

Partssamverkan i nedläggningsprocesser

Alexis Rydell

Nedläggningar är en mycket speciell situation som inte sällan innebär negativa konsekvenser för anställda. Beslut om nedläggning skapar därför en spänning mellan parterna. Syftet med artikeln är att utveckla en typologi över hur ledning och arbetstagarorganisationer hanterar och samverkar kring nedläggningsprocesser. I artikeln diskuteras betydelsen av samverkan för att reducera spänningen och skapa konstruktiva lösningar.

Ett tydligt närvarande inslag i det samtida västerländska arbetslivet är omstruktureringar av organisationer genom nedskärningar och partiella eller totala nedläggningar. Företagsledningarna fattar inte sällan beslut om nedskärning eller nedläggning i strävan att minska kostnader, genom att till exempel flytta produktionen eller andra delar av verksamheten till ett låglöneland, med argumentet att man ska stärka företagets framtida konkurrenskraft. Anställda som i samband med dessa beslut kommer att förlora sina arbeten kan antingen informeras kort eller lång tid i förväg eller ges små eller stora insatser som till exempel omskolning, kompetensbreddning samt stöd och rådgivning för att underlätta omställningen (Lewer, Wigblad & Rydell 2014).

Forskning har visat att det föreligger sociala och hälsomässiga negativa konsekvenser för anställda som blir uppsagda via en företagsnedläggning (se till exempel Browning & Heinesen 2012, Drivas m fl 2013, Eliason & Storrie 2009, Hironimus-Wendt 2008). Vid nedläggningar är det därför angeläget ur de anställdas perspektiv att processen hanteras ansvarsfullt och att parterna samverkar i sin strävan att mildra de negativa konsekvenserna. Särskilt angeläget blir detta då Sverige på senare tid drabbats av omfattande omstruktureringar på arbetsmarknaden. Enligt statistik från Arbetsförmedlingen (2013) varslades fler än 373 000 anställda om uppsägning under

FÖRFATTARE

Alexis Rydell, dr i arbetsvetenskap, Högskolan
Dalarna
ary@du.se

Tack till Rune Wigblad, Patrik Larsson, Henrietta Huzell och två anonyma granskare för värdefulla kommentarer.

femårsperioden 2008–2012.¹ Knappt 97 000 av dessa varsel var på grund av nedläggningar. Sammanlagt rör det sig om drygt 4 700 företag, inklusive konkurser, som lagts ned under den angivna femårsperioden. Det ska dock noteras att långt ifrån alla varsel leder till faktisk uppsägning. Generellt sett är det 60–70 procent av anställda som varslas om uppsägning som faktiskt också blir uppsagda, och cirka 20–30 procent av de varslade är arbetslösa sex månader efter att varslet lades (Arbetsförmedlingen 2014).

Partssamverkan beskrivs som en praktik eller process präglad av öppenhet på arbetsplatsen, där arbetstagarorganisationer eller anställda tidigt tillåts vara delaktiga i beslutsprocesser (Johnstone, Ackers & Wilkinson 2009). Tidigare forskning om partssamverkan har fokuserat på den dagliga driften av företag och förvaltningar och vi vet avsevärt mindre om hur partssamverkan tar form och fungerar under extrema situationer som exempelvis nedläggningsprocesser. Nedläggning är en mycket ansträngd situation då arbetslöshet blir ett reellt hot för många personer samtidigt. Beslut om nedläggning leder därför till en ökad spänning i relationen mellan ledning och anställda; en spänning som emellertid kan minskas om parterna är villiga att hitta konstruktiva lösningar (Wigblad 1987).

Syftet med artikeln är att utveckla en typologi över hur ledning och arbetstagarorganisationer hanterar och samverkar kring nedläggningsprocesser. För att konkretisera kommer jag att arbeta med följande frågeställningar: Hur tar partssamverkan i nedläggningsprocesser form? Hur kan partssamverkan bidra till att reducera spänningen mellan ledning och anställda? Genom att utveckla en typologi samt belysa nedläggningskontexten ur ett samverkansperspektiv ökar förståelsen om betydelsen av partssamverkan och dess innehåll i nedläggningar. Artikeln behandlar två så kallade proaktiva nedläggningsfall där koncernledning- ar av strategiska skäl beslutat om nedläggning av produktionsenheter (jämför Bracker & Kinicki 1988). I proaktiva nedläggningar finns ett ökat handlingsutrymme för partssamverkan eftersom koncernen inte befinner sig i en akut ekonomisk kris som påtvingar en snabb förändring genom kostnadsreducering. Artikeln behandlar således inte konkurser eller mer reaktiva nedläggningar som baseras på akut ekonomisk kris i koncernen. Närmast redogörs för forskningen om partssamverkan på arbetsplatsnivå och därefter görs en kort översikt av nedläggningsprocessen och forskning om proaktiva nedläggningar.

PARTSSAMVERKAN PÅ ARBETSPLATSNIVÅ

Grundtanken med partssamverkan på arbetsplatsen är att samverkan ska leda till positiva effekter för både anställda och arbetsgivare (Kochan & Osterman 1994).

¹ Enligt främjandelagen (1974:13) måste arbetsgivare lämna varsel till Arbetsförmedlingen om driftinskränkningen drabbar fler än fem personer. Arbetsförmedlingens varselstatistik baseras på denna information och innefattar således inte varsel som understiger fem personer.

