
Tommy Nilsson

Fackets nya roll

Från förhandling till partssamverkan i lokalt utvecklingsarbete

Med krisen i den svenska förhandlingsmodellen och introduktionen av nya produktionssystem har nya former för relationen mellan parterna lokalt börjat göra sig gällande. Vi börjar skymta en ny roll för det lokala facket som kan komma att bli typisk i framtiden. Den handlar om att man i mindre grad fokuserar på traditionella förhandlingsfrågor och mer på partssamverkan i verksamhetsfrågor. Genom ökad kompetens hos de förtroendevalda spelar facket en allt mer aktiv roll i företagets verksamhetsutveckling. Denna delvis nya roll för det lokala facket kan tydligt åskådliggöras på Volvo Torslandaverken i Göteborg.

Som facklig representant kan man idag inte sitta i en bolagsstyrelse eller en projektgrupp och säga nej eller passivt säga ja, man förväntas vara aktiv och konstruktiv och ha kapacitet att bidra till lösningar på problem i företaget.¹

Liksom i de flesta andra västländer förekommer i Sverige en decentralisering av relationen mellan arbetsmarknadens parter (Freeman & Gibbons 1995); allt mer av mellanhavandena mellan parterna äger rum på den lokala nivån. Det gäller såväl lönebildningen som arbetsvillkoren. De krav Svenska Metall har på det goda arbetet antas huvudsakligen ställas ute i företagen. Denna tyngdpunktsförskjutning tog sin början

framför allt under 1980-talet (Brolin & Nilsson 1991, Elvander 1992, Brolin 1995) och har därefter accelererat. Det finns ett flertal orsaker till denna decentralisering. En är krisen i den gamla svenska modellen under 1970- och 80-talen, där en inflationsdrivande "lönekarusell" var ett av problemen (Olsson 1991). En annan var den nya arbetsgivarstrategi som inleddes av SAF på 1980-talet med Ulf Laurin i spetsen; man vägrade att förhandla med LO om löner och man drog sig ur det gamla korporativa systemet. En tredje orsak är introduktionen av nya produktionssystem (Brolin & Nilsson 1995). När man lämnar taylorismen och ackordsystemet och i stället introducerar integrerade produktionssystem som bygger på ar-

Tommy Nilsson är docent i sociologi och verksam vid Arbetslivsinstitutet

1. Kommentar från en förtroendevald metallarbetare på Volvo Torslandaverken i Göteborg.

betslag, utveckling i arbetet för de anställda i produktionen och arbetskravsrelaterad lönesättning blir det svårare att hantera arbetsplatsens frågor från de centrala nivåerna.

Parallellt med den tilltagande decentraliseringen av partsförhållandena pågår en annan utveckling. LO-facken engagerar sig mer och mer i verksamhetsfrågor på arbetsplatserna. Även om man som Brulin (1996) kan ha synpunkten att det har hänt för lite i det fackliga arbetet med verksamhetsfrågor och fackets engagemang i frågan om utveckling i arbetet, är det ett faktum att de flesta förbund inom LO, både lokalt och centralt, har ökat sitt engagemang i dessa frågor under de allra senaste åren. Det framgår bl a av den senaste LO-kongressen, 1997, och LO:s rapport *Rättvisa* (1995). Flertalet av förbunden har under de senaste åren tagit fram program som visar vikten av att facket engagerar sig i verksamhetsfrågor lokalt ute på arbetsplatserna. Flera har tagit in dessa frågor i sina utbildningar av både förtroendevalda och funktionärer. Så har t ex Hotel- och restauranganställdas förbund slagit fast att deras ombudsmän inom en snar framtid skall ägna 70 procent av sin arbetstid åt verksamhetsfrågor. En förskjutning från traditionella förhandlingsfrågor som löner och allmänna villkor mot frågor som rör produktionen är tydlig.

