

Klas Levinson

Anställdas representation i företagsstyrelser

– en enkätundersökning av svenskt näringsliv

Artikeln bygger på data från en enkätundersökning om hur styrelseordförande, verkställande direktörer och löntagarrepresentanter i företag med fler än 25 anställda uppfattar betydelsen av anställdas representation i företagsstyrelser. En stor majoritet företagsledare har positiva erfarenheter av löntagarrepresentationen, och ser den som en resurs för företaget. Ett annat huvudresultat från undersökningen är att representanterna genomgående är väl integrerade i den lokala fackliga organisationen.

De anställda i företag med fler än 25 personer har sedan mitten av 1970-talet rätt att utse representanter till företagets styrelse. Avsikten med lagen om styrelserepresentation för de anställda (LSA), liksom med medbestämmandelagen, är att stärka de anställdas möjligheter att via sina fackföreningar påverka arbetsförhållanden och verksamhetens utveckling. Förutom en utredning av Statens Industriverk och en specialstudie av småföretag från 1970-talet, har det inte gjorts någon mer omfattande utvärdering av hur styrelserepresentationen fungerar, och vad den betyder för företag och anställda. Det är mot bakgrund av denna kunskapsbrist som

Arbetslivsinstitutet i samarbete med LO och PTK tog initiativ till ett forskningsprojekt som inriktades på att utifrån en kartläggande insats utveckla praktiska begrepp och modeller.¹ Arbetet med kartläggningen ledde fram till att två olika enkäter skickades ut genom SCBs försorg under slutet av 1998.² Den ena gick till arbetar- och tjänstemannarepresentanter och den andra till styrelseord-

Klas Levinson är fil dr i företags-ekonomi och verksam vid Arbetslivsinstitutet.

1. Projektets styrgrupp bestod av Klas Levinson, ALL, Bo Ragnar, PTK och Bo Tengberg, LO.

2. SCB svarade för urval, utskick, insamling och kodning. Urvalsramen var företag, enligt det centrala företagsregistret (CFR) för år 1998, med minst 25 anställda och med styrelserepresentation för de anställda. CFR har samkörts med koncernregistret, varvid koncernmödrarna har fått summan av ingående företags anställda. Totalt fanns 3 296 företag i denna grupp. De 660 företag som valdes är indelade i tre strata: 235 företag med 25-99 anställda, 235 med 100-499 och 190 företag med mer än 500 anställda.

förande och verkställande direktörer vid ett slumpmässigt urval av 660 företag inom svenskt näringsliv. Svarefrekvensen var 65 procent för LO, 69 för PTK, 65 för verkställande direktörer och 51 för styrelseordförande.

De frågor som låg till grund för kartläggningen inriktades i första hand på att belysa två aspekter som är centrala i vetenskaplig debatt om löntagarinflytande och partssamverkan i företaget. Den första är huruvida de anställdas ledningsmedverkan utgör en resurs eller en belastning för företaget. En uppfattning är därvid att den utgör en belastning bl a för att det är tids- och kostnadskrävande att ha med många människor i beslutsfattandet. Från tid till annan framförs denna typ av farhågor i debatten om vad löntagarinflytande och medbestämmande får för konsekvenser för företag. De var tydliga i den ganska intensiva debatt som pågick under 1970-talet när arbetsrätten reformerades. En vetenskaplig grund för uppfattningen att en vidgning av kretsen beslutsfattare är tids- och kostnadskrävande återfinns i transaktionskostnadsteori.

En annan uppfattning är att medbestämmande utgör en resurs i ledningsarbetet eftersom den bidrar till att stärka tillit och samförstånd mellan parterna. En teoretisk grund för den är kooperativ spelteori (Aoki 1984), som säger att de berörda kan vinna på att nå gemensamma lösningar ("plus-summe-spel"). Det finns således olika uppfattningar i teoretisk forskning om participationens effekter för företagets ledning.

Vad som i praktiken gäller är emellertid ytterst en empirisk fråga (Levine & Tyson 1990). Även om det bedrivits ganska lite forskning om just anställdas styrelsemedverkan, finns det en del forskning om medbestämmandets konsekvenser för företagsledandet och för anställda. Om vi lutar oss mot den blir ett rimligt antagande att an-

ställdas beslutsmedverkan på styrelsenivå i majoriteten företag är till gagn för besluts-kvalitet och samarbetsklimat (Heller m fl 1998; Levinson 1997).

Den andra aspekten som lyfts fram i studien rör löntagarrepresentantens ställning; dels i förhållande till övriga ledamöter och dels i förhållande till sina uppdragsgivare (fackliga organisationer). När det gäller löntagarrepresentanternas ställning i bolagsstyrelsen anknyts i första hand till den del av medbestämmandeforskningen som handlar om grad av integration (Dahlström 1983). En hög integrationsgrad innebär att representanterna i stor utsträckning deltar i styrelsearbetet när det gäller problemformulering, initiering och beredning. Vid en låg integrationsgrad står de i stor utsträckning utanför. Integrationsdimensionen används också för att belysa hur det fackliga sambandet ser ut. I frågan om sambandet mellan ledamöter och deras uppdragsgivare anknyts till en debatt som handlar om riskerna att representanterna kommer alltför långt ifrån sina uppdragsgivare.