De fördelar som kan uppstå för arbetsgivaren och anställda innefattar bland annat förbättrat arbetsklimat, ökad produktivitet, ökad flexibilitet, högre lön, förbättrad anställningstrygghet samt mer inflytande för anställda (Geary & Trif 2011; Glover, Tregaskis & Butler 2014). En studie visar att 46 procent av företagsledarna anser att partssamverkan skapar positiva effekter för företaget, medan endast 11 procent anser att aktiviteten genererar negativa effekter (Levinson 2004). Den mest positiva effekten, enligt företagsledarna, är att partssamverkan gör det lättare att genomföra svåra beslut. I samma studie framkommer att 62 procent av löntagarens representanterna menar att partssamverkan stärker arbetstagarorganisationernas ställning och status.

Huzzards (2004) numera kända metaforer om *att boxa* och *att dansa* beskriver relationen mellan parterna. I korthet handlar boxa om formella förhandlingar med låg konsensusgrad där uppgörelser nås genom ge och ta. I dessa förhandlingar föreligger det ofta någon intressekonflikt. Förtroendet mellan parterna är därvidlag ofta lågt och ledningen är restriktiv med att ge information om verksamhetens framtid till arbetstagarorganisationerna. Den integrerade formen av partssamverkan – dans – bygger däremot på en samarbetsvilja och ett processtänkande med gemensam problemlösning och kontinuerlig dialog mellan parterna (Huzzard 2004). Det innebär vidare ett nära samarbete där arbetstagarrepresentanter är delaktiga i beslutsprocesser och organisationsutvecklingen (Rolfen 2011). Viktiga delar i en dansrelation är således förtroende, delaktighet, information om verksamheten och att arbetstagarorganisationerna har insyn i verksamhetsprocesserna. Genom en kontinuerlig dialog mellan parterna skapas förutsättningar att i ett tidigt skede av förändringsprocesser identifiera problem och därmed även förutsättningar att finna gemensamma lösningar på problem. Dialogen sker ofta tidigt innan ledningen har bestämt sin slutgiltiga position i frågan och därför blir deltagandet mindre konfronterande och mer konstruktivt (Huzzard 2004). Möjligheter att samverka baseras på att arbetsgivare och arbetstagarorganisationer delar någon form av gemensam målsättning och tron att en vinna-vinna-lösning är möjlig (Huzzard & Nilsson 2003).

Självklart är argumentationen om fördelar för båda parter, och likaså metaforen om att dansa, inte oemotsagd. Faktum är att debatten om vem som tjänar på partssamverkan har varit både intensiv och delvis tvetydig (för översikter se Geary & Trif 2011, Roche 2009). Geary och Trif (2011) identifierar till exempel två andra perspektiv i litteraturen som utmanar den optimistiska argumentationen om fördelar för båda parter: det *pessimistiska perspektivet* och det *begränsade perspektivet*. Det pessimistiska perspektivet har ett konfliktantagande och hävdar att det finns ett underliggande motsatt intresse i relationen mellan parterna och därför kommer partssamverkan att försvaga arbetstagarorganisationerna. Det begränsade perspektivet utmanar både den optimistiska argumentationen om

fördelar för båda parter och det pessimistiska perspektivet. Det begränsade perspektivet hävdar i stället att båda parter kan dra nytta av partssamverkan men att fördelarna/vinsterna av aktiviteten sannolikt kommer vara mer gynnsamma för ledningen (Geary & Trif 2011). Författarna visar emellertid att dessa tre perspektiv inte nödvändigtvis utesluter varandra eftersom element av de tre olika perspektiven kan existera samtidigt i relationen mellan parterna. Inspirerad av forskningen som har presenterats i detta avsnitt kommer jag argumentera för att samverkan, i den specifika nedläggningskontexten och givet situationen, kan bidra till att skapa konstruktiva lösningar som gynnar de involverade parterna.

NEDLÄGGNINGSPROCESSEN

Motiven till nedläggningar är flera och inte sällan hänger beslut om nedläggning ihop med globaliseringen, teknologiska förändringar och marknadsförändringar, fusioner och förvärv, ökad produktivitet, ledningsstrategier för att undvika fackföreningar eller kostnadsreduceringsstrategier som till exempel utlokalisering av verksamheter till ett låglöneland (Broman, Hamilton & Hoffman 2001; Lewer 2013; Lewer, Wigblad & Rydell 2014). Oavsett anledning är nedläggningar en process som typiskt kännetecknas av olika faser. Innan nedläggningsbeskedet offentliggörs finns ofta en kännedom om behovet av en eventuell nedläggning vilket sätter igång en undersökningsfas där ledningen vanligtvis ställer nedläggningsalternativet mot att behålla verksamheten på orten eller rentav investera. Denna undersökning görs ofta utan involvering av arbetstagarorganisationer. När undersökningen är klar och ledningen har offentliggjort sin avsikt att lägga ned uppstår en förhandlingsfas mellan parterna (Rydell & Wigblad 2012, Lewer 2013). Under denna period pågår de formella förhandlingarna mellan arbetstagarorganisationerna och arbetsgivaren om hur nedläggningen ska utformas och vilka avtal som ska gälla. Föreligger konflikt mellan parterna tenderar förhandlingsfasen att utgöra ett långvarigt moment i nedläggningsprocessen där det inte är ovanligt att arbetstagarorganisationer kopplar in löntagarkonsulter för att granska ledningens kalkyler i förhoppning om att ledningen ska ändra sitt beslut (Olsson 2004). När de formella förhandlingarna väl är slutförda och beslutet läggs fast, återstår enbart en tidsperiod fram till fabriken sista dag. Denna fas är en nedräkningsfas till slutdatumet (Bergman & Wigblad 1999, Hansson & Wigblad 2006, Wigblad m fl 2012).

