

# Vilken roll kan de fackliga organisationerna spela i 2000-talets produktionssystem och arbetsorganisation?

Företagen förändrar produktionssystemen och nya arbetsorganisationer införs. De fackliga organisationerna var bland de första att inse att taylorismen kommit till vägs ände, men att omvandla denna insikt till en kraft i det fackliga arbetet har inte gått lätt. Fackliga representanter har svårt att kvalificera sig som deltagare i företagets utvecklingsprojekt. Relationerna mellan arbetsgivare och arbetstagare individualiseras alltmör. De fackliga organisationerna måste antagligen göra några "smärtsamma" val för att få en roll i arbetsorganisatoriska utvecklingsprocesser.

Har de fackliga organisationerna någon roll att spela i de framtida produktionssystemen och den nya arbetsorganisationen? Frågan diskuterades häftigt under 80-talets högkonjunktur men har kommit i skymundan i arbetslöshetskrisen och diskussionerna om a-kasse- och arbetsrättsförändringar. Många trodde nog också att konjunkturnedgången skulle återge de fackliga organisationerna deras naturliga roll. Men så är knappast fallet. Den post-tayloristiska "organisations-

revolutionen" rullar vidare även om den inte tilldrar sig lika mycket offentlig uppmärksamhet som tidigare. Och många fackklubbar tycks ha fått precis så svårt att finna sin roll som forskningen förutspådde (Brulin 1989).

I botten ligger en vilshenhet om vad facket vill med arbetet. Vilken är visionen, vad är utopin? Handlar den om befrielse i arbetet eller genom arbetet<sup>1</sup>, det goda arbetet eller

**Göran Brulin** är fil dr i sociologi samt docent i företagsekonomi och verksam vid Arbetslivsinstitutet.

---

1. Helldén (1996) diskuterar vår syn på arbete och hur den hänger ihop med människovärde och demokrati. Emellertid tar han inte alls upp de fackliga organisationernas syn på arbetet vilket kan ses som ett tecken på hur marginaliserade de har blivit i denna fråga.

sextimmarsdagen? Även om de fackliga organisationerna saknar en idé om vad de vill med arbetet har de dock lyckats uppnå och upprätthålla en viss pluralism och makt-delning i de svenska företagen och offentliga förvaltningarna.<sup>2</sup> Men frågan är om ens makt-delningen kan vidmakthållas i de framtida produktionssystemen och den nya arbetsorganisationen.

Det finns en medvetenhet på arbetsplats-erna och högst upp i de fackliga organisationerna om det dilemma som förändrade produktionssystem och ny arbetsorganisation ställer dem inför. Dock finns det en mellannivå av fackliga företrädare – dessa kanske lämnade arbetsplatsen för några år sedan för att arbeta fackligt på heltid – där man inte förstått att den fackliga organisationen måste finna nya sätt att legitimera sin närvaro. I LO:s Rättviseutredning (1996, s 280–281) framhålls att fackföreningarna är uppbyggda utifrån de villkor som en tayloriserad produktion ställde och måste förändras i den nya arbetsorganisationen:

När arbetslivets organisation förändras måste också de fackliga strukturerna omvandlas (...) Det måste bli en lika viktig facklig uppgift att förändra och utveckla arbetsorganisationen som det är att utforma och tolka avtal.

Min fråga är hur de fackliga organisationerna skall kunna kvalificeras sig som en part i förändrings- och utvecklingsprocesser.

De fackliga organisationerna var bland de första att inse att taylorismen kommit till vägs ände. Den arbetsorganisatoriska specialiseringen började redan för några decennier sedan bli kontraproduktiv. Förslitningsskador pga ensidiga arbetsuppgifter blev allt mer förskräckande. Men att omvandla insikten om taylorismens problem till en kraft i det fackliga arbetet har varit svårare. Det har visat sig vara svårt för de fackliga representanterna att kvalificera

sig som deltagare i företagets utvecklingsprojekt. Inte ens i Arbetslivsfondens arbetsplatsprogram, vilka formellt krävde en facklig acceptans, fanns det allmänt ett fackligt engagemang i de förändrings- och utvecklingsorganisationer som ledde programmen i företagen och förvaltningarna.<sup>3</sup>

Grunden för kollektivavtalssystemet var att det minskade transaktionskostnaderna i en arbetsorganisation där arbetet med hjälp av arbetsstudier och MTM standardiserades. Men arbetsgivarna verkar inte längre tycka att de vinner något på att bara ha *en* motpart. Ett uttryck för detta är att relationen mellan arbetsgivare och arbets-

