare än konkreta och omedelbara reformer:

- 1) Partsrelationerna anpassas till arbetslivets och samhällets förändringar
- 2) Den representativa idén tonas ned till förmån för direkt deltagande
- 3) Kollektivet nedtonas till förmån för individen
- 4) Förhandlingar minskar till förmån för mer informella relationer
- 5) Separering av olika frågor minskar till förmån för integrering
- 6) Partsintressena minskar till förmån för verksamhetens intresse

1. *Partsrelationerna anpassas till arbetslivets och samhällets förändringar.* I parternas skriftliga material om samverkanskulturen betonas samhällets och arbetslivets allmänna förändring som en stark omvandlingskraft. Determinismen är stundom tydlig. Parterna anser att de tvingas anpassa sig till grundläggande samhälleliga förändringar när det gäller organisationsformer, styrningsprinciper, effektivitetsmodeller och medborgerliga värderingar. Detta behov av anpassning syns i motiveringarna för det statliga samverkansavtalet:

Samhället omvandlas. Gårdagens verklighet ersätts av morgondagens. I denna process prövar både näringsliv, förvaltning och offentlig service nya arbetssätt och nya organisationslösningar, som är anpassade till samhällsförändringarna. Teknikutveckling och internationalisering är krafter som driver på sådana processer. I dessa samhällsomvandlingar finns också en grundläggande förändring av människors livsstil och värderingar. (Utvecklingsrådet för den statliga sektorn 1998 s. 4)

Mot denna bakgrund argumenteras för att systemet med traditionella förhandlingar mellan motparter formades i ett äldre, mer hierarkiskt samhälle och därför inte motsvarar dagens och morgondagens krav. Mer lokala, informella och individuella lösningar anses vara av nöden.

2. *Den representativa idén tonas ned till förmån för direkt deltagande.* En stark tradition i det svenska partssystemet är att den anställde representeras av facket och att arbetsgivaren representeras av en arbetsgivarorganisation, eller på mer operativa nivåer av särskilda personalansvariga. Nackdelarna med detta är välkända. Partsfrågorna hamnar - menar kritikerna - alltför långt från linjeorganisationen och blir mer störande inslag än konstruktiva bidrag till verksamheten, operativa chefer fräntas en del av sitt ansvar, facket blir en förmyndare över passiva medlemmar och MBL-förhandlingarna blir lätt tomma ritualer utan verklig betydelse. En lösning på dessa problem framhålls i samverkansavtalen. Det är att medarbetare respektive fackliga medlemmar måste få mer direkt delaktighet i stället för att representeras av andra. Avtalen förespråkar därför olika "direktdemokratiska" lösningar som arbetsplatsträffar, medarbetarsamtal och ökad självständighet i arbetet. Ändå överges inte den representativa idén. Framför allt före-

språkas samverkansgrupper sammansatta av chefer och fackliga representanter på organisatoriska nivåer ovanför arbetsplatserna. Dessa grupper förutsätts emellertid föra ned så mycket som möjligt av befogenheterna till arbetsplatsnivån. Ett exempel är samverkansavtalet på en statlig myndighet (FMV). Där stadgas att representativt sammansatta samverkansgrupper ska finnas, men att:

Tyngdpunkten i samverkan ligger på arbetsplatsnivå och sker vid arbetsplatsträffar och genom individuella samtal mellan chef och medarbetare. (FMV 2002 s. 3)

3. *Kollektivet nedtonas till förmån för individen.* I det traditionella partssystemet är kollektivismen betydande. Det är en av punkterna som kritiken mot det gamla har riktat in sig på. Individualismen är följaktligen tydlig i de nu gällande avtalen, både i samverkans- och löneavtalen. Ändå innehåller avtalen tydliga element av kollektivism, både genom att framhålla arbetsplatsträffarnas vikt och att betona arbetsgruppens betydelse. Samverkanskulturen ger på detta sätt inget enhetligt individualistiskt intryck, utan mer en strävan efter balans mellan det kollektiva och det individuella. Efter en noggrann läsning av materialet, och efter intervjuer och samtal, är intrycket att den ovanstående punkten 2) om direkt deltagande är viktigare än denna punkt 3) om ökad individualism. Huvudtanken är alltså att direkt deltagande ska främjas och att den representativa idén ska nedtonas, men att formerna kan vara både individuella och kollektiva.

4. *Förhandlingar minskar till förmån för mer informella relationer.* Förhandling och avtal har avgörande betydelse i det traditionella partssystemet. Ambitionen i samverkansavtalen är inte att avskaffa alla förhandlingar och alla avtal, men att minska deras antal och betydelse. De gamla MBL-avtalen innebar en detaljerad centralstyrning, medan de nu gällande samverkansavtalen har en annan karaktär. De försöker uppmuntra myndigheter respektive enskilda kommuner och landsting att finna egna lösningar som baseras på en gemensam samverkanskultur. Ambitionerna för kommuner och landsting uttrycks sålunda:

