

Anne Grönlund

# Organisationerna och flexibiliteten

## – behov, hinder och strategier i tre branscher

Ordet flexibilitet har blivit något av ett mantra i arbetslivsdebatten. I en allt mer föränderlig omvärld måste företagen snabbt och smidigt kunna anpassa produktion och personalstyrka efter svängningar i efterfrågan, vilket antas komma till uttryck i mer kortsiktiga anställningar. Arbetsrätten framställs emellertid ofta som ett hinder i denna strävan efter flexibilitet. I denna artikel granskas dessa teser närmare med fokus på tre branscher: vården, verkstadsindustrin och finansbranschen. Syftet är att undersöka hur svängningar i efterfrågan ser ut, vilka strategier som används för att anpassa bemanningen efter dessa svängningar samt vilka hinder organisationerna upplever.

Budskapet i flexibilitetsdebatten är att västvärldens företag, till följd av globalisering och ny teknik, befinner sig på en helt ny marknad – en marknad som bäst kan liknas vid storstadens rusningstrafik, där förarna ständigt måste växla mellan gas och broms och göra blixtnabba filbyten vid första bästa lucka. I denna situation fungerar inte fordismens massproduktion av standardiserade produkter, som förutsatte stora och stabila marknader. Överlevnadsstrategin heter istället flexibilitet – en differentierad kundanpassad produktion som snabbt kan ställas om efter svängningar i efterfrågan.

Anne Grönlund är doktorand vid Sociologiska institutionen, Umeå universitet.  
Anne.Gronlund@soc.umu.se

Det kräver också att personalstyrkan blir maximalt variabel i alla delar; tanken med den nya rationaliseringsstrategin är att arbetsgivaren bara ska betala för precis det antal anställda, den arbetstid och den kompetens som just för ögonblicket behövs. En ofta framförd tes är därför att strävan efter flexibilitet ska leda till att anställningstiderna blir kortare, t ex genom att antalet tidsbegränsade anställningar ökar. För att uppnå en sådan flexibilitet måste emellertid företagen slippa alla regleringar som hindrar dem från att agera strikt marknadsmässigt, inte minst lagar om anställningskydd.

Detta budskap – som i ett par decennier trummats fram av arbetsgivare, politiker och forskare – har nu inte fått stå oemotsagt. Kritikerna riktar sig framför allt mot den entydiga bild som tecknas av en total över-

gång från traditionella, fordistiska organisationer till nya, flexibla sådana (Hyman 1991, Karlsson & Eriksson 2000, Nyström 2000, Pollert 1988, 1991, Walker & Sayer 1992, Wood 1989). Någon sådan omvandling har inte kunnat dokumenteras i empirisk forskning. Längre grundades talet om nya flexibla organisationer på enstaka fallstudier och de mer systematiska studier som genomförts i Sverige visar att bara en mindre del av arbetsplatserna – maximalt omkring en fjärdedel – kan karaktäriseras som flexibla (Edling & Sandberg 1997, Karlsson & Eriksson 2000, Nutek 1996). Tesen om att det är marknadsförändring och ny teknik som driver fram en förändring mot mer flexibla företag kan sägas ha visst fog för sig, så till vida att flexibla organisationer är vanligare där situationen präglas av en kundanpassad marknad, hård konkurrens och teknisk förändring (Edling & Sandberg 1997, Karlsson & Eriksson 2000). Det som ses som indikationer på en ökad flexibilitet – t ex tidsbegränsade anställningar – kan emellertid också vara ett uttryck för strukturella förändringar, såsom en växande service-sektor (Brewster & Hegewisch 1994, Hyman 1991, Pollert 1988, Wood 1989). Betydelsen av sådana förändringar tenderar lätt att underskattas, medan skillnaden mellan ”gamla” och ”nya” organisationslösningar överskattas. Ett skäl kan vara att flexibilitetsdebatten i hög grad utgått från förhållanden i verkstadsindustrin. Det finns emellertid också branscher där en fordistisk massproduktion aldrig varit särskilt utbredd (Karlsson & Eriksson 2000, Wood 1989).

Det är också viktigt att framhålla att det finns olika sätt för organisationerna att uppnå flexibilitet. De huvudsakliga former som nämns i litteraturen är numerär flexibilitet, som innebär att företaget anpassar arbetsstyrkans storlek efter förändringar i

efterfrågan, och funktionell flexibilitet, där anpassningen nås genom breddning av jobbets innehåll, arbetsrotation eller intern mobilitet (Atkinson 1985, 1987).<sup>1</sup> Fokus i debatten har emellertid legat på den numerära flexibiliteten. Antagandet är att företagen bygger upp en stor ”periferi” av anställda som kan plockas in och ut när efterfrågan svänger, medan långvariga anställningar reserveras för en liten ”kärngrupp” som får stå för en funktionell flexibilitet, genom att utveckla sin kompetens i takt med företagets ändrade behov (a a). Det har lett till förutsägelser om en helt ny arbetsmarknad, präglad av tidsbegränsade kontrakt och kortare anställningstider, förutsägelser som ständigt upprepas i tidningsrubriker som ”De nya jobben är korta” (HTF-tidningen 17/1995), ”Fast jobb gårdagens modell” (DN 1995-II-01) och ”I det nya arbetslivet blir guldklockan en raritet” (TCO-tidningen 22/1996).

Svenska studier visar emellertid att även om ca 70 procent av företagen använder sig av visstidsanställningar (Karlsson & Eriksson 2000, s 48, Wikman 2001, s 26) så utnyttjas de i begränsad omfattning; på tre fjärdedelar av arbetsplatserna omfattas mindre än tio procent av personalen av tillfälliga kontrakt (Wikman 2001, s 25). I den svenska arbetskraften har andelen visstidsanställda

1. Också arbetstidsflexibilitet, dvs möjligheten att variera arbetstiden i takt med arbetsbelastningen, nämns som en allt viktigare strategi (Isidorsson 2001). Utöver dessa former av flexibilitet talar man ibland om externalisering, dvs entreprenader och inhyrning av personal, som en särskild form men detta inkluderas i min empiriska analys i begreppet numerär flexibilitet. Atkinson och många andra diskuterar också finansiell flexibilitet, dvs olika typer av prestations- och resultatbaserade löner, men denna typ av flexibilitet kommer inte att diskuteras här.

ökat, men det är oklart i vad mån det handlar om strukturell förändring eller konjunkturnmässiga svängningar (Holmlund 1995, Storrie 1997). De genomsnittliga anställningstiderna har inte minskat, utan tvärtom ökat trendmässigt sedan slutet av 1970-talet, då flexibilitet sägs ha blivit den nya ledstjärnan (Boje & Grönlund 2003). Samtidigt visar forskningen att sex av tio svenska organisationer tillämpar en funktionell flexibilitet (Karlsson & Eriksson 2000, s 49) och att företagens förändringsarbete 1995–97 huvudsakligen har inriktats på decentralisering och kompetensutveckling, medan satsningar på entreprenader och temporär arbetskraft varit mindre vanliga (Wikman 2001). En lösare anställningsrelation tycks alltså inte vara det enda självklara sättet att uppnå flexibilitet. Wikman (2001, s 50 och 59) talar istället om en ”svensk modell” för flexibilitet, som fokuserar mer på att utveckla den interna organisationen och de anställdas ansvar och kompetens.

Insikten om att flexibilitet kan uppnås med olika medel underminerar också tesen om arbetsrätten som ett hinder för flexibilitet och flera forskare argumenterar mot tanken på att en flexibel produktion skulle kräva en avreglerad arbetsmarknad och ekonomi. Enligt Hirst och Zeitlin (1997) och Hollingsworth och Boyer (1997) kräver flexibla produktionssystem istället en hög grad av tillit och samarbete mellan företag och anställda, liksom mellan företaget och dess omgivning. Denna typ av samordning finns bara i så kallade koordinerade marknadsekonomier, som Sverige. I en liberal ekonomi som USA hänvisas man på grund av bristen på koordination istället till fordristiska lösningar. Enligt Soskice (1999) har arbetsgivarna i USA intresse av en avreglering för att kunna sänka de lönekostnader som är deras konkurrensfördel, medan

situationen i Sverige är en annan: här konkurrerar man i större utsträckning med komplexa produkter, vilket kräver en kvalificerad, självständig och samarbetsinriktad personal. Arbetsrättsliga forskare noterar samtidigt att skillnader mellan länder ifråga om arbetsmarknadsrelationer och rättslig reglering kan gynna framväxten av olika typer av flexibilitet. I ett land som Sverige, med en tradition av starkt anställningsskydd och en restriktiv syn på atypiska anställningar, framstår flexibilitet inom permanenta anställningsrelationer – dvs funktionell flexibilitet – som det mest näraliggande svaret på organisationernas behov, hävdar t ex Rönömar (2000).<sup>2</sup> Denna tanke – att länder och företag också i en globaliserad värld kan välja mellan olika strategier – framkommer sällan i flexibilitetsdebatten. Inte desto mindre har den fått ett visst stöd i empirisk forskning; så visar t ex studier att funktionell flexibilitet – i form av lagarbete, arbetsrotation, delegering av ansvar med mera – är vanligare i Sverige än i andra västländer (Gallie 2000, OECD 1999). Man ska också notera att forskarna inte ens när det gäller numerär flexibilitet har funnit något entydigt samband med arbetsrätten. En jämförelse mellan OECD-länderna visar t ex att ett starkt anställningsskydd har ett samband med långa anställningstider, men inte på något entydigt sätt samvarierar med andelen tidsbegränsade anställningar (Boje & Grönlund 2003, OECD 1999).

