

ARBETSMILJÖ FONDENS SAMMANFATTNINGAR

1022

Facken och företagens framtidsbeslut – Ju större inflytande desto bättre beslut

För innehållet i denna sammanfattning svarar Christer Berggren, Arbetsmiljölaboratoriet, Tekniska Högskolan, 100 44 Stockholm, tel 08-790 61 34.

Pnr 81-0342 Medbestämmande/inflytandefrågor (66)

Januari 1987

Bakgrund

Under 1970-talet förstärktes de fackliga organisationernas ställning på arbetsmarknaden i en rad avseenden: lag om styrelserepresentation, förtroendemannalag, avtal om arbetstagarkonsulter samt det mest omdiskuterade: lagen om medbestämmande.

Denna utveckling väckte livlig debatt. Svenska arbetsgivareföreningen markerade sålunda starkt inför medbestämmandelagstiftningen att företagsledningsfrågor inte var något område som lämpade sig för fackligt deltagande.

Farhågor som att beslutsfattandet skulle bli mer tidskrävande, tillkrånglat och formaliserat, "ett tomt skal utan utbyte" framfördes från arbetsgivarsidan.

I de fackliga organisationerna fanns å andra sidan betydande förhoppningar att man med de nya lagarna skulle kunna flytta fram sina positioner och ändra den stora obalansen i makt och inflytande över företagen.

Framför allt var man intresserad av ett större inflytande i de strategiska frågorna, dvs de frågor som gäller företagens framtid.

Farhågor och förhoppningar kring fackens ökade möjligheter att delta i företagsledningsbesluten. Hur har det blivit i praktiken, när lagarna varit i kraft ett antal år och hunnit "sätta sig"? Att besvara denna fråga var ett av grundsyttena med projektet "Medbestämmande och företagens strategiska beslutsfattande". Resultaten är representativa för i stort sett hela näringslivet bortsett från företag med färre än 50 anställda.

Genomförande

Tidigare undersökningar av fackligt deltagande i strategiska förändringar och beslut har i huvudsak varit baserade på fallstudier. Syftet med denna undersökning var att få en bild av förhållandena i näringslivet som helhet: jord- och skogsbruk, gruvor, bygg-

nads- och tillverkningsindustri, varuhandel, samfärdsel och banker. En nedre gräns sattes vid 50 anställda.

Det första steget i undersökningen var en enkät år 1982 till 2 500 företag (betydligt fler än hälften av totala antalet företag i de utvalda branscherna). Syftet med enkäten var att få veta om det skett någon strategisk förändring i företaget under 80-talet samt att få vissa basdata. Med "strategiska förändringar" avsågs sådant som försäljning eller köp av företag, fusion, större omorganisering, driftinskränkning eller nedläggning, införande av ny produktionsteknologi eller ny produktlinje, utlandsetablering.

1 720 företag (75 %) besvarade enkäten. Av dessa hade 1 200 haft minst en strategisk förändring under 80-talet.

Det andra steget var besöksintervjuer på 451 företag i "1200-gruppen". Bland dessa fanns de flesta av landets stora koncerner. Intervjuerna genomfördes 1983-84. De behandlade dels det enligt VD viktigaste strategiska beslutet som fattats under perioden, dels företagets läge och strategiska beslutsfattande mer generellt. På samtliga 451 företag skedde intervjun med VD eller med av VD utsedd företrädare för företagsledningen, som deltagit i det aktuella beslutet.

Vidare intervjuades tjänstemannarepresentanter (på 397 företag) samt företrädare för LO-tillhöriga fackföreningar (på 397 företag) som deltagit i beslutet.

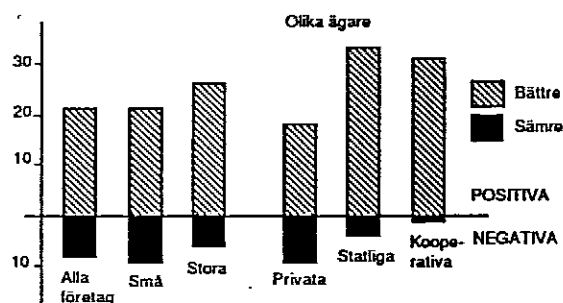
I den statistiska bearbetningen har svaren viktats med hänsyn till bransch och storlek för att ge riksrepresentativa mönster.

