

NILS ELVANDER
ANITA SEIM ELVANDER

G RÄNSLÖS SAMVERKAN

*Fackets
svar på företagens inter-
nationalisering*



SNS FÖRLAG

GRÄNSLÖS
SAMVERKAN

NILS ELVANDER

ANITA SEIM ELVANDER

GRÄNSLÖS SAMVERKAN

*Fackets
svar på företagens inter-
nationalisering*

SNS FÖRLAG

SNS Förlag
Box 5629
114 86 Stockholm
Tel 08-453 99 50
Fax 08-20 62 06

Gränslös samverkan
– fackets svar på företagens internationalisering

Nils Elvander och Anita Seim Elvander
Första upplagan
Första tryckningen

© 1995 Författarna och SNS Förlag
Omslag: Rickard Frölich
Sättning: Melanders Fotosätteri, Stockholm
Tryck: Norstedts Tryckeri AB, Stockholm 1995

ISBN 91-7150-571-7

Innehåll

Förord 7

Inledning 9

Teoretisk anknytning 13

Frågeställningar 23

Definitioner 27

Urval och metod 31

Noter 35

1. De nationella institutionerna – likheter och olikheter 39

Sverige 40

Storbritannien 48

USA 56

Tyskland 60

Belgien 69

Spanien 72

Sammanfattning 76

Noter 81

2. Ett internationellt regelsystem i vardande 85

Den multinationella utmaningen 85

De internationella organisationerna 87

Koncernfackligt samarbete: Finns det en europeisk lösning? 93

Koncernfackligt samarbete i Europa: Frivilliga lösningar 103

Noter 110

3. Volvo 116

Från SKF-dotter till Sveriges största företag 116

Koncernfackligt samarbete i Volvo: Sverige 122

Koncernfackligt samarbete i Volvo: Europa 128

Volvo Truck & Bus Assembly, Irvine, Skottland 132

Volvo Europa Truck, Gent, Belgien 136

Volvo GM Heavy Truck Corporation, Greensboro,
NC, USA 142

Hur svenskt är Volvo – hur levande är Volvo-
andan? 146

Sammanfattning 151

Noter 155

4. Ericsson 158

Svenskhet och internationalisering 158

Koncernfackligt samarbete i Ericsson: Sverige 165

Koncernfackligt samarbete i Ericsson: Europa 169

Ericsson Ltd, Horsham, England 173

Ericsson Mobilfunk GmbH, Düsseldorf, Tysk-
land 177

Ericsson SA, Leganés (Madrid), Spanien 180

Ericsson GE Mobile Communications Inc., Lynch-
burg, VA, USA 186

Svenskhet, koncernkultur, ingenjörskultur 191

Sammanfattning 201

Noter 204

5. ABB 207

Nationella flaggskepp i övernationell fusion 207

Koncernfackligt samarbete i ABB: Sverige 218

Koncernfackligt samarbete i ABB:

Europa/Världen 226

ABB Transportation Ltd, Derby, England 231

ABB Henschel Lokomotiven GmbH, Mannheim,
Tyskland 237

Vad håller samman ABB? 243

Sammanfattning 254

Noter 258

6. Sammanfattning och slutsatser 264

Noter 287

Källor och litteratur 289

Förkortningar 299

Förord

Denna bok har tillkommit inom ramen för det tvärvetenskapliga forskningsprogrammet ”Internationaliseringen, företagen och det lokala samhället” vid FARådet – Rådet för forskning om företag och arbete – i Stockholm. Programmet startade 1988 och vårt arbete med materialinsamling inleddes hösten 1991. Vi besökte koncernledningarna och de fackliga organisationerna i Volvo, Ericsson och svenska ABB samt en lång rad dotterföretag och organisationer i utlandet. Vi hade två huvudfrågeställningar:

- Hur svarar de anställda genom sina organisationer på företagets internationalisering, och under vilka förutsättningar kan svaret ta formen av ett internationellt koncernfackligt samarbete?
- Vilka strategier använder koncernledningarna för att skapa sammanhållning inom multinationella koncerner?

