

Jan Wallenberg och Klas Levinson

Anställdas styrelserrepresentation i svenskt näringsliv – Vad har hänt mellan 1999 och 2009?

Denna artikel handlar om fackliga representanters medverkan i företagens styrelser. Hur fungerar det i praktiken? Upplever företagsledare anställdas styrelserepresentanter som en resurs eller som en belastning? Vilken är nyttan för de anställda? Det är några frågor som belyses utifrån en enkätstudie till företagsledare och anställdas styrelserepresentanter som gjordes 2009 av en forskargrupp i samarbete med SCB. Jämförelser görs med resultat från en liknande studie från 1999.

Jan Wallenberg, FD,
docent i statsvetenskap.
Arbetar som konsult och har tidigare varit forskare vid Arbetslivsinstitutet.
info@janwallenberg.se

Klas Levinson, FD i företagsekonomi
och har tidigare arbetat som forskare
vid Arbetslivsinstitutet.
klas.levinson@telia.com

Den övergripande bilden av en utvärdering av anställdas representation i svenska företags styrelser som gjordes 1999 av arbetslivsforskare i samverkan med SCB-expertter var att den på det hela taget fungerade väl och var positiv för såväl anställda som styrelse (Levinson 2000). En majoritet av de 411 undersökta verkställande direktörerna angav att de hade i huvudsak positiva erfarenheter av de anställdas medverkan för företagets verksamhet och utveckling. Av de positiva konsekvenserna kan nämnas bättre samarbetsklimat och förankring samt snabbare genomförande av styrelsebesluten.

I syfte att undersöka hur styrelserepresentationen utvecklats under ett decennium gjordes en ny enkätkartläggning 2009 som vände sig till arbetstagarrepresentanter och VD vid ett för svenskt näringsliv representativt urval av 660 företag. Från den undersökningen är det främst fyra aspekter som redovisas i

Projektet har finansierats med anslag från Handelsbankens Forskningsstiftelser.

artikeln. Den första avser effekter och nytta för företag och styrelse, samt för anställda och lokala fackföreningar. Den andra är löntagarföreträdarnas ställning i styrelsen med fokus på relationer, agerande och samverkan. Den tredje är sambandet mellan facklig styrelserepresentant och lokal fackförening. En fjärde aspekt är hur representationen påverkar styrelsens samarbetsklimat och tilliten mellan dess medlemmar. Artikeln avslutas med en kort kommentar.

Undersökningsramen är företag enligt SCB:s Företagsregister med mer än 25 anställda inom 01-74 enligt 2002 års SNI. Urvalsramen bestod av 2 100 företag, varav totalt 660 valdes ut i tre stratum: 133 från 25–99 anställda, 229 från 100–499 och 298 från 500– anställda. Varje företag fick två typer av enkäter, en till VD och en till ordförande (eller motsvarande) för arbetarnas (LO) och tjänstemännens (PTK) fackliga organisationer. Från 570 av de totalt 660 företagen i urvalet har minst en av tre enkäter inkommit, vilket innebär att 90 företag saknas helt från undersökningen. Svarefrekvensen vid båda undersökningstillfällena har varit tillfredsställande: vid 2009 års studie för VD 60 procent (61 procent 1999), för tjänstemannaföreträdare 63 (54) procent och för arbetarfackliga företrädare 58 (48) procent.

Anställdas medverkan i företagsstyrelser – resurs eller belastning?

Den huvudsakligen positiva bilden av företagsledares erfarenheter av hur anställdas styrelserepresentation påverkar företaget från 1999 års studie kvarstår och förstärks delvis vid en genomgång av data från 2009 års mätning. Som framgår av *tabell 1* svarar 60 procent av verkställande direktörer ”mycket positivt” eller ”ganska positivt” på frågan *Vilka är dina sammanfattande erfarenheter av för- och nackdelar för företaget av arbetstagarrepresentation i styrelsen*. Andelen som har ganska positiva erfarenheter har ökat något senaste decenniet på bekostnad av andelen mycket positiva. Den andra sidan av myntet, andelen företag där ledarna har negativa erfarenheter av anställdas styrelsenärvaro har minskat marginellt (från 9 till 7 procent). Statistisk analys visar att VD har blivit signifikant (enligt t-test) positiva till arbetstagarrepresentationen. År 2009 är det ingen av de 391 undersökta företagsledarna som anger mycket negativa erfarenheter av representationen. Mellangruppen som anger ”lika mycket positiva som negativa erfarenheter” har ökat något under perioden och uppgår till en tredjedel av företagen. Analyser visar att företagsstorleken inte spelar någon statistiskt signifikant roll; bilden är ungefär lika i småföretag (25 till 100 anställda) som i storföretag med mer än 500 anställda.