Ökat deltagande och positiv påverkan

Såväl företagsledningar som fack anser att det fackliga deltagandet och intresset för företagets strategiska beslut ökat sedan slutet på 70-talet. Speciellt påtagligt är detta i storföretagen. Att delta är visserligen inte detsamma som att påverka. I de flesta besluten spelade facken, enligt VD, en obetydlig roll. Men när facken har kunnat påverka, så har det, även enligt företagsledningarna, i de allra flesta fall förbättrat be-

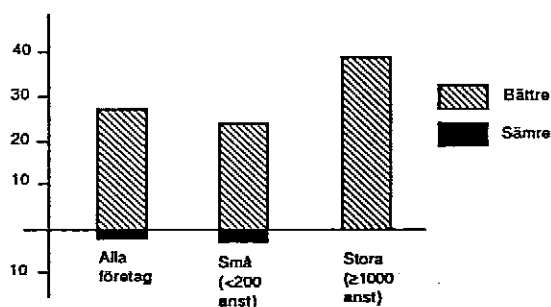
sluten. Det gäller både ekonomin och personalens villkor.

Bara 8 % av företagsledningarna ansåg, som synes i figur 1, att fackens medverkan ledde till ett sämre beslut ekonomiskt sett, medan 21 % uppgav att fackens medverkan hade förbättrat resultatet ekonomiskt. Vad gäller fackens påverkan på personalvillkoren var den positiva övervikten, som framgår av figur 2, än större.



Figur 1. Innebar det fackliga deltagandet att beslutet blev bättre eller sämre ur företagsekonomisk synvinkel? VD:s bedömningar i företag med olika storlek och med olika typer av ägare, angivet i procent.

(Den grupp som angivit "spelade ingen roll" redovisas inte i figurerna.)

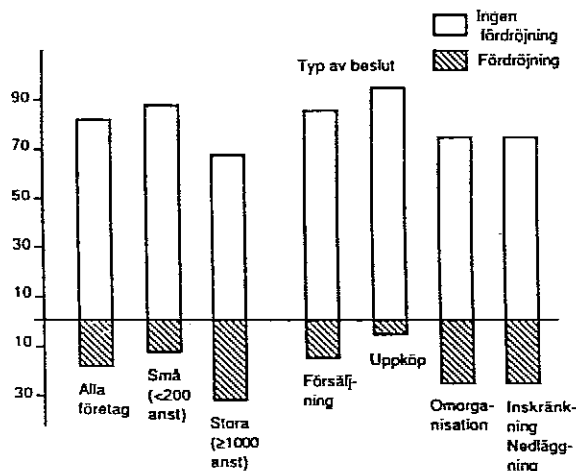


Figur 2. Blev beslutet bättre eller sämre för personalen? Effekter av fackligt deltagande i stora och små företag. VD:s bedömningar.

Dessa siffror gäller konkreta och aktuella beslut på respektive företag. Men även på allmänna frågor om fackligt deltagande visade sig företagens ledningar starkt positiva. Den stora majoriteten ansåg sålunda inte att det fackliga deltagandet är ett hinder för effektivt beslutsfattande, att det tar för lång tid eller är alltför resurskrävande, vilket varit vanligt i debatten kring MBL.

Fördröjning är sällsynt

I två tredjedelar av företagen i denna undersökning togs de strategiska besluten upp i MBL-förhandlingar. Endast i en femtedel av företagen ledde detta till en fördröjning av besluten. VD och de fackliga företrädarna gör här samma bedömning. Se figur 3.



OBS! Skalan i det nedre fältet är sammanpressad.

Figur 3. Innebar MBL-förhandlingarna en fördröjning av själva beslutsfattandet? VD:s bedömningar.

