
Klas Levinson

Medbestämmande i förändring

Med uppgifter från Arbetslivsinstitutets enkätundersökning från 1996 belyser Klas Levinson vad svenska företagsledare och fackliga företrädare anser om medbestämmandet i företag med fler än 50 anställda. Han konstaterar bland annat att en stor majoritet av verkställande direktörer ser sig ha nytta av medbestämmandet, att det berikar ledningsarbetet och gör det lättare att genomföra beslut om viktiga förändringar som verksamhetsminskningar etc. Medbestämmandet har i allmänhet inneburit en vidgning och förstärkning av de lokala fackliga organisationernas ställning. Ett annat huvudresultat är att partssamverkan inte är något statiskt, utan snarare en process som förändras i takt med nya villkor och prioriteringar.

Det har skett stora förändringar inom arbetsliv och näringsliv i Sverige under de tjugo år som gått sedan medbestämmandelagen trädde i kraft.¹ Ett alltmer intensivt internationellt utbyte och en allt hårdare konkurrens ställer ökande krav på företag att organisera verksamhet och arbete på sätt som tillvaratar människors förmåga till samarbete och lärande. Flödesorganisation, lagarbete och integration av arbetsuppgifter är idag en realitet i stora delar av svensk industri. En viktig tendens är spridningen av lokala utvecklingsavtal kring arbetsutveck-

ling, långsiktigt lärande och kompetensbaserad lönesättning. Det är inte svårt att vara överens om att den här typen av förändringar får konsekvenser för de anställdas och fackföreningars möjligheter att delta i företagets och arbetets ledning. Däremot har vi för dåliga kunskaper för att mer precist ange hur deltagandet eller participationen (partssamverkan och direktinflytande) formas och förändras i de dynamiska processer som pågår, vilka krafter som driver på utvecklingen och vilka effekter som dominerar.

Avsikten med det forskningsprojekt, vars huvudresultat redovisas i artikeln, är att

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

1. Den arbetsrättsliga utvecklingen under 1970–90 talen beskrivs i Edlund, S & Nyström, B (1995).

belysa vad det är för förändringar av medbestämmandet som pågår i stora och medelstora företag i svensk industri och vad de betyder för företag och anställda. Ett tema är vad participationen betyder för företagens effektivitet och de anställdas situation. En huvudfrågeställning är därvid om medbestämmandet (löntagarnas beslutsmedverkan via facken) skapar något värde som bidrar till företags effektivitet och anställdas välfärd. Tillför fackliga företrädare nya ideer och kunskaper till ledningsprocessen eller bidrar de till konflikter och blockeringar? Hur uppfattar företagsledare de sammanbundna effekterna av löntagarmedverkan för företaget? Ett andra tema rör participationens utveckling sedan mitten av 1980-talet och utformning i dagens industriarbetsliv. En huvudfrågeställning är därvid om det sker en förnyelse och modernisering av former och innehåll i takt med yttre förändringar eller är det så att gamla former biter sig fast? Hur har formerna för samverkan förändrats sedan mitten av 1980-talet? Har det blivit vanligare att löntagarföreträdare deltar integrerat i ledningens ordinarie beslutsordning?

Det empiriska materialet består i huvudsak av tre studier. En är en näringslivsomfattande intervjuundersökning från 1984 (Levinson 1991), som jag medverkade i. En annan är en industriomfattande enkät, som jag själv står för, från våren 1996 till chefer och fackliga företrädare vid 542 industriföretag.² Förutom dessa har uppgifter hämtats från en av Sören Wibe genomförd enkätstudie, som var beställd av 1992 års arbetsrättskommitté (SOU 1994:141).

Innan några av resultaten redovisas i två huvudavsnitt vill jag kort beröra begreppet medbestämmande. Det används i studien i vid bemärkelse och omfattar formella umgängesformer som hör samman med Med-

bestämmandelagen (MBL) och den rätt till information, förhandling och tolkningsföreträde som där garanteras de fackliga organisationerna. Det inbegriper också informell samverkan och det inflytande som sker direkt genom individerna i arbetet. Beslutsmedverkan i form av styrelserepresentation för de anställda behandlas dock inte. Begreppet får då en innebörd som ligger nära engelskans ”participation”, som står för det formmässigt neutralare ”deltagande”.

Medbestämmandets betydelse för företags effektivitet

Kartläggningen år 1984 visade upp en ganska ljus bild av medbestämmandets praxis i svenskt näringsliv. Majoriteten av svenska företagsledare ansåg sig ha nytta av medbestämmandet, att det berikat ledningsarbetet och var till nytta vid förändringar (särskilt vid stora inskränkningar). Denna i det stora hela positiva bild återkommer i den studie om samhällsekonomiska effekter som nationalekonomen Sören Wibe gjorde år 1992 för den då arbetande arbetsrättskommitténs räkning. I en sammanfattning av studiens huvudresultat konstateras kort att inställningen till medbestämmandelagen är positiv såväl hos företagsledare som hos fackliga företrädare. ”Mest förvånande” är, enligt Wibe, företagsledarnas egna bedömningar, där en klar majoritet anser att medbestämmandelagen ökar effektiviteten i olika avseenden (SOU 1994:141, s 600). I

2. SCB svarade för urval, utskick, insamling och kodning. Urvalsramen var industriföretag enligt det centrala företagsregistret. Svarefrekvensen för de fyra enkätvarianterna låg i intervallet 54 till 76 procent. Den högre bortfallsprocenten gäller dock en delstudie som inte används i denna artikel.

en totalbedömning av medbestämmandelagens effekter på företag i den privata sektorn utifrån frågan "vilken är Din erfarenhet av MBL-systemet och dess betydelse för företags effektivitet i olika avseenden?" anges att en majoritet (ca 55 procent) av företagsledarna anser att lagen bidragit till att förbättra företagets funktion i olika avseenden. Det är endast 14 procent som anser att den försämrats, dvs anger "något negativ" eller "starkt negativ" inverkan. Ett annat resultat är att det är ungefär en tredjedel av företagsledarna som menar att MBL saknar betydelse för företagets funktion. Men huvudintrycket från undersökningen är emellertid i korthet att den dominerande inställningen hos såväl företagsledare som fackliga förtroendevalda är att medbestämmandet är gynnsamt både för företagseffektivitet och för anställdas arbetstillfredsställelse.