Det finns ett signifikant samband mellan företagsledares ålder och deras erfarenheter av för- och nackdelar för företaget av anställdas styrelserepresentation. Äldre VD gör oftare positiva bedömningar än yngre. Exempelvis i gruppen under 38 år är det enbart en fjärdedel som anger positiva erfarenheter. Orsakerna

har inte undersökts närmare, men kan ha att göra med skillnader i direktörernas utbildningsbakgrund och erfarenheter. En inte alltför vågad gissning är att den utveckling som skett mot allt mindre utrymme för partssamverkansfrågor i universitetens och högskolornas utbildningar av ekonomer spelar en viss roll.

Tabell 1. Företagsledares sammanfattande erfarenheter av för- och nackdelar för företaget med arbetstagarrepresentation i styrelsen, 1999 och 2009. Procent.

| | 2009 (n = 391) | 1999 (n = 411) |
|-----------------------------------|----------------|----------------|
| Mycket positiva | 12 | 19 |
| Ganska positiva | 48 | 42 |
| Lika mycket positiva som negativa | 33 | 30 |
| Ganska negativa | 7 | 8 |
| Mycket negativa | - | 1 |

Verkställande direktörers erfarenheter av den fackliga styrelserepresentationens betydelse för företag ligger väl i linje med resultat från tidigare undersökningar av hur medbestämmandet i företagen fungerar vad gäller viktiga förändringsprocesser (Levinson 2004). Denna positiva bild av samverkan ligger väl i linje med de tankar som ligger till grund för teorier om samverkan som mekanism för att skapa ömsesidig nytta, *mutual gains* (Guest & Peccei 2001). Den anknyter också till en utveckling av kooperativ spelteori där betoningen ligger på samverkan som värdeskapare med fördelar för inblandade parter (Aoki 1984).

En närmare precisering av vad företagsledare ser som för- och nackdelar med arbetstagarrepresentation i företagsstyrelser görs utifrån en uppdelning i fyra positiva och tre negativa aspekter. Resultaten som redovisas i *tabell 2* anger andelen svarande som instämmer helt eller delvis (det vill säga positionerna 4 och 5 på en femgradig skala som går från instämmer inte alls till instämmer helt). Mellangruppen, de som svarat varken eller (position 3), som är runt 30 procent, redovisas inte i tabellen. För att börja med den positiva sidan så anser majoriteten företagsledare såväl vid 2009 års som vid 1999 års mätningar att anställdas representation bidrar till ett positivt samarbetsklimat i styrelsen. Den andelen har emellertid minskat något över tiden, från 64 till 57 procent. En annan fördel som framhålls vid ungefär hälften av företagen är ”att medverkan gör att styrelsebesluten förankras bättre hos de anställda”. En annan positiv effekt som framhålls vid knappt hälften av företagen är att anställdas styrelsemedverkan gör att det blir lättare att genomföra svåra beslut. Ungefär lika stor andel av företagsledarna framhåller att ”styrelsen tillförs en djupare kunskap om företaget och dess personal”. Det är betydligt färre, tre av tio, som hävdar att styrelserepresentationen medverkar till att besluts kvaliteten blir bättre. Resultaten tyder

på att företagsledare anser att arbetstagarrepresentationen spelar en större roll för att legitimera beslut och förankra dem hos de anställda, än att den stärker besluts kvaliteten genom att bidra med kunskaper om företaget och dess personal. Ändå är de fackliga representanternas bidrag till kunskap och besluts kvaliteten inte alls oviktigt. En tämligen stor andel arbetsgivare ger positiva omdömen. Huvudtendensen är dock att arbetsgivarsidan mer betonar den nedåt- än den uppåtgående kommunikationen; en förankringsprocess mer än en idé- och kunskaps genererande mekanism.

Tabell 2. Företagsledares erfarenheter av arbetstagarrepresentanternas medverkan i företagets styrelse 2009 och 1999. Andel som instämmer helt eller delvis i respektive påstående. Procent.

| | 2009 (n = 391) | 1999 (n = 411) |
|---|----------------|----------------|
| (a) De bidrar till ett positivt samarbets klimat | 57 | +64 |
| (b) Styrelsebesluten förankras bättre hos de anställda | 53 | 59 |
| (c) Besluts kvaliteten blir bättre | 30 | 24 |
| (d) Genomförandet av svåra beslut blir lättare | 48 | 47 |
| (e) Styrelsen tillförs djupare kunskap om företaget och dess personal | 46 | 42 |
| (f) Beslutsfattandet blir mer tungrott | 9 | 12 |
| (g) Informationsläckaget riskerar att öka | 39 | 41 |
| (h) Alltför många ovidkommande frågor tas upp | 14 | 18 |