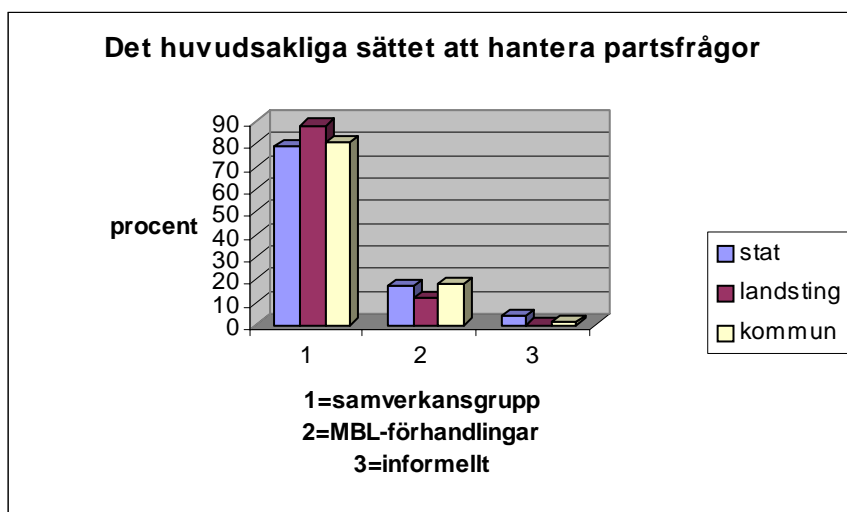
Bara detta att de centrala parterna gör en överenskommelse som inte är reglerande utan snarare framhåller idéer, förhållningssätt och en stark gemensam vilja är i sig ovanligt på den svenska arbetsmarknaden. (Arbetsmiljörådet för kommuner och landsting 1993 s.5).

De informella relationernas ökande vikt syns på två sätt:

För det första sker det en allmän decentralisering av partsrelationerna, särskilt en strävan efter att göra arbetsplatserna viktigare, varvid många frågor hamnar på nivåer där förhandlingskulturen är främmande. Ett exempel är arbetsplatsträffarnas ökande betydelse. Där diskuteras operativa frågor av medarbetarna och deras närmaste chef. Arbetsplatsträffarna fullgör vanligen MBL:s krav på förhandling och information, trots att fackliga representanter inte har någon särställning på mötet och inte ens behöver vara närvarande.

Det andra exemplet på en ökande informell tendens är att arbetssättet förändras inom de representativa delarna av partssystemet. Samverkansgrupperna åskådliggör detta. Där ska kontinuerlig diskussion och flexibel problemlösning på tidigt stadium i beslutsprocessen ersätta de traditionella förhandlingarna om färdiga förslag. Dessa strävanden uttrycks ofta som att partsrelationerna bli mer proaktiva och mindre reaktiva. MBL-förhandlingar där facket kan säga ja eller nej till färdiga förslag är exempel på en reaktiv tyngdpunkt, medan förutsättningslösa diskussioner om verksamhetsutveckling är ett exempel på en proaktiv tyngdpunkt. Enkätundersökningen år 2005 kartlade förekomsten av samverkansgrupper respektive MBL-förhandlingar. Resultatet visas i figur 1. Det finns en stor dominans för samverkansgrupperna, helt i enlighet med avtalens intentioner.

Figur 1. Förekomsten av samverkansgrupp respektive MBL-förhandlingar, enligt chefernas uppgifter.



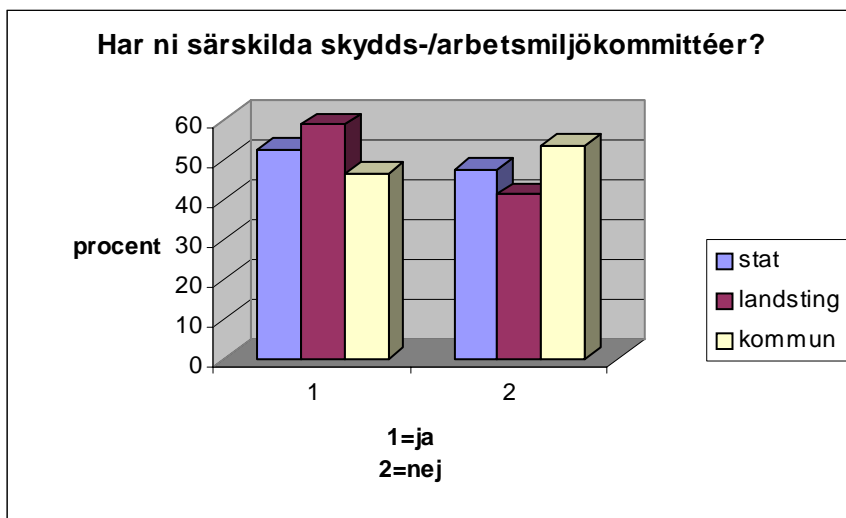
5. *Integrering i stället för separering av olika frågor.* Så här inleds informationskriften om det avtal som ersatte de centrala MBL-avtalen för kommuner och landsting:

Vi har en lång tradition att mötas som parter och diskutera verksamhetsfrågor, fast vi kallar det ena gången för medbestämmandefrågor och andra gången för arbetsmiljöfrågor. Vi har två system för samma verksamhet - och i båda riskerar vi att förlora helhetsperspektivet. (Arbetsmiljörådet för kommuner och landsting 1993 s. 3)

En tanke med samverkanskulturen är att integrera medbestämmande- och arbetsmiljöfrågor, och andra partsfrågor, emedan uppdelningen dem emellan ses som konstgjord och ofruktbar. Både i samverkansgrupper och på arbetsplatsträff-