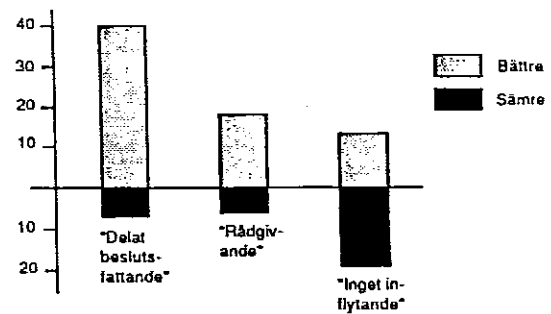
Fördröjningar i beslutsfattande på grund av fackligt deltagande är inte bara sällsynta, de är också, när de förekommer, i de flesta fall av kort varaktighet. Endast 6% av det totala antalet företagsledningarna i undersökningen angav att det fackliga deltagandet medfört en fördröjning på fyra månader eller mer.

Den oro som funnits för risken att MBL skulle medföra längre och mer tidskrävande beslutsförlopp synes sålunda obefogad.

Delat beslutsfattande ger bättre beslut

I de flesta företagen är fackens påverkan positiv, men svag. Vad händer när det fackliga deltagandet och inflytandet ökar? Består företagsledningarnas positiva syn då?

I figur 4 finns en uppdelning av företagen efter olika typer av facklig medverkan i företagets strategiska beslutsfattande. (Klassificeringen baseras på VD-intervjuerna).



Figur 4. Blev beslutet bättre eller sämre ur företagsekonomisk synvinkel? Effekter av det fackliga deltagandet i företag med olika typer av fackligt inflytande. VD:s bedömningar.

Mönstret är mycket tydligt: ju starkare den fackliga medverkan i allmänhet är i företagets beslutsprocess, desto mer positiv är ledningen till effekterna av fackets deltagande på det aktuella, konkreta beslutet. Kort uttryckt: *ju starkare roll för facket, desto bättre för företaget.*

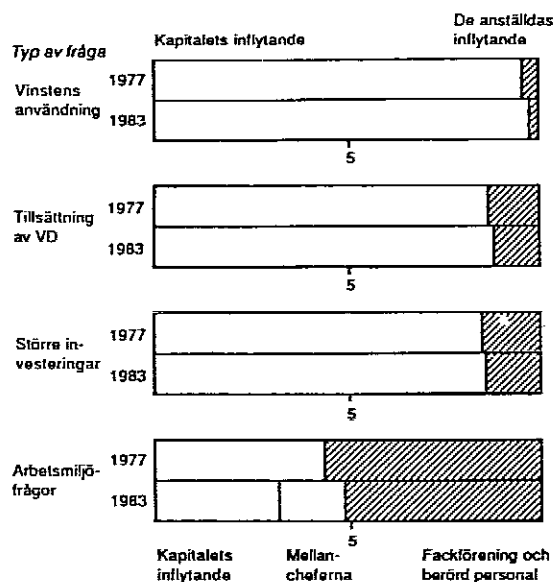
Men makten i stort är oförändrad

Resultaten så här långt visar att de farhågor som fanns kring MBL, styrelserepresentation för de anställda, m m, var obefogade. Tvärtom är den dominerande synen på fackligt deltagande i dag positiv hos företagsledningarna.

Hur är det då med förhoppningarna? Vad har hänt med makten över företagets framtid? För att bedöma detta, eller mer precist inflytandefördelningen för olika strategiska beslut som varit aktuella, fick intervjupersonerna fördela tio "inflytande-poäng" på bolagsstämma, styrelse, direktions/VD ("sektorn kapital"), fackliga organisationer samt berörda anställda ("sektorn arbete").

En exakt likadan teknik användes i en undersökning, som dock var betydligt mer begränsad, av professor Himmelstrand 1977. I figur 5 jämförs resultaten av de båda studierna.

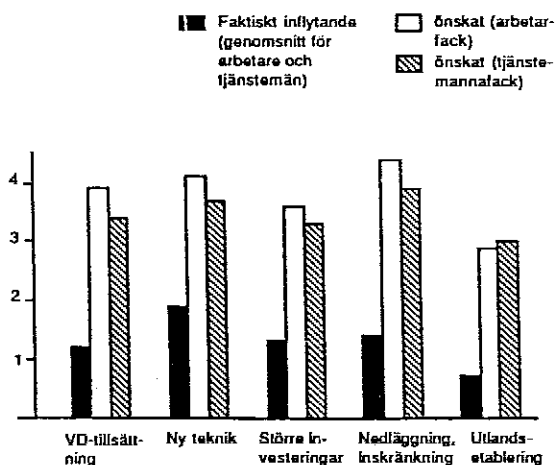
I besluten om företagets framtid är ägarnas och företagsledningarnas inflytande helt dominerande. Det gäller både 1977 och 1983. Fem år med MBL har i detta sammanhang