2. Det bör dock framhållas att det svenska "industrial relations" systemet inte är unikt i detta avseende, även om det verkar vara den allmänna föreställningen i Sverige. En jämförelse med det tyska systemet (Brulin 1995, s 199) visar att detta tydligare har institutionaliserat maktindelningen. De svenska fackklubbarna måste ha medlemmarna med sig för att kunna utgöra en motpol till företagsledningen. De tyska företagsråden utgör en motpol i kraft av lagen om betriebsrat, utan att behöva mobilisera medlemsopinionen. Detta visar sig t ex när arbetsgivaren vill individualisera lönesättningen. I Tyskland är det mycket svårt för arbetsgivaren att ändra lönesystemet antingen de anställda är för eller emot. I Sverige däremot måste den fackliga organisationen mobilisera medlemmarna för att stå emot en sådan förändring, jämför t ex ABB i Sverige och Tyskland.

3. I Brulin och Nilssons (1995a) utvärdering visas utifrån en SCB survey att Arbetslivsfonden hade en positiv betydelse för införandet av mer produktiva produktionssystem och en mer utvecklande arbetsorganisation. I Gustavsen m fl (1995) framkommer att de utvecklingsorganisationer i företag och förvaltningar som ledde arbetsplatsprogrammen ofta uppvisade ett förvånansvärt lågt fackligt engagemang, särskilt med tanke på att många av projekten verkligen påverkade den framtida arbetsorganisatoriska utformningen.

tagare individualiseras alltmer. Fackliga organisationer som är professionsföreträdare kan fortfarande legitimera sin närvaro i en sådan situation. De ger sina medlemmar en professionell identitet. Det är emellertid svårare för industriförbunden. När dessa dessutom växer genom sammanslagningar horisontellt (Gruv med Metall, Beklädnads med Fabriks) ger det fackliga medlemskapet allt mindre identitet. Kvarstår gör då rollen som förhandlare om generella löneflyft, försäkringsförmedlare och avtalstolkare. Problemet för de fackliga organisationerna är dock att många medlemmar tycker att det i dyrtider kostar för mycket att "bara" få dessa tjänster för medlemsavgiften. En del av dem kan de dessutom få som fripassagerare.

Kanske kan de fackliga organisationerna gjuta nytt liv i kampen för rättvisa genom att verka för könsneutral fördelning av arbetsuppgifter och lön. Problemet för de fackliga organisationerna när det gäller könsneutral lönebildning är emellertid att de inte har varit mindre mansdominerade än företagen. Pettersson (1996, s 237 – 238) framhåller i sin avhandling "Ny organisation, ny teknik – nya genusrelationer? En studie av omförhandling av genuskontrakt på två industriarbetsplatser" likheten i argumentationen mellan den manlige chefen och den manlige facklige representanten. Hos bägge tycks det föreligga en sorts "naturlig" exklusion av kvinnor. Den ene menar att det knappast finns några kvinnor i företaget eftersom det aldrig funnits några. Traditionen är sådan. Den andre anser att de kvinnor som finns på arbetsplatsen trots allt funnit sig rätt väl tillrätta. Orsaken till att det inte finns fler kvinnor är, menar han, att de kanske inte vågar ta sig in på arbetsplatsen och ta sig fram. Bägge anser sålunda att det inte är något fel på arbetsplatsen utan

att felet helt ligger hos kvinnorna som inte klarar att ta sig in på den manligt dominerade arbetsplatsen. Men inflödet av kvinnor i det fackliga arbetet är stort, så slutsatsen i Petterssons avhandling att bägge parter varit lika dåliga när det gäller jämställdheten kanske inte står sig länge till.

### **De framtida produktionssystemen och den nya arbetsorganisationen**

De framtida produktionssystemen och den nya arbetsorganisationen syftar till att öka förmågan att ta fram, kommersialisera och producera nya produkter. Företag som inte organiserar arbetet efter principer som kundstyrning, integration, kommunikation i nätverk, flexibilitet och reflektion (Brolin och Nilsson 1995b, s 41) håller snabbt på att bli överspelade.<sup>4</sup> I den allmänna debatten överbetonas ofta grundforskningens betydelse för teknisk och ekonomisk utveckling. I stället bör mer uppmärksamhet riktas mot förbättringar av redan befintliga produkter och tillämpningar utvecklade utifrån praktiska behov hos kunderna och i produktionen. Många framgångsrika produkter är ett resultat av imitation och ibland ren stöld. Eftersom det är relativt lätt att imitera t o m