I fråga om företagsledares negativa erfarenheter av representanternas medverkan i företagsstyrelser ger de båda undersökningarna ett begränsat stöd för farhågor att en vidgning av kretsen beslutsfattare gör att ledningsarbetet blir trögare och alltför många ovidkommande frågor tas upp. Just risken för tröghet och långa beslutsprocesser är negativa förhållanden som betonats i tidigare svensk medbestämmandedebatt. Mätningen visar emellertid att det endast är knappt en av tio företagsledare som anser att "beslutsfattandet blir mer tungrott" genom arbetstagarernas styrelsenärvaro. Beträffande farhågan att medverkan leder till att alltför många ovidkommande frågor tas upp är andelen något större (14 procent). Över tiden har det dock blivit något mindre vanligt för direktörerna att lyfta fram dessa farhågor. Som framgår av *tabell 2* är den enligt VD vanligaste negativa effekten (ungefär 4 av 10) att anställdas styrelsenärvaro innebär att "informationsläckaget riskerar att öka". Det kan nämnas att det rör en farhåga snarare än faktiskt beteende. Hur vanligt det sedan är att information faktiskt läcker ut har däremot inte undersökts närmare i studien.

Företagsledares svar på de olika frågorna om styrelserepresentationens effekter för företag och styrelsearbete 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.

En faktoranalys visar att medverkans positiva effekter är relativt starkt korrelerade med varandra. De som anger höga värden (position 4 och 5 efter en femgradig skala) på påståendet ”de bidrar till ett positivare samarbetsklimat” anger också höga värden på de fyra övriga (b–e) positiva påståendena. Korrelationer av motsvarande styrka återfinns mellan de tre påståendena (f–h) om negativa effekter. Företagsledare som anger positiva effekter anger i mindre utsträckning negativa och omvänt. Det är främst i 1999 års undersökning möjligt att gruppera svar som hänger ihop med varandra. Motsvarande analys har inte gjorts med 2009 års data. I analysen av 1999 års material framträder tre grupper: 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.

Resultatet från effektanalyserna för de båda mätillfällena visar att den positiva bilden av verkställande direktörers erfarenheter av styrelserepresentationens betydelse för företaget är ganska stabil över tiden. Den bilden kan något förenklat sammanfattas: ”representationen har vanligtvis en positiv effekt på företag, ofta ingen effekt alls eller lika mycket positiv som negativ, men sällan en negativ”. Utvecklingen sedan mätningen 1999 är att andelen lika mycket positiv som negativ effekt ökat något på bekostnad av de som är mycket positiva och mycket negativa, vilket tyder på en viss minskad polarisering.

Hur väl anställdas styrelserepresentation fungerar och vad den har för effekter på företag är nära kopplad till frågan hur medbestämmandet i ledningsfrågor generellt fungerar i företaget. VD som är den främste representanten för företags verkställande ledning ingår också oftast (som ledamot eller föredragande) i företagets styrelse. Löntagarnas representanter i företagsstyrelsen har ofta en central ställning i den lokala fackliga organisationen, som också svarar för hanteringen av de medbestämmandefrågor som regleras i medbestämmandelagen. Förutom dessa personella samband finns andra kopplingar som att en del ledningsfrågor hanteras på såväl styrelsenivå som verkställande nivå. När vi jämför VD:s erfarenheter av effekter av löntagarmedverkan på styrelsenivå och på verkställande nivå återkommer den positiva bilden. Mönstret i fråga om VD:s positiva bild är ganska lika. Anställdas medverkan är positiv framför allt för att legitimera och föra ut ledningens beslut snarare än att berika beslutsfattandet genom att föra in anställdas perspektiv, krav och idéer.

Arbetstagarrepresentanternas ställning i styrelsen

Möjligheterna till påverkan är som störst i början av beslutsprocesserna och ett tidigt agerande är styrande för utfallet, delvis för att nya alternativ blir svårare och dyrare att genomföra (en litteraturbaserad analys redovisas av Levinson 2000). Dessutom sker en psykologisk inlåsning där problemformuleringar och lösningar blir alltmer konkreta. Vissa alternativ avfärdas tidigt som orealistiska och blir förkastade. I fråga om löntagarföreträdarens handlingsutrymme så kan de vara fullt integrerade i styrelsearbetet; de deltar inte bara när det formella beslutet tas, utan är också med när initiativ tas och problemen ställs. En motsatt lösning är att de anställdas representanter i hög grad står utanför detta arbete, det vill säga är svagt integrerade i styrelsearbetet. Den generella bilden från tidigare kartläggningar är att integrationen är svag, det vill säga att representanterna sällan är med när styrelseärenden initieras och bereds (Levinson 2000). En ordning som i realiteten starkt begränsar deras möjligheter att påverka beslutets inriktning.