Figur 5. Inflytandefördelning i företagen 1977 och 1983 på fyra olika områden. Företagsledningens bedömningar.

inte haft någon betydelse. I den mest avgörande frågan, vinstens användning, är arbets inflytande helt försumbart.

Företagsledningarna och fackliga företrädare gör precis samma bedömning av inflytandets faktiska fördelning. Däremot skiljer de sig starkt åt när det gäller önskvärd fördelning. Företagsledningarna tyckte 1977 att det var önskvärt med ett något större inflytande för arbetet (i första hand för enskilda anställda), men 1983 var de helt nöjda med den rådande fördelningen.



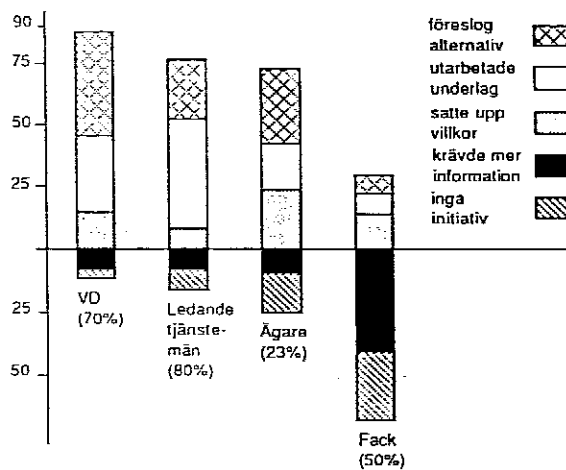
Figur 6. Faktiskt och önskat inflytande för fack och berörd personal i olika strategiska frågor.

Annorlunda var det med de fackliga organisationerna. De ville verkligen ha en annan fördelning vid båda tillfällena, mindre inflytande för ägare och ledning, och mycket mer både för berörd personal och för fackliga organisationer. Detta gällde både arbetar- och tjänstemannafack. Önskemålen om ökat inflytande för arbetet gällde alla typer av strategiska beslut, men allra starkast nedläggningsbeslut och införande av ny teknik.

Deltagande på olika villkor

Det fackliga deltagandet i företagets långsiktiga beslutsfattande har ökat väsentligt. Men "deltagande" har väsentligt olika innebörd för olika aktörer.

Som framgår av figur 7 har facken i hälften av fallen deltagit i förberedandet av besluten. Men i huvudsak har detta deltagande bestått i att sitta på åskådarläktaren med krav på mer information. Utnyttjande av konsulter är en beslutsförberedande verksamhet som belyser detta. I två tredjedelar av fallen tog facken del av konsultens resultat i någon form. Men endast i vart tionde företag var facket över huvud med och bestämde val av konsult och hans uppdrag, dvs påverkade vad som egentligen skulle belysas.



Figur 7. Deltagande intressenters aktivitet i beslutsförberedelsen. VD:s bedömning. Procentsiffror inom parentes anger andel företag där resp intressent deltog i denna fas.

Deltagande från andra aktörer, såsom ägare och ledande personal, har en annan

karaktär. Det handlar i mycket hög grad om att föreslå alternativ och utarbeta underlag, dvs aktivt forma beslutens inriktning.

Egen information och flera alternativ stärker de fackliga möjligheterna

Ledningen har ett mycket starkt övertag, inte bara när det gäller deltagande och aktivitet i beslutsförloppen. Den kontrollerar också i mycket stor utsträckning informationsskapandet. I de allra flesta fall, 66 % av företagen i denna undersökning, nöjer sig facken med ledningens information och försöker inte skaffa någon egen. *I de fall facken sökt bryta detta monopol och inhämtat oberoende information har deras möjligheter att påverka personalens villkor ökat betydligt.*

En annan faktor av stor betydelse är om det finns ett eller flera alternativ i beslutsförberedelsen.