Min kartläggning från våren 1996 visar att den positiva bilden av hur löntagarmedverkan i industriföretags verkställande ledning fungerar snarare förstärkts än försvagsas.³ Andelen som gör en positiv totalbedömning av medbestämmandets betydelse för företag har ökat. Tre fjärdedelar av de svenska företagsledarna gör en positiv sammanvägning av för- och nackdelar för företaget. I de största företagen är det en andel på 90 procent som anger positiva erfarenheter på frågan: "Om du väger för- och nackdelar med löntagarmedverkan för företaget, vad är Dina erfarenheter?" För hela den undersökta gruppen industriföretag är det en femtedel som uppfattar att "för- och nackdelar är ungefär lika". Det är en mycket liten andel, knappt 5 procent, som anser att löntagarmedverkan är negativ för företaget. Ingen av de 293 tillfrågade företagsledarna anser att påverkan är "mycket negativ".

För att få en mer preciserad bild av vad det upplevda värdet består av, görs här en

uppdelning i de effekter som "bättre besluts kvalitet" och "ökad beslutseffektivitet". I fråga om effekter på besluts kvaliteten visar enkätresultaten att en majoritet av företagsledarna anser att den blir bättre genom tillförseln av nya ideer och synpunkter från de anställda. Frågan "om de fackliga organisationernas medverkan i verksamhetens ledning ger nya ideer till ledningen" besvarades jakande av drygt hälften (52 procent). Som jämförelse kan nämnas att ett decennium tidigare var andelen lika stor som menade att fackligt inflytande i strategiskt beslutsfattande tillför företaget nya resurser i form av idéer och synpunkter från de anställda (Levinson 1991).

En andra aspekt som undersöktes år 1996 är hur beslutens förankring och acceptans påverkas av det faktum att löntagarföreträdare deltar när besluten formas (ökad beslutseffektivitet). En stor majoritet (82 procent) av svenska industriledare menar "att löntagarmedverkan ger bättre förankring och snabbare genomförande". Jämför vi med läget vid den tidigare mätningen så tycks andelen vara ganska stabil över tiden, dock med en tendens till ökning. Styrkan i tendensen är svår att precisera då frågorna inte var formulerade på samma sätt vid de två undersökningstillfällena. Exempelvis var det drygt hälften av ledarna som år 1984 ansåg att "fackets beslutsmedverkan spar tid i det långa loppet". En annan aspekt på

3. Urvalet av 542 industriföretag består av två delar. Den ena omfattar ett systematiskt urval av 386 fristående företag och dotterföretag i koncerner. Urvalet är indelat i tre strata: 126 företag med 50-199 anställda, 126 med 200-499 och 134 företag med fler än 500 anställda. Den andra delen består av 156 koncernföretag med fler än 600 anställda (102 koncernmödrar och 54 koncerner inom koncerner).

legitimitetsfrågan som undersöktes då var medverkans betydelse vid genomförandet av svåra beslut av typ nedskärning och avveckling. Drygt två tredjedelar (71 procent) av företagsledarna uppfattade att fackets medverkan "gör det lättare att genomföra beslut om nedläggning, avveckling eller nedskärning". Endast 17 procent ansåg att det inte underlättar, resterande svarade "vet ej".

På den negativa sidan av medbestämmandets effektkonto återfinns poster som "leder till blockeringar", "tar för mycket tid", "är alltför resurskrävande" etc. En betydande majoritet (varierar mellan 70 till 90 procent beroende på frågan) av företagsledarna anser inte att dessa typer av negativa effekter uppstår, en uppfattning som tycks vara ganska stabil över tiden. Undersökningen 1996 visar att 86 procent inte anser "att fackens medverkan bidrar till konflikter och blockeringar". Det är blygsamma 2 procent, sju av de 297 tillfrågade företagscheferna, som helt och hållet instämmer i påståendet att fackens beslutsmedverkan bidrar till konflikter och blockeringar i ledningsarbetet. Vid det första mättilfället fick företagscheferna ta ställning till tre påståenden om fackens inflytande i strategiskt beslutsfattande: "tar alltför mycket tid", "är alltför resurskrävande" och "hindrar effektivt beslutsfattande". *Tabell 1* visar att en stor majoritet inte ansåg att facklig medverkan är alltför resurskrävande eller hinder för effektivt beslutsfattande. Exempelvis var det drygt 80 procent av företagsledarna som inte såg medverkan som ett hinder för effek-

tivt beslutsfattande. Knappt en fjärdedel svarade att den "tar alltför lång tid".