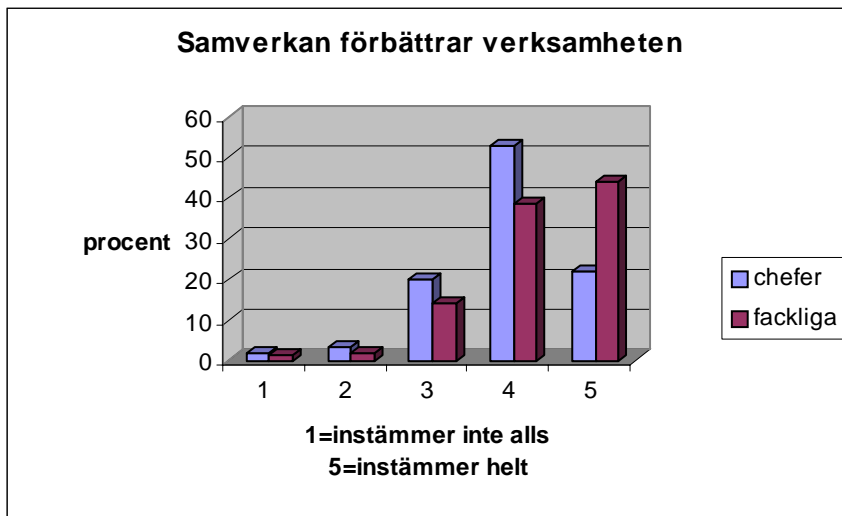
far ska sålunda olika slags frågor behandlas samordnat och informellt. Det juridiska kravet enligt arbetsmiljölagen om att ha skyddskommittéer eller arbetsmiljökommittéer brukar uppfyllas genom den i avtalen vanliga frasen att "samverkansgruppen är tillika skyddskommitté". Enkäten år 2005 kartlade förekomsten av separata skyddskommittéer, den äldre lösning som var naturlig när MBL-förhandlingar dominerade. Resultatet, figur 2, visar att det i stort sett är lika vanligt med separerade som integrerade former.

Figur 2. Förekomsten av separata skyddskommittéer.

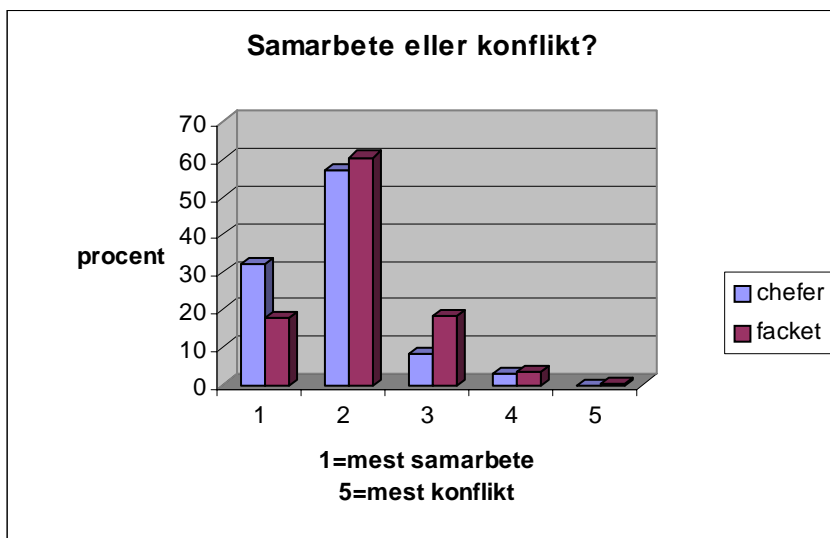


6. *Partsintressen ska minska till förmån för verksamhetsintressen.* De föregående fem punkterna skulle kunna tolkas som enbart förändringar av formerna i en för övrigt oförändrad kultur av givande och tagande mellan två parter med motsatta intressen. Den nya samverkanskulturen vore i så fall av tämligen begränsat intresse. Om två motparter förhandlar på traditionellt sätt eller diskuterar mer informellt har knappast något allmänintresse. Men samverkanskulturen innehåller ett element som går utöver detta. Partsintressena ska nämligen tonas ned och verksamheten ska sättas i fokus, verksamheten ska gynnas. Enkäten har två resultat som belyser detta. Figur 3 visar hur chefer och fackliga representanter bedömer samverkans konsekvenser för verksamheten. Uppenbarligen bedöms den vara klart positiv. Figur 4 visar hur de svarande bedömer en närliggande fråga, relationen mellan samarbete och konflikt. Samarbetet dominerar som synes klart.

Figur 3. Chefer och fackliga representanter besvarar påståendet att samverkan förbättrar verksamheten. Svaret gavs på en skala från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt.



Figur 4. Chefers och fackliga representanters bedömning av relationen mellan samarbete och konflikt. Svaret gavs på en skala från 1=mest samarbete, till 5=mest konflikt.



Sammanfattningsvis kan den nuvarande utvecklingen från förhandlingskultur till samverkanskultur skildras som en pågående tyngdpunktförskjutning i sex dimensioner, mer än ett abrupt och omedelbart slut för förhandlingskulturen. Men vilka svårigheter möter samverkanskulturen i praktiken?

En gradvis och långsiktig tyngdpunktförskjutning mellan två kulturer medför av naturliga skäl att de fungerar tillsammans under en längre tid. Det är inte oproblemiskt. Enligt programskrifterna ska ju - med en viss tillspetsning - en modern och "bra" kultur ersätta en omodern och "dålig". Borde inte detta medföra en spänning mellan två antagonistiska kulturer som försvagar varandra och skapar ett försämrat partssystem? Eller blir det möjligen fruktbara kompletteringar, så att den ena är framgångsrik där den andra brister? Enkätundersökningen från år 2005 ger en del underlag för att diskutera sådana frågor. Partsrelationernas betydelse för verksamheten är en första punkt att avhandla.