Tabell 1. Antal alternativ i beslutsförberedelsen och fackets påverkan på de anställdas villkor. Procentandelar.

Det fackliga deltagandet ledde till...	VD:s bedömning		Arbetarfackens bedömning	
	Antal alternativ		Antal alternativ	
	Ett	Flera	Ett	Flera
Bättre personalvillkor	23	34	47	66
Sämre personalvillkor	1	5	3	3
Spelade ingen roll	76	61	50	29

Som synes får fackets deltagande helt annan slagkraft när det finns flera alternativ. Enligt arbetarfacken spelade fackens medverkan ingen roll i 50 % av fallen, när det bara fanns ett alternativ. När det fanns flera alternativ sjönk denna siffra till 29 %. *En omedelbar slutsats är att fackliga organisationer, som medverkar i förberedelsen av strategiska beslut, skall begära att flera olika alternativ blir utredda på jämbördiga villkor.*

Större inflytande vid oenighet

Fackligt inflytande i företagens strategiska beslutsfattande innebär att antalet direkt inblandade intressenter ökar, att processen blir mer offentlig och i vissa fall mer utdragen. Ändå tycks fackets deltagande sällan leda till konflikter.

I de MBL-förhandlingar kring beslutet som förekommit i två tredjedelar av företagen har facken i 90 % av fallen (enligt VD) gått på linjen "genomföra företagsledningens förslag" (i 85 % enligt arbetarfacken). Denna överväldigande enighet är kanske något som borde beklagas snarare än hyllas. *Ty när facken ställt sig kritiska till företagets beslut så har de fått betydligt större inverkan på beslutet.* Och enligt VD-svaren så har villkoren för personalen blivit i genomsnitt bättre i dessa fall än där facken slutit upp bakom ledningen från början.

Fackligt deltagande positivt

Men fortfarande starkt begränsat

Sammanfattningsvis kan man tala om tre huvudresultat i undersökningen.

1. För det första visar den ägarnas och (speciellt i de stora företagen) ledningarnas starka ställning. Det är ägare och företagsledningar som formar företagets framtid. Det är de som formulerar problem och identifierar möjligheter, initierar utredningar, avgör alternativ och dominerar beslutsfattandet.

Genomgående önskar de fackliga organisationerna ett väsentligt större inflytande över företagets långsiktiga beslut. Detta gäller särskilt beslut om inskränkningar och nedläggningar och beslut om införande av ny teknik.

2. För det andra visar undersökningen att inom ramen för ledningens alternativ så kan ändå de fackliga organisationerna i många fall genom sitt deltagande i beslutsprocessen påverka utformningen och villkoren för de anställda. Detta gäller främst beslut av stor och samtidigt näraliggande betydelse för de anställda, som driftsinskränkningar och nedlägg-

ningar, samt även, men i mindre mån, omorganisationer. *Fackens möjligheter att påverka besluten är större i de statliga och kooperativa än i de privata företagen.* Flera beslutsalternativ och en självständig och kritisk hållning till ledningens förslag gör fackets påverkan på besluten större.

3. För det tredje är den fackliga påverkan som finns i företagsledningsfrågorna övervägande positiv, enligt såväl ledning som fack. Facken kan visserligen enligt VD ibland göra beslutsfattandet och genomförandet mer utdraget. Men det är sällan – i genomsnitt endast i ett fall av fem. Och i den mån de fackliga organisationerna har inflytande så höjs beslutens

tens kvalitet både företagsekonomiskt och ur personalens synpunkt. Denna positiva roll, är enligt såväl VD som fack, starkast i de företag där facken brukar delta i beslutsfattandet.

Rapporten

Fack, företagsledning och besluten om företagens framtid (94 sidor), ges ut i samarbete mellan Arbetsmiljöfonden och Arkiv förlag, Lund. Den kan beställas från Arkiv tel 046/13 39 20. Pris: cirka 65 kr.

I tidsskriften **Economic and Industrial Democracy**, Volym 7:1, 1986, finns en sammanfattande presentation av resultaten på engelska.

Arbetsmiljöfonden

Box 1122, 111 81 Stockholm
Tel 08-796 47 00 (vx)