Det är metodmässigt problematiskt att närmare kvantifiera de olika "kostnader" som hör samman med facklig medverkan i ledningsarbetet. Jag nöjer mig här med att redovisa några resultat från Sören Wibes kvantifiering av kostnaderna, bl a med hjälp av en fråga om tidsåtgången per månad för MBL-förhandlingar och information. Analyser av svaren visar exempelvis att medelvärdet för den direkta tidsåtgången uppgår till 0.2 procent av total arbetstid. Medianvärdet för tidsåtgången är 0.1 procent, vilket innebär att hälften av alla företag har en tidsåtgång som är lägre än en promille. När man till den direkta tidsåtgången för information och förhandling lägger förberedelse tiden (beräknad uppgå till samma storlek som den direkta) så hamnar den totala tidsåtgången på 0.4–0.5 procent av företagets totala arbetstid. En slutsats från den studien är således att tidsåtgången är synnerligen låg och högst sannolikt ligger under en halv procent av total arbetstid.

Sammanfattningsvis gäller således att tidsåtgång för medbestämmandet högst sannolikt uppgår till i genomsnitt 0.25–0.5 procent av företagets totala arbetstid. Helt säkert ligger genomsnittssiffran under 1 procent (SOU 1994:141, sid 559).

Resultaten från de tre nämnda undersökningarna kan enklast sammanfattas så, att medbestämmandets effekter för företags effektivitet av berörda företagsledare uppfattas vara positiv. En klar majoritet av svenska företagsledare anser att det skapar värden

Tabell 1. Hur facklig beslutsmedverkan påverkar tre områden år 1984, enligt företagsledare i procent, n=259.

	"Tar alltför mycket tid"	"Alltför resurskrävande"	"Hinder för effektivt beslutsfattande"
Håller inte med	76	72	81
Håller med	24	28	19

bl a genom att öka kvaliteten i ledningsarbetet och beslutslegitimiteten (det är särskilt uppskattat i samband med beslut om neddragning och nedläggning). Till bilden hör att en ganska stor andel anser att det inte är fråga om någon påverkan och att bara en liten andel anger negativa effekter. Min sammanfattande bild kan uttryckas på följande sätt: medbestämmande uppfattas vanligtvis ha en positiv, om än begränsad, effekt på produktiviteten, ibland ingen effekt men sällan en direkt negativ effekt.

Betydelse för den lokala fackliga verksamheten

Ett övergripande mål med MBL var att öppna vägen för en demokratisering av arbetslivet genom att garantera de anställda (via fackliga företrädare) rätten till medbestämmande över företagets verksamhet såväl vad gäller de övergripande frågorna som ledningen av arbetet på arbetsplatserna. En första konsekvens av denna arbetets rätt var att fackliga organisationer gavs befogenheter att medverka i företagets operativa ledning förutom den rätt till beslutsmedverkan som de fått genom lagen om styrelserepresentation för de anställda. En konsekvens av det läge som uppstod i slutet av 1970-talet var att de lokala fackföreningarna fick nya uppgifter, vilket ledde till en verksamhetsmässig expansion. Forskare som följde hur den fackliga verksamheten utvecklades efter den arbetsrättsliga reformeringen menar att det skedde en omfattande breddning och fördjupning, särskilt på det lokala planet (Edlund m fl 1988, s 64).

För att få en mer preciserad bild av utvecklingen det första decenniet efter MBL-reformen tar vi stöd från ett stort forskningsprojekt från den tiden "Arbetet, facket och medbestämmandet" som gjorde enkät-

undersökningar avseende tre tillfällen 1978, 1980 och 1985 (Hart & Hörte 1989). Enkätresultaten visade att det under de första "etableringsfaserna" skedde en snabb expansion i form av nya arbetsuppgifter för de lokala fackföreningarna. Informationsmängden ökade liksom antalet tillfällen då parterna möts för information. Vidare expanderade förhandlingsverksamheten. Antalet förhandlingstillfällen som en fackklubb i genomsnitt medverkade i uppgick i början av 1980-talet till 22 förhandlingar årligen. Det kan nämnas att de lokala fackens expansion inom medbestämmandeområdet efter det att MBL trätt i kraft främst skedde genom en uppbyggnad, och inte omfördelning, av de lokala fackens resurser. Företagen ställde ökade resurser till fackens förfogande (a a). Exempelvis ökade tillgången tid för facklig verksamhet under etableringskedet då många arbetsgivare hävde en del av de begränsningar som reglerat hur mycket förtroendemannatid facken kunde ta ut.

Den första tidens expansion tonade av en bit in på 1980-talet och följdes av mer stabila förhållanden med krympning på vissa områden. I forskningsprojektet "Arbetet, facket och medbestämmandet" talar man om en stagnationsfas som börjar runt 1982. Exempelvis upphör då den tidigare ökningen av det genomsnittliga antalet förhandlingstillfällen som förekom per år. Vad som skett sedan mätningen 1985 är svårt att ange mer bestämt då den typen av mätningar upphörde.