Samverkanskulturens verksamhetsnytta

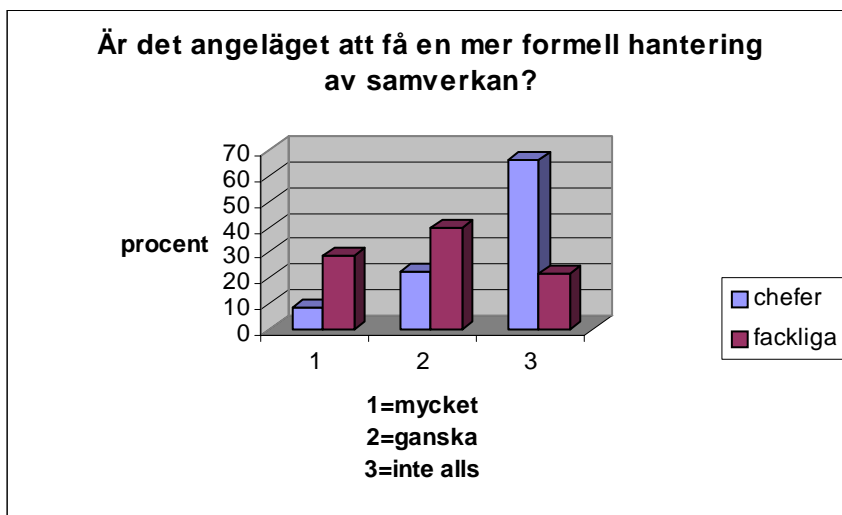
I enkäten fanns en fråga, redovisad ovan i figur 3, huruvida partsrelationerna har positiva eller negativa konsekvenser för verksamheten. Bedömningen blev från båda parter mycket tydlig; konsekvenserna är klart positiva. Verksamheten anses bli gynnad av goda relationer mellan arbetsgivare och fackliga organisationer. Genom statistiska operationer - regressionsanalys - gjordes ett försök att närmare kartlägga vilka egenskaper hos partsrelationerna som har denna positiva effekt. En hypotes gäller formens betydelse. Ger samverksgrupper bättre konsekvenser för verksamheten än vad MBL-förhandlingar ger? Samverksavtalen hävdar detta. Ökad verksamhetsnytta är ett huvudargument för arbetsplatsträffar och samverksgrupper. Men resultatet av de statistiska operationerna blev att formen har liten eller ingen betydelse. Andra faktorer träder i förgrunden. Det gäller sådant som ömsesidigt förtroende, goda relationer och smidigt informellt samarbete. Slutsatsen blir att informellt förtroendefullt samarbete är avgörande för att verksamheten ska gynnas, men att detta kan fungera i stort sett oberoende av yttre organisatoriska former. Vare sig man valt samverksgrupp eller MBL-förhandlingar, så finns det verkligt betydelsefulla under denna yta. Det är alltså inte så att samverksgrupper automatiskt ger ett informellt och förtroendefullt samarbete som gynnar verksamheten och att MBL-förhandlingar ger formalism och konfrontation som missgynnar verksamheten. Det kan likväl vara tvärtom. Onekligen rymmer detta en viss kritik av samverkanskulturen. Den kanske har fokuserat för mycket på mötesformerna och därför riskerar att likt MBL-kulturen överbetona formens betydelse och bortse från de tunga bakomliggande faktorerna. Samverksgrupper och arbetsplatsträffar kan ju likväl som MBL-förhandlingar och skyddskommittésammanträden bli en tom ritual utan reell betydelse. Intervjupersoner uppger att detta ibland är en realitet. Felet skulle närmast bestå i att aktörerna ser samverkan som nya former att fylla med gammalt beteende. "Samma gamla parter möts med samma gamla åsikter i en ny mötesform" sa en facklig "nytänkare" lite uppgivet. Kritiska sagesmän hävdar också att det vanligen finns en reell samverkan på operativ nivå i verksamheten som huvudsakligen är dold för partssystemets traditionella aktörer. Det skulle gälla så-

dant som kontinuerliga dialoger mellan chef och medarbetare och medarbetarna sinsemellan, spontana diskussioner på arbetsplatsen, arbetsgruppsmöten, projektmöten, konferenser och liknande. ”Där finns den verkligt verksamhetsanknutna samverkan, inte i samverkansgruppen, men det ser inte de fackliga”, sa en chef på lokal nivå. Att bara ersätta MBL-förhandlingar med nya mötesformer som samverkansgrupper och arbetsplatsträffar skulle alltså vara tämligen fruktlöst - och ganska vanligt. Enkätundersökningen och intervjuerna antyder att samverkanskulturen i detta avseende har en bit kvar att utvecklas. Denna slutsats stöds av andra frågor i enkäten, som försökte fånga aktörernas inställning till utvecklingen mer principiellt. Vill de fortsätta att utveckla partsrelationerna i samverkansavtalens anda?