Samtidigt med den ökade inriktningen på verksamhetsfrågor sker en förändring av relationen mellan parterna lokalt. Den karakteriseras allt mer av samverkan och konsensus och mindre av förhandling och konflikt. Enligt Levinson (1997), som genomförde en undersökning av medbestämmandet i Sverige 1996, håller medbestämmandet på att få en ny inriktning. Medbestämmandets ”integrationsform” ökar på bekostnad av ”förhandlingsformen”. Med integrationsform avses att den fackliga representationen är införlivad med

företagets olika beslutsorgan, vilket minskar behovet av förhandlingar.

Detta är också en internationell trend. Enligt Streck (1995) har det under de senaste åren utvecklats nya system för samverkan ute i företagen, beroende av de nya flexibla produktionssystemen. Det gäller både företagsråden (i länder där sådana finns) och förhållandet mellan fack och företag. I t ex Tyskland betraktar många arbetsgivare idag företagsråden, ”Betriebsrat”, som en produktionsfaktor. De anses utgöra ett viktigt medel för att sänka transaktionskostnaderna, förbättra arbetsklimatet och stärka den sociala samhörigheten. Från brittisk horisont konstaterar Robert Taylor (1994) förekomsten av en ökad partssamverkan och en ökad involvering av facket och de anställda när det gäller verksamhetsfrågor. Han betonar den ökade internationaliseringens betydelse för denna utveckling.

I den fortsatta framställningen skall jag redogöra för hur samverkansrelationerna på Volvo Torslandaverken i Göteborg har utvecklats och hur de ser ut idag.²

Nya partsrelationer på Volvo Torslandaverken

Den typ av samverkan mellan facket och företagsledningen på Volvo Torslandaverken som finns idag har byggts upp under många

2. Redogörelsen bygger på en preliminär rapport, *Training programs for joint project members – union representatives at Volvo Car*, Jan. 1997, som jag skrivit inom ramen för EU:s Leonardo-program. Projektets titel är *Development of knowledge and skills of trade union – enterprise joint committee members*, och rör bilindustrin i fyra länder. Redogörelsen bygger därutöver på ett antal intervjuer med företrädare för Metallklubben och företaget vid Torslandaverken, genomförda under våren 1997.

år. Mot bakgrund av den omfattande kritik som riktades mot det löpande bandet i början på 1970-talet kom man på Volvo att föra en diskussion om att förändra arbetsorganisationen. Den diskussionen ledde till att man byggde upp monteringsfabriken i Kalmar, som startade sin verksamhet 1974. I den projektgrupp som svarade för framtagningen av fabriken var tekniker och produktionsansvariga dominerande, men facket var också med och hade ett visst begränsat inflytande i processen. Det var förmodligen första gången facket överhuvudtaget fick vara med i ett projekt av den här typen. I enlighet med företagsnämndsavtalet från 1947 hade facket visserligen "varit med" redan på 1950-talet när företagsledningen fattade beslut om förändringar i produktionen. Men det var då fråga om en envägs-kommunikation; företagsledningen informerade facket om vad som var på gång och skulle genomföras.

När Volvo skulle etablera fabriken i Uddevalla 1989 föregicks etableringen av en omfattande förhandlingsverksamhet mellan de lokala parterna inom ramen för MBL. Volvo-klubben kom att få ett omfattande inflytande på utformningen av fabriken.

Ömsesidigt förtroende

Vid det laget hade det byggts upp en relation mellan parterna som i hög grad byggde på förtroende. Detta kom särskilt till uttryck när produktionen för 800-modellen skulle planeras. Klubben hade stärkt sitt självförtroende och kunnande angående produktionsfrågor och ställde krav på inflytande i de projekt som skulle utforma produktionsupplägget för den nya modellen. Företagsledningen accepterade kraven, men under förutsättningen att facket och ledningen tillsammans tog ansvar för det resultat som

kom ut av projektarbetet. Om klubben godtog förslaget skulle den få full information om alla planer kring projektet. Enligt en fackligt förtroendevald var det som hände "något helt nytt. En mer förtroendefull relation mellan facket och ledningen hade etablerats". Under 1990-talets lopp har denna relation fördjupats och det är särskilt två satsningar i produktionen som varit av betydelse: introduktionen av KLE-lag i verkstäderna och genomförandet av det sk övervintringsprogrammet (Brulin & Nilsson 1997).