Båda frågeställningarna handlar om olika sätt att hantera *kulturell friktion*, alltså de motsättningar som uppkommer mellan bärare av olika nationella kulturmönster och institutioner, när företagets ökande internationalisering leder till tätare kontakter mellan människor över nationsgränserna – särskilt påtagligt i de stora multinationella koncernerna. Begreppet kulturell friktion och tankarna kring olika strategier hos företag och fackföreningar för

att hantera friktionen växte fram ur diskussionerna inom "internationaliseringsgruppen" på FARådet. Diskussionerna ledde fram till den av programledarna Eskil Ekstedt och Roger Henning samt övriga deltagare i gruppen gemensamt utarbetade boken *Kulturell friktion. Konfliktkälla och förnyelsekraft i en integrerad ekonomi* (SNS Förlag 1994). Detta är ett bra exempel på hur inspirerande ett välfungerande tvärvetenskapligt samarbete kan vara för den enskilda deltagarens eget forskningsarbete.

Ett stort tack för gott samarbete går således till internationaliseringsgruppen på FARådet: Eskil Ekstedt och Roger Henning samt Roger Andersson, Åke Beckérus, Mats Forsgren, Anders Malmberg, Lennart Norgren och Hans Wirdénus. Vi vill också rikta ett varmt tack till alla de företrädare för företag, anställda och organisationer i Sverige och utomlands, som bidragit till bokens tillkomst genom att ta sig tid att svara på våra intervjufrågor och förse oss med material i övrigt. Det bör här framhållas att vårt samarbete med berörda parter i de utländska företagen fungerade mycket bra, trots lågkonjunktur och strukturella omvälvningar på många håll. Det omfattande arbetet med materialinsamlingen 1991–1994 och färdigställandet av boken har möjliggjorts genom bidrag från Arbetsmiljöfonden. Vi tackar också Nationalekonomiska institutionen vid Uppsala universitet för generösa arbetsvillkor i alla avseenden. Kolleger och vänner, ingen nämnd och ingen glömd, bland nationalekonomer, företagsekonomer och statsvetare får ett tack för kloka synpunkter på valda delar av den framväxande boken.

Uppsala i augusti 1995

Nils Elvander

Anita Seim Elvander

Inledning

Meanwhile it is interesting to note that this conception of the solidarity of each trade as a whole is checked by racial differences. The great national unions of Engineers and Carpenters find no difficulty in extending their organisations beyond national boundaries, and easily open branches in the United States or the South African Republic, France or Spain, provided that these branches are composed of British workmen. But it is needless to say that it has not yet appeared practicable to any British Trade Union even to suggest amalgamation with the Trade Union of any other country. *Differences in legal position, in political status, in industrial methods, and in the economic situation between French and English workers – not to mention the barrier of language –* easily account for the indisposition on the part of practical British workmen to consider an international amalgamated union. (Kursiv här.)

Citat ur Sidney och Beatrice Webb, *Industrial Democracy*, London 1897.

Fackliga organisationer är till sin natur utpräglat *nationella* institutioner; de har tillkommit för att värna arbetstagarnas intressen i relation till nationellt baserade företag och arbetsgivarorganisationer. Samtidigt har fackföreningsrörelsen – särskilt den gren som brukar räknas till

arbetarrörelsen – sedan slutet av 1800-talet varit bärare av en internationalistisk tradition. Som citatet ovan från makarna Webb – de ledande pionjerna för forskning om ”Industrial Relations” – visar hade emellertid internationalismen sina givna begränsningar redan under fackför­ eningsrörelsens uppbyggnadsskede. Den nationella solidari­ teten tenderade att undantränga en spirande inter­ nationell facklig samverkan. Dessa svårigheter att sam­ verka över gränserna har minskat sedan dess medan behovet av samverkan har ökat till följd av företagandets internationalisering, särskilt den snabba tillväxten av multinationella företag. Ett exempel på samarbetets pro­ blematik kan belysa detta.

Svenska Kullagerfabriken, SKF, är historiskt sett Sve­ riges mest multinationella företag. Redan 1910 började SKF etablera tillverkning och försäljning i stor skala i alla världsdelar. På den fackliga sidan är SKF också en pion­ jär. Sedan början av 1970-talet har fackklubbar i Sverige ett organiserat samarbete med sina motsvarigheter i utländska dotterföretag – dels i Europa, dels i hela vär­ lden. Detta brukar kallas internationellt koncernfackligt samarbete; det syftar till att gemensamt driva vissa frå­ gor gentemot koncernledningen. Men det är inte lätt att komma överens om vad man skall satsa på. Dels är det problem med språket; det talas sju eller åtta språk på de internationella fackliga SKF-mötena, och bara några få kan engelska förutom det egna språket. Dels försvåras samverkan kring gemensamma intressen av de stora na­ tionella skillnaderna vad gäller facklig organisering, re­ gelsystem och sedvänjor på arbetsmarknaden. Det sist­ nämnda kan illustreras av ett exempel, som visar hur svårt det kan vara att finna en gemensam ståndpunkt i en skenbart ”enkel” fråga som arbetstiden.