Aktörernas reformvilja

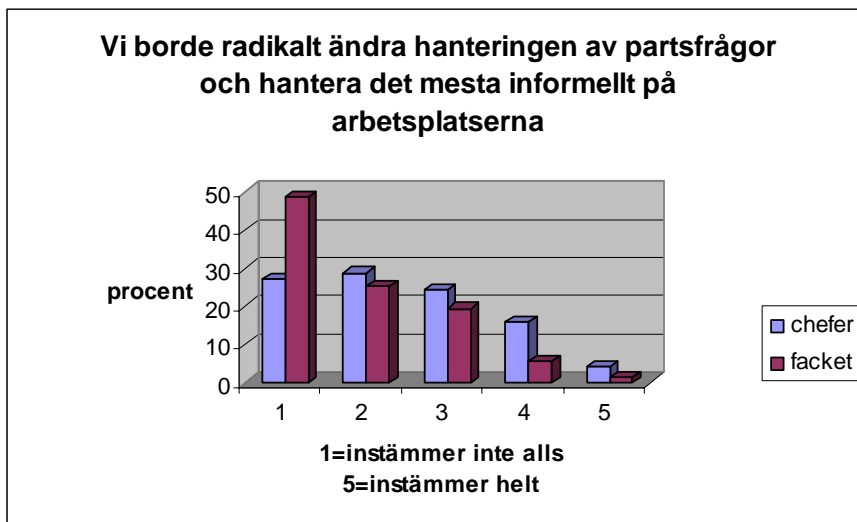
En fråga gällde om det behövs mer formell hantering av partsrelationerna. Samverkansavtalen hävdar ju det motsatta. Ett av de viktiga argumenten för att ersätta MBL-förfarandet med samverkan var att partsrelationerna blivit alltför formella. Svaren på enkätens fråga visar att chefer och fackliga representanter har olika syn på detta. De fackliga vill i betydande grad ha en mer formell hantering, enligt figur 5.

Figur 5. Behövs det en mer formell hantering av partsrelationerna? 1=mycket angeläget, 2=ganska angeläget, 3=inte alls angeläget.



Hos de fackliga representanterna saknas alltså viljan att genomföra samverkansavtalens ambitioner i detta avseende. Enkätundersökningen försöker också fånga reformviljan genom ett påstående som kan sägas förenkla och koncentrera samverkansavtalens intentioner. Figur 6 visar resultatet.

Figur 6. Viljan att fortsätta utvecklingen i samverkansavtalens anda. De svarande fick ta ställning till påståendet i figuren. Svaret gavs på en skala från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt.



Möjligen är påståendet alltför drastiskt, så att det överdriver den informella och decentralistiska tendensen i samverkanskulturen, men onekligen finns det ambitioner av detta slag och svaren är ju väldigt tydliga. Särskilt de fackliga representanterna är negativa till denna utveckling.

Tillsammans ger figurerna 5 och 6 en bild av att arbetsgivarna på lokal och regional nivå bejakar delar av samverkansavtalens intentioner - den informella tendensen - men är skeptiska till andra delar, framför allt den radikala decentraliseringen. De fackliga representanterna är tydligt negativa i båda dessa avseenden. De mer principiella konsekvenserna för diskussionen om samverkanskulturens undanträngande av förhandlingskulturen torde väl vara att sådant undanträngande ännu inte är riktigt aktuellt. Om man ska kalla det ett lokalt och regionalt försvar för förhandlingskulturen eller en önskan om måttlighet och försiktighet i samverkanskulturens genomförande är nog för tidigt att säga.

Strukturella svårigheter för samverkanskulturens genomförande

De föregående avsnitten visar att en del av de lokala och regionala partsrepresentanterna känner tveksamhet eller bristande vilja att genomföra samverkanskulturens intentioner, åtminstone en del av dessa intentioner. Det är en känd svårighet för samverkanskulturen. Dess anhängare och pådrivare är vanligen centrala avtalslutande parter, mindre ofta lokala och regionala aktörer. Det finns också mer strukturella svårigheter, det vill säga någon sorts systemegenskaper eller omvärldsfaktorer som gör det svårt att genomföra samverkanskulturen. Att sådana svårigheter behandlas ska inte tolkas som att de nödvändigtvis dominerar över framgångarna. Därom är kunskapen begränsad. Svårigheterna kan vara tämligen marginella i en huvudsakligen framgångsrik förändringsprocess, det får vidare undersökningar avgöra. Men svårigheterna existerar förvisso och det är värdefullt att analysera dem.

Två typer av strukturella svårigheter för samverkanskulturen har visat sig särskilt betydelsefulla. Dels det etablerade partssystemet, dels förvaltningsorganisationen i kommuner, landsting och statliga myndigheter.

Det etablerade partssystemet, det vill säga förhandlingar och andra typer av traditionell institutionaliserad samvaro mellan representanter för arbetsgivare och fackliga organisationer, är sedan gammalt uppbyggt efter andra principer än samverkanskulturen. Skillnaderna är så systematiska att det är rimligt att tala om en annan kultur, en förhandlingskultur. På punkt efter punkt är den annorlunda än samverkanskulturen. Förhandlingskulturen betonar motpartstänkande, central kontroll, förhandlingar och likhet. Typexemplet är centrala förhandlingar som leder till ett avtal med tvingande konsekvenser på lokal nivå över hela landet (eller hela kommunen respektive hela landstinget). Samverkanskulturen å sin sida betonar flexibel problemlösning och samarbete i lokala utvecklingsprocesser. Det innebär en färd in i det okända, med stora inslag av situationsanpassning och olikheter mellan arbetsplatser. Mellan dessa kulturen blir det ofta kollisioner. Skillnaderna mellan kulturerna kan åskådliggöras i en tablå (figur 7).