Eftersom det saknas tidsserier om styrelsemedverkan är det svårt att göra meningsfulla jämförelser av mönster och förändringar över tiden. Vissa mer övergripande jämförelser kommer dock att göras i artikeln med stöd av data från tidigare medbestämmandestudier (bl a en från 1996). Vidare är det svårt att göra jämförelser mellan svaren från löntagarrepresentanterna och svaren från företagets verkställande direktörer och styrelseordförande eftersom huvudparten av frågorna är olika för de båda kategorierna.

Artikeln disponeras utifrån de två huvudaspekterna om representationen ses som resurs eller belastning respektive representantens ställning. De följs av en kort beskrivning av de förnyelsebehov som företagsledare och

arbetstagarrepresentanter upplever vad gäller lagen och representanternas utbildning.

Anställda i bolagsstyrelsen – resurs eller belastning?

Majoriteten verkställande direktörer och styrelseordförande i svenskt näringsliv uppfattar löntagarmedverkan i bolagsstyrelserna som en resurs. Det är på det hela taget en positiv bild av denna form av medbestämmande som träder fram när dessa gruppers svar analyseras (se *tabell 1*). Cirka 60 procent av verkställande direktörer och 70 procent av ordförande svarar ”mycket positiv” eller ”ganska positiv” på frågan ”Vilka är dina sammanfattande erfarenheter av för- och nackdelar för företaget av arbetstagarrepresentation i styrelsen?” De positiva erfarenheterna syns vara störst i storföretag med mer än 500 anställda. Det kan också nämnas att verkställande direktörer som är mellan 46 och 55 år gamla är de mest positiva.

En ganska stor grupp, 30 procent av verkställande direktörer och 26 procent av styrelseordförande, anger att de har lika mycket positiva som negativa erfarenheter. Andelen företagsledare som har negativa erfarenheter än en tiondel. Det är ingen ordförande i svenska bolagsstyrelser som anser

Tabell 1. Sammanfattande erfarenheter av för- och nackdelar för företaget med arbetstagarrepresentation i styrelsen, enligt VD och ordförande. Procent.

	VD (n=411)	Ordförande (n=326)
Mycket positiva	19	23
Ganska positiva	42	46
Lika mycket positiv som negativ	30	26
Ganska negativa	8	5
Mycket negativa	1	-

att de anställdas medverkan är ”mycket negativ” för företaget. Fem av 411 tillfrågade verkställande direktörer anser det.

I det följande görs en närmare precisering av de positiva, liksom de negativa, erfarenheterna. För att börja med den positiva sidan så anser två tredjedelar av samtliga styrelseordföranden att arbetstagarrepresentanternas deltagande i företagets styrelse bidrar till ett positivt samarbetsklimat. En ännu större majoritet (80 procent) anser att det i styrelsen är ett ”bra” eller ”mycket bra” samarbete mellan arbetstagarrepresentanterna och de stämмоvalda. När man tar hänsyn till företagsstorleken visar det sig finnas en del skillnader. Andelen ordföranden som har positiva erfarenheter är som störst i de mindre företagen (upp till 100 anställda). Vidare är andelen verkställande direktörer med positiva erfarenheter som störst i gruppen storföretag. Ett gott samarbetsklimat mellan parterna är inte något som är begränsat till styrelsearbetet utan gäller mer allmänt i företagen. Studien visar att samarbetsklimatet mellan företagsledningen och de fackliga organisationerna i svenskt näringsliv är ”mycket bra” eller ”ganska bra” i nio av tio företag. En mycket liten andel av de verkställande direktörerna (fyra av 411 tillfrågade) anser att samarbetsklimatet är ”ganska dåligt”, och en att det är ”mycket dåligt”.

En annan fördel med styrelsemedverkan är enligt 59 procent av verkställande direktörer och 65 procent av ordförande att ”styrelsebesluten förankras bättre hos de anställda” (*tabell 2*). Vidare anser knappt hälften av de företagsledande aktörerna att anställdas medverkan i styrelsen gör att det blir lättare att genomföra svåra beslut. En lika stor andel framhåller också att ”styrelsen tillförs en djupare kunskap om företaget och dess personal”.

Tabell 2. VD:s och ordförandes erfarenhet av arbetstagarrepresentanternas deltagande i företagets styrelse. Procent.