Den magiska kraften i ordet flexibilitet tycks emellertid inte mattas av bristen på fakta. Ett skäl kan vara att begreppet flexibilitet i sig är minst sagt flexibelt. Begreppet

---

2. Även arbetstidsflexibilitet kan betraktas som ett sätt att uppnå flexibilitet med hjälp av den befintliga personalen.

används inte bara om flera olika fenomen på flera olika nivåer (Boyer 1987, Karlsson & Eriksson 2000, Meulders & Wilkin 1987, Walker & Sayer 1992), det tycks också kunna beteckna både mål och medel. Flexibilitet används för att beskriva en arbetsmarknad där det sker en smidig anpassning mellan utbud och efterfrågan, men också de institutionella arrangemang som – i linje med neoklassiska ekonomers tanke om en perfekt marknad styrd av en ”osynlig hand” – anses borga för en sådan. Också på organisationsnivån kan ordet beteckna såväl målet – en flexibel organisation – som de medel som används för att nå den. Det kan handla om såväl produktionskoncept som personalpolitik och denna personalpolitik kan i sin tur bygga på allt ifrån kortsiktiga anställningar på enkla jobb (numerär flexibilitet) till en långsiktig utveckling av kompetensen hos en stabil arbetsstyrka (funktionell flexibilitet). Begreppets amöbaliknande karaktär förstärks av den nytillkomna substantivering flexibliserings som av allt att döma kan syfta på samtliga dessa fenomen: företagens mer instabila marknadssituation, uppluckringen av arbetsrättens regler och en rad (förmodade) effekter såsom fler tidsbegränsade anställningar och mer differentierade arbetstider. Denna betydelseglidning gör att argumentationen ofta tycks äga rum på ett sluttande plan där man halkar in i slutsatser utan att ha granskat de olika premisserna – *om* vi fått en helt ny marknad, *om* det tvingar företagen att sträva efter maximal flexibilitet, *om* de gör det på samma sätt och *om* detta kräver en avreglering. I denna artikel vill därför jag granska de olika leden i argumentation genom att söka svar på tre konkreta frågor:

- Hur ser sambandet ut mellan svängningar i efterfrågan och strävan efter flexibilitet?

- Vilka strategier använder organisationerna för att uppnå flexibilitet?  
*och*
- I vad mån utgör arbetsrätten ett hinder för flexibilitet?

Data består av enkätsvar från arbetsplatser i tre svenska branscher – verkstadsindustrin, vården och finansbranschen. Urvalet har skett i två steg. En enkät (som inte redovisas här) har gått ut till ett representativt urval anställda i de tre branscherna och arbetsplatsenkäten har sedan skickats ut till arbetsplatser där någon av de anställda besvarat individenkäten.<sup>3</sup> Svarefrekvensen i arbetsplatsdelen blev 54 procent. Det är en relativt låg siffra, men det finns ingen anledning att tro att bortfallet på något systematiskt sätt skulle påverka resultaten. Eventuella skevheter i svaren på individenkäten leder inte med automatik till någon snedvridning av arbetsplatssvaren, eftersom arbetsplatser som regel omfattar en mångfald av individer. Någon mer omfattande undersökning av arbetsplatsernas representativitet går inte att genomföra med tillgängliga data, men centrala aspekter som bransch och företagsstorlek kommer i analysen att kunna hållas konstanta. Till grund för artikeln ligger också en granskning av branschernas centrala kollektivavtal samt en rad intervjuer<sup>4</sup> som jag

3. Urvalet till individenkäten var stratifierat och bestod av ett lika stort antal män respektive kvinnor i var och en av de tre branscherna. Med finansbranschen menas här bank, annan finansförmedling samt försäkringsbolag. Vården omfattar hälso- och sjukvård samt äldre- och handikappomsorg. Arbetsplats är detsamma som arbetsställe, t ex en viss byggnad eller anläggning. I sjukvården avses emellertid avdelning eller klinik.

4. En förteckning över intervjuer och kollektivavtal finns i referenslistan.

genomfört med förhandlingschefer i de olika arbetsgivarorganisationerna.

### Behovet av flexibilitet

De intervjuade arbetsgivarföreträdarna kan alla peka på strukturella förändringar som de menar kräver en ökad flexibilitet i form av större beslutsutrymme för det enskilda företaget. Förändringarna ser emellertid olika ut i de olika branscherna. Bilden av en marknad med snabba fluktuationer stämmer bäst in på verkstadsindustrin, där en globaliserad ekonomi, nya transport-system och kortare produktlivslängd lett till en hårdnande konkurrens med krav på prispress, ständig förnyelse och snabba leveranser. Enligt Verkstadsföreningen är kravet på ständiga anpassningar också ett resultat av nya organisationskoncept, där produktionen styrs av kundorder snarare än prognoser och där man strävar efter att minimera tiden från order till leverans – ett sätt att minska kapitalbindningen och öka lönsamheten i en allt mer kapitalintensiv produktion.

I vården finns, enligt Landstingsförbundet, inte samma markanta svängningar i efterfrågan; branschen kännetecknas snarare av stabilitet och förutsägbarhet. Den snabba medicintekniska utvecklingen har emellertid skapat ett behov av kontinuerlig förändring. Behovet av en flexibel bemanning

kommer sig också av att landstingen, av kostnadsskäl, slimmat sina organisationer. Med mindre marginaler ökar känsligheten för upp- och nedgångar i arbetsbelastningen.

För banker och försäkringsbolag har avregleringen av finansmarknaden och ny teknik lett till ett ökat tryck från såväl utländska konkurrenter som nya inhemska aktörer i form av nischbanker och telemarketingföretag. Konkurrensen medför ökade krav på service och kundanpassning och personalen måste därför vara flexibel, exempelvis genom att jobba på kvällar och helger. Men inte heller här tycks svängningarna i efterfrågan ha ökat – enligt arbetsgivarorganisationens representant har automatiseringen av enkla banktjänster snarare jämnat ut arbetstopparna på bankkontoren.

Den bild som ges i intervjuerna bekräftas i hög grad av svaren på arbetsplatsenkäten, vilket framgår av *tabell 1*. Kraftiga och oförutsägbara svängningar – den typ av fluktuationer som flexibilitetsdebatten handlar om – tycks vara kännetecknande för verkstadsindustrin, där närmare sex av tio arbetsplatser upplever kraftiga svängningar och lika många uppger att svängningarna är oförutsägbara. Dessa typer av svängningar är inte lika utpräglade i vården och finansbranschen. När det gäller mer regelbundna, förutsägbara fluktuationer finns inga större skillnader mellan branscherna. Finans-

**Tabell 1.** Svängningar i efterfrågan. Andel arbetsplatser som uppgett att det stämmer helt eller ganska bra att efterfrågan varierar på ett visst sätt.

	Vård	Finans	Verkstad
Efterfrågan varierar mycket kraftigt	43,9	38,9	56,7
Oförutsägbara svängningar med kort varsel	40,4	34,9	59,0
Förutsägbar variation över dagen/veckan/månaden	39,8	69,6	32,5
Förutsägbar variation mellan säsonger	45,7	40,3	39,6
Förutsägbar variation mellan olika år	29,1	27,5	31,5
n (minst)	333	303	320

branschen präglas emellertid av en tydlig variation över månaden, vilket torde bero på att många banktjänster koncentreras kring löneutbetalningarna.

Verkstadsindustrin utmärker sig också, i *tabell 2*, ifråga om att anpassa bemanningen efter svängningar i efterfrågan. Nästan hälften av arbetsplatserna i verkstadsindustrin – men bara omkring en fjärdedel i de båda andra branscherna – uppger att man i mycket eller ganska stor utsträckning varierar bemanningen på detta sätt. Behovet att göra det är emellertid betydligt större. Som framgår av *tabell 3* har tre fjärdedelar av arbetsplatserna i verkstadsindustrin ett mycket eller ganska stort behov av att variera bemanningen. Också i vården och finansbranschen säger sig en majoritet av arbetsplatserna ha ett sådant behov. Sammanfattningsvis ser vi alltså att det finns tydliga skillnader mellan branscherna och att det främst är verkstadsindustrin som upplever kraftiga svängningar i efterfrågan och anpassar bemanningen efter dessa.