Resultat från analyser av data från 2009 års studie visar i *tabell 3* att löntagarföreträdarna inte är med vid den viktiga problemformuleringen när styrelsemötenas innehåll och dagordning fastställs. Det hör till undantagen – 5 procent – att löntagarrepresentanterna är med när frågor som ska behandlas av styrelsen bereds. Vid knappt tre fjärdedelar (72 procent) av alla företag är det ordförande och VD som bereder de frågor som ska behandlas av styrelsen. Vid knappt en femtedel är det ett arbetsutskott till styrelsen, där arbetstagarrepresentanten inte ingår, som svarar för beredningen. En slutsats är att privilegiet att formulera problem och bestämma dagordning i hög grad innehas av styrelsens ordförande i samverkan med företagets VD. Löntagarrepresentanterna medverkar således endast undantagsvis i denna för styrelsearbetet centrala uppgift. Det harmonierar med det nämnda materialet från 1999, att löntagarrepresentanterna kommer in i ett sent skede i beslutsprocessen då möjligheten inflytande i praktiken är mer begränsat.

Tabell 3. Hur frågor som ska behandlas av styrelsen vanligen bereds enligt fackliga företrädare 2009 (n = 630). Procent.

| | Enligt LO/PTK-företrädare |
|--|---------------------------|
| Av ordförande | 8 |
| Av ordförande och VD | 64 |
| I arbetsutskott och/eller annat beredningsorgan till styrelsen utan medverkan av någon arbetstagarrepresentant | 19 |
| I arbetsutskott och/eller annat beredningsorgan till styrelsen med medverkan av någon arbetstagarrepresentant | 5 |
| På annat sätt | 4 |

En annan aspekt på löntagarföreträdares integration i styrelsearbetet är deras engagemang och aktivitet när styrelsefrågor hanteras. Den undersöks bland annat genom att fråga VD hur aktiva företrädarna är i styrelsen utifrån en femgradig aktivitetsskala som går från mycket liten till mycket stor aktivitet. Som framgår av *tabell 4* är det enligt VD fråga om mycket liten eller liten aktivitet vid 40 procent av företagen. Stor aktivitet förekommer vid ungefär var sjätte företag.

Tabell 4. Företagsledares bedömning av arbetstagarrepresentanternas aktivitet i styrelsen, 2009 och 1999. Procent.

| | 2009 (n = 382) | 1999 (n = 412) |
|-----------------------------------|----------------|----------------|
| Mycket liten aktivitet | 18 | 24 |
| Liten aktivitet | 22 | 34 |
| Varken liten eller stor aktivitet | 41 | 33 |
| Stor aktivitet | 17 | 9 |
| Mycket stor aktivitet | 2 | - |

Ytterligare en aspekt på företrädarnas agerande i styrelsen är VD:s uppfattning om företrädarnas sätt att agera i styrelsen under den senaste tvåårsperioden utifrån en mer preciserad aktivitetsskala, som går från ”tillstyrker de förslag som läggs utan ingående diskussioner” till ”lägger fram egna förslag”. Svaren på den frågan ligger väl i linje med bilden att företagsledare uppfattar att företrädarna har en ganska låg profil och agerar försiktigt i styrelsen. Vid 39 procent av företagen anger ledare att representanterna ”tillstyrker de förslag som läggs utan ingående diskussion”. Vid en majoritet (53 procent) av företagen anser VD att agerandet är av typen ”tar ställning till de förslag som läggs efter ingående diskussion”. Går vi upp på aktivitetsskalan visar det sig att det endast är 6 procent som ”ställer krav på vad som skall utredas och framläggas”. Den högsta aktivitetsgraden ”lägger fram egna förslag” är aktuell vid två procent av företagen.

Som tidigare forskning visar finns det dock stora skillnader i löntagarnas agerande beroende på frågans art (Heller m fl 1998). Undersökningen 1999 visade att den högsta aktivitetsgraden rör frågor som direkt berör personalens arbets-situation som produktions-, personal-, arbetsmiljö- och omorganisationsfrågor (Levinson 2000). Eftersom frågeställningen delvis skiljer sig från 2009 års studie krävs en viss försiktighet vid de jämförande tolkningarna av resultaten. Mönstret är att typen av frågor påverkar hur engagerade och aktiva arbetstagarföreträdare är när frågor hanteras i styrelsen. Som framgår av de sex områden som redovisas i *tabell 5* är det fråga om ganska stora variationer. Det finns därför anledning att nyansera den tidigare nämnda generella resultatbilden att företrädarna agerar av-vaktande och oftast är ganska passiva. ”Det beror på frågans art” är en befogad komplettering av den.