Den kvantifierade bilden av omfattningen av de lokala fackföreningarnas medbestämmandeverksamhet säger emellertid inget om hur resurserna faktiskt använts. Ett försök till precisering skedde vid 1984 års kartläggning genom frågan hur fackliga företrädare faktiskt agerade vid en nyligen genomförd strategisk beslutsprocess. Strategiskt eller

viktigt beslut avser företagsförvärv, fusion, omorganisation, driftsinskränkning, omlokalisering, ny teknik, ny produkt och utlandsetablering. Den generella bilden är att det fackliga agerandet vid denna typ av frågor är ganska passivt. Exempelvis kommer det första initiativet, dvs problembestämmningen nästan aldrig från fackligt håll. Ledning och ägare är initiativtagare. Vidare är det oftast fråga om ett ganska försiktigt fackligt agerande när strategiska ärenden bereds. Vid ca 60 procent av de undersökta företagen nöjer sig fackliga företrädare med aktivitetsgraderna "inga initiativ alls" eller "krävde fylligare information". Vid 28 procent "satte man upp villkor" och vid 6 procent utarbetades underlag. Den högsta graden av facklig aktivitet, "föreslog konkreta alternativ", noterades endast vid 8 procent av de 259 granskade fallen. Denna bild av ett ganska passivt fack vad gäller de strategiska beslutsfrågorna innebär dock inte att aktiviteten är låg vid alla typer av beslut. Fackliga företrädare visar en avsevärt mer offensiv profil i beslut om driftsinskränkning och introduktion av ny produktionsteknik. Där föreslår löntagarföreträdarna egna konkreta handlingsalternativ vid en fjärdedel av företagen.

Kartläggningen 1996 visar också på ett relativt offensivt fackligt agerande vid beslutstyper som större personalminskning, förändring av arbetsorganisationen, införande av ny teknik och omlokalisering. Aktivitetsgraden "föra fram fackliga krav" utmärker agerandet vid drygt en tredjedel (35 procent) medan "ta fram visst eget beslutsunderlag" sker hos 19 procent av företagen. Det mest offensiva fackliga agerandet, "att utforma handlingsalternativ", är aktuellt vid 15 procent. Till bilden hör att i ca 30 procent av företagen nöjer sig löntagarföreträdare med "begärde information" eller "var i huvudsak passivt lyssnande".

I MBLs ideologi ligger också att parterna själva har att ta ansvar för hur samverkan skall gå till och vad den leder till. Detta att parterna själva ganska fritt kan utforma sin samverkan gör att det i praktiken är ganska stora skillnader från företag till företag vad gäller det inflytande som löntagarna utövar i ledningsfrågor. Kartläggningen 1984 visar att fackliga företrädare generellt sett spelar en ganska blygsam roll i de framtidsformande besluten. I majoriteten företag (80 procent) är fackets inflytande av typen "rådgivande funktion", vilket står för att företagsledningen inhämtar fackets synpunkter innan det formella beslutet fattas. Endast i en tiondel av företagen rör det sig om den högsta graden av inflytande, "delat beslutsfattande", att facket och ledningen analyserar problem och beslutar tillsammans, varvid facket har stort inflytande över det slutliga beslutet. I den resterande tiondelen har facken "inget inflytande".⁴

Ett andra sätt att mäta inflytandegrad, som prövades vid det första mätillfället, var att låta de intervjuade fördela totalt tio inflytandepoäng mellan de aktörer som medverkade vid en nyligen genomförd strategisk förändring. Resultaten från den visar att företagsledare och fackliga förtroendemän är ganska samstämmiga i uppfattningen att löntagarnas inflytande i företags framtidsformande beslut är relativt litet; cirka ett av tio inflytandepoäng. Analyser visar att det är en ganska stor grad av överensstämmelse mellan företagsledares och fackliga förtroendemäns bedömningar. Företagsledarna angav det fackliga inflytandet till i genomsnitt 0.1 poäng i beslutsprocessens början (initieringen) och 1.1 när det formella be-

4. För en analys av besluts- och ägarmässiga skillnader se Levinson, K (1991).

Tabell 2. Inflytandegrad i procent för kollektivanställdas fack vid fem områden år 1996, enligt företagsledare, n=291.

Område	Inflytandegrad				Totalt
	Mycket stort	Ganska stort	Ganska litet	Mycket litet	
Arbetsmiljöfrågor	44	50	5	1	100
Förändring av arbetsorganisationen	14	55	26	5	100
Omplacering av personal	16	59	21	4	100
Införande av ny teknik	3	41	41	15	100
Arbetstider	22	59	16	3	100

slutet tas. Motsvarande siffror enligt LO-fackliga företrädare angav genomgående en något högre inflytandegrad; 0,4 respektive 1,4 poäng. Det finns dock områden som främst arbetsmiljö där inflytandet är betydande. Där uppgår löntagarnas betydelse till fem av totalt tio inflytandepoäng.⁵

Vid mätillfället 1996 prövades en förenklad inflytandeskala med fyra steg: "mycket stort" inflytande, "ganska stort", "ganska litet" och "mycket litet". Som framgår av *tabell 2* är det fem beslutstyper som undersöks. Av dessa är arbetsmiljö det område där facken har mest att säga till om. Där uppnår de kollektivanställdas fack "mycket stort" inflytande i 44 procent av företagen och "ganska stort" i 50 procent. Arbetstider, omplacering av personal och förändring av arbetsorganisation är andra av de fem undersökta områden där inflytandet är betydande. I fråga om arbetstider har kollektivanställdas fack mycket och ganska stort inflytande vid drygt 80 procent av företagen. Införande av ny teknik är det av de fem områden där det är minst vanligt med mycket stort eller ganska stort inflytande.

Tendenser i medbestämmandets utveckling

En grundläggande intention i MBL torde vara att arbetsplatsens partssamverkan inte skall

vara föremål för dirigeringsfrån de centrala parterna och vidare att medbestämmandet skall vidareutvecklas av parterna själva genom kollektivavtal eller på annat sätt.⁶ Intentioner som anknyter väl till den förhandlingstradition som under mycket lång tid präglade partsrelationernas utveckling i Sverige. Lagens trettioandra paragraf uppmanar också parterna att träffa avtal om medbestämmanderätt för arbetstagarna i frågor som avser ledningen och fördelningen av arbetet och verksamhetens bedrivande i övrigt. Denna dispositivitet lägger således ansvaret på parterna att själva anpassa och förnya sin samverkan.