Ett Europamöte för några år sedan, där även ameri­ kanska fackförbund var representerade, skulle försöka enas om en gemensam linje beträffande skiftarbete. Det gällde att utnyttja produktionsapparaten effektivt – ett

krav från SKF-ledningen som facket i princip kunde acceptera. Men hur skulle arbetstiden förläggas? Därom gick meningarna isär. De svenska och tyska facken var överens om att acceptera två skift men ej lördags- och söndagsarbete. De brittiska representanterna hade en annan uppfattning: "Hur skulle vi kunna neka till skift lördag och söndag när vi har 25 procents arbetslöshet? Helgskiftet kunde betyda en välbehövlig inkomst för många som har dålig arbetslöshetsersättning." Fransmännen tyckte att frågan var fel ställd: "Vi har ju redan två skift; de som arbetar nattskift är inte 'våra' anställda – de är vinbönder som vill ha en extraförtjänst." De italienska fackliga företrädarna hade en annan typ av invändning: "Det finns fyra fackföreningar på vår arbetsplats och det vi representerar, som är med i IMF (International Metalworkers' Federation), utgör bara tio procent av de anställda. Det är ingen idé för oss att ta ställning i frågan; vi har ju nästan inga medlemmar i ryggen." Representanterna från USA kunde inte förstå varför facket över huvud taget skulle diskutera en sådan fråga som arbetstidens förläggning: "Det är väl upp till den enskilde individen – det har med frihet att göra!"¹

Diskussionen mellan facken i SKF-koncernen om arbetstidens förläggning visar i blyxtbelysning hur de nationella kulturmönstren och de därav påverkade institutionerna kan försvåra ett internationellt fackligt samarbete. Men det är inte bara facket som berörs av denna problematik. Även arbetsgivarsidan möter de nationella kulturskillnaderna, särskilt i multinationella företag. Hur långt kan dessa skillnader tillåtas sätta sin prägel på de utländska dotterbolagen? Måste olikheterna i någon mån överbryggas genom styrning från koncernledningen, t.ex. genom en gemensam företagskultur? Det är frågor av detta slag som skall diskuteras i denna bok med utgångspunkt från en empirisk undersökning av relationer mellan koncernledning och dotterföretag samt koncernfackligt samarbete inom tre stora "svenska" multinationella

verkstadsföretag: Volvo, Ericsson och ABB.

Av Sveriges fem största företag är fyra verkstadsföretag. Ända sedan det industriella genombrottet för ungefär 100 år sedan har de stora svenska verkstadsföretagen haft hela världen som arbetsfält. De tio största företagen hade 421 000 personer anställda utomlands år 1993 – en fördubbling på tio år – medan antalet anställda i Sverige var 156 000, betydligt färre än för tio år sedan. Andelen utlandsanställda i de stora verkstadsföretagen var cirka 65 procent. Den svenska verkstadsindustrin har alltså internationaliserats i ökande takt.

Företagens ökande internationalisering – en generell företeelse som är särskilt påtaglig för de stora verkstadsföretagen – har ställt de fackliga organisationerna inför en svårbemästrad utmaning. Att tillförsäkra de anställda insyn och inflytande i multinationella koncerner har visat sig vara problematiskt, vare sig det gäller de stora strategiska besluten om fusioner, nedläggning och uppköp av företag, fortsatt utlandsetablering etc., eller koncernledningens löpande verksamhet.

Fackföreningarna är uppbyggda för att tillvarata de anställdas intressen gentemot nationella arbetsgivare och nationella politiska institutioner. Dessa förutsättningar ändras radikalt när företagen blir alltmer multinationella. Nationalstatens suveränitet över ekonomisk politik, näringspolitik m.m. har i viss mån urholkats av dels kapitalets internationalisering, dels internationaliseringen av ekonomiska och politiska beslut genom EG/EU och andra överstatliga organ. Att skapa en facklig motvikt till dessa internationaliseringstendenser skulle kräva ett internationellt fackligt samarbete, som kan vara svårt att göra effektivt på grund av att nationella, företagsanknutna eller rent lokala särintressen kolliderar. Härtill kommer den försvårande omständighet, som illustreras av exemplet från facket på SKF, alltså skillnader i de fackliga organisationernas styrka i olika länder och olikheter i de nationella regelsystemen och kulturmönstren. Det är

denna problematik som brukar sammanfattas i begreppet koncernfackligt samarbete.