	VD (n=411)	Ordförande (n=326)
De bidrar till ett positivt samarbetsklimat	64	61
Styrelsebesluten förankras bättre hos de anställda	59	65
Genomförandet av svåra beslut blir lättare	47	55
Informationsläckaget riskerar att öka	40	37
Alltför många ovidkommande frågor tas upp	17	17
Beslutsfattandet blir mer tungrott	12	13
Det riskerar att bli motsättningar i styrelsen	7	6

Vad gäller den negativa sidan ger undersökningen ett ganska litet stöd för farhågor att en vidgning av kretsen beslutsfattare gör att ledningsarbetet blir trögare och mer konfliktfyllt. Just risken för tröghet, långa beslutsprocesser, är förhållanden som betonas i vissa av transaktionskostnadsteorierna. En stor majoritet, två tredjedelar av verkställande direktörer och ordförande, anser inte att "beslutsfattandet blir mer tungrott" genom arbetstagarnas medverkan. Det är endast drygt var tionde verkställande direktör som har erfarenheten att det blir mer tungrott. Beträffande farhågan att medverkan leder till att alltför många ovidkommande frågor tas upp, så anser majoriteten att det inte blir så. Inte heller att medverkan riskerar att skapa motsättningar i styrelsen. Som tabell 2 visar är det däremot en ganska stor andel direktörer och ordföranden – drygt en tredjedel – som anger att informationsläckaget riskerar att öka. Hur vanligt det är

att information faktiskt läcker ut har däremot inte kartlagts i undersökningen.

Den i grunden positiva bild av effekter på styrelsearbetet av de anställdas medverkan i styrelserna, som ansvariga i svenskt näringsliv ger uttryck för i denna studie, ligger i linje med resultaten från andra medbestämmandestudier. En enkätundersökning från 1996, "Medbestämmandet i strategiska ledningsfrågor", visade att en stor majoritet svenska direktörer anser att medbestämmande är till nytta för företaget; berikar ledningsarbetet och gör det lättare att genomföra beslut om viktiga förändringar (Levinson 1997). Av direktörerna var det 75 procent som hade positiva erfarenheter för företaget av löntagarmedverkan i ledningsfrågor. En mycket liten andel, fem procent, hade negativa erfarenheter. Den positiva bilden återfinns också i den ekonomiska studie som gjordes för en statlig arbetsrättskommitté (SOU 1994:141). Där konstateras att en klar majoritet av företagsledarna anser att medbestämmandet "ökat effektiviteten i olika avseenden". I kommitténs slutrapport sammanfattas resultaten på följande sätt:

"inställningen till medbestämmandelagen är positiv såväl hos företagsledare som hos fackliga företrädare" (s 600).

Arbetstagarrepresentanternas ställning i styrelsen

En grundläggande tanke i styrelserepresentationslagen är att arbetstagarnas representanter skall ha samma uppgifter, skyldigheter, rättigheter och ansvar som andra ledamöter av styrelsen. Majoriteten (två tredjedelar) av verkställande direktörer och styrelseordföranden anser också att anställdas representanter har samma juridiska ansvar som de stäm-

valda ledamöterna. När det gäller vilken ställning som de faktiskt har i styrelsen så finns uppfattningen att de är fullt ut integrerade i styrelsearbetet, dvs deltar inte bara när det formella beslutet tas utan också är med när initiativ tas och viktiga bestämmingar görs. En helt annan uppfattning är att de anställdas representanter i stor utsträckning står utanför detta arbete, dvs är svagt integrerade i styrelsearbetet. Tidigare medbestämmandeforskning visar att graden av integration generellt är ganska låg, speciellt i de strategiska ledningsfrågor som rör företags inriktning och långsiktiga utveckling (Industrial Democracy 1993; Levinson 1991).

Den generella bilden från enkätstudien är enligt representanterna själva att de inte är med i det viktiga arbetet när ärenden initieras och bereds. Det är mycket ovanligt att representanterna deltar i detta förberedelsearbete (se *tabell 3*). Där är det ordförande och/eller verkställande direktör som är drivande. I cirka tre fjärdedelar av företagen är det ordförande och/eller verkställande direktör som svarar för beredningen. I knappt en femtedel av företagen sker beredningen av ett arbetsutskott till styrelsen, där arbetstagarrepresentanten inte ingår.

Tabell 3. Hur frågor bereds som skall behandlas av styrelsen, enligt LO- och PTK-företrädare. Procent.

	LO (n=405)	PTK (n=433)
Av ordförande och/eller VD	74	73
I arbetsutskott eller annat beredningsorgan utan medverkan av någon arbetstagarrepresentant	19	17
I arbetsutskott eller annat beredningsorgan med medverkan av någon arbetstagarrepresentant	4	5
På annat sätt	3	5

Privilegiet att formulera problem och dagordning innehåller i hög grad av ordförande och/eller verkställande direktör. En ordning som försvårar möjligheten för arbetstagarrepresentanterna att påverka senare i beredningsprocessen, då handlingsutrymmet där är begränsat.

En andra indikator på att det ofta är fråga om en ganska låg grad av integrering, är att representanternas agerande i styrelsen är ganska försiktigt (*tabell 4*). Detta gäller dock inte vissa områden som personal- och produktionsfrågor. I ungefär hälften av företagen beskriver såväl verkställande direktörer som ordföranden deras aktivitet i styrelsen som "liten". I hälften av den gruppen, dvs vid en fjärdedel av alla företag, är aktivitetsgraden "mycket liten". Att representanterna visar "stor aktivitet" i styrelsen är ganska ovanligt (cirka tio procent). "Mycket stor aktivitet" förekommer knappt alls.