Hur långa de olika faserna är i en nedläggningsprocess varierar från fall till fall. De två senare faserna utgör dock tiden från att ledningen offentligt tillkännager att de har för avsikt att lägga ned verksamheten tills att de anställda faktiskt blir av med arbetet. Vid vilken tidpunkt parterna närmar sig varandra under nedläggningsprocessen och på vilket sätt parterna samverkar kan skilja sig åt; i vissa fall

startar dialogen innan det offentliga tillkännagivandet, det vill säga redan under undersökningsfasen, och i andra fall blir arbetstagarorganisationer uppmärksammade på nedläggningsplanerna först vid det offentliga tillkännagivandet (Rydell & Wigblad 2012). Initiativet till en tidig dialog ligger dock på arbetsgivarparten eftersom det är arbetsgivaren som besitter den initiala informationen om nedläggningsplanerna.

I detta avsnitt har nedläggningsprocessens olika faser beskrivits. Hur parterna agerar i denna komplexa process, för att bland annat reducera spänningen, skiljer sig mellan olika fall. Detta kommer fortsättningsvis att vara i fokus.

MATERIAL OCH METOD

Som nämnts tidigare bygger den här artikeln på en jämförande analys mellan två olika typer av nedläggningar i Sverige där fokus är på hur parterna samverkade under nedläggningsprocessen. De två nedläggningsfallen, som innefattar tre produktionsenheter, är 1) Scania i Falun och Sibbhult samt 2) Reebok/CCM i Malung (tidigare Jofa, hädanefter benämns fallet som Jofa).

Scania hade varit med om en konfliktfylld nedläggning i Katrineholm 2002 vilket bidrog till att företaget beslutade att ändra strategi inför nedläggningen av produktionsenheterna i Falun och Sibbhult 2005–2008. Totalt arbetade 1 250 anställda vid de båda produktionsenheterna i Falun (680 anställda) och Sibbhult (570 anställda). Falun är en mellanstor svensk stad med cirka 50 000 invånare i Dalarna medan Sibbhult är en liten bruksort i Skåne med cirka 1 300 invånare. Produktionen på de berörda enheterna bestod framför allt av bearbetning och montering av axlar till lastbilar och bussar.

Nedläggningsbeskedet i Jofa-fallet kom i september 2011. Berörd ort var Malung; en mindre ort i västra Dalarna med cirka 10 000 invånare i kommunen, vilken även innefattar Sälen-området. Beslutet innebar att produktionen i Malung flyttades (*outsourcing*) till en befintlig underleverantör i Kina, samtidigt som kontoret omlokalisades till Stockholm. I Malung kom dock ett lager att bli kvar som tills vidare sysselsätter cirka tolv kollektivanställda och två tjänstemän. Kontoret flyttades till Stockholm under september 2012 och produktionen lades ned under december 2012. För tjänstemän fanns möjlighet att fortsätta sin anställning vid det nya kontoret i Stockholm. Företaget hade innan beslutet varit föremål för nedskärningar och produktionen även för hot om nedläggning. Vid tiden för nedläggningsbeslutet arbetade 71 helårsanställda personer på Jofa. Många av de anställda hade arbetat på Jofa hela sin yrkeskarriär och medelåldern i produktionen var drygt 54 år. Majoriteten av de anställda var, som i tillverkningssektorn i allmänhet, män. Tillverkningen på Jofa bestod framför allt av idrottsutrustning i form av hjälmar och andra skydd.

I Jofa-fallet utfördes 24 intervjuer med 17 olika personer: platsledning (fyra intervjuer), representanter för lokala arbetstagarorganisationer – IF Metall, Unionen och Ledarna (sex intervjuer), före detta vd (en intervju), anställda (tolv intervjuer) samt kommunalråd (en intervju). Dessa intervjuer varade 35–90 minuter. Intervjuerna i Scania-fallet var genomförda av tidigare forskare (Wigblad & Östberg 2009) och inspelade intervjuer har funnits tillgängliga för analys. En kompletterande intervju med en arbetstagarrepresentant gjordes under våren 2014. Totalt baseras Scania-fallet på 28 intervjuer: platsledning i Falun och Sibbhult (sex intervjuer), chefer vid huvudkontoret i Södertälje (tre intervjuer), arbetstagarrepresentanter lokalt och centralt (fem intervjuer), underleverantörer (nio intervjuer) samt företrädare för det lokala samhället (fem intervjuer). Av särskilt intresse i denna studie är intervjuerna vid respektive produktionsenhet med företagsledningen, chefer samt representanter för arbetstagarorganisationerna. Intervjuerna transkriberades och analyserades med inspiration från de fem analyssteg som är beskrivna av Yin (2013): sammanställning, demontering, remontering, tolkning och slutsatser. Analysprocessen har bestått i jämförelser mellan fallen. Jag utgick därför från Jofa och valde fallet Scania så att de två fallen skulle – åtminstone till stor del – utgöra polära typer av nedläggningar i Sverige (jämför Eisenhardt & Graebner 2007). I vilka avseenden de skiljer sig har kommit fram genom analysprocessen och är de fem nyckelkategorier som presenteras i nästa avsnitt. Dessa nyckelkategorier är empiriskt genererade.