Det vi frågar oss är emellertid om det finns ett samband mellan svängningar i efterfrågan och förändring av bemanningen, respektive behovet av att förändra bemanningen. Detta undersöks med hjälp av en multivariat linjär regression där kraftiga och oförutsägbara svängningar har förts

**Tabell 3.** Andel arbetsplatser som har behov av att förändra bemanningen efter svängningar i efterfrågan.

	Vård	Finans	Verkstad
Mycket stort behov	20,8	15,6	43,7
Ganska stort behov	37,6	40,7	35,0
Inte särskilt stort behov	31,5	31,1	21,3
Ytterst litet behov	10,1	12,6	4,8
n	346	302	334

samman till ett index, hädanefter kallat svängningar i efterfrågan. Skälet är att det i båda fallen handlar om fluktuationer som anses kräva en flexibel organisation, samtidigt som de båda variablerna är starkt korrelerade (Pearson 0,58). Också bransch finns med som en variabel i analysen och detta av flera skäl: eftersom efterfrågan ser olika ut i de olika branscherna är det viktigt att rensa bort effekten av bransch, men det är också intressant att undersöka om det finns branschskillnader som inte beror på skillnader i marknadssituation. I regressionen kontrollerar jag också för arbetsplatsstorlek, som att döma av tidigare forskning (se nedan) tycks ha betydelse i sammanhanget.

Resultatet, i *tabell 4*, visar att svängningar i efterfrågan påverkar både behovet av att variera bemanningen och den faktiska varia-

**Tabell 2.** Andel arbetsplatser som förändrar bemanningen efter svängningar i efterfrågan.<sup>a</sup>

	Vård	Finans	Verkstad
Förändrar bemanningen			
... i mycket stor utsträckning	6,7	7,4	13,8
... i ganska stor utsträckning	20,0	14,9	34,4
... i viss utsträckning	46,1	54,0	39,5
... i liten utsträckning/inte alls	27,2	23,6	12,3
n	345	309	334

a. I enkäten klargörs att frågan inte bara avser förändringar i antalet anställda utan också entreprenad/outsourcing och förändringar i arbetstider och arbetsuppgifter för befintlig personal.

tionen och detta gäller också när vi tar hänsyn till bransch och arbetsplatsstorlek. Ökade svängningar i efterfrågan anses i flexibilitetsdebatten bland annat vara ett uttryck för en hårdnande konkurrens och resultatet kan därför sägas vara i linje med tidigare forskning, som visat att en hård konkurrens driver fram flexibla organisationslösningar (Edling & Sandberg 1997, Karlsson & Eriksson 2000). Oavsett hur efterfrågan ser ut är emellertid förändring av bemanningen, liksom behovet av förändring, vanligare i verkstadsindustrin än i övriga branscher och vanligare på arbetsplatser med minst 50 anställda. Liknande resultat har framkommit i tidigare studier på området (Edling & Sandberg 1997, Karlsson & Eriksson 2000, OECD 1999), men det är intressant att notera att det finns en skillnad mellan branscherna som kvarstår också när vi kontrollerar för svängningar i efterfrågan. En tänkbar förklaring till denna skillnad kan vara verkstadsindustrins satsning på nya produktionskoncept – koncept som i sig kan öka behovet av en flexibel bemanning.

Dessa koncept – ofta sammanförda under rubriken lean production – har designats för att skapa en effektiv och resurssnål produktion men medför också en ökad störningskänslighet (Isidorsson 2001, Walker & Sayer 1992), vilket skapar ett behov av ständiga justeringar i bemanningen. Sådana koncept antas ofta ha sprungit fram ur förändringar på marknaden, där ökad konkurrens och större instabilitet tvingat företagen att inrikta sig på nischmarknader och kundanpassade produkter. De nya sätten att organisera produktionen är emellertid också ett resultat av den nya informationstekniken som, i form av fleroperationsmaskiner och datorbaserade nätverk, möjliggör snabba omställningar mellan olika produkter och just-in-time-leveranser från underleverantörer (Castells 2000, Piore & Sabel 1984).

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att talet om en ny marknad med kraftiga och oförutsägbara svängningar i efterfrågan stämmer bättre in på verkstadsindustrin än på de båda andra branscherna. Svängningar i efterfrågan innebär att arbetsplatsen i

**Tabell 4.** Svängningar i efterfrågan och förändring respektive behov att förändra bemanningen. Multivariat linjär regression. Ostandardiserade regressionskoefficienter.

	Förändrar bemanningen	Behov av att förändra bemanningen
Svängningar i efterfrågan	0,09***	0,15***
<i>Bransch (ref verkstad)</i>		
Vård	-0,20**	-0,30***
Finans	-0,19**	-0,27***
<i>Antal anställda (ref 1-49)</i>		
50-149 anställda	0,41***	0,47***
150-249 anställda	0,62***	0,41**
250- anställda	0,72***	0,58***
Konstant	1,58***	2,02***
R <sup>2</sup> (procent)	17,6	19,9
n	934	927

Not: \*\*\*= t-värdet signifikant på 0,001-nivå, \*\*= t-värdet signifikant på 0,01-nivå, \*= t-värdet signifikant på 0,05-nivå.

högre grad varierar bemanningen, vilket gäller också när man kontrollerar för bransch och arbetsplatsstorlek. Oavsett hur efterfrågan ser ut är dock sådana förändringar vanligare på större arbetsplatser och i verkstadsindustrin. Resultaten visar emellertid också att de arbetsplatser som har behov av att variera bemanningen är betydligt fler än de som faktiskt gör det. Vi ska därför gå vidare till att undersöka vad som hindrar organisationerna från att förändra bemanningen i takt med att efterfrågan svänger.

### Hinder för flexibilitet

Arbetsrätten framställs i debatten ett avgörande hinder för flexibilitet – så avgörande att en flexibel arbetsmarknad ibland kan uppfattas som synonym med en avreglerad arbetsmarknad. Utifrån denna tanke har också arbetsgivarorganisationerna i de tre branscherna under 1980- och 1990-talen drivit krav på en uppluckring av reglerna i avtalen – krav som, trots branschernas olika marknadssituation, har varit ganska likartade.<sup>5</sup> Det har handlat om att omformulera regler så att den enskilda organisationen får större möjlighet att över tid variera bemanningen. Det har också handlat om att få bort normerande regler ur de centrala avtalen och överlämna besluten till enskilda organisationer, som på så vis kan skraddarsy arbetsvillkoren efter sin egen marknadssituation. I båda fallen har det också hänt en del. I alla de tre branscherna har det skett en decentralisering av besluten från central till lokal nivå på flera områden, bland annat vad gäller arbetstider och löner. Samtliga kollektivavtal ger idag möjlighet att lokalt träffa överenskommelser om att tillämpa årsarbetstid och ett högre övertidstak än lagens 200 timmar per år.<sup>6</sup> På samma sätt

kan man lokalt enas om en annan turordning vid uppsägning på grund av arbetsbrist och om att ta in tidsbegränsat anställda av andra skäl och för längre tider än vad som anges i lagen om anställningsskydd. Det finns också stora möjligheter att på lokal nivå besluta om hur arbetstiden ska förläggas över dygnet och veckan. De förändringar som ägt rum kan emellertid inte beskrivas som någon total avreglering. Även om det finns exempel på att utrymmet för ensidiga arbetsgivarbeslut ökat, krävs oftast en uppgörelse med den lokala fackklubben. I vissa fall har man också behållit de centrala reglerna i form av stupstockar som säger vad som gäller om de lokala parterna inte kommit överens. Det ger den lokala fackklubben en slags vetorätt mot förändringar, om arbetsgivarens bud inte är tillräckligt lockande.

I vilken mån kan då arbetsrätten sägas utgöra ett hinder för flexibilitet? Och vilken betydelse har en förändring i riktning mot mer decentraliserade beslut? Med tillgängliga data kan vi förstås inte göra en jämförelse över tid, men enkätsvaren ger oss en ögonblicksbild av situationen. Med hjälp av den ska vi i detta avsnitt undersöka om arbetsrätten är ett hinder för flexibilitet, om problemen hänger samman med svängningar i efterfrågan och om de dämpas av ett stort lokalt beslutsutrymme. För att besvara dessa frågor ska vi först skaffa oss en bild av hur det lokala beslutsutrymmet ser

5. Källor här är förutom intervjuerna branschernas centrala kollektivavtal, som dessa såg ut år 1999.

6. Undantaget är bankerna som inte kan tillämpa årsarbetstid. Här kan begränsningsperioden maximalt uppgå till fyra månader, vilket innebär att veckoarbetstiden, i detta fall 38,5 timmar, ska uppnås som ett genomsnitt under fyra månader.



ut och i vilken utsträckning arbetsrätten betraktas som ett hinder för att därefter, i en multivariat regressionanalys, undersöka hur svängningar i efterfrågan och decentralisering av beslut påverkar upplevelsen av arbetsrätten.