År 1991 påbörjades ett program, som fortfarande är under utveckling, om att införa KLE-lag i produktionen. Genom en lagbaserad arbetsorganisationsutveckling skulle man öka kvalitén i produkter och processer (K), leveranssäkerheten (L) och effektiviteten (E). KLE-satsningen bygger på kundorderstyrning och interna kund-leverantörsförhållanden. Tanken är att arbetslagen på verkstadsgolvet successivt skall ta på sig fler och fler arbetsuppgifter som traditionellt har legat utanför den direkta tillverkningen/monteringen. Det handlar om uppgifter som interna leveranser, materialhantering, underhåll, personaladministration, planering, underleverantörskontakter, förbättringar i produktionsprocessen och uppföljning av lagens produktionsresultat. Det är således fråga om både en vertikal och horisontell integration av arbetsuppgifter i lagen.

Idéerna om KLE-lagen har tagits fram gemensamt av parterna. Men några av klubbens representanter var huvudansvariga för hur arbetet i produktionen skulle organiseras. Facket har godtagit att arbetsutvecklingen skall ske på basis av det löpande bandet. För närvarande finns inga planer på att upprepa de sociotekniska experiment som genomfördes i Uddevalla. Denna ståndpunkt och det faktum att facket och företagsledningen hade en gemensam uppfattning

om att lägga ner Uddevalla- och Kalmarfabrikerna har bidragit till att ytterligare bygga upp en förtroendefull relation mellan parterna.

En annan partsgemensam satsning inleds 1993, i samband med att den gamla 240-modellen skulle tas ur produktionen. I väntan på att den nya 800-modellen skulle gå i produktion sent samma år (det förelåg ett glapp på sex månader) blev ett större antal bilarbetare potentiellt övertaliga. Men i stället för att avskeda dem startade företaget ett sk övervintringsprogram. Det innebar att ca 500 arbetare erbjöds en längre, individuellt planerad utbildning. Den inriktades på produktionen av den nya modellen men hade också ett vidare syfte. I utbildningen förmedlades också kunskaper om kundstyrning, kvalitet och vikten av effektivitet i produktionsprocessen. Många fick också möjligheter att gå kurser i bl a produktionsteknik och planering. Utbildningen betalades till hälften av Volvo och till hälften av Länsarbetsnämnden. Det var facket som tog initiativet till denna utbildnings-satsning men företagsledningen insåg också betydelsen av att höja bilarbetarnas kompetens. Utbildningssatsningen var dessutom mer ekonomiskt fördelaktig för företaget jämfört med om man skulle ha avskedat ett stort antal arbetare för att senare återanställa en del av dem och anställa nya.

Partsgemensamma projekt i produktionen

Det traditionella sättet för parterna att på basis av MBL hantera förändringar i produktionen innebar att företagsledningen presenterade ett förslag för facket. I den förhandling som sedan följde godtog facket vanligen förslaget utan att det framfördes några genomarbetade argument. När led-

ningen tagit beslut om förslaget hade facket ofta ingen klar bild av vilka konsekvenser det hade vare sig för medlemmarna eller för företaget. I den händelse facket inte godtog förslaget, kunde ledningen trots det ändå genomdriva det.

Idag har facket på Volvo inte längre detta passiva förhållningssätt. När företagsledningen presenterar idéerna till ett nytt projekt (t ex en stor ändring av en bilmodell) skaffar sig facket redan från början ett inflytande över projektet genom att grundligt undersöka dess förutsättningar och innebörd. Facket lägger ibland fram egna förslag, vilka ibland accepteras av företagsledningen. På det här stadiet i projektet är det fråga om förhandlingar i enlighet med MBL. Parterna åstadkommer en uppgörelse om projektets övergripande struktur.