---

4. Under den första hälften av 1990-talet införde ett stort antal företag s k kundorderstyrda, integrerade produktionssystem (Brolin och Nilsson 1995a:41, NUTEK 1996:6). NUTEK menar, utifrån en representativ survey, att långt över hälften av företagen i Sverige har en flexibel ny arbetsorganisation. Procentandelen företag och förvaltningar med förändrat produktionssystem och ny arbetsorganisation är dock egentligen inte meningsfullt att ange eftersom utvecklingen går rätt snabbt samtidigt som begreppen fylls med delvis nytt innehåll. Riktningen på utvecklingen är desto intressantare att belysa.

mycket avancerade produkter medan effektiva produktionssystem och arbetsorganisationer inte låter sig imiteras så lätt utgör *den sociala interaktionen* i produktionen en avgörande konkurrensfördel. Den sociala interaktionen – människors och företags sätt att fördela arbetsuppgifter och utföra dessa – kan nämligen inte plockas isär och plagieras.

Bland tekniker och ingenjörer tycks det vara svårt att acceptera och inse att teknikutygden i de svenska produkterna ersätts av en estetisk tyngd, design håller på att bli viktigare än teknik. I en skrift från TCO (1996) om en kunskapsbaserad näringspolitik nämns överhuvudtaget inte den estetiska dimensionen bland andra tillväxtkritiska moment som kompetens- och kunskapsutveckling, kapitalförsörjning och högteknologiskt kunnande. Men tekniken i många av de vanligaste produkterna är allmänt känd. Konkurrensfördelen ligger istället i en varumärkesmässig estetisering av produkterna, Volvo – säkra bilar, IKEA – moderna, funktionella möbler, etc.

De framtida produktionssystemen kännetecknas av en samverkan i nätverk. Noderna, företagen i nätverket, koncentrerar sig på det de är duktiga på (se t ex Liker m fl 1995). De stora företagen, ”köpar”-företagen drar ner på allt utom konstruktion och montering av slutprodukterna. De koncentrerar sig på helheten. Konstruktion och produktion av delarna, modulerna, läggs ut på underleverantörer av första graden. Dessa samarbetar med och leder i sin tur sekundär- och tertiär-leverantörer. Fördelarna är många. Ett produktionssystem är till 95 procent ett informationssystem. Att ersätta den traditionella hierarkin med en nätverksstruktur innebär en stor rationalisering av informationshanteringen. I hierarkin utfärdar ledningen, i princip, varenda detaljbeslut. Det

är tidskrävande och omständligt. Ett av de viktigaste konkurrensmedlen i framtiden är tidsrationalisering – leveranssäkerhet, korta leveranstider, snabb framtagning och kommersialisering av nya produkter. Detta klarar inte den traditionella hierarkin. Fördelen för underleverantörerna med de nya produktionssystemen är att de kan bli stora på sin komponent eller delsystem. De kan nämligen även börja sälja sin del av produkten till andra köparföretag. De behöver inte längre enbart koncentrera sig på att tillverka så billigt som möjligt, jaga tjugofemöringar, utan kan också delta i konstruktions- och utvecklingsarbetet när relationerna till köparföretaget blir långsiktiga.

Produktionen i nätverk, medför stora förändringar för de fackliga organisationerna. Den stabila produktionsenheten med tydliga relationer mellan olika kategorier anställda försvinner. Produktion och arbetsuppgifter flyttas istället runt mellan olika företag i nätverket. Fokuseringen på tidsrationalisering innebär att ansvar och befogenheter måste flyttas ner i arbetsorganisationen i det enskilda företaget. Grupp- och lagarbete är redan den vanligaste arbetsformen. Grupperna tilldelas eget ansvar inom ramen för bestämda mål. Även när det sker oväntade saker med produktionen, med bemanningen, hos underleverantörerna och kunderna, skall grupperna kunna agera på egen hand. Med nödvändighet kommer de allra flesta mellanhavanden mellan de anställda och arbetsgivaren att klaras ut inom ramen för grupporganisationen. Behovet av en facklig ”försvarsorganisation” är inte det samma när den mångfunktionella gruppen har en central funktion i följande fyra avseenden (Rendahl m fl 1996, s 79):

- Den är ensam ansvarig för vad som händer i förädlingsflödet.

- Gruppen har nära relationer till omvärlden och bedriver kundservice på egen hand, något som blir en allt större del av förädlingsvärdet.
- Gruppen styrs av mål och har genom målstyrningen möjlighet att ta över traditionella företagsledande uppgifter.
- Gruppen spelar en aktiv roll i utvecklingen av såväl gruppmedlemmarnas kompetens som företagets affärsidéer, processer och produkter.