De frekvenser som redovisas i *tabell 5* säger oss att arbetsrättslagar, kollektivavtal och lokala fackliga företrädare upplevs som ett betydligt större problem i verkstadsindustrin än i de båda andra branscherna. 40–45 procent av arbetsplatserna i verkstadsindustrin uppger att lagar och avtal utgör ett hinder för att anpassa bemanningen till efterfrågan, medan 30 procent ser lokala fackliga företrädare som ett hinder. Siffrorna framstår som relativt höga, men resultaten i stort ger ändå skäl att nyansera bilden av arbetsrätten som det dominerande hindret för flexibilitet. Vi noterar t ex att kompetens – i form av upplärningstider, rekryteringsvårigheter med mera – utgör det största hindret i alla de tre branscherna och att bara omkring en fjärdedel av arbetsplatserna i vården och finansbranschen ser lagar och avtal som ett hinder. I dessa båda branscher är kollektivavtalen inte mer problematiska än den egna personalen och de lokala fackliga företrädarna inte besvärligare än cheferna på arbetsplatsen. Slutsatsen blir att arbetsrätt och fackliga företrädare inte

utgör det enda, eller ens det främsta, hindret för flexibilitet. Samtidigt kan vi konstatera att cirka en tredjedel av arbetsplatserna i de tre branscherna ser arbetsrättsliga lagar och avtal som ett problem. Vi ser också att problemen upplevs som störst i verkstadsindustrin och då verkstadsindustrin är den bransch där svängningar i efterfrågan är mest uttalade finns det skäl att tro att det är just marknadens labilitet som gör arbetsrätten problematisk.

De problem som arbetsrätten antas föra med sig – svårigheter att anpassa bemanningen efter efterfrågan – skulle emellertid, enligt logiken i flexibilitetsdebatten, minska eller försvinna om regleringen luckrades upp så att den enskilda organisationen fick forma arbetsorganisation och arbetsvillkor efter sin egen situation. Som framgått ovan ger kollektivavtalen idag tämligen stora möjligheter till lokal anpassning och enkät-svaren visar, i *tabell 6*, att decentraliseringen inte stannat vid organisationsnivån: också ute på de enskilda arbetsplatserna finns ett stort utrymme för beslut. Det gäller framför allt arbetsorganisation/fördelning av arbetsuppgifter, där nio av tio arbetsplatser har ett ganska eller mycket stort utrymme att fatta beslut. Ifråga om tidsbegränsade anställningar handlar det om cirka sju av tio arbetsplatser och när det gäller arbets-

**Tabell 5.** Hinder för att anpassa bemanningen efter svängningar i efterfrågan. Andel arbetsplatser som uppgett att hindret är ganska/mycket stort.

	Vård	Finans	Verkstad
Arbetsrättslagar	26,1	22,6	45,4
Branschens kollektivavtal	26,0	24,8	40,4
Fackliga företrädare på arbetsplatsen	11,9	5,8	30,0
Chefer på arbetsplatsen	9,6	8,6	5,8
De anställda	22,3	19,6	12,5
Kompetenshinder (t ex lång upplärningstid, rekryteringsproblem)	53,5	49,8	56,1
n (minst)	296	255	309

tider varierar andelen mellan sju och nio av tio arbetsplatser. Möjligheten att fatta beslut om anställningar/upsägningar och om inhyrning/entreprenader är mindre, men sammanfattningsvis tycks den lokala friheten vara ganska omfattande och skillnaderna mellan branscherna är, med vissa undantag, små.

Vi ska nu gå vidare till att i en multivariat regression undersöka hur synen på arbetsrätten hänger samman med behovet av flexibilitet och möjligheten till lokala beslut. Vi antar då att svängningar i efterfrågan gör att arbetsrätten och de fackliga företrädarna upplevs som ett problem, och att det är denna efterfrågefaktor som förklarar de branschskillnader vi sett ovan. Vi antar vidare att decentraliserade beslut minskar problemen, åtminstone vad gäller lagar och avtal. (När det gäller lokala fackliga företrädare är det svårare att ställa upp någon hypotes; dessa kan mycket väl upplevas som ett *större* problem när förhandlingarna ska ske lokalt.) Graden av decentraliserade beslut mäts med ett index som kallas lokal frihet och omfattar alla de indikatorer som redovisats i tabell 5.<sup>7</sup> Som tidigare kontrollerar jag också för bransch och arbetsplatsstorlek.

Resultaten, i *tabell 7*, visar att såväl lagar och kollektivavtal som lokala fackliga företrädare upplevs som mer problematiska ju

mer efterfrågan svänger, vilket stämmer med våra antaganden. Vi ser emellertid också att bransch och arbetsplatsstorlek har betydelse. Oavsett efterfrågans karaktär upplevs regleringen som mer besvärande på arbetsplatser med mer än 150 anställda. Det kan verka förvånande, eftersom arbetsrätten framställs som ett särskilt stort hinder för små företag. En tänkbar förklaring kan vara att de fackliga organisationerna på större arbetsplatser är starkare och kan hålla på regelverket, medan man på mindre arbetsplatser i högre grad har företagets överlevnad i fokus. Vi kan också konstatera att arbetsrätten, med något undantag, betraktas som ett allvarigare hinder på arbetsplatser i verkstadsindustrin än i de båda andra branscherna – oavsett hur efterfrågan ser ut.<sup>8</sup> En förklaring kan vara branschens satsningar på nya produktionskoncept med krav på ständiga omställningar. Kravet på omställningar kan göra att arbetsrätten upplevs som ett hinder men behöver, som vi såg i förra avsnittet, inte ha någon entydig koppling till svängningar i efterfrågan. Resultaten visar också – i linje med våra antaganden – att regleringen upplevs som mindre problematisk på arbetsplatser där utrymmet för

7. Indexet ger en skala från 5 till 20 (medel 14,0), där högre värde representerar en större lokal frihet.

**Tabell 6.** Utrymme för beslut på arbetsplatsnivå. Andel som uppgett att utrymmet är mycket/ganska stort.<sup>a</sup>

	Vård	Finans	Verkstad
Arbetstider	88,2	72,8	76,3
Arbetsorganisation/fördelning av arbetsuppgifter	94,0	89,8	90,4
Nyanställning/upsägningar fast anställda	49,0	49,5	59,2
Tidsbegränsade anställningar	68,3	74,0	69,1
Inhyrning/outsourcing/entreprenad	27,1	50,5	60,8

a. Frågan gäller såväl ensidiga arbetsgivarbeslut som beslut där anställd/facklig företrädare deltar.

**Tabell 7.** Efterfrågan, lokal frihet och hinder för att variera bemanningen. Multivariat linjär regression. Ostandardiserade regressionskoefficienter.

	Arbetsrättsliga lagar	Branschens kollektivavtal	Lokala fackliga företrädare
Svängningar i efterfrågan	0,10***	0,10***	0,11***
Lokal frihet	-0,03*	-0,05***	-0,04***
<i>Bransch (ref verkstad):</i>			
Vård	-0,18*	-0,13	-0,17*
Finans	-0,38***	-0,23**	-0,28***
<i>Antal anställda (ref 1-49)</i>			
50–149 anställda	0,01	0,05	0,03
150–249 anställda	0,43**	0,36*	0,46***
250– anställda	0,46***	0,49***	0,53***
Konstant	1,92***	2,04***	1,60***
R <sup>2</sup> (procent)	9,8	9,0	15,8
n	825	824	824

Signifikansnivåer: se not tabell 4.

lokala beslut är större. Det gäller inte bara lagar och avtal utan också lokala fackliga företrädare.

Slutsatsen av ovanstående analyser blir att arbetsrätten inte utgör det enda hindret för flexibilitet. En tämligen stor minoritet – cirka en tredjedel av arbetsplatserna – upplever arbetsrätten som ett hinder, men kompetens framstår i alla branscher som ett större problem. Betydelsen av kompetens framkommer också i intervjuerna med arbetsgivarorganisationernas representanter, som framhåller att kompetenskraven utgör ett hinder både för tidsbegränsade anställningar och för en funktionell flexibilitet. Enkätsvaren visar samtidigt att problemen med arbetsrätten är större när efterfrågan svänger kraftigt och oförutsägbart, vilket tycks ge stöd åt de teser som framförs i flexibilitetsdebatten. Synen på arbetsrätten är också betydligt mer negativ i verkstadsindustrin än i de båda andra branscherna och mer negativ på större arbetsplatser.

Innan vi går vidare finns det emellertid skäl att fundera över *på vilket sätt* arbets-

rätten kan vara ett hinder, något som inte framgår av enkäten. Arbetsgivaren kan förstås alltid sägas ha haft intresse av en flexibilitet som gör arbetskraften tillgänglig som ”elektricitet via en strömbrytare eller vatten från en kran” (Hinrichs m fl 1991, s 24, min översättning) och med denna utgångspunkt kan allt som inskränker arbetsgivarens handlingsfrihet betraktas som ett hinder. Den svenska arbetsrätten kan emellertid inte betraktas som ett hinder i någon absolut mening. Lagarna är i hög grad dispositiva; många regler kan omförhandlas i kollektivavtal på central, och i vissa fall lokal, nivå.<sup>9</sup> I de olika branschavtalen har man sedan, som framgått ovan, delegerat

8. Undantaget är synen på kollektivavtalet som inte skiljer sig från den i vården. I bivariat regression finns även här en signifikant skillnad mellan branscherna, men den visar sig bero på skillnader i arbetsplatsstorlek.