När parterna är överens och projektet skall starta, sker hela förändringsarbetet i produktionen inom ramen för en partsgemensam projektorganisation; ett flertal projektgrupper på olika nivåer i organisationen bildas. På den högsta nivån i organisationen finns en grupp som består av tre fackliga representanter och en majoritet representerande företagsledningen. Dessa utgör projektets styrgrupp. (I styrgruppen ingår också representanter för SIF, CF och Ledarna.) Under denna nivå finns tre projektgrupper som representerar de tre huvudavdelningarna; karosfabriken, måleriet och slutmonteringen. Här deltar två fackliga representanter. På arbetsplatsnivån finns ett flertal undergrupper inom varje avdelning. Dessa består av två fackliga representanter, några tekniker och produktionsledare, men också några erfarna operatörer från KLE-lagen.

Det praktiska arbetet i projektgrupperna på olika nivåer sker alltså i samverkan. Alla deltagare i projektet förväntas bidra med sin kompetens, vilket också gäller de fackliga

representanterna. Utgångspunkten är att man skall åstadkomma effektiva lösningar, men hänsyn skall också tas till arbetsvillkoren, t ex arbetsplatsens ergonomiska förhållanden. Medlemmarna i projektgrupperna skall ta gemensamt ansvar för de resultat som kommer ut ur dem. Skulle projektmedlemmarna inte komma överens kan frågan lyftas upp på en högre nivå i projektorganisationen. Skulle man inte komma överens på den högsta nivån, i styrgruppen, vidtar traditionella MBL-förhandlingar. Detta sker emellertid ytterst sällan; det partsgemensamma projektarbetet sker i en anda av MBL. De kanske viktigaste förutsättningarna för att denna partsgemensamma verksamhet fungerar är förekomsten av det tidigare nämnda ömsesidiga förtroendet och att de förtroendevalda besitter god kompetens när det gäller att hantera produktionsfrågorna.

Det förekommer naturligtvis fortfarande förhandlingar i traditionell mening. Det gäller löner, lönomodeller och bemanning/personalminskningar. Parterna inser att det i fördelningsfrågorna föreligger en intressekonflikt, men att de huvudsakligen har gemensamma intressen angående verksamhetsfrågorna.

Utbildning av fackliga förtroendevalda

En viktig förutsättning för att de förtroendevalda skall kunna göra sig gällande i de partsgemensamma projektgrupperna är att de har adekvat utbildning. Facket har tidigare haft det problemet att de förtroendevalda inte haft tillräcklig kompetens i verksamhetsfrågor för att kunna föra en konstruktiv dialog med arbetsgivarparten. Men det har ändrats påtagligt under senare år. Den nya kompetens som man försöker bygga upp hos de förtroendevalda innehåller

inte endast kunnande om produktionen och verksamhetsutveckling utan handlar också om hur relationen till arbetsgivarparten bör se ut.

För inte så länge sedan handlade utbildningen av förtroendevalda om löneförhandlingar, hälso- och säkerhetsaspekter i arbetet, MBL:s regelverk och regler i samband med nedskärningar i enlighet med Lagen om anställningsskydd. Och varje förtroendevald blev efter hand specialist inom ett av dessa områden. Flera kunde genom åren bygga upp ett omfattande kunnande om regelverken inom sina respektive områden, vilket var av stor betydelse i förhandlingarna med motparten. Utbildningen var alltså inriktad på specialisering av de förtroendevalda och på förhandling och regeltolkning. Men under senare år har klubben ändrat inriktning på den fackliga utbildningen. Fortfarande utbildas de förtroendevalda i förhandlingsteknik, arbetsmiljö etc men man satsar mer på generalistutbildning och utbildning i produktionsfrågor, arbetsorganisation, projektarbete etc. I utbildningen försöker klubben också förmedla föreställningen om att alla har intresse av att Volvo görs till ett konkurrenskraftigt företag. Samtidigt stöder klubben medlemmarnas utveckling i arbetet. Den tar således inte som tidigare bara hänsyn till medlemmarnas kortsiktiga intressen angående löner och anställningsvillkor utan också de långsiktiga; att de kan utvecklas i jobbet i ett företag med god lönebetalningsförmåga på sikt. De förtroendevalda har lämnat den gamla föreställningen som något överdrivet kan uttrycks i termerna: ”att få ut så mycket som möjligt för en så liten insats som möjligt”. Vad vi bevittnar är ingenting mindre än en ett fackligt kulturellt skifte, från en kultur karakteriserad av förhandlingar och konflikttänkande till en som också inkluderar samverkan och konsensus.