Figur 7. Tablå över skillnader mellan samverkanskultur och förhandlingskultur.

<i>Förhandlingskulturen</i>	<i>Samverkanskulturen</i>
förhandling	dialoger, processer
avtal	informella överenskommelser
central nivå	arbetsplatsen
nationell likhet	lokal variation
representanter	medarbetare/medlemmar direkt
skilt från verksamheten	integrerat med verksamheten

Ett välkänt exempel på kulturkollision gäller medbestämmandet. Exemplet kan höras i många varianter på samma tema. Kärnan är att medarbetare och första linjens chef på ett informellt sätt har kommit fram till en lösning på arbetsplatsen. För "formens skull" ska det emellertid MBL-förhandlas på högre nivåer. Det visar sig då ofta att förhandlingsresultatet blir annorlunda än den lokala överenskommelsen och att det är förhandlingsresultatet som gäller till visst förtret på arbetsplatsen. Partssystemets legitimitet hos medarbetare och första linjens chefer brukar inte öka efter sådana erfarenheter. I lönefrågan finns liknande lärdomar. Ett exempel är en arbetsplats som arbetade länge med individuell lönesättning och nådde vissa framgångar i denna svåra konst, varvid parterna på högre nivå beslutade om generella löneökningar som undanröjde utvecklingsprocesserna på arbetsplatsnivån. Dessa parter hade tidigare uppmontrat arbetsplatsen att finna egna former för individuell lönesättning! Inte heller i detta exempel förefaller det etablerade partssystemets legitimitet ha ökat (Alsterdal & Wallenberg 2005).

Grundproblemet är känt sedan biblisk tid; man ska inte hälla nytt vin i gamla läglar. Således möter det betydande svårigheter att öka individernas och arbetsplatsernas självständighet i ett system som inte är konstruerat för detta. En avgörande omvärldsfaktor eller grundförutsättning - det traditionella partssystemet - är i otakt med reformsträvandena. Partssystemet domineras av en centraliserad och hierarkisk förhandlingskultur som är uppbyggd efter andra principer än samverkan. Förvisso pågår det förändringar av partssystemet, och bilden varierar mellan olika kommuner, landsting och myndigheter, men likafullt domineras bilden ofta av traditionella lösningar där informella uppgörelser på arbetsplatsnivå inte passar in. Det ger två negativa konsekvenser:

- För det första sitter parterna fast i ett avgränsat förhandlings- och motpartstänkande och ser inte att en betydande reell samverkan faktiskt föregår utanför stugknuten. Det gäller de arbetsmöten, projektmöten, samtal, diskussioner och dialoger som föregår på alla arbetsplatser. Med en tillspetsning kan man säga att i bästa fall stannar partsrepresentanterna inom sammanträdesrummets väggar och lämnar all denna oregerade verksamhetsanknutna samverkan ifred. I andra fall ingriper de och försöker reglera och styra sådant som inte bör regleras och styras.
- För det andra medför en alltför snäv förhandlingskultur förlorade möjligheter i effektivitetshänseende, särskilt sådana aspekter som gäller medarbetarnas delaktighet. Medarbetarnas - de fackliga medlemmarnas - roll i förhandlingskulturen är ju synnerligen passiv. Ett partssystem som i högre grad är baserat på samverkanskultur kan tänkas stimulera en lokal utveckling där professionella medarbetare får större inflytande och tar större ansvar till verksamhetens fromma.

Den andra strukturella svårigheten för samverkanskulturen gäller förvaltningsorganisationen i kommuner och landsting. Även här blir kulturkollisioner oundvikliga. I detta fall står samverkanskulturen mot en byråkratisk kultur. Ty den byråkratiska principen - hierarki, enhetlighet, formella styrmedel och centralism -

får nog fortfarande bedömas vara den huvudsakliga organisationsprincipen i offentlig sektor. Därmed avses inte automatiskt något negativt. Byråkratin har i ett historiskt perspektiv stora förtjänster. Den har gett ordning och reda, den har gett rättssäkerhet och ett visst oberoende från politiska makthavare. Men i dagens offentliga sektor och dess tyngdpunkt på annat än rättsväsende och ämbetsverk, har den byråkratiska principen ofta skapat mer problem än den löst. Moderna professionella medarbetare behöver mer självständighet än vad som kan tillåtas i en byråkratisk organisationskultur. Bilden är naturligtvis inte entydig. Det förekommer många förändringar, men någon ny huvudprincip som verkligen ersatt den byråkratiska kan knappast påvisas. Detta ger vissa problem, ty relationen mellan samverkanskultur och byråkrati medför vissa kulturkrockar. Centralism står mot decentralisering, formalism står mot flexibel problemlösning, likhet står mot mångfald och hierarki står mot verksamhetsanknutna utvecklingsprocesser. Arbetsplatsbaserad individuell lönesättning kan även här tjäna som ett intressant exempel på hur samverkanskulturen kolliderar med ramvillkor och grundförutsättningar i form av den byråkratiska organisationsprincipen. Den tidigare refererade boken ger två intressanta citat från första linjens chefer (Alsterdal & Wallenberg 2005 s. 147):

Det finns också, som jag ser det, en kluvenhet från arbetsgivaren att verkligen ha individuella löner som sätts av närmaste chef. Hierarkin i sjukvården är massiv och att låta närmaste chef verkligen ha ansvar för den enskilda medarbetaren lönesättning är ett stort steg.