Att representanternas agerande i styrelsen generellt sett är ganska avvaktande styrks av det faktum att de enligt verkställande direktörer vid hälften av företagen "tillstyrker de förslag som läggs utan ingående diskussion". Vid 40 procent av företagen är deras agerande av typ "tar ställning till de förslag som läggs efter ingående diskussion". Endast i tre procent "ställer de krav på vad som skall utredas och framläggas".

Det kan här nämnas att graden av aktivitet påverkas av om det finns fackliga mål

Tabell 4. VD:s och ordförandes sammanfattande bedömning av arbetstagarrepresentanternas aktivitet i styrelsen, enligt VD och ordföranden. Procent.

	VD (n=412)	Ordförande (n=326)
Liten aktivitet	58	46
Varken liten eller stor aktivitet	33	41
Stor aktivitet	9	13

eller inte. När "det finns fackliga mål eller strategier som stöd för vad arbetstagar sidan bör driva för linje i styrelsen" ökar graden av aktivitet. Detta gäller representanter för såväl LO som PTK.

Bilden av ett avvaktande arbetstagar agerande i styrelsen stämmer, som redan nämnts, inte alls när det gäller personalfrågor, produktions- och arbetsmiljöfrågor och övergripande omorganisation. Vid hälften av företagen visar representanterna, enligt verkställande direktörers uppfattning, stor eller mycket stor aktivitet när personalfrågor och kompetensutveckling diskuteras i styrelsen. Det rör sig också ofta (45 procent av företagen) om stor och mycket stor aktivitet vid *produktions- och arbetsmiljöfrågor*. *Övergripande omorganisation* är ett tredje område där det enligt verkställande direktörer är vanligt (33 procent av företagen) med stor aktivitet.

Att det är ett ganska avvaktande agerande av arbetstagarrepresentanterna i företags styrelser, utom vid personal, produktions-, arbetsmiljö och omorganisationsfrågor stämmer väl med resultaten från andra undersökningar. Den tidigare nämnda enkätstudien från år 1996 visar exempelvis att det första initiativet vid strategiska ledningsfrågor nästan aldrig kommer från arbetstagarhåll. Vidare visar den att i cirka 60 procent av företagen är de fackliga företrädarnas agerande av typ "inga initiativ alls" eller "kräva fylligare information". Vid en dryg fjärdedel rör det sig om ett mer aktivt agerande av typ "sätta upp villkor" eller "utarbeta underlag". Till bilden hör också att det rör sig om ett mer offensivt agerande vid frågor om driftsinskränkning med personalminskning och vid arbetsorganisationsförändring. Bilden av ett ganska försiktigt agerande utom vid vissa frågor tycks inte nämnvärt ha ändrats sedan mitten av 1980-talet enligt en enkät- och intervjustudie som gjordes då (Berggren 1986).

Ett sätt att tolka den här bilden är att personalrepresentanterna väljer att koncentrera sitt agerandet till sådana frågor som direkt berör arbetskamraterna och då främst personal-, produktions- och arbetsmiljöfrågor. Många frågor som tas upp av styrelsen kan uppfattas som mer perifera. Det avvaktande agerandet kan också beror på att representanten ser det som mindre meningsfullt att agera på ett kraftfullt sätt då viktiga beslut fattas utanför styrelsemötena. Cirka en tredjedel anser också att det är ett problem att "besluten fattas inte i styrelsen, utan på annat håll" (tabell 5).

Vid sidan av nämnda problem med att beslut inte fattas i styrelsen är det vanligt (cirka en fjärdedel) att anställdas representanter har "otillräcklig tid för förberedelser". "Tidspress under mötena" är en annan svårighet som var sjuätte representant upplever. Sexton procent av LO- och åtta av PTK-företrädarna anser att "många frågor är för komplicerade för att förstå". Knappt en fjärdedel av arbetarföreträdarna (15 procent för PTK) säger att de "för det mesta inte"

Tabell 5. Svårigheter i styrelsearbetet, enligt LO- och PTK-företrädare (flera alternativ får anges). Procent.

	LO (n=405)	PTK (n=433)
Besluten fattas inte i styrelsen utan på annat håll	31	28
Otillräcklig tid för förberedelser	29	23
Tidspress under mötena	18	15
Många frågor är alltför komplicerade och svåra att förstå	16	8
Språkproblem när annat språk än svenska används	13	6
Ej erhållit begärd information	9	4

får det skriftliga underlaget i tillräckligt god tid före sammanträdena.