Teoretisk anknytning

De stora multinationella koncernerna har, som redan antytts, också sina samarbets- och sammanhållningsproblem, om än inte lika påtagliga som på den fackliga sidan. Vad är den sammanhållande kraften i en koncern som har tiotusentals anställda i flera hundra dotterföretag i över hundra länder i alla världsdelar? Den frågan har sällan eller aldrig ställts explicit i litteraturen om multinationella företag, kanske beroende på att frågan öppnar så väldiga perspektiv, att den inbjuder mera till spekulering än till den mycket omfattande empiriska forskning, som skulle krävas för att ge ett någorlunda välgrundat och uttömmande svar. Ett sådant svar kan inte ges i denna bok. Men frågan om multinationella storkoncerners sammanhållningsproblem kan ändå ges en partiell belysning genom den här presenterade undersökningen av relationer mellan koncernledning och dotterföretag i utlandet samt den därmed sammanhängande problematiken kring koncernfackligt samarbete. Frågan kan också sättas in i ett teoretiskt sammanhang. Det kan vara fruktbart att som utgångspunkt dra paralleller mellan stora multinationella koncerner och den politiska historiens många exempel på mer eller mindre långlivade imperier och flernationella stater. Det finns också en organisationsteoretisk forskning kring nationalkulturer och företagskulturer, som är relevant för en diskussion – och en empiriskt grundad analys – av dels sammanhållningsproblematiken i stora världsomfattande koncerner, dels koncernernas relationer till de anställda.

Vad håller samman ett imperium eller en stat som rym-

mer flera nationaliteter? Det nakna våldet är, som historien i rikt mått visar, en vanligt förekommande sammanhållningskraft. Men historien lär oss också – med Esaias Tegnér's ord – att:

 vad våldet må skapa är vanskligt och kort,
 det dör som en stormvind i öknen bort.

Den fysiska maktutövningen som sådan skapar ingen äkta legitimitet; den kan inte i längden trygga ett imperiums eller en flernationell stats fortbestånd. Den för en mera långvarig sammanhållning nödvändiga legitimiteten måste – förutom på den centrala härskarens eller regeringens maktresurser – grundas på gemensamma värden av såväl ideell som materiell natur. Främst bland de ideella legitimitetsgrunderna kommer i modern tid *nationen* och därmed förbundna värden, såsom gemensam historia och kultur, gemensamt språk, gemensamma politiska institutioner och i många fall även gemensam religion. Före den moderna nationalismens genombrott under 1800-talet var religionen i regel det starkaste sammanhållande bandet, särskilt vad gäller äldre tiders stora imperier. De ideella legitimitetsgrunderna kan i sin tur förstärkas av materiella, såsom ekonomiskt välstånd grundat på imperiets eller statens samlade resurser och en långvarig inre och yttre fred. Romerska rikets storhetstid, då Pax Romana omfattade nästan hela den då kända världen kring Medelhavet, är ett exempel på detta.²

Det romerska rikets nedgång och fall, det brittiska imperiets upplösning och Sovjetunionens sönderfall åskådliggör mycket tydligt hur legitimiteten sviktar och den centrala våldsmakten undergrävs av centrifugala krafter, som gör anspråk på en ny legitimitet av annat slag. Nationalismen uppträder i modern tid som en sprängkraft, riktad mot det vacklande imperiets legitimitet, som emellertid också baseras på en form av nationalism. Det kan vara klagörande att här införa en distinktion mellan *statsna-*