När det gäller facket syn på utvecklingen i arbetet för medlemmarna är det värt att nämna att man numera i stort sett betraktar hela företaget som en KLE-arena. Utveckling i arbetet i enlighet med KLE inskränker sig inte bara till verkstäderna och närliggande områden. Enligt det nya betraktelsesättet finns det inga gränser för utvecklingen av verkstadsarbetet. Man menar att de flesta arbetsuppgifter inom de flesta funktionerna i och nära produktionen (logistik, produktionsteknik, inköp och administration) på sikt kan integreras i arbetslagen.

Utbildningen av medlemmar och förtroendevalda har allt mer fått en lokal prägel. Förr, under den centralistiska eran, var den starkt styrd och influerad av förbundet centralt och LO. Det var sålunda mycket vanligt att alla förtroendevalda, oberoende av förbund, fick i stort sett samma fackliga utbildning. Numera relaterar Volvo-facket utbildningen till behoven på arbetsplatsen, dvs på Volvo.

Förhållandet facket – medlemmarna

Samtidigt som facket ökar sitt inflytande över nya produktionsupplägg och arbetets organisering ökar arbetslagens ansvar och befogenheter i arbetet. Detta konfronterar facket med problemet om gränsdragningen mellan vad som är fackliga angelägenheter och vad som hör lagen till. Facket har ännu ingen entydig lösning på problemet, men det arbetar idag efter principen att lagen skall ansvara för det dagliga löpande arbetet (planering), förbättringar i det egna arbetet och rekryteringsfrågor. Fackets uppgift är att, utöver löneförhandlingar och skyddsfrågor, hantera frågor om lönemodeller, investeringar, teknologiska föränd-

ringar, arbetstider, bemanning och övergripande arbetsorganisatoriska frågor. För att hantera detta gränsdragningsproblem är det viktigt för facket att ha god förankring bland medlemmarna. Detta är också viktigt när facket skall spela en ny roll i relationen till arbetsgivaren. Det partsgemensamma projektarbetet för med sig risken att de förtroendevalda avskärmar sig från medlemmarna. Gemensamma beslut kan tas som inte omedelbart gynnar medlemmarnas intressen eller vissa medlemmars intressen. Det kan gälla vid nedskärningar, förändringar i arbetsorganisationen men också i löneförhandlingar. Facket löper risken att bli identifierad med företagsledningen, att arbetarna på golvet inte kan skilja på ledning och fack.

För att hålla en god kontakt med medlemmarna och utveckla dialogen med dem har facket byggt upp en särskild struktur för ändamålet. När ett projekt startar, bildas samtidigt en facklig referensgrupp. Denna består av medlemmar och fackliga representanter från projektet på olika nivåer i projektorganisationen. I referensgruppen kan projektdeltagarna förankra sina idéer hos medlemmarna samtidigt som de hämtar kunskaper och idéer från medlemmarna om produktionen som de tar med sig in i projekten. De fackliga förtroendevalda som har inflytande på Volvos ledningsnivå, sitter alltid med i referensgruppen. På så sätt får alla i referensgruppen god information om projektens strategi och konkreta innebörder. Facket genomför då och då också enkätundersökningar bland medlemmarna om hur dessa ser på fackets agerande i bl a projektgrupperna. Därtill kommer att de fackliga projektmedlemmarna träffar medlemmarna på medlemsmöten och i det dagliga arbetet ute på verkstadsgolvet. Enskilda och grupper av medlemmar kan naturligt-

vis också ta direkt kontakt med projektmedlemmarna.