Den mångfunktionella gruppen kommer till skillnad från dagens målstyrda grupper inte att bestå av en majoritet av anställda med traditionella utförandeuppgifter. I och med att gruppen förfogar över sin totala kärnkompetens kommer gruppmedlemmarna att rekryteras såväl från golvet som från de traditionella tjänstemannayrkena (Rendahl m fl 1996, s 80).

### **Volvos vision 2000 – ett framtida produktionssystem**

De framtida produktionssystemen kan lämpligen illustreras med Volvos vision 2000.<sup>5</sup> Influenserna från Japan är tydliga. Visionen innebär mer än en halvering av de kollektivanställda i kärnverksamheten men också en kraftig rationalisering av tjänstemannarbetet. Konstruktions- och produktionsarbetsuppgifterna försvinner dock inte utan kommer att utföras av primär-, sekundär- eller tertiärleverantörer. Underleverantörer i nätverk kring Volvo kommer att stå för allt mer av det direkta och indirekta arbetet. Underleverantörer kommer att leverera färdiga moduler som ska slutmonteras på en extremt kort lina (monteringsflöde; löpande band). Tanken är att ha en *stabil* lina som svarar mot 70–80 procent av totalefterfrågan. Den körs i en jämn takt som inte påverkas av konjunktur- och efterfrågeläget. Varje bil på denna

lina är dock en kundorderstyrd produkt. I anslutning till denna lina har man en flexlina som är mindre automatiserad. Den kommer i viss mån att likna det s k Uddevalla-konceptet i det arbetsorganisatoriska upplägget. Takten på flex-linan kommer att vara lägre än på den stabila linan. Tanken är att flex-linan skall göra det möjligt för bilbyggare att ha ett helt yrkesliv i monteringen, ett yrkesliv som inte skall innehålla permitteringar pga arbetsbrist.

I montering skall kompetenta bilbyggare lag arbeta som kan agera "beställare" mot teknikerna och konstruktörerna som arbetar med produkt- och processutveckling på kontoret. Duktiga beställare i produktionen skall bidra till en produktionsledd rationalisering av konstruktionsarbetet. Kontoret har redan börjat organiseras som en spegelbild av produktionslinan. På kontoret arbetar man också i arbetslag, s k tvärfunktionella team – ingenjörer, tekniker, inköpare m fl med ansvar för en modul ute i produktionen eller hos en underleverantör. De nya bilmodellerna konstrueras från en grundplattform, vilken möjliggör återanvändning av så många tekniska lösningar som möjligt. Samtidigt skall plattformen underlätta framtagningen av nya modeller. Att få fram nya modeller snabbt är just nu det primära överlevnadsvillkoret för Volvo och Saab. Och konkurrenterna har visat att det går snabbare om arbetet organiseras om och produktionssystemet förändras.

De framtida produktionssystem som i många avseenden redan är här ställer de fack-

---

5. Framställningen bygger på en redogörelse för Volvos framtida produktionssystem vid ett seminarium 1996 05 29 med företrädare från Saabs och Volvos produkt- och processutvecklingsenheter samt med intervjuer med Peter Börjesson, Verkstadsklubben.

liga organisationerna inför flera utmaningar. Att acceptera att stora delar av produktionen läggs ut på underleverantörer är inte lätt. Om den läggs ut till företag i Sverige som kan börja konkurrera om ytterligare order till andra biltillverkare borde dock inte motståndet bli så stort. Inte minst den solidariska lönepolitiken underlättar omvandlingen av de gamla produktionssystemen mot nätverksstrukturen. I länder där löneskillnaderna mellan köparföretagen och underleverantörsföretagen är stora leder omvandlingen till bittra strider. Det amerikanska bilarbetarfacket, UAW, t ex har kämpat med näbbar och klor för att stoppa GM från att lägga ut produktion till underleverantörer med oorganiserad arbetskraft och betydligt lägre löner. Strejken våren 1996, som stoppade de flesta monteringsfabrikerna i USA, handlade om detta. På svensk arbetsmarknad bör inte löneskillnaderna mellan olika företag utgöra ett hinder om de fackliga organisationerna kan vidmakthålla den solidariska lönepolitiken (i betydelsen lika lön för lika jobb). Istället borde man kunna se till det rationella i de nya produktionssystemen, bara produktionen blir kvar i Sverige. Avknoppade enheter får möjlighet att leta egna kunder vilket kan innebära expansion. Starkare underleverantörer kan konkurrera på andra marknader än den svenska.