9. Det gäller t ex hela arbetstidslagen och stora delar av medbestämmandelagen och lagen om anställningsskydd.

många beslut till lokal nivå. I intervjuerna framhåller också arbetsgivarnas representanter att det idag finns stora möjligheter till lokal anpassning. Vissa av dem talar om behovet av ytterligare förändringar, men andra uttrycker sig tämligen entydigt: "Min uppfattning, och den är väldigt bestämd, är att avtalen idag utgör nästan inget hinder för utvecklingen av vad man vill göra. Det finns en väldigt stor flexibilitet."<sup>10</sup>

Trots – eller kanske på grund av – denna frihet kan regleringen upplevas som ett hinder ute på arbetsplatserna, där man ska förhandla om anpassningar av avtalens regler. Förhandlingar kräver tid och kunskap och är i regel förenade med kostnader. Men vi talar då inte längre om möjligheten till flexibilitet – utan om flexibilitetens pris.<sup>11</sup> Av intervjuerna med arbetsgivarrepresentanterna framgår också att de ytterligare förändringar man eftersträvar i avtalen i hög grad handlar om att minska det fackliga inflytandet över frågorna. Kravet på förändring är alltså inte bara en fråga om behovet av lokal anpassning, utan också om makt. Som en av de intervjuade arbetsgivarrepresentanterna uttrycker saken: "Det som fattas ur arbetsgivarsynpunkt, det är ju att vi ska bestämma mer själva."<sup>12</sup>

Huruvida arbetsrätten utgör ett hinder kan emellertid också, som jag nämnde inledningsvis, bero på vilka strategier organisationerna använder för att uppnå flexibilitet. Det är en fråga som vi ska titta närmare på i nästa avsnitt.

## Flexibilitetsstrategier och arbetsrätt

Flexibilitetsdebatten i Sverige har i hög grad handlat om numerär flexibilitet, inte minst om tidsbegränsade anställningar. I det här avsnittet ska jag vidga perspektivet till att omfatta en rad olika flexibilitetsstrategier.

Det handlar om totalt sex strategier som kan inordnas under rubrikerna numerär flexibilitet, funktionell flexibilitet och arbetstidsflexibilitet. Till numerär flexibilitet räknas tidsbegränsade anställningar och uppsägning av fast personal, men en sådan flexibilitet kan också uppnås genom att organisationen hyr in extern arbetskraft eller lägger ut delar av verksamheten på ett annat företag. Funktionell flexibilitet definieras här som arbetsrotation eller annan intern omfördelning av arbetsuppgifter, medan arbetstidsflexibilitet omfattar både mertid/övertid och vad jag här kallar orderanpassad arbetstid, det vill säga möjligheten att variera den ordinarie arbetstiden. Syftet med avsnittet är att undersöka vilka strategier som används i de tre branscherna och om det finns ett samband mellan upplevelsen av arbetsrätten och användandet av olika strategier.

*Tabell 8* visar i vilken omfattning de olika strategierna används. Med tanke på att debatten kretsat kring de tidsbegränsade anställningarna är det intressant att notera att detta inte är den viktigaste strategin för att variera bemanningen: övertid är viktigare och arbetsrotation lika viktigt. Det finns emellertid också skillnader mellan branscherna. Så gott som samtliga strategier är viktigare i verkstadsindustrin än i de båda andra branscherna. I vården är tids-

10. Landstingsförbundet.

11. Också procedurreglerna skulle kunna utgöra ett absolut hinder eftersom förhandlingar tar tid, vilket begränsar möjligheten att *snabbt* kunna förändra bemanningen. Det finns emellertid inget som säger att man måste förhandla varje gång man vill förändra bemanningen: det går att komma överens om att t ex arbetstiden ska kunna variera eller att man kan ta in visstidsanställda vid behov.

12. Försäkringsbranschens arbetsgivareorganisation.

begränsade anställningar betydligt viktigare än uppsägning av fast personal, men orderanpassad arbetstid är lika viktigt som tidsbegränsade anställningar. I finansbranschen och verkstadsindustrin är orderpassad arbetstid den minst viktiga strategin, i vården gäller det inhyrning/entreprenad.

Här ska emellertid påpekas att olika strategier inte behöver utesluta varandra. Att företagen samtidigt använder sig av olika strategier är i själva verket en viktig poäng i den kanske mest kända flexibilitetsteorin, Atkinsons (1985, 1987) teori om det flexibla företaget.<sup>13</sup> En empirisk studie av OECD (1999) redovisar också signifikanta samband mellan å ena sidan funktionell flexibilitet och å andra sidan arbetstidsflexibilitet respektive numerär flexibilitet. När det gäller mitt datamaterial visar såväl korrelations- som faktoranalyser

**Tabell 8.** Strategier för att anpassa bemanningen till efterfrågan. Andel arbetsplatser som uppgett att strategin är mycket/ganska viktig.<sup>a</sup>

	Vård	Finans	Verkstad
Uppsägningar <sup>b</sup>	23,2	36,8	60,7
Tidsbegränsade anställningar	42,0	44,2	67,0
Orderanpassad arbetstid <sup>c</sup>	39,8	22,8	31,8
Mer-/övertid	51,3	53,3	78,9
Inhyrning/entreprenad <sup>d</sup>	13,9	35,0	40,4
Arbetsrotation <sup>e</sup>	50,9	43,6	68,0
n (minst)	327	289	323

a. Som svar på frågan "På vilket sätt förändrar ni bemanningen efter svängningar i efterfrågan?" och med de övriga svarsalternativen "inte särskilt viktigt" och "inte alls viktigt". I den senare kategorin ingår också de arbetsplatser som uppgett att de inte förändrar bemanningen efter svängningar i efterfrågan. b. Nyanställningar/upsägningar av tillsvidareanställda. c. Förändringar i ordinarie arbetstidens längd (t ex genom orderanpassad arbetstid eller annan typ av "timbank"). d. Inhyrning/outsourcing/entreprenad. e. Arbetsrotation eller annan intern omfördelning av arbetsuppgifter.

på starka samband mellan de olika flexibilitetsstrategierna. Det kan tolkas som att flexibiliseringen pågår i flera parallella spår, vilket är intressant att notera med tanke på debattens fokus på numerär flexibilitet.

Innan vi går vidare till att empiriskt granska sambandet mellan flexibel bemanning och upplevelsen av arbetsrätten finns det skäl att fundera över hur sambandet kan se ut. Ett huvudspår i debatten är, som vi vet, att arbetsrätten utgör ett hinder för flexibilitet, men som jag inledningsvis påpekade torde valet av flexibilitetsstrategi ha en viss betydelse. De teorier som förs fram (OECD 1999) och den faktiska utformningen av svenska lagar och avtal talar för att arbetsrätten i första hand skulle utgöra ett hinder för numerär flexibilitet. Ifråga om uppsägningar på grund av arbetsbrist ställer lagen om anställningsskydd upp regler för turordning och uppsägningstider. Samma lag anger också kriterier och maxtider för tidsbegränsade anställningar och när det gäller entreprenader ger medbestämmandelagen möjlighet till fackligt veto. Alla dessa bestämmelser kan visserligen kringgås, men det kräver en överenskommelse med facket, antingen centralt eller – vilket ofta är fallet i de tre branscher som studeras här – lokalt. Också när det gäller arbetstidsflexibilitet finns en reglering, som gör att det i vissa fall

13. Eftersom det finns en motsättning mellan långsiktig kompetensutveckling och kortsiktiga anställningar skulle företagen, enligt Atkinson, komma att söka olika typer av flexibilitet från olika grupper av anställda. Företagens kärngrupp skulle få utveckla en funktionell flexibilitet inom ramen för trygga anställningar, samtidigt som olika perifera grupper skulle få stå för en numerär flexibilitet. Strävan efter flexibilitet skulle därför leda till en polarisering mellan olika grupper inom företaget. Denna hypotes kan emellertid inte testas här, eftersom vi inte vet vilka anställda som omfattas av vilka strategier.

krävs en överenskommelse med den lokala fackklubben för att kunna variera arbetsveckans längd eller förlägga arbetet till oönskade tider. Det är däremot svårt att se att arbetsrätten skulle kunna utgöra ett hinder för funktionell flexibilitet. Ett starkt anställningsskydd kan till och med tänkas gynna en sådan flexibilitet, eftersom långvariga anställningar ger bättre möjlighet till kompetensutveckling (OECD 1999). I den svenska arbetsrätten finns inte heller, vare sig i lagtext eller domstolspraxis, några tydliga hinder för en funktionell flexibilitet.<sup>14</sup>

Utifrån ovanstående resonemang kan vi alltså ställa upp ett antagande om att upplevelsen av arbetsrätten påverkas av strävan efter numerär flexibilitet och arbetstidsflexibilitet, men inte av funktionell flexibilitet. Det är emellertid inte självklart hur det kausala sambandet ser ut. En möjlighet är att arbetsrätten utgör ett absolut hinder för flexibilitet, men som vi konstaterat i föregående avsnitt verkar detta mindre troligt. Hindret torde snarare bestå i de procedurregler som ställs upp i lagar och kollektivavtal, dvs i kraven på förhandlingar med facket som kan ta tid och kosta pengar. Vi antar därför att det föreligger ett positivt samband mellan flexibel bemanning – i form av numerär flexibilitet eller arbetstidsflexibilitet – och synen på arbetsrätten, det vill säga att ju mer en arbetsplats använder sig av dessa strategier, desto mer upplevs arbetsrättens procedurregler som ett problem.