Avslutande kommentar

Utöver tendensen till en decentralisering av partsrelationerna finns det ytterligare två som kan komma att prägla de framtida partsrelationerna. Den ena är att de lokala facken mer och mer kommer att engagera sig i verksamhetsfrågorna på arbetsplatserna och den andra är att samverkan, i bl a partsgemensamma projekt, kommer att öka. När det gäller Volvo Torstrandaverken är denna utveckling tydlig, men mycket tyder på att en liknande utveckling förekommer på många håll.³ Dessa båda nya roller för facket kommer att ytterligare underblåsa de decentralistiska tendenserna.

I den mån som de lokala facken blir mer engagerade i verksamhetsfrågor och samverkar med företagsledningarna i dessa är det rimligt anta att effektiviteten ytterligare ökar i företagen. Kompetensutvecklingstakten kommer att stegras och arbetet kommer att organiseras än mer rationellt. Resultatet av facket's nya roller innebär alltså att färre anställda kan göra mer och att de dessutom gör det bättre. Eftersom facken av tradition lägger stor vikt vid sysselsättningsfrågan, kan de hamna i en legitimitetskris om de identifieras med åtgärder som leder till minskad efterfrågan på arbetskraft. Därför måste sannolikt facket också engagera sig i sysselsättningskapande åtgärder. Den traditionella centralistiska arbetsmarknadspolitiken är inne i en kris. I det perspektivet bör det finnas möjligheter för aktörer lokalt och regionalt att gemensamt understödja utvecklingsprocesser, med syftet att skapa nya produkter och tjänster, vilka i sin tur skapar sysselsättning. I det sammanhanget kunde facket, arbetsgivarparten och lokala

politiker tillsammans utgöra viktiga aktörer. Att facket lokalt inte är främmande för att konkret arbeta med sysselsättningsfrågor på den lokala arbetsmarknaden finns det redan exempel på. Inom en avdelning av Metall i Västsverige pågår ett arbete, enligt dansk modell, med att agera arbetsförmedlare till företagen i området.

Referenser

- Brulin G (1995) "Sweden: Joint Councils under Strong Unionism", i Rogers J & Streck W, *Work Councils – Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*, The University of Chicago Press, Chicago och London.
- Brulin G (1996) "Vilken roll kan de fackliga organisationerna spela i 2000-talets produktionssystem och arbetsorganisation?", *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg 2, nr 4.
- Brulin G & Nilsson T (1991) *Mot en ny svensk modell*, Rabén & Sjögren, Stockholm.
- Brulin G & Nilsson T (1995) *Läran om arbetets ekonomi*, Tiden, Stockholm.
- Brulin G & Nilsson T (1997) "The Volvo and Saab Road to Lean Production", i Kochan T & Landsbury R (red), *Beyond Lean Production*, (publiceras under 1997).
- Elvander N (1992) *Lokal löneemarknad – Lönebildning i Sverige och Storbritannien*, SNS Förlag, Stockholm.
- Freeman R B & Gibbons R S (1995) "Getting Together and Breaking Apart: The Decline of Centralized Collective Bargaining", i Richard R B & Katz L F (red), *Differences and Changes in Wage Structures*, Freeman, The University of Chicago Press, Chicago och London.
- Levinson K (1997) "Medbestämmande i förändring", *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg 3, nr 2.

3. I utvecklingsprogrammet "Facket's roll i lokalt utvecklingsarbetet" (Nilsson & Rehn 1997) vars syfte är att i nätverksform ge stöd till förtroendevalda för att dessa bättre skall kunna hantera verksamhetsfrågor, kommer frågan om facket's nya roller att belysas.

Nilsson T & Rehn M (1997) "Fackets roll i lokalt utvecklingsarbete – Programbeskrivning". Stencil. Arbetslivsinstitutet.

Olsson A S (1991) *The Swedish Wage Negotiation System*, Darmouth, Worcester.

Rättvisa (1995) Rättviseutredningens rapport till LO:s 23:e ordinarie kongress 7–12 september 1996, LO, Stockholm.

Streck W (1995) "Work Councils in Western Europe: From Consultation to Participation", i Rogers J & Streck W, *Work Councils – Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*, Chicago, The University of Chicago Press.

Taylor R (1994) *The Future of Trade Unions*, André Deutsch Limited, London.