Ett svårbemästrat problem för de fackliga organisationerna i de stora företagen är dock att produktionen i nätverk, outsourcing och avknoppning, medför att enheter som fungerat som reträttplatser för äldre och arbets-skadade m fl försvinner. De enheter som knoppas av innehåller ofta reträttjobben för dem som inte hänger med i produktionen. Fackliga organisationer som accepterar produktionen i nätverk stödjer alltså samtidigt de medlemmar som hänger med i produktionen och släpper, mer eller mindre medvetet, de medlemmarna som av olika skäl inte

längre "platsar". Ett annat problem för de fackliga organisationerna är att när den sammanhållna produktionsenheten delas upp delas också den fackliga organisationen upp, ibland t o m i olika förbund.

### **Ericssons Visbyfabrik – en ny arbetsorganisation**

Med förändringarna i produktionssystemen följer en ny arbetsorganisation. Metallindustriarbetarförbundet blev redan för tio år sedan pådrivande mot en ny arbetsorganisation och fångade möjligheterna med begreppet "det goda arbetet". I rapporten till kongressen 1989 "Solidarisk arbetspolitik för det goda arbetet" angavs färdriktningen och metoderna för 90-talet. Men det blev ingen skördetid för facket. Ibland när man är ute på olika industrier slås man av att det är arbetsgivarsidan som numera tycks vara bäst inläst på "det goda arbetet" och själv driver utvecklingsprocesser mot detta mål. Ända fram till för tio år sedan häpnade man snarare över den totala brist på intresse som arbetsgivarsidan visade arbetsorganisationsfrågor. Allt skulle ändå lösa sig med ny teknik och automatisering hette det då från arbetsgivarhåll. På Ericssons Visbyfabrik kan de dilemman den nya arbetsorganisationen ställer facket inför tydligt skönjas.<sup>6</sup>

På Ericssons Visbyfabrik har man framgångsrikt ändrat en traditionell tayloristisk arbetsorganisation samtidigt som fabriken har bytt produkter och affärsområde. Den sysselsätter idag närmare 1 000 personer, var-

6. Framställningen bygger på intervjuer och samtal 1996 07 03 med Conny Kristensen, ordförande i Metalls Gotlandsavdelning och Jonny Lindkvist, kassör i Metallklubben på Ericssons Visbyfabrik samt operatörer på olika produktionsledarområden på fabriken.

av över 800 är metallare och resten tillhör Sif och Ledarna. De senaste två åren har fabriken nyrekryterat flera. Bakom ökningen ligger en övergång i fabriken produktion till den snabbväxande mobiltelesidan. Förra året satte man på allvar igång med tillverkning av transceivers-sändare/mottagare för radiobasstationer till det amerikanska och europeiska mobiltelesystemet. Tidigare tillverkades komponenter för publika televäxlar bl a för AXE.

Arbetsorganisationen på Ericsson följer idag i stora stycken de mallar som anges för ett effektivt organiserat och utvecklande arbete. De små förmansområdena med detaljstyrande förmän är ersatta av sk produktionsledarområden. De i sin tur är uppdelade i sk flödesgrupper som skall leverera kvalitetssäkrade produkter direkt till kund. Flödesgrupperna leds av sk gruppombud. Grupperna skall organisera sitt arbete själva, fördela arbetsuppgifterna, rotera, beta av order m m. Utbildningskraven på fabriken har höjts avsevärt. Det krävs gymnasieutbildning med inriktning mot el/tele för att en arbetssökande skall få arbete i produktionen. Dessutom finns ett gediget program för kompetensutveckling. Det innebär att personalen skall ha kunskaper i kundfokusering och kvalitetssäkring, ständiga förbättringar, produktkännedom, grupp-samverkan m m. Alla arbetsorganisatoriska frågor är givetvis inte lösta. En hel del återstår. Fortfarande är gränserna mellan de kollektivanställda och tjänstemännen besvärande. De är inte samlokaliserade och det går mycket energi till att värdera huruvida olika arbeten är Metall- eller Sif-jobb. Utbildningsinsatsernas dåliga koppling till lönesystemet har också skapat frustration.