Tidigare omnämnda undersökningar visar också att det finns ganska stora skillnader vad gäller hur medbestämmandet hanteras och betyder i svenskt arbetsliv. Förutom företags- och branschmässiga variationer så noteras också att det skett förändringar över tiden. I en slutrapport från forskningsprojektet "Arbetet, facket och medbestämmande" (Hart & Hörte 1989) konstateras att

5. Denna typ av inflytandemätning gjordes inte i 1996 års studie.

6. En grundläggande intention i MBL är att medbestämmandet skall vidareutvecklas av parterna själva genom kollektivavtal eller på annat sätt. Det kan ske genom dirigeringsfrån de centrala parterna eller också genom lokala dispositioner. Enligt Sten Edlund (1996) i en intervju i Lag & Avtal.

såväl medbestämmandet som den fackliga verksamheten inte utvecklats linjärt. Det noteras en typ av utveckling mellan de två första mätningarna och en annan mellan de båda senare. Jag väljer att i denna artikel ta upp två typer av förändringar som visar sig när jag jämfört data från mina undersökningsår 1984 och 1996.

Den första av de två förändringar som tas upp avser formerna och anknyter till den tendens som var tydlig under medbestämmandets stabiliseringsfas en bit in på 1980-talet, nämligen att blandformer och integrerat medbestämmande ökar i omfattning. Integrationsformen innebär att den fackliga representationen är införlivad med företags olika beslutsorgan, vilket minskar behovet av förhandlingar från fall till fall. Vid den separerade formen (eller förhandlingsformen) framförs kraven i förhandling. Med blandform menas att information och förhandling sker genom olika former, dvs att medverkan i företags ordinarie beslutsordning blandas med förhandlingar. De första åren efter MBLs införande är förhandlingsformen vanlig. Under stabiliseringsfasen ökar blandformerna och inslagen av integrerat medbestämmande (Hart & Hörte 1989, s 140). Det tycks således ha varit så att det i detta skede skett en strategiförändring från förhandlingsmodellen mot blandformer och integrerade former.

I mitten av 1980-talet finns den integrerade modellen (helt och delvis) i knappt hälften (46 procent) av företagen (a a), blandmodellen i cirka en tredjedel och den separerade i drygt en femtedel. Tendensen mot ökad spridning av blandmodellen tycks ha hållit i sig. Går vi till mättillfället 1996 hanteras medbestämmandefrågor via blandformer (ungefär lika delar representation som förhandling) i 43 procent av företagen. Däremot har den i mitten av 1980-talet

noterade tendensen mot ökad utbredning av integrerade modeller inte fortsatt. Av de renodlade modellerna är förhandlingsmodellen mycket mer utbredd än integrationsmodellen. Den är det huvudsakliga sättet att hantera medbestämmandefrågor i 38 procent av företagen, medan den integrerade formen är det i 19 procent.

Det ligger i begreppet integration att samordna, sammanföra, vilket inte säger något om när i tiden det sker. Det är vanligt att förbinda förhandling med sent fackligt inträde i beslutsprocessen. För att få grepp om när i beslutsprocesser som fackliga företrädare faktiskt kommer in mäts medverkan utifrån en fasindelning av den process som beslutsfattandet utgör. De fyra faser som urskiljs är: initiering, beredning, beslut och genomförande. Rent principiellt är handlingsutrymmet som störst i början av processen innan inriktningen avgjorts. Längre fram i processen minskar utrymmet och begränsas till att antingen acceptera eller förkasta det "förslag" som läggs fram.⁷ Mättillfället 1984 visar med all tydlighet att facken endast undantagsvis (10 procent av företagen) deltar i den första initieringsfasen. Medverkan ökar i beredningsfasen för att vara som störst när besluten formellt sett avgörs (68 procent). Deltagandelandarna över hela processen kan beskrivas som en pyramid där andelarna är 10, 45, 68 respektive 49 procent.

"Hypotesen", som prövas här, är att det skett en utveckling i riktning mot ökat fackligt deltagande i början av processen. Kartläggningen 1996 tyder på att facken i ökande utsträckning kommer in tidigare i besluten. Frågan ställdes då: "När kommer i allmänhet de fackliga företrädarna först in i beslutsprocessen för viktiga ledningsfrågor (ny ar-

7. Beskrivs närmare i Alarik, B m fl (1983).

betsorganisation, ny teknik, omlokalisering etc)?" Svaren tyder på att det blivit vanligare att fackliga företrädare kommer in i de två första beslutsfaserna. Fackligt inträde redan när frågor initieras förekommer i 17 procent av alla företag. I 70 procent av fallen kommer man med i den andra beredningsfasen. I 10 procent av företagen kommer fackliga företrädare först in vid beslutstillfället, dvs när det formella beslutet tas.

För- och nackdelar med integrerat medbestämmande

En viktig fördel för arbetsgivaren med processintegrerat medbestämmande är att det är en smidig och informell metod. Genom att verka tillsammans i projekt- och beredningsgrupper kan utbytet ske successivt och man kan komma överens under processens gång. Att få med löntagarföreträdare i de reella processerna kan för ledningen dels vara ett sätt att fånga upp och beakta de anställdas synpunkter i tid och dels att skapa legitimitet åt de beslut som fattas. För den fackliga organisationen ger tidigt deltagande möjligheter att komma nära besluts- och problembestämningscentrum och på så sätt påverka hela förloppet. Processdeltagandet är samtidigt ett sätt för facken att bygga upp kunskaper och få insikter i verksamhetens och ledandets villkor. Allmänt kan sägas att den integrerade formen tillgodoser fackens behov, att få insyn i och bli informerad, på ett helt annat sätt än förhandlingsmodellen. Vid sidan om insyn (kunskapsuppbyggnad) ges facken möjligheter att föra fram sina uppfattningar. Om fackliga företrädare är skickliga i sin gestaltning i början öppnar det för påverkan över det fortsatta skeendet.