Vilka möjligheter anser sig representanterna ha att påverka styrelsebesluten? Drygt tre procent anser sig ha "stora möjligheter i alla frågor". En tredjedel av LO-företrädarna (29 procent för PTK) anser sig ha "stora möjligheter i vissa frågor". Andelen är störst (45 procent) i storföretagen. Av LO-företrädarna är det 57 procent som anser att de har små möjligheter att påverka styrelsebesluten, medan resten menar att de inte har några möjligheter att påverka besluten.

Det fackliga sambandet

När det gäller kontakterna mellan styrelserepresentanten och den lokala fackliga organisationen³ finns det en debatt om risken att representanten agerar alltför självständigt i förhållande till den uppdragsgivande organisationen. Enkätsvaren tyder dock på att det är en ganska stor och livaktig kontaktyta mellan valda och uppdragsgivare. Innan detta beskrivs närmare, nämns något om hur det går till när representanterna utses. Det vanligaste sättet (38 procent för LO och 33 procent för PTK) är att representanten väljs av klubbmöte/sektionmöte. Vid en femtedel av företagen väljs LO-företrädaren (24 procent för PTK) av den lokala klubbens/sektionens styrelse. Vid 13 procent av företagen väljs LO-företrädaren (18 procent för PTK) av referensgrupp, koncernråd, kontaktgrupp eller valförrättningsgrupp. Val genom medlemsomröstning förekommer vid 17 procent för LO (14 procent för PTK) och vid sex procent (fyra procent för PTK) är det fackförbund/avdelning som väljer representanten. Siffrorna visar att det i svenska industriföretag finns ett starkt fackliga samband åtminstone när representanterna utses.

Ett annat sätt att söka fånga omfattningen av det fackliga sambandet är att kartlägga representantens kontakter med den "egna" klubben före och efter styrelsemötena. Drygt hälften av representanterna uppger att de har kontakt med den egna klubbstyrelsen före styrelsemötena. Det är en knapp tredjedel som har kontakt med facklig referensgrupp, cirka två tredjedelar som har kontakt antingen med egen klubbstyrelse eller facklig referensgrupp. Går vi sedan till kontakterna efter styrelsemötena så sker det i stort sett alltid en rapportering antingen till den egna klubbens styrelse eller till en facklig referensgrupp. En tredjedel av LO-företrädarna, en något mindre andel för PTK, rapporterar dessutom till ett medlemsmöte.

Ett viktigt personellt samband med den fackliga organisationen finns i och med att styrelserepresentanten som regel (60 procent för LO och 50 för PTK) är ordförande i klubben, sektionen eller avdelningen. Var femte representant ingår i klubbstyrelsen som övrig ledamot. Det är vanligt att representanten deltar i förhandlingar eller har annat fackligt uppdrag inom företaget. Något mer än en tredjedel av LO-representanterna (tio procent för PTK) har annat fackligt uppdrag utanför företaget.

Lagen om styrelserepresentation, som bygger på facklig insyn i verksamheten, ställer krav på ett mycket öppet informationsflöde. Det är viktigt för en företrädare att kunna diskutera styrelsefrågor med andra fackliga förtroendemän. En intressant fråga är då om tystnadsplikten eller snarare "vårdnadsplikten" enligt aktiebolagslagen stör dialogen mellan representanter och

3. Medlemmarnas uppfattningar har inte undersökts i denna studie.

uppdragsgivare. Vårdnadsplikten innebär att den som uppsåtligt eller av oaktsamhet skadar bolaget kan bli skadeståndsskyldig. I enkäten finns några frågor om tystnadsplikten. Ett exempel är "hur ofta det föreslagits tystnadsplikt under de senaste åren". I 70 procent av företagen har det en eller flera gånger föreslagits tystnadsplikt i styrelsen. När tystnadsplikten aktualiseras, accepteras den i stort sett alltid av löntagarepresentanterna. Det är endast sju procent som någon gång under de två senaste åren har reserverat sig mot beslut om tystnadsplikt. Drygt en tredjedel av de verkställande direktörerna eller ordförandena har vid sidan av styrelsesammanträdet informellt aktualiserat tystnadsplikt. Även om det enbart är elva procent av de fackliga företrädarna som anser att tystnadsplikten skapar problem för samarbetet med de fackliga uppdragsgivarna, är den inte oproblematisk. Den kan användas på ett sätt som gör att den i onödigt hög grad begränsar en öppen diskussion mellan representanten och de fackliga uppdragsgivarna.⁴ Hur ofta det är fråga om en onödig begränsning har dock inte närmare undersökts i studien.

Vidare finns i enkäten en sammanfattningsfråga som syftar till att fastställa till hur stor eller liten nyttan styrelserepresentationen har varit för det övriga fackliga arbetet (*tabell 6*). Cirka två tredjedelar av LO företrä-

darna (något mindre för PTK) anser att bolagsstyrelsearbetet varit till "mycket stor" eller "ganska stor nytta för det övriga fackliga arbetet". Andelen är större i storföretag än i de små företagen. Det är ganska ovanligt att representanter upplever att styrelsemedverkan varit till mycket liten nytta för det övriga fackliga arbetet.