På varje produktionsledarområde finns ett fackligt kontaktombud. Även om det inte är "det goda arbetet" som håller på att införas så har metallarna fått ett betydligt

mer utvecklande arbete och bra möjligheter till kompetensutveckling. Det finns ett fackligt inflytande ute i verksamheten. Allt borde med andra ord vara relativt fridfullt för facket. Men det paradoxala är att det som skulle bli en facklig skördetid håller på att vändas i dess motsats. Det är arbetsgivaren som helt tagit initiativet i arbetsorganisationsfrågan. För tio år sedan krävde Metallklubbar att få förhandla om en ny arbetsorganisation. Idag är den inget att förhandla om, varken på Ericsson eller på många andra arbetsplatser. Den införs ändå. Problemet för den fackliga organisationen är att den håller på att bli överspelad i den nya arbetsorganisationen. Den har tappat initiativet i införandet och den nya arbetsorganisationen innebär att fungerande kommunikationsmöjligheter upprättas mellan arbetsgivaren och den anställde i vardagen i produktionen. "Man sitter ju nästan bara på möten och hinner knappast arbeta", menar ett gruppombud för en flödesgrupp. Medan man på Metall-klubben säger att "antalet frågor som kommer till fackexpeditionen bara blir färre och färre". När det gäller utbildning och kompetensutveckling har, enligt klubben, "båten redan lagt ut och vi undrar om vi ens är med på den".

Totalt lades cirka fem procent av all registrerad tid på utbildning under 1995. Ett stort utbildningsmaterial som omspannar allt från övergripande kunskaper om Ericssonkoncernen till detaljer i de nya arbetsuppgifterna har gått igenom. Detta material kommer fortsättningsvis att användas vid nyintroduktioner. Utbildningsansvaret har legat på cheferna ute i fabriken. Högskolan Gotland och AMU Gotland har varit samarbetspartners i utbildnings-satsningen. Flera kurspaket med skraddarsydd radioutbildningar har skapats. Ett antal personer, bl a åtta "metallare", från fabri-

ken deltidstuderar, på betald arbetstid, på högskolan. AMU, å sin sida, arrangerar rena radioutbildningar för Ericssons personal och nyrekryterade. De olika utbildningsinstitutionerna är nödvändiga förutsättningar för att Ericsson skall kunna modernisera och bygga ut sin produktion på Gotland.

För en fabrik i Ericsson-koncernen är det nämligen ett överlevnadsvillkor, i den interna konkurrensen om lokaliseringen av framtida produktion, att kunna visa på bra relationer till lokala utbildningsleverantörer. Ericsson arbetar numera med ett sk modellfabrikskoncept. Det innebär att koncernen inför en standardiserad modell för arbetsorganisationen inom olika fabriker och för relationerna mellan dessa, samtidigt som man skär ner på antalet fabriker och säljer ut många av dem.

Visbyfabrikens ambition är att bli modellfabrik för radiobasstationstillverkningen. Det innebär att den ska tjäna som mönster och föredöme för andra produktionsenheter inom detta område. Att bli modellfabrik säkrar framtida produktion. För att nå modellfabriksstatus gäller det för Visbyfabriken att se till att den är en attraktiv samarbetspartner för Ericsson Radios konstruktörer när det gäller att snabbt få produkter från ritbordet ut i kommersiell produktion. *Time to Customer* är ett av de viktigaste nyckeltalen när halveringstiden på produkterna minskar. Den fabrik som kan hantera snabba produktväxlingar dvs snabbt gå från ritning till kommersiell produkt, får därför ett försprång framför andra.

### Fackliga reaktioner på produktions-systemen och arbetsorganisationen

De fackliga organisationerna har inte klarat av att definiera facket's möjligheter att

påverka arbets- och anställningsvillkoren i de framtida produktionssystemen och den nya arbetsorganisationen. Slutsatsen i en utredning från Metall<sup>7</sup> om konsekvenserna för de fackliga organisationerna är att kraften i det fackliga arbetet måste flyttas upp och professionaliseras. Det är med andra ord en ordnad reträtt från arbetsplatserna som föreslås. Tanken är att när de stora produktionsenheterna bryts upp och ersätts av nätverksliknande strukturer måste tyngdpunkten i det fackliga arbetet flyttas från klubbarna på företagen till Metalls avdelningar. På avdelningsnivå har den fackliga organisationen ett slags stordriftsfördelar genom att man har kontakt med många företag samtidigt som man kan arbeta professionellt med den fackliga dimensionen. På de enskilda arbetsplatserna kommer däremot de anställda främst att vara engagerade i sin egen kompetensutveckling och att vara djupt engagerade i företagets mål och kunder, enligt utredningen. De flesta problemen kommer de anställda/medlemmarna att lösa själva i den vardagliga grupporganisation och i den individuella kontakten mellan anställd och arbetsgivare. Bara vid tillfällen av viktiga avvikelser från en normal och harmonisk verksamhet aktiveras fackklubbens styrelse. På arbetsplatser med många sådana konflikter tas också mycket tid för fackligt arbete ut.