RESULTAT

Baserat på det empiriska materialet från nedläggningsfallen har fem nyckelkategorier identifierats och utfallen skiljer sig åt. Nyckelkategorierna är: parternas relationer till regelverk, arbetstagarorganisationers delaktighet, insatser för de anställda, nedläggningsperioden samt ledningens lokala engagemang. Dessa finns sammanfattade i typologin i *tabell 1*. De övergripande förhållningssätten benämns koordinering och separering. Med koordinering menas här att parterna tidigt i nedläggningsprocessen närmar sig varandra med syfte att samarbeta för att finna lösningar som är gynnsamma för båda parter. Med separering menas följaktligen att parterna tar låg hänsyn till den andra parten. Typologin är dualistisk och inspirerad av Huzzards (2004) metaforer om att boxa och dansa, men skiljer sig genom att inte behandla partssamverkan i allmänhet utan fokuserar på nedläggningskontexten. Eftersom nedläggningar är en mycket speciell situation som skapar spänningar mellan arbetsgivare och anställda är det inte möjligt att dansa, utan partssamverkan handlar om att reducera spänningen som skapas av nedläggningsbeslutet (jämför Wigblad 1987). Sådan spänningsreducering kan uppnås genom att parterna koordinerar sina intressen. Vid separering å andra sidan kvarstår spän-

ningarna och i vissa fall kan de rent av byggas upp ytterligare under processen. I *tabell 1* nedan följer typologi om partssamverkan i nedläggningar.

Tabell 1. Typologi. Separering och koordinering under nedläggningsprocesser.

Nyckelkategorier	Separering	Koordinering
Parternas relationer till regelsystem	Strikta	Flexibla
Arbetstagarorganisationernas delaktighet	Låg	Hög
Insatser för de anställda	Begränsade	Omfattande
Nedläggningsperioden	Kortare	Längre
Ledningens lokala engagemang	Lågt	Högt

PARTERNAS RELATIONER TILL REGELSYSTEM

Med relationer till regelsystem avses hur parterna agerar utifrån den semidispositiva karaktären som finns i svensk arbetsrätt. Ibland agerar parterna enbart efter minimikraven och de centrala riktlinjerna, men i andra fall kommer parterna överens om att gå utöver de centrala riktlinjerna genom att skapa lokala lösningar i nedläggningsprocessen. När åsikterna om besluten och processen går isär är det inte ovanligt att den andra parten hävdar och åberopar sina lagstadgade rättigheter under nedläggningsprocessen för att försöka ändra besluten eller riktningen på utformandet av nedläggningsprocessen.

Nedläggningar med dess potentiella negativa konsekvenser skapar ofta motstridiga perspektiv hos parterna, vilket kan medföra att parterna tillämpar ett strikt förhållningsätt till regelverk. I Jofa-fallet tog till exempel tjänstemännens arbetstagarorganisation flera förhandlingar, däribland en MBL-fråga, till central nivå. En tjänstemannarepresentant uttryckte att de "inte ville lägga sig ned" och ville "visa hur fel beslutet var" samt att det låg i deras lagstadgade rättigheter att göra det. Även om den lokala arbetstagarorganisationen för tjänstemännen var väl medveten om att deras agerande med största sannolikhet inte skulle få ledningen att ändra besluten, så valde ändå arbetstagarorganisationen att bemöta arbetsgivarens strikta hållning och därmed utnyttja sin lagstadgade rättighet till central förhandling. Den lokala IF Metall-klubben var dock av en annan uppfattning och valde att inte begära centrala förhandlingar med motiveringen att det inte skulle leda till någon förändring av beslut. Arbetsgivaren å sin sida hävdade att de skött processen enligt "gällande spelregler" och att besluten hörde till deras oinskränkta rättighet. Arbetsgivaren var också relativt restriktiv i frågor som berörde avgångsvederlag och förtidspension. Undantag gjordes emellertid när det kommer till att erbjuda förlängd uppsägningstid för tjänstemän samt i pensionsfrågan för ett fåtal personer med syfte att kunna kringgå regleringen "sist-in-först-ut" i LAS och handplocka vissa anställda till det kvarvarande lagret.

Scania-fallet visar på en annan bild då parterna enades om flera avtal som gick ut på att kringgå centrala riktlinjer och skapa lokala lösningar i förändringsprocessen. Ett exempel berörde visstidsanställda på fabriken under omstruktureringen. Innan omstruktureringen fanns det ett tak på 15 procent för hur stor andel visstidsanställda som fick arbeta på fabriken. Arbetstagarorganisationerna gick med på att ta bort taket för andelen visstidsanställda i utbyte mot att företaget tog ett ökat socialt ansvar. Syftet med utbytet var att skapa vinna-vinna-lösningar, där arbetsgivaren fick ökad flexibilitet under nedläggningsprocessen samtidigt som handlingsutrymme att delta i sysselsättningsåtgärder frigjordes för tillsvidareanställda.

Parterna använde med andra ord den semidispositiva karaktären i svensk arbetsrätt med syfte att finna lokala gynnsamma lösningar. En flexibel inställning till regelsystemet i nedläggningsprocesser förutsätter att det finns en uppfattning hos båda parter att de lokala lösningarna leder till positiva utfall. En högt uppsatt chef på Scania uttrycker det enligt följande:

Tillsammans jobbar vi utifrån vår gemensamma målbild [sysselsättning åt alla] och för att klara det behöver vi vissa verktyg i lådan så att säga. Visstidsanställda är ett sådant verktyg och de [arbetstagarorganisationerna] ställer faktiskt upp på det ... Men man måste se det i sin helhet, hela paketet. Och varför det är möjligt [att ta in många visstidsanställda] rent förhandlingsmässigt och avtalsmässigt, är ju för att vi har valt en linje som de fackliga företrädarna har gått med på och det är jobblinjen. Hade vi haft en konflikt-situation så tror jag knappast att vi hade kunnat göra det.