I studien ställs frågan "hur har denna nytta av styrelserepresentationen utvecklats under nittioåret". Cirka 20 procent anger "större nytta idag" och 30 "oförändrat stor nytta", 6 "mindre nytta idag" och 9 "oförändrat liten nytta" (drygt en tredjedel anger vet ej/svårt att bedöma).

Svaren på en öppen enkätfråga pekar ut några områden där styrelserepresentationen varit till nytta för det övriga fackliga arbetet:

- "vi får veta framtidsvisionerna och eventuella hotbilder först på styrelsemötena ej i lokala MBL-förhandlingar";
- "ägarkontakter ökar möjligheterna i en del fall att få bättre förståelse för löntagarnas synpunkter";
- "ökad förståelse för företagandet";
- "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".

Syftet med styrelserepresentation är enligt LSAs första paragraf "att ge de anställda insyn i och inflytande på företagets verksamhet". Även om den direkta påverkan generellt sett är begränsad så torde lagen ha ökat möjligheterna till insyn och tillfällena

Tabell 6. Styrelserepresentationens nytta för det övriga fackliga arbete, enligt LO- och PTK företrädare. Procent.

	LO (n=400)	PTK (n=428)
Mycket stor nytta	21	19
Ganska stor nytta	44	39
Ganska liten nytta	20	19
Mycket liten nytta	6	11
Vet ej, kan inte bedöma	9	12

4. George Strauss (1982) visar i sina studier att konfidentialitetsregeln i praktiken inte är något större problem.

till att föra fram egna synpunkter. I Statens Industriverks utvärdering från 1975 av försöksperioden konstaterades

”att även om reformen ännu inte bidragit till att nämnvärt öka de anställdas inflytande så har den definitivt förbättrat insynsmöjligheterna och, kanske framförallt, bidragit till att kontakterna mellan företagsledning och de anställda (de lokala fackliga organisationerna) förbättrats” (Statens Industriverk 1975, s 257).

De undersökningsresultat som redovisats i artikeln ligger väl i linje med de erfarenheter som industriverksstudien redovisar från försöksperioden. Det bör dock tilläggas att även om löntagarföreträdarnas inflytande generellt sett i ledningsfrågor är begränsat, är det betydande inom vissa bestämda områden som arbetsmiljö, arbetstider, omplacering av personal och förändring av arbetsorganisation.

Utbildnings- och förändringsbehov

Några av enkätfrågorna handlar om hur berörda upplever behovet av förändringar dels av lagen, dels av den utbildning och annat stöd som löntagarrepresentanterna får från de fackliga centralorganisationerna LO och PTK. Majoriteten av företagsledarna ser ingen anledning till att ändra lagens regler om antalet löntagarrepresentanter i styrelsen. Den dominerande uppfattningen tycks vara att ”det är bra som det är” (tabell 7). Av företagsledarna visar det sig att en överväldigande majoritet – 80 procent av verkställande direktörer och 79 av styrelseordförande – inte tycker det är angeläget att minska arbetstagarrepresentationen. Flertalet av de som anser att representationen bör minskas, menar att suppleanternas närvaro inte är nödvändig. Att den

ganska lilla andel som ser det som angeläget att minska antalet representanter visar sig vara något större i storföretagen, kan ses mot bakgrund av att det i dessa företag finns en tydlig tendens att minska ner på antalet personer som ingår i styrelsen.

De anställdas företrädare är ganska överens med företagsledarna att det inte finns någon anledning att ändra lagens bestämmelse om antalet representanter. En stor majoritet tycker att det är bra som det är. På frågan om det är angeläget att ”ytterligare utöka arbetstagarrepresentationen i företagsstyrelsen” svarar två tredjedelar av arbetarföreträdarna att det inte är det.

Följande citat är exempel på uppfattningar som finns bland de företagsledare som anser att det är mycket angeläget att minska representationen:

- ”representanterna tillför inget, personalfrågor löses bäst utanför styrelsen. Alltså tycker jag inte att de skall sitta i styrelsen”;
- ”enligt min erfarenhet har arbetstagarrepresentanterna inte något stort intresse utöver de egna små lokala frågorna”;
- ”min uppfattning är att de mest är gisslan när beslut tas”.

Majoriteten (60 procent) av ledamöterna på LO-sidan och 44 procent för PTK har genomgått en av LO respektive PTK särskilt anordnad utbildning för bolagsstyrelse-representanter. Det är färre som genomgått facklig utbildning i de mindre företagen (25

Tabell 7. Är det angeläget att minska arbetstagarrepresentationen i styrelsen? Enligt VD och ordförande. Procent.