Kommunalarbetareförbundet SKAF:s slutsatser efter att ha börjat delta aktivt i "rationaliseringarna" av den offentliga sektorn är kanske mer offensiva än Metalls. I

7. Rapport från FONO-gruppen, Carina Abrahamson, Svante Bylund, Christer Marking, Tommy Ullberg: "Vilka konsekvenser får nya produktionssystem och nya arbetsorganisationer för vår fackliga organisation?"



en skrift från SKAF:s utvecklingsbolag Komanco (Almqvist och Jerkert 1995, s 194–195) framhålls att de fackliga organisationerna har sin ideologi baserad på traditionell fördelningspolitik:

Något tillspetsat kan det uttryckas som att se till att medlemmarna får så mycket betalt för så lite arbete som möjligt.

Detta synsätt håller inte inför framtiden, menar författarna. De menar att det fackliga arbetet alltmer måste handla om att:

utarbete idéer om verksamhetsutveckling, att arbeta processororienterat, att lära sig mer om förändringsprocesser och om hur alla på arbetsplatsen kan bli delaktiga i dessa.

Det kommer att leda till en större variation i arbets- och anställningsvillkor liksom lönesystem. Den fackliga utmaningen ligger i att kunna hantera detta.

Förutsättningarna för fackligt arbete och engagemang skiljer sig mellan den offentliga sektorn och det konkurrensutsatta näringslivet. Det är därför intressant att notera att SKAF tycks ta vid i den tradition som drogs upp i t ex arbetsstudieavtalet och hela det samarbets- och utbildningssystem som knöts till detta avtal för verkstadsindustrin. Arbetsstudieavtalet var en av de centrala sociala innovationerna som den svenska "industrial relations" modellen vilade på (se t ex Johansson 1989). Det innebar att parterna i verkstadsindustrin tillsammans rationaliserade arbetet. För detta ändamål hade parterna en gemensam utbildning eftersom man måste vara överens om hur en arbetsstudie skulle göras. Det var den utan någon jämförelse mest omfattande utbildningen av fackliga förtroendemän som gjorts. I stort sett varje klubb hade någon som hade gått produktionsteknisk grundkurs. Partsammansamma ansträngningar gav företagen

konkurrenskraft och den fackliga organisationen legitimitet.

### **Hur kan de fackliga organisationerna kvalificera sig som part i framtiden?**

Den nya arbetsorganisationen är en viktig svensk konkurrens- och utvecklingsfördel. För närvarande tycks arbetsgiversidan leda den arbetsorganisatoriska utvecklingen. I litteraturen framstår det som att denna nya arbetsorganisation växer fram harmoniskt av sig själv (Docherty 1996, Thurbin 1995). Men den nya arbetsorganisationen i Sverige är i mångt och mycket ett resultat av partsförhållandena på den svenska arbetsmarknaden. Det har utgjort en god jordmån för arbetsorganisatoriskt experimenterande (Brulin och Sandberg 1987). Spänningen mellan välorganiserade intressen på arbetsgivar- och arbetstagar sidan tycks ha inneburit att den arbetsorganisatoriska utvecklingen i Skandinavien gått snabbare än i motsvarande konkurrentländer. Fler och fler av företagen i exportindustrin gör gällande att de konkurrerar med leveranstider och kvalitet istället för pris och mängd.

När t ex ADtranz i Kalmar konkurrerade om en order på flygplatståg till Oslos nya flygplats hade de ingen chans att ta hem ordern genom att konkurrera med priset. Ordern fick företaget, som är en sammanslagning av ABB:s och Daimler Benz tågproducerande enheter, för att det lovade att snabbast utveckla och konstruera, producera och montera just det tåg som beställaren ville ha. Det kunde företaget lova för att det hade klarat av att i grunden förändra arbetsorganisationen. Den nya arbetsorganisationen med gränsöverskridande arbetsformer, samlokalisering av produktions- och utvecklingsenheter m m borgar för att det

klarar av att leverera i rätt tid och kvalitet. Den nya arbetsorganisationen har man klarat av att införa eftersom de anställda har fått ett professionellt stöd – när det gällt att skapa utbildningssystem, arbetsorganisation och lönesystem som rimmar med varandra och som upplevs som rättvisa och utvecklande – från både arbetsgivaren och sina egna fackliga organisationer.<sup>8</sup>