Tabell 5. Arbetstagarföreträdares aktivitetsgrad i styrelsen inom sex områden enligt löntagarföreträdare 2009 (n = 623–627). Procent.

| | Aktivitet | | | |
|------------------------------------|-----------|--------------|-------|-------------|
| | Stor | Varken eller | Liten | Ej aktuellt |
| Produktions- och arbetsmiljöfrågor | 34 | 29 | 30 | 7 |
| Övergripande omorganisation | 33 | 22 | 30 | 15 |
| Personalfrågor/kompetensutveckling | 30 | 30 | 33 | 7 |
| Verksamhetsplan/budget | 27 | 26 | 39 | 8 |
| Större investeringar/förvärv | 27 | 26 | 38 | 10 |
| Jämställdhetsfrågor | 16 | 28 | 45 | 11 |
| Genomsnitt | 28 | 27 | 36 | 9 |

Av dessa sex områden är det tre som uppvisar hög aktivitet. Det är produktions- och arbetsmiljöfrågor, övergripande omorganisation och personalfrågor/kompetensutveckling. Jämställdhet är ett område som utmärker sig genom att stor aktivitet är minst vanlig. Ett sätt att tolka den här bilden – med ganska stora skillnader i aktivitetsgrad beroende på frågans art – är att personalrepresentanterna väljer att koncentrera sitt agerande till sådana frågor som direkt berör arbetskamraterna. Det gäller främst produktions- och arbetsmiljöfrågor och övergripande omorganisation. Dessa är att betrakta som löntagarnas och de lokala fackens kärnfrågor. Det kan ju också vara så att de ägarvalda styrelsemedlemmarna lämnar ett stort handlingsutrymme åt företrädarna i dessa områden. Många frågor som tas upp av styrelsen kan uppfattas som mer perifera. Till detta kan fogas att många av de områden som inte täcks in av studien kan uppfattas som ägarfrågor där löntagarföreträdarnas agerande ofta är på en låg nivå.

En annan aspekt på det generellt sett ganska försiktiga agerandet hos löntagarföreträdare i styrelsearbetet är att beakta de svårigheter som företrädarna stött på i styrelsearbetet under den senaste tvåårsperioden. *Tabell 6* redovisar olika svårigheter som företrädarna anger att de stött på ibland eller ofta. Vid en majoritet av företagen anger företrädarna att en svårighet är att besluten inte fattas av styrelsen utan på annat håll. Det är vanligast – drygt 6 av 10 företag – att det är tjänstemännens företrädare som uppfattar att det är så. En försiktig tolkning är att en sådan uppfattning om styrelsens roll inte stärker företrädarnas motivation att agera på ett kraftfullt sätt. En annan vanlig svårighet, vid drygt 40 procent av företagen, är att företrädarna anser sig ha otillräcklig tid för förberedelser. En dryg tredjedel av företrädarna hävdar att det är tidspress under mötena. Lika stor andel anger att många frågor är alltför komplicerade och svåra att förstå. Det hör dock till undantagen (var sjätte företag) att företrädare inte erhåller den information som de begär.

Tabell 6. Svårigheter i styrelsearbetet enligt löntagarföreträdare (flera alternativ får anges) 2009 (n = 311–318 för PTK och 299–300 för LO). Procent.

| | LO | PTK |
|---|----|-----|
| Besluten fattas inte i styrelsen utan på annat håll | 55 | 64 |
| Otillräcklig tid för förberedelser | 42 | 42 |
| Tidspress under möten | 38 | 37 |
| Många frågor är alltför komplicerade o svåra att förstå | 38 | 32 |
| Ej erhållit begärd information | 17 | 15 |

På det stora hela är det fråga om ett avvaktande agerande av löntagarföreträdarna i styrelsen. Det ligger i linje med resultaten från studier av löntagares agerande på verkställande ledningsnivå. En enkätstudie av medbestämmandet från 2003 (Levinson 2004) visade att löntagarnas företrädare i viktiga förändringsfrågor generellt sett agerade ganska försiktigt av typ ”främst lyssnande roll” och ”begär mer information”. Aktivitetsprofilen var enligt VD:s bedömning: främst lyssnande roll 34 procent, begär mer information 27 procent, ställer egna krav 30 procent och utformar egna alternativ 9 procent. Studien visar också på stora variationer beroende på frågans art. Störst aktivitet noteras för arbetsmiljöfrågor, arbetstider och förändring av arbetsorganisation, där företrädarna ställer egna krav eller utformar egna alternativ vid drygt hälften av företagen. Enligt den studien är aktiviteten som lägst vid jämställdhets- och organisationsfrågor.