Ett problem med integrationsmodellen är att samverkan i realiteten ofta sätts in så sent i processen att en stor del av handlings-

utrymmet redan är förbrukat, vilket innebär att löntagarföreträdare är med och beslutar utan att ges utrymme att påverka beslutens inriktning. I den integrerade modellen finns också en påtaglig risk att medlemmarna har svårt att identifiera vad deras representanter utträttar; vad de står för gentemot ledningen. Företrädarna kan komma att uppfattas som svaga och inkorporerade i ledningens synsätt. Det kan för medlemmarna bli svårt att skilja de egna representanterna från företagsledningens. Exempelvis kan en facklig kampprofil vara svår att upprätthålla vid integrerad medverkan. Ett annat problem rör svårigheten att hålla kontakt med och informera medlemmarna under en många gånger i tiden utdragen besluts- eller förändringsprocess. I det beredande skedet av processen blir de fackliga företrädarna lätt uppbundna utan att ha något konkret att visa upp för medlemmarna. Den första tiden är en kreativ process då det gamla ifrågasätts och nya ideer prövas. När medlemmarna då kräver information kan det bli svårt för företrädarna att gå ut. Inget är klart, det finns enbart en massa lösa ideer.

Förhandlingsmodellen har ur facklig synpunkt den stora fördelen att det ofta är klara gränser mellan ledning och fack. Facken framstår lättare som en kamporganisation där man slipper ta ansvar för ledningens beslut. Det blir lättare att utkräva ansvar. En nackdel ligger i att man kommer längre från beslutscentrum och går miste om en del av handlingsutrymmet för att påverka. Ur ledningens synpunkt finns risk att det intresseskiljande betonas på bekostnad av det som förenar.

Enkäten visar att det blivit vanligare med blandmodeller. Denna utveckling indikerar att ärendetyp och situationen i övrigt spelar roll. Traditionell förhandling kan vara

att föredra vid viss typ av frågor, t ex där det partsskiljande är markant. Vid andra typer som t ex arbetsplatsutveckling kan det vara på plats att samarbeta nära i själva processerna. Det går att på ett ändamålsenligt sätt förena olika strategier. Många gånger är det varken möjligt eller önskvärt att renodla linjerna. En pragmatisk strategi från de inblandades sida kan vara att från fall till fall ta ställning till vad som är den lämpligaste metoden.

Enkäten tyder på att den stabilisering som var tydlig under 1980-talets första hälft har gått över i en ny fas där medbestämmandet blivit mer integrerat i meningen att löntagarna kommer in tidigare i ledningsprocesserna. Vad detta kan leda till är en fråga för kommande forskning, men redan nu vill jag illustrera problem och möjligheter med integrerat medbestämmande med hjälp av en fallstudie.

Integrerat medbestämmande i Gothia Tobaks göteborgsfabrik

Utvecklingen av nya arbetssätt vid Gothia Tobaks fabrik i Göteborg under 1990-talet är en god illustration på problem och möjligheter med integrerat medbestämmande.⁸ Det var i samband med att en tillbyggnad av fabriken planerades i slutet av 1980-talet som Gothias företagsledning beslutade att satsa på en ny arbetsorganisation för att lösa en del av de problem som fanns främst i operatörsarbetena. Arbetena i fabriken upplevdes som monotona. Hög frånvaro och personalomsättning var uttryck för detta och den situation som rådde på arbetsmarknaden. Ledningen ville göra fabriken till en attraktiv arbetsplats under 1990-talet. Den bärande tanken var att göra operatörsarbetet mer innehållsrikt och utvecklande, samtidigt som produktionsflödet snabbades upp.

Instrumentet för att åstadkomma förnyelsen var en projektorganisation, som bestod av styrgrupp, referensgrupp och sex projektgrupper. Mandatet till organisationsgruppen var att se över arbetsorganisation, lärandeordning och lönesystem. Principen var att göra operatörsjobben attraktiva genom en lämplig mix mellan planerande, övervakande, problemlösande och uppföljande uppgifter. De lokala fackklubbar valde att gå in i projektorganisationen och där arbeta fram den nya ordningen. Livsmedelsarbetarklubbens ledning såg det som ett bra sätt att föra fram sina idéer och önskemål under själva processandet. Fackliga företrädare ingick tillsammans med företrädare för ledningen i en referensgrupp. I de olika projektgrupperna ingick också anställda från olika yrkeskategorier.

I det förslag som presenterades, och som också infördes i fabriken som helhet, var principerna långsiktigt lärande, nya uppgifter, lagarbete och nytt lönesystem. Arbetslaget, med tre till åtta anställda, var den minsta organisatoriska enheten i den nya decentraliserade ordningen. Varje lag fick eget ansvar för drift, arbetsfördelning, kvalitetskontroll, uppföljning och viss utbildning. Utbildning och lärande kom att systematiseras utifrån en lärtrappa med fem steg, där de två första avsåg en grundläggande utbildning och de övriga valbar breddning och fördjupning. Ett nytt lönesystem infördes som framförallt byggde på erhållen kompetens och gruppbonus för lagen.