tionalism och *kulturnationalism*. För en statsnationalistisk uppfattning är gemensam historia och gemensamma politiska institutioner det enande bandet; statsnationalismen tenderar därför att anta en i ordets egentliga bemärkelse konservativ, systembevarande karaktär. Den habsburgska dubbelmonarkin, tsarernas Ryssland och dess efterföljare Sovjetunionen kan ses som statsnationalistiska regimer, som länge kämpade emot och till sist dukade under för separatistiska krafter i förening med yttre hot. Jugoslavien är ett exempel på en flernationell stat som faller sönder, bland annat därför att den inte lyckats skapa en statsnationalistisk gemenskap. Den imperieförstörande separatismen kämpar för att genomdriva *nationalitetsprincipen* – dvs. tanken att en nation bör bilda en självständig stat – utifrån en *kulturnationalistisk* uppfattning om nationen som en enhet, baserad främst på gemensamma kulturtraditioner och gemensamt språk. Kulturnationalismen har i regel en politiskt radikal prägel, åtminstone så länge målet, nationens frihet eller enhet, ej är uppnått. Men kulturnationalismen är inte bara en sprängkraft, som ur sönderfallande statsnationella välden skapar nya nationalstater; den kan också vara en enande kraft, vilket Italiens och Tysklands enande under 1800-talet illustrerar. Det bör till sist påpekas, att i enhetliga nationalstater tenderar statsnationalism och kulturnationalism att sammanfalla; Frankrike och de nordiska länderna är exempel på detta.³

Vad är det då som håller samman den imperieliknande skapelse som den multinationella storkoncernen utgör, och vilka krafter är det som hotar dess bestånd? Det ligger nära till hands att likna koncernen vid ett imperium som hålls samman av dels centrala maktresurser – i bemärkelsen finansiell styrning av dotterföretagen – dels en motsvarighet till imperiets systembevarande statsnationalistiska ideologi; denna ideologi kan kallas företagskultur vad gäller dotterföretagen och på koncernnivå koncernkultur. De centrifugala, separatistiska och kulturna-

tionalistiska krafterna motsvaras av självrådiga dotterföretag, som visserligen kan tvingas rätta sig efter den centrala budgetstyrningen och centrala strategiska beslut om produktionens allokering, men som i övrigt lever sina egna liv, knyter sina egna nätverk och frodas i den nationella miljö där de hör hemma. Med detta perspektiv på den multinationella koncernen kan det sägas, att koncernen är grundad på en spänningsfylld motsättning mellan å ena sidan en centralmakt, som försöker utbreda en *koncernkultur* för att ge den finansiella centralstyrningen en viss legitimitet, och å andra sidan ett stort antal lokala maktcentra i form av dotterföretag, som inom de centralt fastställda ramarna agerar mycket självständigt och hämtar kraft ur omgivningens *nationalkultur*.

Vilken kultur är då starkast – koncernkulturen eller nationalkulturen? Svaret ligger antagligen i den riktning som antyds av jämförelsen med imperier och flernationella stater. Historien visar att statsnationalismen är ett svagare föreningsband än kulturnationalismen. Medan den till staten eller imperiets centralmakt knutna legitimiteten tenderar att vara tillbakablickande, systembevarande och fylld av relativt ytliga symboler med monarken eller diktatorn i spetsen, är den legitimitet som grundas på kulturnationalism mera folklig och livskraftig, och dess symboler laddas av känslan för folket, *nationen*, och inte bara *staten*. Utan att göra anspråk på att jämförelsen håller till alla delar kan man dock se en slående likhet mellan den systembevarande statsnationalismen – med dess mera ytliga symbolvärld – och koncernkulturen, som svävar fritt ovanför dotterföretagen och deras nationella hemvist och försöker skapa en lojalitet mot själva koncernen. Döttrarna lever så att säga närmare verkligheten än modern, och deras egen företagskultur förstärks av den omgivande nationella kulturen, som manifesteras av gemensamt språk samt gemensamma värderingar och traditioner – en motsvarighet till kulturnationalismen på det politiska planet.