De lokala arbetstagarorganisationerna var också positivt inställda till uppgörelsen eftersom de ansåg att flexibilitetsstrategin var ”nödvändig för att kunna hjälpa medlemmarna på ett effektivt sätt” som en representant för IF Metall uttryckte det. I slutet av nedläggningsperioden var över 55 procent av den befintliga arbetskraften visstidsanställda på respektive fabrik då många tillsvidareanställda hade hittat en alternativ sysselsättning innan nedläggningsdatumet. Det är värt att notera att många av de visstidsanställda som anställdes under nedläggningsperioden ökade sina kvalifikationer, där vissa till och med hade hunnit avancera till att bli produktionsledare. Som ett resultat av samverkansprocessen kom Scania även att erbjuda anställda möjligheter att flytta med till Södertälje samt förtidspension för anställda som var äldre än 58 år, vilket var mer generösa villkor än riktlinjerna som gällde på företaget under normal drift.

ARBETSTAGARORGANISATIONERS DELAKTIGHET

Med delaktighet avses ett ”gemensamt beslutsfattande där anställda inbjuds att hjälpa till att lösa organisatoriska problem” (Tjosvold 1987, s 739–740). Tydligt i Scantias omstruktureringsprocess var att ledningen i ett tidigt skede av nedläggningsplanerna, redan innan det offentliga tillkännagivandet, initierade en dialog med arbetstagarorganisationerna. Ledningen tillät arbetstagarorganisationerna att vara delaktiga i och ha inflytande över hur insatserna skulle fördelas under nedläggningsprocessen. En representant för IF Metall berättar hur de fick vara delaktiga i att påverka insatserna:

Vi satt där i klubblokalen i Falun och gjorde en önskelista, om vad vi ville företaget skulle göra för insatser, som man sedan hade med på koncernmötena ... Och företaget gick med på det mesta vi tog upp.

Delaktigheten skapade förutsättningar för en offensiv partssamverkan där den tre år långa nedläggningsperioden användes aktivt till sysselsättningsåtgärder. Båda parter var till exempel överens om att aktiva insatser för nya arbeten var en bättre långsiktig lösning än avgångsvederlag, trots att det från vissa anställda fanns initiala efterfrågningar på avgångsvederlag vid en av produktionsenheterna. Enligt företagsledningen var det möjligt att tillåta arbetstagarorganisationerna vara delaktiga i processen eftersom parterna byggt upp ett förtroende för varandra genom tidigare interaktioner. En chef från Scania beskriver detta på följande sätt:

Det som har varit framgångsfaktorer sett ur företagets perspektiv är att vi har haft ett gott samarbete med de fackliga organisationerna både på lokal nivå i Falun och central nivå Södertälje och har haft det i många år ... Det finns ett grundmurat förtroende för varandra.

Har parterna i ingångskedet ett förtroende för varandra finns förbättrade förutsättningar att skapa en nedläggningsprocess som präglas av delaktighet. I andra fall, där det råder lågt förtroende mellan parterna och där det inte funnits tidig dialog och delaktighet, skapas inte sällan ett starkt motstånd mot nedläggningsbeslutet i sig. Den initiala responsen från anställda och arbetstagarorganisationer blir i dessa fall vanligtvis att kämpa mot nedläggningsbeslutet och för verksamhetens överlevnad, vilket tar både tid och energi. En representant för de lokala arbetstagarorganisationerna på Jofa kommenterar detta på följande sätt:

Jag känner att vi brände extremt mycket ork och kraft på att kämpa för att företaget skulle vara kvar. Vi ... brände mycket kraft och sedan gav man sig in i en ny process och då fanns ingen ork kvar. Man kände liksom ja ja men

lägg ned då! Man hade ingen ork att samla kraft och tänka hur gör vi nu under den resterande tiden ... så att alla får en så bra lösning och avslut som möjligt.

Genom att parterna har motstridiga hållningar till beslutet – vanligtvis behålla produktionen versus lägga ned snabbt – med lågt förtroende och låg delaktighet, reduceras inte spänningen mellan parterna. Spänningen tar mycket kraft från båda parter och det dröjer därför längre in i nedläggningsprocessen innan konstruktiva diskussioner kan sätta igång om hur nedläggningsprocessen bör utformas. Som en konsekvens återstår kortare tid av nedläggningsprocessen för konstruktiva insatser för de anställda.

INSATSER FÖR DE ANSTÄLLDA

De insatser som företag kan använda sig av i nedläggningar innefattar bland annat utbildningsinsatser, avgångsvederlag, möjlighet till tjänstledighet, förtidspensionering, förlängd uppsägningstid, möjlighet till transferering till andra verksamheter inom koncernen och så vidare (se till exempel Rydell & Wigblad 2012, Hansson & Wigblad 2006). Förutom detta finns vanligtvis Arbetsförmedlingen och omställningsföretag inkopplade som hjälper till med grundläggande kunskaper i att skriva cv, informationssökning, rådgivning med mera. Baserat på flera fall argumenterar Rydell och Wigblad (2012) för att HRM-insatserna kan skifta riktning i nedläggningar, efter att nedläggningen har offentliggjorts, till att bli mer utåtriktade med fokus på att hjälpa anställda till ny sysselsättning genom samarbete med lokala aktörer. Ett exempel rör utbildningsinsatser: i normal drift är fortbildning av anställda av sådan art som gynnar kunskapen i det aktuella arbetet eller någon annan funktion inom företaget. I nedläggningssituationer, där anställda friställs från organisationen, riktas utbildningsinsatserna däremot mot behovet på den lokala arbetsmarknaden med syfte att öka anställdas anställningsbarhet.