För att de fackliga organisationerna skall kvalificera sig som aktivt part i förändrings- och utvecklingsprocesserna (Gustavsen 1996) måste de, antagligen, liksom klubbarna på ADtranz, göra ett antal svåra val samt höja den egna kompetensen i arbetsorganisationsfrågor. De svåra valen handlar om att bestämma sig för vad man vill med arbetet, vilka man är till för och hur man skall hantera relationerna mellan de olika fackliga organisationerna. Att kvalificera sig för deltagande i arbetslivets utvecklingsprocesser kräver, tror jag, att:

- de kollektivanställdas och tjänstemännens fackliga organisationer undanröjer de fackliga gränser som förhindrar en fortsatt förnyelse av arbetsorganisationen;
- de fackliga organisationerna accepterar, när produktionssystemen förändras, att de först och främst är till för de kvinnor och män som hänger med i produktionen;
- de fackliga organisationerna aktivt arbetar för en fortsatt yrkesmässig professionalisering, genom kompetensutveckling och möjligheter till individuell löneutveckling, av t ex verkstadsindustriarbetet, vilket dessvärre kommer att bidra till arbetslivets ytterligare skiktning.

## Referenser

- Almqvist, L-Å & Jerkert, B (1995), *Från "IDEOLOGI" till INSIKT. Bygg en överblick på folkhemmet*. PM Bäckström Förlag och Komanco, Södertälje.
- Brulin, G (1989), *Från den "svenska modellen" till företagskorporatism? Facket och den nya företagsledningsstrategin*. Arkiv avhandlingsserie nr 31, Lund.
- Brulin, G (1995), "Sweden: Joint Councils Under Strong Unionism". I Rogers, J & Streek, W (red), *Work Councils. Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations*. The University of Chicago Press, Chicago.
- Brulin, G & Nilsson, T (1995a), *Arbetsutveckling och förbättrad produktivitet. En utvärdering av Arbetslivsfonden. School of Business' Research Reports, No. 2*, Stockholms universitet.
- Brulin, G & Nilsson, T (1995b), *Läran om arbetets ekonomi. Om arbete och produktivitet i modern produktion*. Tiden, Stockholm.
- Brulin, G & Sandberg, Å (1987), "Sociology of organization in Sweden". I Himmelstrand, U (red) *The Multiparadigmatic Trend in Sociology*. Acta Universitatis Upsaliensis/Almqvist & Wiksell International, Uppsala.
- Docherty, P (1996), *Läroriket – vägar och vägval i en lärande organisation*. Arbetslivsinstitutet, Solna.
- Gustavsen, B (1996), "Development and the Social Sciences". I Toulmin, S & Gustavsen, B (red), *Beyond Theory. Changing Organization Through Participation*. John Benjamin Publishing Company, Amsterdam.
- Gustavsen, B, Hofmaier, B, Ekman Phillips, M & Wikman, A (1995), *Utvecklingslinjer i arbetslivet och Arbetslivsfondens roll*. SNS Förlag, Stockholm.
- Hellén, A (1996), "Arbetet den utopiska demokratin". *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, vol 2, s 85–98.

---

8. Framställningen bygger på en ett samtal 1996 08 20 med Björn Törnblom, Verkstadsklubben, och Peter Hertinger, administrativ chef, vid ADtranz om ny arbetsorganisation och de fackliga organisationernas roller.

- Johansson, A L (1989), *Tillväxt och klassarbete*. Tiden, Stockholm.
- Liker, J K, Ettlie, J E, & Campbell, J C (1995), *Engineered in Japan. Japanese Technology – Management Practices*. Oxford University Press, Oxford.
- LO (1996), *Rättvisa*. Rättviseutredningen – en rapport till LO:s 23:e kongress.
- Metallindustriarbetarförbundet (1989), *Solidarisk arbetspolitik för det goda arbetet*.
- NUTEK 1996:6 *Toward a Flexible Organization*.
- Pettersson, L (1996), "Ny organisation, ny teknik – nya genusrelationer? En studie av omförhandling av genuskontrakt på två industriarbetsplatser." *Linköping studies in Arts and Science* 143, Linköping.
- Rendahl, J E, Hart, H, Lawler III, E E, Ledford Jr, G E, & Norrgren, F (1996), *Att förändra och leda morgondagens arbete*. Vis Strategi, Stockholm.
- Thurbin, P (1995), *Den lärande organisationen*. ISL, Göteborg.
- TCO (1996), *En kunskapsbaserad näringspolitik*.