Resultaten av den nya ordningen har visat sig på flera sätt. De personalmätningar som gjorts visar på förbättringar av personalens engagemang och kunskaper. Bilden är dock inte entydigt positiv vad gäller till-

8. Gothiafallet analyseras i Levinson, K (1996).

fredsställelse då personalens intresse för vidare lärande och arbetsutvidgning översteg ledningens förmåga att föra ut nya arbetsuppgifter. Leveranssäkerheten har ökat samtidigt som produktiviteten förbättrats snabbare än före omändringen. Produktivitetsokningsstakten steg från ett par procent årligen till det dubbla. Vidare har förnyelseförmågan stärkts då enskilda och arbetslag i ökad utsträckning tar egna initiativ för att förbättra produktion och produktkvalitet.

Granskar vi vad det integrerade arbets sättet betytt för anställda och facken, främst Livsmedelsarbetarfacket, är bilden positiv. Klubben fick en hel del att säga till om genom att verka direkt i förändringsprojektet. När det färdiga förslaget lades fram låg det nära klubbens egna idéer om intressantare operatörsarbete. De "vanliga" medlemmarna fick också ett visst direkt inflytande genom att ha medlemmar i de olika projektgrupperna. Ett mer traditionellt MBL-förfarande hade förmodligen begränsat de anställdas och klubbarnas påverkan till att förhandla om ett mer eller mindre färdigt förslag där de olika delarna hängde samman. Att bryta loss någon del eller att driva en helt egen lösning skulle bli svårt i ett sådant läge. Ett fackligt problem under själva processandet var svårigheten att gå ut och informera medlemmarna. Livsmedelsarbetarfackets ledning ansåg i början av processen att man inte kunde gå ut och informera medlemmarna förrän hela förslaget var färdigt. Den fick också kritik för detta. Många medlemmar visste inte vad som hände och vilken roll klubben hade.

I den nya ordningen fick arbetslagen mer att säga till om. I och med att det direkta inflytandet ökade uppstod problem för den fackliga rollen. I takt med att allt mer information och inflytande hanterades direkt av lagen minskade klubbens

uppgifter. Tidigare hade t ex klubben förhandlat om nyanställningar, vilket upphörde när lagen själva skötte nyrekryteringen. Det fanns en tendens att arbetslagen prioriterade bekanta, vilket gjorde situationen svår för utomstående. Typiska MBL-frågor kom mer eller mindre helt att skötas av lagen. Klubbstyrelsen kom också att kritiseras och efter en del stridigheter skedde en förnyelse av styrelsen. Den har accepterat integrerat medbestämmande som ett bra sätt att driva på arbetsplatsutvecklingen, men det behöver kompletteras med traditionella förhandlingar, klara regler och ett skrivet utvecklings- eller medbestämmandeavtal.

Tendens mot ökat direktinflytande

Utvecklingen i Gothia är ett exempel på förändring som innebär att anställda (enskilt och kollektivt) får mer att säga till om i sina arbeten, dvs ökat direktinflytande. Om det mer generellt pågår en utveckling mot ökat själv- och medbestämmande för anställda (enskilt och i grupper) i svenskt näringsliv är osäkert. Våra kunskaper är otillräckliga för att mer precist ange åt vilket håll utvecklingen går. Det finns dock några studier som antyder en utveckling mot ökat själv- och medbestämmande. I en studie från NUTEK (1993), som jämför arbetssätt och organisationsform i svenska och tyska elektronikföretag, är en slutsats att de svenska verkstäderna oftare har en modernare organisation än de tyska, vilket bl a innebär ett mer utvecklat direktinflytande.

Även om vi ser tecken på att det pågår en utveckling mot organisationsformer där de anställda får ökat ansvar och inflytande saknas idag kunskaper för att mer precist ange hur långt denna utveckling kommit och vad den innebär för anställdas direkta

inflytande. Redan det centrala medbestämmandeavtalet, Utvecklingsavtalet (SAF-LO-PTK, april 1982) prioriterar en utveckling mot ökat självbestämmande. Där står "att de anställda bör ges möjligheter att medverka i planeringen av det egna arbetet". Vidare ger självbestämmande möjligheter att medverka i det förändrings- och utvecklingsarbete som rör de egna arbetsuppgifterna. En tredje aspekt på direktinflytandet är möjligheten att påverka det egna lärandet i arbetet.

Vad gäller självbestämmande och lärande i arbetet rör det främst det egna ansvaret och befogenheterna i arbetet. I 1996 års enkät till fackliga förtroendemän för de kollektivanställda ställs en fråga om hur medlemmarnas inflytande förändrats under 1990-talet i fråga om daglig planering av den enskildes arbete. Vid drygt hälften av arbetsplatserna har detta inflytande ökat och vid ca 40 procent är det oförändrat. Andelen som fått ökat inflytande över veckoplaneringen är något mindre (ca 40 procent). I fråga om kvalitetskontroll över utfört arbete har de anställdas inflytande ökat under 1990-talet vid ca 70 procent av företagen. De frågor som ställs till företagets chefer är annorlunda, men speglar ändå en tydlig tendens mot ökat ansvar och arbetsinnehåll. Vid 85 procent av företagen har "de anställdas ansvar över den egna arbetssituationen" ökat enligt ledarnas bedömning. På frågan "hur de anställdas arbetsinnehåll i betydelsen meningsfullt, varierande och utvecklande arbete förändrats de senaste tre åren" anger 83 procent att det "ökat" (andelen är något mindre för fackliga förtroendemän).