	VD (n=405)	Ordförande (n=326)
Mycket angeläget	7	7
Ganska angeläget	13	14
Inte angeläget	80	79

till 100 anställda) än i storföretagen. De som genomgått en sådan utbildning har en genomsnittlig kurstid som är 21 dagar för LO-gruppen och tio dagar för PTK. Förutom den utbildningen har majoriteten (tre fjärdedelar för LO och drygt hälften för PTK) fått annan facklig utbildning. Det är främst nyutbildade ledamöter, som suttit i styrelsen mindre än två år, som inte fått någon styrelseutbildning överhuvudtaget. Ser vi sedan till nyttan av en centralt fackligt anordnad utbildning anser 70 procent av arbetarföreträdarna att de haft mycket eller ganska stor nytta av den i sitt arbete med styrelsefrågorna.

Det finns ett statistiskt säkerställt samband mellan utbildning och aktivitet i styrelsen. De som genomgått en central utbildning är mer aktiva i styrelsen – speciellt i personal-, produktions- och arbetsmiljöfrågor – än de som inte genomgått den. För LO-företrädare finns ett positivt samband mellan utbildning och bredden av aktivitet i styrelsen. Den som genomgått utbildning är i allmänhet mer aktiv inom fler frågor än den som inte är utbildad. Även om inflytandegraden inte mäts i denna undersökning, kan det nämnas att tidigare medbestämmandestudier (Levinson 1991) visar att det finns ett samband mellan grad och aktivitet och inflytande. Något tillspetsat kan sambandet uttryckas så att ju större aktiviteten är när ärenden bereds och beslutas, desto större inflytande erhålls.

Ett resultat från undersökningen är att den utbildning som erbjuds behöver kompletteras med fördjupningar inom vissa områden. Det representanterna främst anser sig behöva är mer utbildning i företags ekonomi (70 procent för LO och 48 för PTK). Andelen som efterlyser mer om framtidsfrågor/företagsutveckling är något lägre. Mer om företagsjuridik kommer som

nummer tre på önskelistan. Drygt en tredjedel anser att det behövs ytterligare utbildning om den fackliga rollen och de krav som den ställer. I en fjärdedel av företagen, främst de där annat språk än svenska används på styrelsesammanträdena, finns behov av språkutbildning. Knappt två tredjedelar av verkställande direktörer och styrelseordförande svarar att det finns ett särskilt utbildningsbehov för arbetstagarrepresentanterna, och att det främst gäller företagsekonomi.

Förutom kraven på utbildningen tar undersökningen upp vilka ytterligare stöd som bolagsrepresentanterna anser behövs. Det är drygt två tredjedelar av LO-gruppen och drygt hälften av PTK-gruppen som ser ett behov av stöd i form av kortare seminarier, konferenser och erfarenhetsträffar. Näst vanligaste (55 respektive 42 procent) är olika slags rådgivning. En tredjedel anser att det behövs en uppbyggnad av regionala nätverk för erfarenhetsutbyte. Ungefär lika stor andel anger IT-baserat stöd. Att använda studiecirkeleformerna som stöd åt bolagsstyrelsearbetet anges endast av en tiondel av LO-gruppen (en tjugondel för PTK). Några få procent anser att det inte behövs något ytterligare stöd.

Majoriteten av företrädarna anser att det är mycket eller ganska angeläget att få bättre möjligheter till hjälp med utredningar, råd etc av sakkunnig. Hälften av PTKs företrädare anser att det är angeläget att till styrelsen kunna adjungera annan facklig företrädare eller sakkunnig (*tabell 8*).

I enkäten frågas efter vilken förändring av styrelsearbetet som företrädarna önskar. Många av svaren pekar på att det finns ett behov av att komma in tidigare i beredning och förberedelser:

- ”jag tycker det finns ett stort behov av informella kontakter mellan de fackliga

Tabell 8. Angelägna förändringar inom två områden, enligt LO- och PTK-företrädare. Procent (LO n=368, PTK n=411).

	Mycket angeläget		Ganska angeläget		Inte angeläget	
	LO	PTK	LO	PTK	LO	PTK
Att få bättre möjligheter till hjälp med utredningar, råd m m av sakkunnig	35	17	48	50	17	33
Att kunna adjungera annan facklig företrädare eller sakkunnig till styrelsen	17	11	43	39	40	50

och företagets styrelserepresentanter. Mina erfarenheter är att det i dessa forum finns möjligheter till fördjupade diskussioner utan den tidspress som ofta präglar det formella styrelsemötet”;

- ”vi borde få bättre möjligheter att påverka dagordningen och delta i förarbetet där frågorna tar form”;
- ”att vi i ännu större utsträckning deltar i styrelsearbetet mellan styrelsemötena”;
- ”vi vill vara med i arbetsutskottet där alla egentliga beslut fattas av ordförande, vice ordförande och verkställande direktör”.