Med detta i bakhuvudet kan vi övergå till resultatet av den empiriska analysen, som redovisas i *tabell 9*. Upplevelsen av hinder i form av lagar, kollektivavtal och fackliga företrädare har här slagits ihop till ett index, kallat arbetsrättsliga hinder, vilket utgör analysens beroende variabel.<sup>15</sup> I modell 1 jämförs effekterna av olika flexibilitets-

strategier samtidigt som vi kontrollerar för en rad faktorer som tidigare (se *tabell 7*) visat sig ha samband med synen på arbetsrätten. Vi ser då att bara de variabler som mäter arbetstidsflexibilitet har ett samband med upplevelsen av arbetsrättsliga hinder.<sup>16</sup> Vi ser också att sambandet, precis som vi antagit, är positivt: ju mer arbetsplatsen använder sig av övertid eller orderanpassad arbetstid, desto mer upplevs arbetsrätten som ett hinder. Det är i linje med vår hypotes, liksom det faktum att det inte finns något samband mellan funktionell flexibilitet och upplevelsen av arbetsrätten. Mer överraskande är att inte heller de olika formerna av numerär flexibilitet – uppsägningar, tidsbegränsade anställningar och inhyrning/entreprenad – tycks påverka synen på arbetsrätten. Det är ett förvånande resultat, i synnerhet vad gäller uppsägningar,

14. Generellt sett kan man istället säga att de svenska rättsreglerna ger arbetstagaren en vidsträckt arbetskyldighet och arbetsgivaren en i det närmaste obegränsad omplaceringsrätt (Rönömar 2000). Att döma av intervjun med Verkstadsföreningen kan emellertid det faktum att anställda tillhör olika fackliga organisationer med olika kollektivavtal utgöra ett hinder för funktionell flexibilitet. Dock finns numera en möjlighet att lokalt träffa gemensamma så kallade medarbetaravtal, förutsatt av de godkänns av de centrala parterna.

15. Skälet är att korrelationen mellan de olika variablerna är hög (Pearson 0,68–0,88). Indexskalan sträcker sig från två till åtta (medel 3,9), där ett högre värde betyder ett större hinder.

16. Den relativt starka korrelationen mellan olika flexibilitetsstrategier gör att det kan vara ett problem att jämföra dem i en multivariat regression. Jag har emellertid genomfört olika analyser som entydigt visar på samma resultat. Initialt har förutom arbetstidsvariablerna också funktionell flexibilitet ett samband med upplevelsen av arbetsrätten, men i regressionsanalyser försvinner effekten när arbetstidsvariablerna förs in.

eftersom restriktioner i arbetsgivarnas rätt att fritt säga upp personal brukar betraktas som ett särskilt stort hinder för flexibilitet. En möjlig förklaring kan vara att arbetstidsflexibilitet har varit en het fråga under senare år. Det är i hög grad kring arbetstiden som striden kring flexibiliteten har stått – i avtalsförhandlingar och ute på arbetsplatserna – vilket kan ha bidragit till att rättsreglerna kommit i fokus. När det gäller uppsägningar finns sedan länge etablerade regler och frågan om tidsbegränsade anställningar har, att döma av mina intervjuer, inte haft samma prioritet som arbetstiden. En annan förklaring till att arbetsrätt och fackliga organisationer upplevs som ett hinder

för arbetstidsflexibilitet, men inte för numerär flexibilitet kan vara att arbetstiden används för att möta snabba fluktuationer i efterfrågan, medan uppsägningar kräver mer långsiktiga överväganden i frågor som kompetensförsörjning och rekryteringskostnader.

Det parallella användandet av olika flexibilitetsstrategier gör emellertid att det kan vara svårt att slutgiltigt fastställa effekten av enskilda strategier. Man ska också komma ihåg att enkäten mäter chefernas *uppfattningar* om arbetsrätten, vilka inte nödvändigtvis är en direkt spegling av regleringens utformning. Det är t ex möjligt att cheferna *skulle vilja* använda sig av en viss typ av flexi-

**Tabell 9.** Flexibilitetsstrategier och synen på arbetsrätten.<sup>a</sup> Multivariat linjär regression. Ostandardiserade regressionskoefficienter.

	Modell 1	Modell 2	Modell 3
<i>Flexibilitetsstrategier<sup>b</sup></i>			
Uppsägningar	-0,12	-	-
Tidsbegränsade anställningar	-0,09	-	-
Orderanpassad arbetstid	0,43***	-	-
Mertid/övertid	0,24**	-	-
Inhyrning/entreprenad	-0,06	-	-
Arbetsrotation	0,09	-	-
<i>Flexibilitetsstrategier (index)</i>			
Grad av bemanningsvariation <sup>c</sup>	-	0,19***	-
Svängningar i efterfrågan	0,13**	0,09***	0,15**
<i>Bransch (ref verkstad)</i>			
Vård	-0,30	-0,02	-0,21
Finans	-0,66***	-0,56**	-0,57**
<i>Antal anställda (ref 1–49)</i>			
50–149 anställda	-0,08	-0,18	0,04
150–249 anställda	0,57	0,44	0,80**
250+ anställda	0,62**	0,50*	0,78***
Konstant	2,19***	1,94***	2,64***
R <sup>2</sup> (procent)	17,3	12,2	9,1
n	774	774	831

a. Den beroende variabeln är indexet arbetsrättsliga hinder som beskrivits tidigare. För signifikansnivåer: se not tabell 4. b. För mer information om variabeln se not 15. c. För frågans formulering se tabell 2.

bilitet, medan man i praktiken, till följd av restriktioner i lagar och avtal eller som ett resultat av fackliga krav, satsar på andra former. För att närmare analysera sambanden mellan upplevelsen av arbetsrätten och användandet av enskilda strategier skulle enkätdata behöva kompletteras med ingående intervjuer ute på arbetsplatserna men i brist på sådan information ska vi nu lämna frågan därhän och övergå till att studera mer övergripande indikatorer på flexibilitet. Det görs i två olika analyser, som redovisas i tabell 9 modell 2 och 3. I modell 2 har de olika flexibilitetsstrategierna sammanförts till en index<sup>17</sup> och resultatet visar att det finns ett positivt samband mellan detta mått på flexibilitet och upplevelsen av arbetsrätten, ett samband som kvarstår också när vi kontrollerar för svängningar i efterfrågan, bransch och arbetsplatsstorlek. I modell 3 mäts istället graden av variation i bemanningen (för frågans formulering se tabell 2). Som framgår av tabellen har synen på arbetsrätten emellertid inget signifikant samband med i vilken utsträckning man faktiskt förändrar bemanningen. Närmare analyser visar att detta gäller också om analysen begränsas till arbetsplatser som säger sig ha ett ganska eller mycket stort behov av att variera bemanningen – ett resultat som ytterligare undergräver tanken på arbetsrätten som ett absolut hinder för flexibilitet. I tabellen ser vi också att svängningar i efterfrågan liksom arbetsplatsstorlek precis som i tidigare analyser (se tabell 7) påverkar upplevelsen av arbetsrätten. Till skillnad från tidigare finns emellertid ingen signifikant skillnad mellan vården och verkstadsindustrin; den skillnad som finns i bivariat regression förklaras här av skillnader i arbetsplatsstorlek och flexibilitet.

Slutsatsen av analyserna i detta avsnitt blir, för det första, att arbetsplatserna i de

tre branscherna använder sig av en rad olika strategier för att uppnå flexibilitet och att arbetsrotation och övertid – två strategier som tar sikte på den befintliga arbetsstyrkan – är minst lika viktiga som numerär flexibilitet i form av uppsägningar, tidsbegränsade anställningar och inhyring/entreprenad. Arbetsplatserna tycks också samtidigt använda sig av flera olika strategier.

Resultaten visar, för det andra, att användandet av flexibilitetsstrategier – i första hand arbetstidsflexibilitet – har ett samband med synen på arbetsrätten. Vi ska emellertid notera att sambandet är positivt: ju mer man strävar efter en flexibel bemanning, desto besvärligare upplevs arbetsrätten. Arbetsrätten kan alltså inte sägas utgöra ett hinder i någon absolut mening. Det understryks ytterligare av det faktum att det inte finns något signifikant samband mellan hur arbetsrätten upplevs och graden av variation i bemanningen.