Tanken att nationalkulturer är starkare och mera djupgående föreningsband mellan människor än företagskulturer får ett starkt stöd i det senaste decenniets företags-ekonomiska och/eller organisationsteoretiska forskning. Den holländske företagsekonomen Geert Hofstede, som själv arbetat inom IBM, genomförde omkring 1970 en stor undersökning av nationellt kulturellt betingade värderingar hos IBM-anställda från femtio länder och tre flernationella regioner. Resultaten redovisades i en bok 1980, som tio år senare kompletterades i en ny version med data från senare undersökningar av företagskulturer. Hofstede visar att nationalkulturen slår igenom starkt i attityderna hos människor som har samma slags jobb i dotterföretag inom IBM i olika länder. Nationalkultur handlar i hög grad om djupliggande värderingar som grundläggs redan i barndomen, såsom inställningen till makt och ojämlikhet, förhållandet mellan individ och grupp, sociala könsroller samt hantering av osäkerhet. Hofstede mäter och jämför de IBM-anställdas attityder till dessa fyra dimensioner av nationell kultur. Bilden han får fram överensstämmer väl med gängse föreställningar om ”nationalkaraktärer”. Inställningen till arbetet och relationer på arbetsplatsen är starkt präglad av den nationella kulturen; detta torde vara Hofstedes viktigaste resultat. Vid sidan av den värderingsbaserade nationalkulturen framstår 80-talets försök att utveckla en enhetlig företagskultur som tämligen verkningslösa, främst beroende på att det här bara handlar om ytliga beteenden och ytliga symboler. Att styra stora företag med hjälp av ”shared values” är vanskligt; en företagskultur kan inte rå på nationalkulturerna.⁴

Nationalkulturens styrka och företags/koncernkulturens otillräcklighet som föreningsband får en tydlig belysning i en nyligen framlagd avhandling i företagsekonomi. Miriam Salzer undersökte den mycket speciella och av grundaren Ingvar Kamprad starkt präglade koncernkulturen inom IKEA. Det visade sig att det enhetliga och

mycket ”svenska”, egalitärt betonade budskap som utstrålade från Älmhult uppfattades helt olika i olika utländska dotterföretag av såväl anställda som kunder; de nationella kulturmönstren slog igenom i IKEA-företag i Kanada och Frankrike. Den svenska särprägel, som tidigare spelade en stor roll i personalpolitik och marknadsföring, utsuddas alltmer, trots att svenska chefer i stor utsträckning används för att utbreda en global koncernkultur. Det globala blandas överallt med det lokala och blir därigenom utspätt. Idén om en global kultur som sammanhållningskitt är en utopi.⁵

De svenska företagsekonomerna Mats Alvesson och Per Olof Berg kommer, efter att ha arbetat sig igenom över 400 skrifter om företagskultur och ”organizational symbolism”, till en liknande slutsats vad gäller företagskulturer. Det stora flertalet böcker och uppsatser publicerades under 80-talet, då detta forskningsfält expanderade explosionsartat; det handlade till mycket stor del om populariseringar av nya varianter av gammal organisationsteori, avsedda för företagsledare och andra praktiker. ”Vurmen för företagskulturer”, för att tala med Hofstede, kan förklaras av bland annat intryck från japanska företag, den snabba tillväxten av multinationella koncerner och ett sökande efter bättre styrmedel och sammanhållningskrafter än den överspelade rationalistiska centralplaneringen. Många företagsledare trodde att man snabbt kunde nå komparativa fördelar genom att skapa en enhetlig företagskultur, som stärker företagets identitet och image och knyter medarbetare och kunder till företaget med band av lojalitet och förtroende. Det hände att chefen, efter att ha läst någon av det tidiga 80-talets många trendiga böcker om företagskultur, ”ordered the personnel manager ’to see to it that the company gets a strong culture – and fast’”. Denna övertro på företagskultur som styrmedel förbyttes snart i besvikelse hos såväl praktiker som forskare. De seriösa forskare, som länge varnat för manipulering och exploatering av de anställda, kunde konsta-

tera att farhågorna kanske var något överdrivna, eftersom företagskultur inte låter sig kommenderas fram och inte har någon större praktisk betydelse. Härtill kommer att det i stora företag snarare finns *flera* kulturer, t.ex. professionella subkulturer, än en enda övergripande företagskultur.⁶

Förekomsten av professionella subkulturer är en viktig faktor, som bör beaktas när multinationella koncerners sammanhållningsproblem analyseras. En gemenskap som skapas av likartad utbildning, likartade specialiserade arbetsuppgifter och gemensamma intressen vad gäller teknisk problemlösning och kunskapsutveckling torde vara ett betydligt starkare föreningsband än en företagskultur. Men det är föga troligt att en professionell kultur kan bli så stark, att den kan övervinna de nationella kulturskillnaderna. Även en dominerande "ingenjörskultur" färgas av den nationella miljö i vilken ingenjörerna är verksamma. Om det finns flera professionella subkulturer inom koncernen ökar sammanhållningsproblemen. En över nationsgränserna integrerad produktion av likartade varor och tjänster skapar gynnsammare förutsättningar för sammanhållning, lojalitet och enhetligt uppträdande inom koncernens olika delar än ett konglomerat av väsensskilda verksamheter. Detta torde gälla även för koncernens och dotterföretagens relationer till de anställda. Enligt den brittiske arbetsmarknadsforskaren Paul Marginson, som studerat det spirande koncernfackliga samarbetet inom ett antal stora europeiska koncerner, är ett relativt enhetligt produktsortiment och en enhetlig ägarstruktur viktiga förutsättningar för ett fungerande internationellt koncernfackligt samarbete.⁷