Hur insatserna ser ut skiljer sig dock mellan olika nedläggningsfall och hänger inte sällan ihop med vad parterna kommer överens om i förhandling och dialog initialt i nedläggningsprocessen. I Scania-fallet var parterna tidigt överens om att satsa på att skapa sysselsättningsmöjligheter för anställda. Det resulterade i en strategi som parterna internt kom att kalla ”jobblinjen”. Den innefattade 1) goda villkor för studier, 2) starta eget-utbildningar, 3) möjlighet att prova annan anställning i tre veckor med bibehållen lön samt 4) möjlighet till sex månaders tjänstledighet för att prova annan anställning. Anställda som ansågs ha någon form av funktionshinder och svagare ställning på den lokala arbetsmarknaden fick förtur till insatserna enligt avtalet mellan parterna. Det senare gällde dock bara enheten i Falun.

Vilka insatser som företag har möjlighet att mobilisera är delvis beroende på företagets ekonomiska situation. Inte alla företag har ekonomisk möjlighet till exceptionella och expansiva utåtriktade HRM-insatser och därför ska resurserna som sätts in i nedläggningar ses i förhållande till företagets ekonomiska förutsättningar. Koncerner har dock ofta resurser i form av kompetens och kapital, förutsatt att det inte råder ekonomisk kris i koncernen. Hur resurserna fördelas inom koncernen är ofta en prioriteringsfråga, där avsättning av resurser för insatser i nedläggningsprocessen i vissa fall ställs mot andra alternativ som kanske tydligare genererar lönsamhet. I fall där parterna inte har kommit överens om nedläggningens utformande, och ledningen inte är villig att avsätta utökade resurser i nedläggningsprocessen, kommer med andra ord verktygslådan för insatser att vara begränsad. I Jofa-fallet sattes till exempel relativt få resurser in av företaget för att hjälpa anställda trots att de ägs av en ekonomiskt stabil koncern. Senare i nedläggningsprocessen, efter stark påtryckning från arbetstagarorganisationerna, kom emellertid ett historiskt sediment – en utbildningsfond som lanserats av tidigare ägare – att frigöras. Ur denna kunde anställda söka utbildningsbidrag för att täcka vissa kostnader för utbildning och kompetensbreddning.

NEDLÄGGNINGSPERIODEN

Hur långa nedläggningsperioderna är påverkas delvis av lagstiftningen, men framför allt av företagets strategi. Många forskare har argumenterat för vikten av längre nedläggningsperioder för att skapa handlingsutrymme för anställda att kunna anpassa sig till den nya situationen (Cascio 2002, Rydell & Wigblad 2012, Millspaugh 1990, Wigblad 1995). Förutom att tid skapar handlingsutrymme för individer som varslats om uppsägning, genererar en längre varsel- och uppsägningstid också lön under tiden och således en förlängd ekonomisk trygghet. Tid ger samtidigt anställda möjlighet att komma över den initiala psykologiska chocken som ett nedläggningsbeslut innebär. I Scania-fallet, som illustrerar ett nedläggningsförlopp på över tre år från offentliggörandet till sista dag, ansåg ledningen att den långa nedläggningen var ”hälsosam [samt en] förutsättning för att jobblinjen skulle vara trovärdig”. Insatserna hade inte, enligt båda parter, kunnat få samma effekt vid en kort nedläggningsperiod.

Även om längre nedläggningsperioder kan underlätta omställningen för anställda är tiden i sig inte alltid avgörande, utan snarare att tiden används aktivt till insatser. I vissa fall där få utåtriktade HRM-program har satts in under nedläggningsprocesser kan tid skapa en handlingsförlamning, eftersom individer skjuter det kommande problemet på framtiden. I Jofa-fallet där få utåtriktade HRM-insatser gjordes under en relativt lång nedläggningsperiod av produktionen (15 månader), var det få anställda som aktivt sökte sig till andra arbeten under

nedläggningsprocessen. En anställd beskriver passiviteten under nedläggningsperioden:

Jag blundar för det som kommer, jag söker inte nya jobb ... Det är en skräck att gå och bli nybörjare på ett annat ställe när man har arbetat här så länge.

Om inte anställda, med stöttning från företaget, är aktiva i omställningsprocessen och sökandet efter nya arbeten kommer en lång nedläggningsperiod sannolikt enbart att leda till osäkerhet och lön under processen. Om den anställde däremot aktivt utnyttjar tiden till att öka sin anställningsbarhet kan tid vara en avgörande faktor i övergången till ny sysselsättning på den lokala arbetsmarknaden.

LEDNINGENS LOKALA ENGAGEMANG

Med ledningens engagemang i nedläggningsprocesser avses här ledningens närvaro och aktivitet avseende anställdas nutida och framtida situation. Nedläggningar är en ansträngd situation som ökar anställdas behov av information och synliga ledare (Freeman 2009). I nedläggningar tenderar dock ledningen bli mer upptagen med sammanträden (som rör nedläggningen) och ibland prioriterar ledningen verksamheten på orten den eventuellt omlokaliseras till. I Jofa-fallet avtog till exempel ledningens närvaro på produktionsenheten som lades ned i takt med att det nya kontoret – parallellt med nedläggningen – byggdes upp i Stockholm. Detta bidrog till att anställda och arbetstagarorganisationer upplevde att ledningens engagemang för deras ansträngda situation minskade. Kommentarer såsom ”vi får klara oss själva” och ”oss har de glömt” var vanligt förekommande bland anställda. Ledningens fysiska frånvaro bidrog också till att arbetstagarorganisationerna upplevde att informationen försämrades ju längre in i processen de kom. En representant från en av arbetstagarorganisationerna vid Jofa uttryckte detta enligt följande:

Jag har fått ringa upp ansvarig på telefon för att få svar på mina frågor. Det har inte varit någon övrig information överhuvudtaget.