### Sammanfattning och diskussion

Flexibilitet har utpekats som den nya ledstjärnan för västvärldens företag. Tanken är att företagets omvärld under de senaste decennierna blivit allt mer instabil, vilket tvingar dem att utveckla strategier som bygger på en ”anpassning till oupphörlig förändring, snarare än en strävan efter att

17. Indexkonstruktionen motiveras av det relativt starka sambandet mellan variablerna (Alpha 0,83) och skalan går från 6 till 24 (medel 13,2), där arbetsplatser som i högre grad använder olika flexibilitetsstrategier får ett högre värde. Analysen omfattar alla arbetsplatser, alltså även de som uppgett att de i liten utsträckning/inte alls förändrar bemanningen efter svängningar i efterfrågan. Dessa har sammanförts med dem som klassat den aktuella strategin som ”inte alls viktig”. För de olika variablernas formulering se tabell 8.



kontrollera den” (Piore & Sabel 1984, s 17, min översättning). Flexibilitet som rationaliseringsstrategi handlar om att snabbt och smidigt ställa om produktionen och anpassa personalstyrkan efter svängningar i efterfrågan, vilket antas leda till lösare anställningsrelationer, bland annat i form av fler tidsbegränsade kontrakt. En strikt arbetsrätt framställs emellertid som ett hinder i denna strävan efter flexibilitet.

I artikeln har jag granskat dessa teser närmare med fokus på tre branscher: vården, verkstadsindustrin och finansbranschen. Jag har undersökt i vad mån strävan efter flexibilitet styrs av svängningar i efterfrågan, vilka strategier som används för att uppnå flexibilitet och om arbetsrätten kan betraktas som ett hinder för denna strävan. En underliggande tanke är att arbetsgivarnas önskan om en slimmad och maximalt variabel bemanning, liksom deras strävan efter att luckra upp arbetsrätten, inte enbart behöver bero på strukturella förändringar på marknaden. Förändringar i den riktningen kan generellt sägas ligga i arbetsgivarnas intresse och de kan ha blivit lättare att genomdriva i ett läge när maktbalansen mellan parterna förändrats till följd av kapitalets ökade gränslöshet, högre arbetslöshetsnivåer med mera. Jag har emellertid också framfört tanken om att flexibilitet kan uppnås på olika sätt och att valet av flexibilitetsstrategi kan ha betydelse för om arbetsrätten blir ett hinder eller ej. Som flera forskare påpekat kan t ex ett starkt anställningsskydd sägas gynna framväxten av en funktionell flexibilitet (OECD 1999, Rönnmär 2000).

Analysen av enkätsvar från arbetsplatser i de tre branscherna visar att flexibilitetsdebattens bild av behov, strategier och hinder stämmer bäst in på verkstadsindustrin, där många arbetsplatser upplever kraftiga och

oförutsägbara svängningar i efterfrågan. Hälften av arbetsplatserna i verkstadsindustrin säger sig också förändra bemanningen när efterfrågan svänger, mot bara en fjärdedel i vården och finansbranschen. Oavsett hur efterfrågan ser ut tycks emellertid förändringar av bemanningen vara vanligare på större arbetsplatser och vanligare i verkstadsindustrin än i de båda andra branscherna. Enkätsvaren visar också att arbetsplatserna använder sig av många olika strategier för att anpassa bemanningen till efterfrågan. I debatten har tidsbegränsade anställningar stått i fokus, men av enkäten framgår att både arbetsrotation och övertid är viktigare eller lika viktiga. Orderanpassad arbetstid och hyrarbetskraft/entreprenader är andra, fast mindre viktiga, strategier. Analysen visar också att det finns ett samband mellan användandet av olika strategier, vilket betyder att flexibliseringen pågår i flera parallella spår. Alla dessa resultat – skillnaden mellan branscherna, strävan efter flexibilitet inom den befintliga arbetsstyrkan och det samtidiga användandet av flera strategier – visar att varken behovet av flexibilitet eller sättet att uppnå den är så entydigt som det ofta framställs i debatten.

Att döma av enkätsvaren är de arbetsplatser som har behov av att variera bemanningen i takt med att efterfrågan svänger dubbelt så många som de som faktiskt gör det. Hindren för en sådan anpassning kan emellertid inte enbart, eller ens främst, sägas ligga i arbetsrätten. De arbetsplatser som upplever arbetsrättslagar, kollektivavtal och fackliga företrädare som ett problem är betydligt fler i verkstadsindustrin än i de båda andra branscherna. Totalt uppger cirka en tredjedel av arbetsplatserna att arbetsrätten är ett ganska eller mycket stort problem. I samtliga tre branscher upplevs emellertid kompetensproblem, i form av t ex rekryte-

ringssvårigheter eller lång upplärningstid, som ett större hinder för flexibilitet.

Oavsett bransch tycks dock arbetsrätten vara ett större hinder i organisationer vars efterfrågan svänger kraftigt, vilket ger stöd åt vissa teser i flexibilitetsdebatten. Men arbetsrätten kan inte uppfattas som något absolut hinder för flexibilitet. Kollektivavtalen ger stora möjligheter till lokal anpassning och analysen av enkätsvaren visar att organisationer som uppger att arbetsrätten är ett hinder inte i mindre grad än andra använder sig av olika sätt att variera bemanningen. Om något tycks sambandet vara det omvända: Arbetsrätten upplevs som ett större problem ju mer arbetsplatsen använder sig av olika strategier för flexibilitet. En jämförelse mellan olika strategier visar emellertid att detta gäller bara för arbetstidsflexibilitet. En anledning kan vara att arbetstiden under senare år stått i fokus för parternas förhandlingar, både i avtalsrörelser och ute på arbetsplatserna.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att resultaten på vissa punkter ger stöd åt den bild av arbetslivets omvandling som tecknas i flexibilitetsdebatten – men också skäl att ifrågasätta den. Debatten präglas, som flera forskare och debattörer tidigare påpekat, av en storslagen epokskiftesretorik där ett generaliserat ”nu” ställs mot ett lika generaliserat ”då” (se t ex Karlsson & Eriksson 2000, Nyström 2000) och övergången från ”då” till ”nu” tycks drivas fram av obehagliga och opersonliga krafter, såsom globalisering och ny teknik. Mina resultat visar att det finns ett samband mellan svängningar i efterfrågan och förändring av bemanningen och att arbetsrätten upplevs som ett större hinder ju mer arbetsplatserna strävar efter en flexibel bemanning. Resultaten kan emellertid också sägas punktera tanken på en entydig och tvingande utveckling mot numerärt

flexibla organisationer – och på arbetsrätten som ett hinder för denna utveckling.

Resultaten visar för det första att organisationerna använder sig av många olika strategier för att uppnå flexibilitet. Tidsbegränsade anställningar har fått stort utrymme i debatten, vilket kan vara befogat med tanke på de konsekvenser sådana otrygga anställningsformer kan få för de anställda. Samtidigt ska man komma ihåg att tidsbegränsade anställningar inte bara används för att uppnå flexibilitet utan också för att fylla kompetens- och frånvaroluckor (Håkansson 2002). Utifrån tidigare forskning kan man också ifrågasätta om vi kan vänta oss någon dramatisk ökning av andelen tidsbegränsade anställningar, eller om den ökning som skett främst handlar om konjunkturmässiga variationer. I detta sammanhang är det intressant att notera att flexibilitetsstrategier som inriktar sig på den befintliga arbetsstyrkan, framför allt övertid och arbetsrotation, är lika viktiga eller viktigare än strategier för numerär flexibilitet, åtminstone i de tre branscher som studeras här.

Utifrån analyserna i artikeln kan man för det andra dra slutsatsen att arbetsrätten inte utgör något absolut hinder för flexibilitet. I den mån arbetsrätten utgör ett hinder består det i de mer omständliga procedurer och/eller ökade kostnader som förhandlingar med de fackliga organisationerna innebär, jämfört med en situation där arbetsgivaren ensidigt kan besluta om att t ex passa arbetstiden efter orderingången. Men det handlar då inte om möjligheten till flexibilitet – utan om flexibilitetens pris. Det kan också uttryckas som att det i dessa tre branscher, liksom på den svenska arbetsmarknaden i stort, finns en omfattande *processuell* flexibilitet till följd av bl a parternas autonomi, starka arbetstagarorganisationer och utvecklade mekanismer för medbe-

stämmande och samråd (Numhauser-Henning 1997, Rönmar 2000). Enligt vissa forskare, som Ann Numhauser-Henning (1997), medför ett sådant system t o m en större flexibilitet än ett system där ett antal alternativ, ifråga om t ex anställningsformer och anställningsvillkor, specificeras i lagstiftningen. Men, kan man tillägga, det ställer förstås också frågan om parternas strategier och styrkeförhållanden på sin spets.