De anställda och deras fackliga organisationer är naturligt nog ännu mera präglade av nationalkulturen än företagsledningen, som ju i en multinationell koncern är tvingad att försöka tänka och agera internationellt eller transnationellt. Personalen är "folket" eller "nationen", medan koncernledningen är "staten" eller rentav "kejsar-

makten” – för att åter anknyta till de politiska metaforerna. Dotterföretagens chefer intar en mellanställning mellan folket och staten, en ställning som ibland kan vara problematisk eftersom lojaliteten är delad mellan den lokala gemenskapen, innefattande de anställda, och ansvaret för helheten. Det är uppenbart att avståndet mellan den lokala och/eller nationella miljön och den internationella eller övernationella miljö, i vilken koncernledningen vistas, är mycket större för personalen och dess organisationer än för ledningen i dotterföretagen. Kan de anställda över huvud taget känna någon lojalitet mot koncernen – eller ens dotterföretaget? Svaret på den frågan ligger kanske i det koncernfackliga samarbetets möjligheter att kanalisera information till de anställda och ge utlopp för deras eventuella missnöje och förslag till ändringar; därmed skulle kanske kunna skapas eller vidmakthållas en lojalitet mot företaget, som annars inte vore möjlig.

Albert Hirschman, en amerikansk ekonom med mångvetenskaplig, nära nog humanistisk inriktning, utgav år 1970 en liten bok som snart blev en klassiker, *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Hirschman analyserar i första hand hur konsumenter reagerar när ett företags produkter blir sämre, men han applicerar på ett övertygande sätt samma resonemang på medlemmar av organisationer, såsom fackföreningar och politiska partier. Utgångspunkten är alltså att ett företags eller en organisations produkter eller service försämras. En del kunder slutar då att köpa varorna, och några medlemmar lämnar organisationen: det är ”exit” (sorti). Andra kunder, respektive organisationsmedlemmar, vänder sig till ledningen och klagar: det är ”voice” (protest). Men det finns också de som förblir passivt lojala i hopp om bättring. Att höja sin röst i protest och med krav på förändring är den typiskt politiska handlingen, medan exit är den reaktion som ligger närmast till på marknaden. Ju mindre utrymmet är för exit, desto större blir behovet av voice. Men sannolikheten för voice ökar

också med graden av lojalitet. Det är de verkligt lojala konsumenterna/medlemmarna som gör sig mödan att protestera och kräva förändringar. Om lojaliteten har Hirschman en formulering som är klart relevant för resonemanget om koncernfackligt samarbete:

As a rule, then, loyalty holds exit at bay and activates voice. It is true that, in the face of discontent with the way things are going in an organization, an individual member can remain loyal without being influential himself, but hardly without the expectation that someone will act or something will happen to improve matters.⁸

Om Hirschmans begrepp appliceras på de anställdas och deras representanters förhållande till en multinationell arbetsgivare kan det antas, att alternativet exit används ibland men inte särskilt ofta – allra minst i situationer med hög arbetslöshet. Valet står alltså i regel mellan protest och lojalitet, eller en kombination av båda, eftersom de hör nära samman. Att det, åtminstone i norra Europa, är facket som oftast förmedlar de anställdas voice är uppenbart. Om de anställda i ett företag får fritt välja representanter, som kan framföra deras åsikter och föra deras talan, är det mera sannolikt att de är lojala mot företaget än om de saknar voice. Härav följer att ett koncernfackligt samarbete skulle kunna öka personalens lojalitet mot koncernen och ge koncernledningens maktutövning ett visst mått av demokratisk legitimitet.