Erfarenheterna från Jofa visar sammantaget på ett händelseförlopp där ledningen drog sig tillbaka från fabriken under nedläggningsprocessen. Scania-fallet visar däremot på motsatsen där högsta ledningen var aktiv under hela nedläggningsprocessen. Scantias koncernledning i Södertälje handplockade till exempel en ny ledningsgrupp, med lokal förankring till Sibbhult, för att sköta nedläggningsprocessen när den gamla platsledningen började arbeta hos en av Scantias underleverantörer, Sibbhultsverken (Jonsson 2009). På en operativ nivå stöttades

cheferna aktivt i omställningsarbetet genom coachning med bland annat hjälp av en psykolog. Det skapade enligt platsledningen en mentalitet på fabriken ”av att göra det bästa av situationen”. Koncernledningen vid Scania Södertälje bidrog också med personella resurser till enheten i Falun för att säkerställa produktionen och ge stöd till inblandade under processen. Värt att notera är det förvånansvärda faktum att i Sibbhult lyckades ledningen trimma in en ny produktionslinje under nedläggningsprocessen (Wigblad & Östberg 2009). Anledningen till att en ny produktionslinje trimmades in var för att investeringsbeslutet hade tagits innan beslutet om nedläggning, i en separat beslutsprocess. När beslutet om nedläggning fattades valde ledningen att ändå fullfölja investeringsplanen. För att lyckas med en sådan exceptionell insats krävs ett tydligt engagemang av ledningen under nedläggningsprocessen.

DISKUSSION OCH SLUTSATS

Få beslut och händelser i arbetslivet har större social och ekonomisk påverkan på människor än beslut att lägga ned en produktionsenhet (Rothstein 1986, s 20). Även om nedläggningar är långt ifrån smärtfria och skapar spänningar i relationen mellan ledning och anställda kan de negativa konsekvenserna, i olika hög grad, mildras genom att parterna samverkar. Om parterna i ingångsskedet har ett förtroende för varandra och koordinerar sina intressen före och under omstruktureringsprocessen finns förutsättningar att parterna kan reducera spänningen och samverka för att finna lösningar.

Typologin som utvecklats i denna artikel beskriver parternas agerande i nedläggningar och framhåller två olika förhållningssätt, *koordinering* och *separering*. Vid en separering kämpar parterna för sina respektive intressen med låg hänsyn till den andra parten. Det kan till exempel handla om att företagsledningen arbetar för att lägga ned produktionsenheten snabbt medan arbetstagarorganisationerna motsätter sig beslutet som sådant och försöker bevara produktionen. När det finns sådana motstridiga krav ökar risken för att spänningen kommer att kvarstå under processen eller rent av att tillta. När spänningen är hög mellan parterna blir det svårare att ha ett framtidsperspektiv om hur konstruktiva lösningar kan skapas. Separeringen kan också, i vissa fall, vara olika stark mellan de lokala arbetstagarorganisationerna. I Jofa-fallet hade till exempel den lokala IF Metallklubben och Unionen olika strategier för hur långt man skulle göra motstånd och utnyttja sina lagstadgade rättigheter samt begära centrala förhandlingar.

Att parterna koordinerar sina intressen innebär däremot att de försöker finna lösningar som båda parter kan dra fördel av. Parterna använder ofta här flexibiliteten i svensk arbetsrätt genom att sträva efter att skapa lokala avtal som är gynnsamma i omstruktureringsprocessen men som kanske inte är det i normal drift

och förvaltning. Parternas intressen ändras ju i nedläggningsprocesser då många anställda per definition blir av med arbetet. En generell komponent som parterna kan avtala bort i nedläggningsituationer är taket för andelen visstidsanställda som tillåts vara anställda i normal drift, i utbyte mot kraftfulla insatser riktade mot anställda (Rydell & Wigblad 2011). Koordinering styrs således av strävan att minska de negativa konsekvenserna i den specifika nedläggningsituationen. Detta förutsätter att arbetstagarorganisationerna tillåts vara delaktiga i att utforma processen och i vilka insatser som ska utföras. Det kan till exempel skilja sig åt i vilka insatser som är lämpligast beroende på anställdas ålder och kompetens, men även på hur den lokala arbetsmarknadens struktur och efterfrågan på arbetskraft ser ut. I en glesbygd är det till exempel svårare att finna alternativa arbeten jämfört med en storstadsregion där det råder en differentierad näringsstruktur med ibland många lediga arbeten lokalt. I en glesbygdscontext är därför behovet av samverkanslösningar och insatser såsom att lokalisera alternativa industrier till orten mer angeläget än i en storstadsregion. I en glesbygd är också behovet av längre nedläggningsperioder större, förutsatt att man använder tiden till aktiva insatser, eftersom övergången till ny sysselsättning är svårare för anställda (Rydell & Wigblad 2012, Wigblad 1995).

De fem nyckelkategorierna som identifierats – parternas relationer till regelsystem, arbetstagarorganisationers delaktighet, insatser för de anställda, nedläggningsperioden, ledningens lokala engagemang – speglar sammantaget ett mönster som bidrar till koordinering kontra separering. I många nedläggningsförlopp finns det emellertid element av båda förhållningssätten, där någon av typerna dominerar. Hur betydelsefulla de enskilda nyckelkategorierna är för koordinering kontra separering, samt för att reducera spänningen, är ett förslag för fortsatt forskning.