En andra aspekt på inflytandefrågan rör möjligheterna att ta del av utbildning och att lära vidare på arbetsplatsen. På den allmänna frågan hur kompetensutveckling och lärande för de anställda förändrats under de senaste tre åren svarar drygt 80 pro-

cent av direktörerna att det ökat. De fackliga företrädarna anger att i 43 procent av företagen är det en mindre del av de kollektivanställda som bereds möjligheter till lärande, utbildning i arbetet. I stort sett alla eller en större del av de anställda får sådana möjligheter vid 37 procent av företagen.

I stort sett alla företag har en ordning med utvecklingssamtal. Vid två tredjedelar av företagen hade minst hälften av de anställda utvecklingssamtal. Det är också en lika stor majoritet av de fackliga förtroendevalda som anser att sådana samtal ger anställda tillfälle att med ledningsföreträdare diskutera arbetsuppgifter och egen utveckling framöver. Det är en stor majoritet (80 procent) av företagsledarna som anser att utvecklingssamtalen ger chefer ett underlag som faktiskt används för att lägga upp personalens utbildning och lärande.

Arbetsplatsträffar är möten där arbetsgivarföreträdare möter personalen.⁹ En ordning med arbetsplatsträffar förekommer i stort sett i alla företag. Det vanligaste är att träffarna hålls minst en gång i kvartalet. Vid knappt två tredjedelar av företagen är träffarna enbart "informerande", vid en femtedel "rådgivande" och vid övriga "rådgivande och beslutande". Ser man sen till träffarnas betydelse så anser fackliga förtroendemän vid drygt hälften av företagen att träffarna bidrar till ökad förståelse hos personalen för verksamhetens ekonomiska villkor.

Avslutande kommentar

Tendensen under det senaste decenniet mot integration och mot en ökande betydelse för direkta inflytandeformer på arbetsplatser

9. Arbetsplatsträffar diskuteras av Wallenberg, J (1996).

indikerar att det sker en förnyelse av medbestämmandet. Redovisade empiriska studier visar tydligt att medbestämmandet varken är något statiskt eller följer någon linjär utveckling. Det finns mycket som tyder på att det i svenska industriföretag skedde ett första trendbrott några år in på 1980-talet. Den snabba expansion som skedde av fackens resurser, informationsflöde och förhandlingsverksamhet under den första tiden efter MBLs ikraftträdande gick in i en lugnare fas med mer koncentrerad och rationellt uppbyggd informationshantering och förhandlingsverksamhet. Facken koncentrerade sig på färre områden och blev mer aktiva där. Ett viktigt inslag i denna konsoliderings- eller stabiliseringsfas är tendensen att fackliga företrädare i ökande utsträckning kommer in i det beslutsförberedande arbetet, vilket var ganska ovanligt i det första etableringskedet. Ett annan förändring gäller parternas umgängesformer som går mot ökande betydelse för blandformer, dvs att i vissa situationer möts parterna i förhandling och i andra samarbetar man integrerat i företags ordinarie beslutsformer. Under 1980-talet skedde en strategiförändring bort från tidiga renodlade umgängesformer (antingen förhandlings- eller beslutsintegrerad modell), mot mer av "både-och" lösningar. Gothia-fallet, som är ett tydligt exempel på problem och möjligheter med blandformer vad gäller partssamverkan, visar hur de lokala facken kan medverka aktivt i arbetsplatsens förnyelseprocesser samtidigt som de MBL-förhandlar för att nå en mer generell reglering

av frågor som anställdas lärande, utbildningens storlek och lönesystemens utformning. Vad ett sådant här "integrerat" sätt att arbeta betyder för den fackliga rollen, för de anställda och för företags effektivitet är en fråga att ta upp för den fortsatta forskningen.

Referenser

- Alarik, B, Holzhausen, J & Levinson, K (1983) *Medbestämmande i koncerner*. Arbetslivscentrum, Stockholm.
- Edlund, S (1996), intervju. *Lag & Avtal nr 4*.
- Edlund, S, Hellberg, I, Melin, T & Nyström, B (1988) *Konfliktbehandling på arbetsmarknaden*. Arbetslivscentrum, Stockholm.
- Edlund, S, Hellberg, I, Melin, T & Nyström, B (1989) *Views on Co-determination in Swedish Working Life*. Juristförlaget, Lund.
- Edlund, S & Nyström, B (1995) *Arbetsrätt i förändring*. Nerenius & Santérus, Stockholm.
- Hart, H & Hörte, S-Å (1989) *Medbestämmandets stagnation*. Arbetsvetenskapliga kollegiet, Göteborg.
- Levine, D & Tyson, L (1990) "Participation, Productivity, and the Firm's Environment." I Blinder, A (red) *Paying for Productivity*. Washington.
- Levinson, K (1991) *Medbestämmande i strategiska beslutsprocesser*. Uppsala universitet, Uppsala.
- Levinson, K (1996) "Codetermination in Sweden: From Separation to Integration." *Economic and Industrial Democracy*. Vol 17.
- NUTEK (1993) *Att organisera för produktivet*. Stockholm.
- NUTEK (1996) *Mot flexibla arbetsorganisationer*. Stockholm.
- SOU (1994) *Arbetsrättsliga utredningar*. Fritzes, Stockholm.
- Utvecklingsavtalet*. (1982) SAF-LO-PTK.
- Wallenberg, J (1996), "Kommunala förnyelsekrafter." *Arbetsmarknad & Arbetsliv*. Årg 2, nr 4.