Avslutande kommentar

Den bild som undersökningen ger, visar att de anställdas representation i företagsstyrelser i svenskt näringsliv på det hela taget fungerar väl. En stor majoritet styrelseordförande och verkställande direktörer i företag med fler än 25 anställda har positiva erfarenheter av löntagarrepresentationen i styrelsen.⁵ De säger att den bidrar till ett positivt samarbetsklimat, stärker beslutens förankring och underlättar genomförandet av svåra beslut. Många av de farhågor om ökad byråkratisering och ökat informationsläckage, som var tydliga i början när representationslagen trädde i kraft, verkar nu efter 25 år ganska överdrivna. Undersökningsresultaten ger ett gott stöd för uppfattningar att styrelserepresentationslagen i

sina grunddrag är en realistisk konstruktion, väl anpassad till svenska förutsättningar.⁶

Den positiva bild som studien förmedlar ligger väl i linje med resultaten från tidigare empirisk forskning om medbestämmande i företagsledningsfrågor. Även om de två stora tidigare kartläggningarna från 1983 och 1996 är fokuserade på löntagarmedverkan mer allmänt i det företagsledande arbetet, snarare än speciellt i bolagsstyrelse, tycks företagsledares positiva uppskattning av medverkan snarare förstärkas än avta över tiden.⁷ Utifrån de nämnda studierna finns det anledning att ta till begrepp som samverkansförmåga (”participative skills”) för att beskriva företagsledares och löntagarrepresentanternas sätt att verka samman i ledningsfrågor. Det tycks finnas en god förmåga hos berörda att samverka kring och besluta om frågor som hanteras på högsta nivå i företagen.

De resultat som erhållits ger närmast stöd för teorier av typ kooperativ spelteori där

5. Företag utan styrelserepresentation för de anställda ingår inte i undersökningen.

6. Intervju med Sten Edlund i oktober 1987: ”Mycket talar för att MBL till sina grunddrag är en realistisk konstruktion, väl anpassad till de svenska förutsättningarna”.

7. Resultat från 1983 års studie finns hos Berggren (1986) och Levinson (1991). 1996 års studie redovisas i Levinson (1997).

den grundläggande tanken är att berörda aktörer har att vinna med att lösa problem och fatta beslut i samverkan. Gemensam problemlösning bidrar till att det mellan ledning och löntagarföreträdare utvecklas tillit och gemenskap, och sådana lösningar som på sikt gynnar alla. Ett sådant problemlösningssätt beskrivs i kooperativ spelteori med begrepp som "plus-summe-spel".

Till den redovisade bilden av anställdas medverkan i styrelsearbetet hör frågan om vilken roll de spelar. Den bild som framträder när enkätsvaren analyseras är att de anställdas företrädare spelar en ganska perifer roll när problem ställs och lösningar formas. Man kan uttrycka det så att det är ägarföreträdare och verkställande direktör som besitter det viktiga problemformuleringsprivilegiet på det stora hela. Detta stämmer dock inte när det gäller områden som personalfrågor/kompetensutveckling, produktions- och arbetsmiljöfrågor samt övergripande omorganisation. Inom dessa frågor, som är viktiga för anställdas arbetsituation och anställningstrygghet, är deras företrädare aktiva. Deras agerande inom dessa områden tyder på allt annat än en gisslanroll.

Avslutningsvis kan konstateras att undersökningen inte ger stöd för uppfattningar att representanterna är bristfälligt integrerade i den lokala fackliga organisationen. Det finns starka kopplingar mellan företrädare och den lokala fackliga organisationen; åtta av tio representanter ingår i den lokala klubbens styrelse (ofta som ord-

förande), kontakter mellan representanten och den lokala fackliga organisationen tas som regel före styrelsemötena, och efteråt sker nästan alltid en rapportering till klubbstyrelse eller facklig referensgrupp.

Referenser

- Aoki M (1984) *The Cooperative Game Theory of the Firm*. Clarendon, Oxford.
- Berggren C (1986) *Fack, företagsledning och besluten om företagets framtid*. Arbetsmiljöfonden, Stockholm.
- Dahlström E (1983) *Bestämmande i arbetet. Några idékritiska funderingar kring arbetslivets demokratisering*. Sociologiska institutionen forskningsrapport 73, Göteborgs universitet.
- Heller F, Pusic E, Strauss G & Wilpert B (1998) *Organizational Participation. Myth and Reality*. Oxford University Press, Oxford.
- Edlund S & Nyström B (1995) *Arbetsrätt i förändring*. Nerenius & Santérus, Stockholm.
- Industrial Democracy in Europe Revisited* (1993) Oxford University Press, Oxford.
- Levine D & Tyson L (1990) "Participation, Productivity, and the Firm's Environment". I Blinder (red). *Paying for Productivity. A Look at the Evidence*. Brookings Institute, Washington.
- Levinson K (1991) *Medbestämmande i strategiska beslutsprocesser*. Arbetslivscentrum, Företags-ekonomiska institutionen, Uppsala universitet.
- Levinson K (1997) "Medbestämmande i förändring". *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årgång 3, nummer 2, s 109–121.
- SOU (1994) *Arbetsrättsliga utredningar*. Fritzes, Stockholm.
- Statens Industriverk (1975) *Styrelserepresentation för anställda*. Liber förlag, Stockholm.
- Strauss G (1982) "Worker Participation in Management". *Research in Organizational Behavior*, s 173–265.