En annan aspekt på frågan om hur integrerade anställdas företrädare är i styrelsearbetet är VD:s bedömning av ”vilka reella möjligheter arbetstagarrepresentanterna har att påverka centrala styrelsebeslut”. Svaren visar att fem procent anser att de har ”stora möjligheter i alla frågor” och 41 procent anser att de har ”stora möjligheter i vissa frågor”. Nästan hälften (48 procent) anger att företrädarna endast har små möjligheter att påverka styrelsebesluten. Övriga 6 procent av VD:ar bedömer att de inte har några möjligheter att påverka besluten.

Det fackliga sambandet

Relationen mellan anställdas representanter i företags styrelser och de lokala fackliga organisationerna, ”det fackliga sambandet”, har berörts i allmän debatt. Det gäller bland annat risken att representanten agerar alltför självständigt. Enkätsvaren visar att det är en ganska stor och livaktig kontaktyta mellan valda och den uppdragsgivande organisationen. Innan detta beskrivs närmare redovisas kort hur representanter utses. Det vanligaste sättet är att representanten väljs av klubbmöte/sektionsmöte (31 procent för LO och 28 procent för PTK). Vid drygt en fjärdedel av företagen väljs LO-företrädare (28 procent för PTK) av den lokala klubbens/sektionens styrelse. Vid 9 procent av företagen väljs LO-företrädaren (12 procent för PTK) av referensgrupp, koncernråd, kontaktgrupp eller valför-

rättningsgrupp. Val genom medlemsomröstning förekommer vid 24 procent för LO (29 procent för PTK), vilket är en signifikant ökning sedan mätningen 1999. Siffrorna visar att det i svenska industriföretag finns ett starkt fackligt samband åtminstone när representanterna utses. I fråga om det operativa sambandet mäts det genom frågan vilka representanterna brukar ha kontakt med före och efter styrelsemötena. Vid drygt 6 av 10 företag har LO-representanterna kontakt med den egna klubbstyrelsen eller facklig referensgrupp före styrelsemötena. Vad gäller kontakterna efter styrelsemötena så sker det regelmässigt (83 procent för LO) rapportering antingen till den egna klubbens styrelse eller till en facklig referensgrupp. Det är dessutom en knapp fjärdedel av företrädarna som också rapporterar direkt till ett medlemsmöte.

En annan aspekt av det fackliga sambandet är representanters ställning i den lokala fackliga organisationen. Ett viktigt personellt samband med den fackliga organisationen finns oftast i och med att styrelserepresentanten vid 66 procent för arbetarfacken och 51 för tjänstemannafacken också är ordförande i klubben, sektionen eller avdelningen. Var femte representant ingår i klubbstyrelsen som övrig ledamot. Det är också vanligt att representanten deltar i förhandlingar eller har annat fackligt uppdrag inom företaget.

Lagen om styrelserepresentation förutsätter en hög grad av öppenhet, att företrädarna har god tillgång till information om företagets verksamhet och ekonomi. En aspekt på graden av öppenhet är huruvida aktiebolagslagens tystnadsplikt eller snarare "vårdnadsplikt" stör informationsutbyte och dialog mellan representanter och uppdragsgivare. Vårdnadsplikten innebär att den som uppsåtligt eller av oaktsamhet skadar bolaget kan bli skadeståndsskyldig. I enkäten finns en fråga om tystnadsplikten: "hur ofta har det föreslagits tystnadsplikt (i styrelsen) under den senaste tvåårsperioden?". Vid majoriteten av företag (70 procent) har det en eller flera gånger föreslagits tystnadsplikt i styrelsen, vilket är samma omfattning som vid mätningen 1999.

Vidare finns i enkäten en sammanfattningsfråga som syftar till att fastställa vilken nytta styrelserepresentationen enligt företrädarna har för det övriga fackliga arbetet. Enligt *tabell 7* anser knappt 60 procent att bolagsstyrelsearbetet varit till "mycket stor" eller "ganska stor nytta för det övriga fackliga arbetet". Som framgår av tabellen har detta nyttomönster knappast alls förändrats det senaste decenniet. Statistisk analys visar att det finns ett samband mellan företagsstorlek och företrädares bedömning av styrelserepresentationens nytta för det övriga fackliga arbetet. Representationen anses oftare vara till nytta i storföretag än i småföretag.