Beträffande önskemålen om hur relationen mellan arbetsplats och förvaltning borde vara sades:

Vi är glada om vi får vara ifred!

Denna begäran är onekligen en bra bit ifrån förvaltningarnas vanliga självbild som verksamhetens och arbetsplatsernas tjänare.

En avslutande reflexion om samverkanskulturens framtidsutsikter

Sammanfattningsvis kan både det etablerade partssystemet och förvaltningsorganisationen ses som strukturella hinder för samverkanskulturens genomförande. De är nämligen utformade på ett sätt som inte underlättar - för att uttrycka sig diplomatiskt - självständiga och informella lösningar på arbetsplatsnivån. Även politikerrollen och den politiska styrningen är utformade efter traditionella mönster där samverkanskulturens betoning av arbetsplats, individ och verksamhet blir en främmande fågel.

Det pågår dock många förändringsprocesser inom både politiken, partssystemet och förvaltningsorganisationen. Gammaldags byråkrati är inte den dominerande bilden. Ibland har förändringsprocesserna i huvudsak samma färdriktning som samverkanskulturen. För statens del talas det mycket om differentiering mellan

olika verksamheter, smidig lokal samverkan mellan myndigheter för att öka medborgarens service samt processorienterad organisering för att lämna den byråkratiska traditionen. För kommuners och landstings del formuleras nya förvaltningspolitiska ideal av typen decentralisering, flexibel lokal problemlösning och personligt ansvar. En ökad betoning på arbetsplatsernas självständighet, första linjens chefs befogenheter och den professionella medarbetarens frihet är således huvudpunkter i många reformsträvanden inom offentlig sektor. Från samverkanskulturens synpunkt finns det därför goda skäl till optimism; färdriktningen gynnar samverkanstanken.

Bilden är dock långtifrån entydig. Den offentliga sektorns omvandling kännetecknas också av ökande centralisering, mer hierarki och ensidig ekonomistyrning. För många medarbetare kännetecknas vardagen av stegrade effektivitetskrav, främst i den snävare ekonomiska betydelsen, och hårdare grepp från ledningens sida. MBL-kulturen har onekligen vissa fördelar i en sådan miljö och samverkanskulturen möter problem.

Ofta kan man observera en skillnad mellan ord och handling. Sålunda pratar de ansvariga om samverkanskultur, decentralisering, personligt ansvar och smidig lokal problemlösning, medan de handlar inom en traditionell föreställningsram av byråkrati och förhandlingskultur. Diskrepansen mellan retorik och praktik kan stundom vara betydande. Det är därför tämligen oklart vad som verkligen sker i det som synes ske. Om huvudsidan av den offentliga sektorns omvandling verkligen är decentralisering, flexibel lokal problemlösning och personligt ansvar så torde samverkanskulturen ha ljusa framtidsutsikter. Om huvudsidan är centralism och ökad ekonomiadministrativ styrning förefaller samverkanskulturens svårigheter och problem vara mer framträdande.

Referenser

- Alsterdal L & Wallenberg J (2005). *Vad är ett bra arbetsresultat? Individuell lön och verksamhetsutveckling i kommuner och landsting*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Bamber JG & Lansbury RD (red) (1998). *International and Comparative Employment Relations: a study of industrialised market economies*. London: Sage.
- Elvander N (2002). Industriavtalet och Saltsjöbadsavtalet - en jämförelse. *Arbetsmarknad & Arbetsliv* årgång 8, nr 3.
- Ferner A & Hyman R (red) (1998). *Changing Industrial Relations in Europe*. Oxford: Blackwell Publishers.
- FMV (2002). *Avtal om samverkan för utveckling vid FMV*.
- Hamrin B (1993). *Utveckling genom samverkan: idéer om samverkan i kommuner och landsting*. Stockholm: Arbetsmiljörådet.
- Howell C (2005). *Trade Unions and the State. The Construction of Industrial Relations in Britain 1890-2000*. Princeton: Princeton University Press.
- Huzzard T, Gregory D & Scott R (red) (2004). *Strategic Unionism and Partnership. Boxing or Dancing?* Basingstoke: Palgrave, Macmillan.

- Levinson K & Wallenberg J (2006). Partssamverkan i offentlig verksamhet. En undersökning av svensk ledningsmodell i förändring. *Arbetsliv i omvandling 2006:7*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- SOU 1975:1. *Demokrati på arbetsplatsen*. Arbetsrättskommittén.
- Sveriges Kommuner och Landsting (2005). *FAS 05. Överenskommelse om förnyelse - arbetsmiljö - samverkan i kommuner, landsting och regioner*.
- Sveriges Kommuner och Landsting (2005). *Löneavtal med de fackliga organisationerna. Huvudöverenskommelse 05*.
- Utvecklingsrådet för den statliga sektorn (1998). *Samverkan för utveckling*.
- Wallenberg J (2006). Kommunala förnyelsekrafter. Formellt medbestämmande eller informella utvecklingsprocesser? *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg 2, nr 4.

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

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

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

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

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

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

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

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

Kapitlets syfte och upplägg

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

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

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

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

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

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

Deltagande – en begreppsram

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

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


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

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

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

Figur 1. Deltagandeskala (Leopold 2005).