Till sist visar mina resultat på en intressant branschskillnad, som inte kan förklaras av hur efterfrågan ser ut. Arbetsplatserna i verkstadsindustrin tycks i högre grad än arbetsplatser i vården och finansbranschen variera bemanningen och verkstadsföretagen tycks också – oavsett svängningar i efterfrågan – uppleva arbetsrätten som ett större hinder för flexibilitet än arbetsplatser i de båda andra branscherna. En möjlig förklaring till dessa branschskillnader kan vara de nya produktionskoncept som gjort intåg i verkstadsindustrin och som i sig ställer krav på ständiga förändringar i bemanningen. Sådana koncept ses ofta som ett resultat av förändringar på marknaden, men de kan också vara ett resultat av de möjligheter som öppnat sig genom t ex ny teknik. Tvärtemot vad som hävdas i debatten – där arbetsrätten framställs som ett stort problem för småföretagen – är också synen på arbetsrätten mer negativ på större arbetsplatser. En anledning kan vara att de fackliga organisationerna på större arbetsplatser är starkare och i högre grad kan utnyttja regelverket till sin fördel. Resultatet understryker flexibilitetsfrågans maktaspekt, som också framskymtar i intervjuerna.

Man kan emellertid inte heller bortse från att svaren på en enkät alltid bygger på subjektiva bedömningar. Det är alltså möjligt att uppfattningarna om arbetsrätten inte enbart grundar sig på organisationernas fak-

tiska problem utan också på chefernas egna värderingar. Hur dessa ser ut ger enkäten inget svar på, men det kan i sammanhanget vara intressant att påminna om maktutredningens elitstudie, som visar att moderaterna – det parti som tydligast har drivit frågan om en avreglering av arbetsrätten – har ett betydligt starkare stöd bland näringslivets toppar än bland befolkningen i övrigt (SOU 1990).

## Referenser

- Atkinson J (1985) *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*. IMS Report nr 89, Institute of Manpower Studies, University of Sussex, Falmer, Brighton.
- Atkinson J (1987) "Flexibility or Fragmentation? The United Kingdom Labour Market in the Eighties" *Labour and Society*, 12 (1): 87-104.
- Boje T P & Grönlund A (2003) "Flexibility and Employment Insecurity" i Boje T P & Furåker B (red) *Post-industrial Labour Markets. Profiles of North America and Scandinavia*. Routledge, London och New York.
- Castells M (2000) *Nätverkssamhällets framväxt. Informationsåldern. Ekonomi, samhälle och kultur. Band 1*. Daidalos, Göteborg.
- Boyer R (1987) "Labour flexibilities: Many Forms, Uncertain Effects" *Labour and Society*, 12 (1): 107-29.
- Brewster C & Hegewisch A (red) (1994) *Policy and Practice in European Human Resource Management, The Price Waterhouse Cranfield Survey*. Routledge, London och New York.
- Edling C & Sandberg Å (1997) "Nya ledningsstragier i Sverige: En empirisk belysning av utbredning och samband" i Sandberg Å (red) *Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning*. SNS, Stockholm.
- Gallie D (2000) "The Quality of Working Life: Is Scandinavia Different?" Paper presenterat på International Working Party on Labour Market Segmentation Conference, July 12-15, Manchester.
- Hinrichs K, Roche W & Sirianni C (red) (1991) *Working Time in Transition. The Political Economy of Working Hours in Industrial Nations*. Temple University Press, Philadelphia.

- Hirst P & Zeitlin J (1997) "Flexible Specialization: Theory and Evidence in the Analysis of Industrial Change" i Hollingsworth J R & Boyer R (red) *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Hollingsworth J R & Boyer R (1997) "Coordination of Economic Actors and Social Systems of Production" i Hollingsworth J R & Boyer R (red) *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Holmlund B (1995) "Livstidsjobb och korta jobb" *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg 1, nr 2, s 149–155.
- Hyman R (1991) "Plus ca change? The Theory of Production and the Production of Theory" i Pollert (red) *Farewell to Flexibility?* Blackwell, Oxford.
- Håkansson K (2002) "Anställningsformer och arbetsvillkor" i Hansen L H & Orban P (red) *Arbetslivet*. Studentlitteratur, Lund.
- Isidorsson T (2001) *Striden om tiden. Arbetstidens utveckling i Sverige under 100 år i ett internationellt perspektiv*. Avhandlingar från historiska institutionen nr 30, Göteborgs universitet.
- Karlsson J Ch & Eriksson B (2000) *Flexibla arbetsplatser och arbetsvillkor. En empirisk prövning av en retorisk figur*. Arkiv förlag, Lund.
- Meulders D & Wilkin L (1987) "Labour Market Flexibility: Critical Introduction to the Analysis of a Concept" *Labour and Society*, vol 12, nr 1.
- Numhauser-Henning A (1997) "Den framtida arbetsrättens förutsättningar" *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg 3, nr 2, s 97–108.
- NUTEK (1996) *Mot flexibla organisationer*. NUTEK, Stockholm.
- Nyström Ö (2000) *Mellan anpassning och motstånd. Facket och det nya arbetslivet*. Atlas, Stockholm.
- OECD (1999) *Employment Outlook*. OECD, Paris.
- Piore M J & Sabel C F (1984) *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*. Basic Books, New York.
- Pollert A (1988) "The 'Flexible Firm': Fixation or Fact?" *Work, Employment & Society*, 2 (3):281–316.
- Pollert A (red) (1991) *Farewell to Flexibility?* Blackwell, Oxford.
- Rönnmär M (2000) "Arbetsgivarens arbetsledningsrätt – från arbetsgivarprerogativ till krav på saklig grund" i Numhauser-Henning A (red) *Perspektiv på likabehandling och diskriminering*. Juristförlaget i Lund.
- Soskice D (1999) "Divergent Production Regimes: Coordinated and Uncoordinated Market Economies in the 1980s and 1990s" i Kitschelt H m fl (red) *Continuity and Change in Contemporary Capitalism*. Cambridge University Press, Cambridge.
- SOU 1990:44 *Demokrati och makt i Sverige*. Allmänna förlaget, Stockholm.
- Storrie D (1997) "Flexible Employment Contracts in Sweden 1987–1996" Paper presenterat på Conference Flexibility in the Nordic Labour Markets, The Research Institute of the Finnish Economy (ETIA) and The Nordic Council of Ministers, Helsinki, November 21-22.
- Walker A & Sayer R (1992) *The New Social Economy. Reworking the Division of Labour*. Blackwell, Cambridge och Oxford.
- Wikman A (2001) *Internationalisering, flexibilitet och förändrade företagsformer. En statistisk analys av arbetsställets utveckling under 90-talet*. Arbetsliv i omvandling 2001:8, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Wood S (red) (1989) *The Transformation of Work?* Routledge, New York och London.

## Intervjuer

- Sveriges Verkstadsförening/Karl-Olof Stenqvist 1999-02-26.
- Landstingsförbundet/Ulf Perbeck 1999-04-02.
- Bankinstitutens arbetsgivareorganisation/Sten Nohrborg 1999-02-25.
- Försäkringsbranschens arbetsgivareorganisation/Rolf Hugert 1999-02-26

## Kollektivavtal

### Verkstadsindustrin

- Kollektivavtal 1998, 1999, (2000) mellan Sveriges Verkstadsförening och Svenska Metallindustriarbetareförbundet.
- Tjänstemannaavtal 1998–2000 mellan Sveriges Verkstadsförening och Svenska industritjänstemannaförbundet, Sveriges Civilingenjörsförbund och Ledarna.

### *Vården*

ÖLA 98 (Överenskommelser om lön och allmänna anställningsvillkor samt rekommendation och lokalt kollektivavtal m m) mellan Landstingsförbundet, Svenska kommunförbundet och Sveriges läkarförbund inklusive bilagorna Löneavtal 98, AB 98 (Allmänna bestämmelser), BOL 98 (Specialbestämmelser läkare).

ÖLA 95 (Överenskommelser om lön och allmänna anställningsvillkor samt rekommendation om lokalt kollektivavtal m m) samt CÖA 98 (Centrala översättningsförhandlingar) mellan Landstingsförbundet, Svenska kommunförbundet, Svenska kyrkans församlings- och pastoratsförbund och OFRs förbundsområde hälso- och sjukvård (genom Vårdförbundet) inklusive bilagorna Löneavtal 98, AB 98 (Allmänna bestämmelser).

HÖK 98 (Huvudöverenskommelse om lön och allmänna anställningsvillkor samt rekommendation om lokalt kollektivavtal m m) mellan Landstingsförbundet, Svenska kommunförbundet, Svenska kyrkans församlings- och pastoratsförbund och Svenska Kommunalarbetareförbundet (Kommunal) inklusive bilaga AB 98 (Allmänna bestämmelser).

### *Finansbranschen*

Kollektivavtal för anställda i bank 1/7 1998–31/3 2000 mellan Bankinstitutens Arbetsgivareorganisation och Finansförbundet.

Avtal om löner och allmänna anställningsvillkor för tjänstemän i försäkringsbranschen 1/1 1998–31/3 2000 mellan Försäkringsbranschens Arbetsgivareorganisation och Försäkrings-tjänstemannaförbundet.