Tabell 7. Styrelserepresentationens nytta för det övriga fackliga arbetet enligt fackliga företrädare 2009 och 1999. Procent.

| | 2009 (n = 635) | 1999 (n = 828) |
|--------------------|----------------|----------------|
| Mycket stor nytta | 19 | 20 |
| Ganska stor nytta | 40 | 41 |
| Ganska liten nytta | 21 | 19 |
| Mycket liten nytta | 8 | 9 |
| Ingen nytta alls | 4 | - |
| Vet ej | 8 | 11 |

I syfte att illustrera vilka konkreta fördelar som representanterna framhåller fanns i 1999 års studie en öppen enkätfråga, från vilken några av svaren redovisas: ”vi får veta framtidsvisionerna och eventuella hotbilder först på styrelsemötena – ej i lokala MBL-förhandlingar”, ”ökad förståelse för företaget”, ”vid interna fackliga diskussioner kan vi ganska väl förstå hur företaget kommer att se på våra förslag”, ”har vi fackliga problem med ledningen kan vi ta upp frågorna i styrelsen, vi får oftast gehör för det vi säger”.

Förtroende och samarbetsklimat

En central aspekt av relationerna mellan löntagarföreträdare och ledning gäller förtroende och samarbetsklimat. Forskning (Guest & Peccei 2001) visar på vikten av tillit och förtroendefulla relationer för att samverkan ska leda till nya och förbättrade lösningar. Tillit är ett centralt inslag i kooperativ teori som grund för ”vinna-vinna-situationer” (Aoki 1984). En fråga i enkäten ber de svarande att ange förtroendet för motparten på en fyrgradig skala: stort, ganska stort, ganska litet och litet. Att mäta och tolka graden av förtroende är inte helt operativa. Att ha förtroende för varandra handlar till stor del om att lita på andras goda intentioner, en vilja att agera utifrån samsyn för att nå gemensamma lösningar. Men förtroende handlar också om förutsägbarhet, om möjlighet att på förhand bedöma hur andra aktörer kommer att reagera. Att ständigt skifta standpunkt skapar osäkerhet och minskar förtroendet.

Vilken grad av förtroende som finns mellan ledning och arbetstagarorganisationerna mäts i studien med två frågor med hjälp av en fyrgradig skala. Eftersom frågorna till aktörerna är lite olika formulerade krävs en viss försiktighet vid jämförelserna. Den dominerande bild som växer fram vid analyserna av svaren är emellertid att det finns en hög grad av ömsesidigt förtroende mellan VD och löntagarnas styrelseföreträdare. Som framgår av *tabell 8* råder det vid cirka tre fjärdedelar av alla företagen stort eller ganska stort förtroende dem emellan. Att förtroendet är litet hör till undantagen (cirka 5 procent).

Tabell 8. Förtroende mellan företagsledning och arbetstagarorganisationer enligt VD och löntagarföreträdare år 2009. Procent.

| | VD:s förtroende för fackliga organisationer (n = 390) | Fackliga företrädares förtroende för VD (n = 643) |
|-------------------------|---|---|
| Stort förtroende | 13 | 19 |
| Ganska stort förtroende | 63 | 55 |
| Ganska litet förtroende | 19 | 19 |
| Litet förtroende | 4 | 6 |
| Vet ej | 1 | 1 |

En fråga ber de svarande att ange ”hur förtroendet förändrats den senaste tvåårsperioden”. Vid drygt sex av tio företag har VD:s förtroende för arbetstagarorganisationerna inte ändrats. I de företag där det skett en ändring är det oftast fråga om ett ökat förtroende. Vid nio procent av företagen har VD:s förtroende för arbetstagarorganisationerna försämrats.

En hypotes, som visar sig hålla i den empiriska prövningen av data från de båda undersökningstillfällena, är att såväl arbetar- som tjänstemannarepresentanternas förtroende för ledningen är positivt korrelerat med ledningens förtroende för arbetstagarorganisationerna. Det betyder att ju högre förtroende de fackliga upplever att ledningen har för dem, desto större förtroende har de själva för ledningen. Representanterna har dessutom visat sig ha högre förtroende för ledningen ju mer positiv förändringen av deras förtroende för ledningen varit under de senaste två åren. Även om det senare kan uppfattas som en självklarhet så är de två uppfattningarna inte nödvändigtvis korrelerade. Det är ju möjligt att ha ett stort förtroende för den andra parten, men samtidigt anse att det inte är lika gott som för två år sedan. Resultatet tyder på att förtroendet mellan aktörerna kan vara en färskvara beroende på upplevda förändringar utifrån relativt näraliggande erfarenheter. Förtroendefrågan är tydligen något som parterna kontinuerligt måste arbeta med för att upprätthålla.