Deltagandeformer inspirerade av arbetsgivarna



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

Deltagandeformer inspirerade av anställda/facket

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Från Thatcher till New Labour

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

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

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

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

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

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

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

Deltagande i praktiken

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

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

1. Direkt deltagande: St Lukes reklam- och mediabyrå

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Diskussion

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

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

Deltagande och New Labour – en utvärdering

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

EU Direktivet om information och samråd

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

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

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

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

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

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

Avslutande diskussion

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

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

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

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

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

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

Referenser

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

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

Senast utgivna nummer i den vetenskapliga skriftserien Arbetsliv i omvandling

2008

1 Klas Levinson och Jan Wallenberg (red): Medbestämmande i det nya arbetslivet. Forskare analyserar och diskuterar inflytande i arbetslivet.

2007

1 Åke Sandberg, Fredrik Augustsson och Anne Lintala: IT and Telecom Companies in Kista Science City, Northern Stockholm – Activities, Networks, Skills and Local Qualities.

2 Saeid Abbasian och Carina Bildt: Kvinnors egenföretagande inom upplevelseekonomi. Berättelser från Degerfors och Gotland.

3 Anna Eklöf och Carina Bildt: "Hälsa, arbete och kön – en utvärdering av en jämställdhetsatsning inom vården.

4 Ursula Hård, Elisabeth Sundin och Malin Tillmar: Kvinnors företagande – arbetsmarknadsbeteende och organisatorisk lösning.

5 Paulina de los Reyes: Att segla i motvind. En kvalitativ undersökning om strukturell diskriminering och vardagsrasism inom universitetsvärlden.

6 Tomas Backström och Inger Söderberg: Organiseringens samtal. Om hållbar utformning av organisation och rum.

7 Helena Samuelsson och Maria Flink: Unga möter vården – upplevelser och förhållningssätt hos unga anställda i sjukvården.

8 Saeid Abbasian och Carina Bildt: Arbetsvillkor och anställningsförhållanden inom städbranschen i Stockholms län.

9 Annika Hermansson och Björn Johnson: Överutnyttjandediskursen. En innehålls- och konsekvensanalys av diskursen kring överutnyttjande av sjukförsäkringen.

10 Vesa Läppinen: Det lilla extra. Om formella och informella relationer mellan personal och vårdtagare inom hemtjänsten.

11 Björn Johnsson: Mediebilderna av sjukfrånvaron som samhällsproblem. Dagens nyheters bevakning av sjukfrånvarofrågan 1995-2004.

12 Chatrine Höckertin: Organisational prerequisites and discretion for first-line managers in public, private and cooperative geriatric care.

13 Åsa-Karin Engstrand: I tid och otid med marknaden. Kampen om affärstiderna i ett historiskt perspektiv.

14 Ewa Gunnarsson, Hanna Westberg, Susanne Eriksson och Dag Balkmar: "Learning by fighting?" Jämställdhet och genusvetenskap i VINNOVAs organisation och verksamhetsområde.

2006

1 Johan Hofvendal: Riskabla samtal – en analys av potentiella faror i skolans kvarts- och utvecklingssamtal (avhandling).

2 Elisabeth Sundin och Gunilla Rapp: Städskorna som försvann. Individerna i den offentliga sektorn.

3 Calle Rosengren: Tiden som form och upplevelse – om relationen mellan arbete och tid.

4 Harry Petersson, Vesa Läppinen, Sandra Jönsson och Joakim Tranquist: Villkor i arbete med människor – en antologi om human servicearbete.

5 Gunilla Rapp och Elisabeth Sundin: Deltidsarbetslöshet som lösning eller problem för arbetsgivare och företagare.

6 Jenny Sahlström och Carina Bildt: "Vet ej" – En studie av heteronormativitet i arbetslivet.

7 Klas Levinson och Jan Wallenberg: Partssamverkan i offentlig verksamhet – en undersökning av svensk ledningsmodell i förändring.

8 Christian Lundahl: Viljan att veta vad andra vet. Kunskapsbedömning i tidig-modern, modern och senmodern skola (avhandling).

9 Gunilla Olofsdotter: I skärningspunkten mellan motstridiga krav och intressen – om ledarskap i bemanningsföretag.

10 Kerstin Nilsson: Äldre medarbetares attityder till ett långt arbetsliv. Skillnader mellan olika yrkesgrupper inom hälso- och sjukvården.

11 Eskil Ekstedt och Elisabeth Sundin (red): Den nya arbetsledningen – arbets- och näringslivets organisatoriska omvandling i tid, rum och tal.

12 Joakim Landahl: Auktoritet och ansvar. Lärares fostrans- och omsorgsarbete i historisk belysning (avhandling).

13 Ann Hedlund: från elev till verksam timmerman – en utvecklingsprocess. Utbildning, yrkeserfarenhet och arbetets attraktivitet.

14 Anders Wikman: Arbetslivets omvandling genom organisatoriska förändringar – en första sammanfattning från Arbetslivsinstitutets kohortstudie.

15 Lena Gonäs, Lennart Hallsten och Roland Spånt: Uppsagdas och arbetslösas villkor och hälsa – en översikt av forskningen 1995-2005.

16 Åsa Mäkitalo (red): Att hantera arbetslöshet. Om social kategorisering och identitetsformering i det senmoderna.

17 Elisabeth Sundin och Anette Thörnquist (red): När anställda blir företagare. Studier om företagande i ett strukturomvandlings- och arbetsmarknadsperspektiv.