REFERENSER

- Arbetsförmedlingen (2013): *Varselstatistik*. Hämtad från: <http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Statistik-prognoser/Varselstatistik.html>. Hämtad 2013-09-20.
- Arbetsförmedlingen (2014): *Många varslade om uppsägning*. Hämtad från: <http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Pressrum/Pressmeddelanden/Pressmeddelandeartiklar/Gavleborg/2014-03-11-Manga-varslade-om-uppsagning.html#.VlbLeU10yUk>. Hämtad 2014-06-10.
- Bergman P, Wigblad R (1999): "Workers' last performance: Why some factories show their best results during countdown." *Economic & Industrial Democracy*, 20(3)343–369.
- Bracker JS, Kinicki AJ (1988): "Strategic management, plant closing, and social responsibility: An integrative process model." *Employee Responsibility and Rights Journal*, 1(3)201–213.
- Broman CL, Hamilton L, Hoffman WS (2001): *Stress and distress among the unemployed*. New York: Kluwer Academic.
- Browning M, Heinesen E (2012): "Effect of job loss due to plant closure on mortality and hospitalization." *Journal of Health Economics*, 31(4)599–616.
- Cascio WF (2002): *Responsible restructuring*. San Francisco: Berrett-Kohler.
- Drivas S, Rachiotis G, Stamatopoulos G, Hadjichristodoulou C, Chatzis C (2013): "Company closure and mortality in a Greek bus company." *Occupational Medicine*, 63(3)231–3.
- Eisenhardt KM, Graebner ME (2007): "Theory building from cases: opportunities and challenges." *Academy of Management Journal*, 50(1) 25-32.

- Eliason M, Storrie D (2009): "Does job loss shorten life?" *Journal of Human Resource*, 44(2)277–302.
- Freeman KW (2009): "The right way to close an operation." *Harvard Business Review*, Maj 45–51.
- Geary J, Trif A (2011): "Workplace partnership and the balance of advantage: A critical case analysis." *British Journal of Industrial Relations*, 49(1)44–69.
- Glover L, Tregaskis O, Butler P (2014): "Mutual gains? The workers' verdict: A longitudinal study." *The International Journal of Human Resource Management*, 25(6)895–914.
- Hansson M, Wigblad R (2006): "Pyrrhic victories – Anticipating the closedowns effect." *International Journal of Human Resource Management*, 17(5)938–958.
- Hironimus-Wendt RJ (2008): "The human costs of worker displacement." *Humanity & Society*, 32(1)71–93.
- Huzzard T (2004): "Boxing and dancing – Trade union strategic choices." I: Huzzard T, Gregory D, Scott R (red): *Strategic unionism and partnership: Boxing or dancing?* Houndmill: Palgrave Macmillan.
- Huzzard T, Nilsson T (2003): "Fackets nya roll – att dansa med arbetsgivare?" I: Wilhelmson L (red): *Förnyelse på svenska arbetsplatser: Balansakter och utvecklingsdynamik* (s 40–67). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Johnstone S, Ackers P, Wilkinson A (2009): "The British partnership phenomenon: A ten year review." *Human Resource Management Journal*, 19(3)260–279.
- Jonsson O (2009): *Scania i Sibbhult*. Rapport. Malmö: Region Skåne.
- Kochan T, Osterman P (1994): *The mutual gains enterprise*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Levinson K (2004): "Lokal partssamverkan: En undersökning av svenskt medbestämmande". *Arbetsliv i omvandling*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Lewer, J (2013): "Employee involvement and participation under extreme conditions: The Newcastle steelworks case." *Journal of Industrial Relations*, 55(4)640–656.
- Lewer J, Wigblad R, Rydell A (2014): "A comparative analysis of consultation obligations on business over collective redundancies in Sweden and Australia." Konferensbidrag, British Universities Industrial Relations Association, BUIRA, London 25–27 juni 2014.
- Millsbaugh PE (1990): "Plant closing ethics root in American law." *Journal of Business Ethics*, 9(8)665–670.
- Olsson B (2004): *Att organisera förändring: Designperspektiv på organisationsförändringar i tillverkningsindustrin*. Doktorsavhandling. Göteborg: Chalmers Tekniska Högskola.
- Roche W (2009): "Who gains from workplace partnership?" *International Journal of Human Resource Management*, 20(1)1–33.
- Rolfson M (2011): "How close can we dance? Labour–management partnership on the borderline." *Economic and Industrial Democracy*, 32(4)597–608.
- Rothstein LE (1986): *Plant closings: Power, politics and workers*. Dover: Auburn House Publishing Company.
- Rydell A, Wigblad R (2011): "Company-level flexicurity during the restructuring process: A model." *Transfer: European Review of Labour and Research*, 17(4)547–562.
- Rydell A, Wigblad R (2012): "The Quest for CSR in closedowns." *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(3)143–160.
- Tjosvold D (1987): "Participation: A close look at its dynamics." *Journal of Management*, 13(4)739–750.
- Wigblad R (1987): *Från avveckling till utveckling*. Doktorsavhandling. Linköping: Linköpings universitet.
- Wigblad R (1995): "Community turnarounds in declining company towns: A restructuring model." *The Journal of Socio-Economics*, 24(3)463–475.
- Wigblad R, Hansson M, Townsend K, Lewer J (2012): "Shifting frontiers of control during closedown processes." *Personnel Review*, 41(2)160–179.
- Wigblad R, Östberg J (2009): *Socialt ansvariga avvecklingar – Scania ABs avvecklingar 2005–2008*. Stockholm: Landsorganisationen.
- Yin R (2013): *Kvalitativ forskning: från start till mål*. Lund: Studentlitteratur.