Hur samarbetet fungerar mellan löntagarföreträdare och styrelsen i övrigt enligt VD:s uppfattning undersöktes vid såväl 2009 som 1999 års studier. *Tabell 9* anger att vid en dominerande majoritet av företagen är samarbetet välfungerande. Att samarbetet mellan anställdas och de stämvalda företrädarna är ganska eller mycket dåligt förekommer visserligen men endast för fyra procent 2009.

Tabell 9. Hur samarbetet fungerar mellan arbetstagarrepresentanterna och övriga i styrelsen enligt VD 2009 och 1999. Procent.

| | 2009 (n = 388) | 1999 (n = 416) |
|-------------------------|----------------|----------------|
| Mycket bra | 50 | 48 |
| Ganska bra | 31 | 33 |
| Varken bra eller dåligt | 15 | 17 |
| Ganska dåligt | 2 | 2 |
| Mycket dåligt | 2 | - |

Väl fungerande samarbete mellan löntagarföreträdare och ledning är inget som är begränsat enbart till styrelsenivå utan gäller även för verkställande ledningsnivå. Analys av svaren från arbetarfackliga företrädare på frågan ”präglas relationerna mellan din fackliga organisation och företagets ledning främst av samarbete eller konflikt?” visar att samarbete överväger helt eller ganska klart vid ungefär sju av tio företag. Vid 8 procent av företagen är det konflikt som överväger helt eller ganska klart. Vid drygt vart femte företag kan relationerna beskrivas som lika mycket samarbete som konflikt. Endast vid 2 procent av företagen är det fråga om konfliktfyllda relationer. Tjänstemannaföreträdare ger en liknande bild, dock med skillnaden att de anger en högre andel företag där relationerna utgörs av samarbete.

Avslutande kommentar

Ett huvudresultat är att anställdas styrelserepresentation i svenska företag på det stora hela fungerar väl. Parterna har förtroende för varandra och anser att denna styrelserepresentation är till nytta för företaget. Ett problem är dock att de fackliga företrädarna i hög grad står utanför styrelsens bestämning av dagordning och formulering av problem och förändringsfokus. Det är ägarföreträdare och verkställande direktör som äger problemformuleringsprivilegiet. Konsekvensen är att löntagarföreträdarnas idéer, problemställningar och lösningar oftast – med undantag av personalfrågor, arbetsmiljö- och omorganisationsfrågor – i liten grad frigörs och nyttiggörs i styrelsearbetet. Löntagarföreträdare utvecklas till att legitimeras och förankras andras idéer och prioriteringar snarare än att fungera som initierare och problemställare. Vi ser det som ett problem. Att i högre grad göra löntagarnas företrädare delaktiga och drivande i styrelsearbetet är långt ifrån ett fackligt egenintresse. Med den positiva syn på partssamverkan som även arbetsgivar sidan ger uttryck för, finns en möjlighet att bevara och stärka de konstruktiva sidorna av den gamla svenska modellen och därmed att stärka företagets konkurrenskraft i en alltmer global, förändringsinriktad och kunskapsintensiv miljö.

Referenser

- Aoki M (1984): *The cooperative game theory of the firm*. Oxford: Clarendon.
- Brewster M, Dalzell F (2007): *Driving change. The UPS approach to business*. New York: Hyperion.
- Guest D, Peccei R (2001): "Partnership at work: Mutuality and the balance of advantage." *British Journal of Industrial Relations*, nr 39, s 207–236.
- Heller F, Pusic E, Strauss G, Wilpert B (1998): *Organizational participation: Myth and reality*. Oxford: Oxford University Press.
- Huse M (2007): *Boards, governance and value creation*. Cambridge: University Press.
- Levinson K (2000): "Anställdas representation i företagsstyrelser." *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årgång 6, nr 2, s 73–84.
- Levinson K (2004): *Lokal partssamverkan – en undersökning av svenskt medbestämmande*. Arbetsliv i omvandling, nr 5.
- Levinson K (2007): "Corporate governance and employee board-level representation in Sweden." I: Fulton L (red): *The forgotten resource: Corporate governance and employee-level representation*. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.
- Levinson K, Wallenberg J (2008): *Medbestämmande i det nya arbetslivet*. Arbetsliv i omvandling, 2008:1.
- O'Reilly C, Pfeffer J (2000): *Hidden value – How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Boston: HBS Press.
- Osono E, Dhimizu N, Takeuchi H (2008): *Extreme Toyota*. Hoboken: Wiley.
- Takeuchi H, Nonaka I (2004): *Hitotsubashi on knowledge management*. Hoboken: Wiley.
- Vitols S (2008): "The European system of corporate governance: Implications for worker participation." *Transfer: European Review of Labour and Research*, February, vol 14, nr 1, s 27–43.