Parternas motiv för koncernfackligt samarbete och andra former av anställdas medverkan i företagets beslutsprocesser är i grunden helt olika, vilket inte hindrar att det kan finnas en mer eller mindre bred zon av gemensamma intressen. För arbetstagarna och deras representanter är inflytandet både ett mål i sig och ett medel till att uppnå bättre arbetsförhållanden och anställningsvillkor; detta brukar i litteraturen kallas företagsdemokrati (in-

dustrial democracy), trots att parallellen med den politiska demokratin hålls åtskilligt. Arbetsgivarnas motiv för att gå med på koncernfackligt samarbete m.m. är av två slag: dels att de anställdas inflytande över sina arbetsvillkor kan höja företagets effektivitet och produktivitet, dels att företagets ledning får ett slags demokratisk legitimitet, som kan förstärka den sociala integrationen i företag och samhälle. Ett väl fungerande partssamarbete, som bygger på ett visst mått av gemensamma intressen och ömsesidigt beroende, kan gagna båda parter, särskilt i tider av stor osäkerhet och snabba förändringar. Företaget överlever och jobben räddas. Den renodlade förhandlings-situationens nollsummespel förvandlas i bästa fall genom företagsdemokrati och partssamarbete till ett plussummespel, där båda parter vinner.⁹

Att bygga upp ett koncernfackligt samarbete, som engagerar inte bara de fackliga organisationerna utan också koncernledningen, och att försöka skapa en enhetlig företags/koncernkultur kan ses som alternativa strategier för att skapa sammanhållning i en multinationell koncern. Det koncernfackliga samarbetet är i första hand fackets strategi, medan koncernkulturen är en typisk arbetsgivarstrategi. Men arbetsgivar sidan kan också tänkas använda sig av den koncernfackliga strategin som ett alternativ till koncernkulturstrategin, om denna visar sig vara ineffektiv som sammanhållningskraft. De båda strategierna kan kombineras på olika sätt, trots att de är i grunden olika. Att skapa en enhetlig företags/koncernkultur är en strategi för *homogenisering*, syftande till att överbrygga de nationella kulturskillnaderna och undvika öppna kulturella konflikter. Men det finns en alternativ strategi för att hantera ”kulturell friktion”, som kan kallas *pluralistisk integration*. Den innebär att företagsledningen erkänner att delkulturer är ofrånkomliga i det internationella företagandet och att det finns en beredvillighet att tillvarata de kulturella skillnaderna mellan dotterbolag i olika länder och utnyttja dem som drivkrafter i kon-

cernens utveckling. Det koncernfackliga samarbetet kan bli en viktig del i en sådan strategi; det kan tänkas underlätta den pluralistiska integrationen och ge koncernledningen en viss demokratisk legitimitet.¹⁰

Pluralistisk integration genom koncernfackligt samarbete är emellertid en svårhanterlig strategi, som det tar lång tid att göra verkningsfull. Till de inledningsvis nämnda svårigheter som skapas av vitt skilda nationella kultur- och institutioner samt språkproblem kommer strukturella begränsningar, som har att göra med de stora förändringar som arbetsorganisationen i vid mening genomgår för närvarande. Det gäller särskilt övergången från "fordismens" okvalificerade tempoarbete till en mera kunskapsintensiv och flexibel arbetsorganisation och därmed sammanhängande tendenser till segmentering av arbetskraften: en uppdelning i A- och B-lag, eller kanske snarare en tredelning i en högt kvalificerad *kärntrupp* med trygg anställning och goda arbetsvillkor, en omgivande krets av *stödtrupper*, där specialister arbetar i tillfälliga projekt eller som konsulter, och slutligen en lågkvalificerad *reservarmé* som pendlar med konjunkturen mellan arbetslöshet och kortvariga anställningar. Det är uppenbart att koncernfackligt samarbete har lättast att omfatta kärntrupperna i den multinationella koncernens dotterföretag, medan stödtrupperna knappast låter sig infångas, främst därför att de sällan är fackligt organiserade, och reservarmén i många länder är försummad av facket. Tendenserna till segmentering av arbetskraften begränsar alltså det koncernfackliga samarbetets omfattning.¹¹

Frågeställningar

Det koncernfackliga samarbetet är i första hand de fackliga organisationernas strategi – en strategi som syftar

till att ge arbetstagarna i de multinationella koncernerna information och om möjligt inflytande, varigenom de kan uppnå ökad trygghet och bättre anställningsvillkor. Vilka möjligheter finns det då att skapa ett internationellt koncernfackligt samarbete, och vilket inflytande kan de anställda uppnå härigenom? Frågan har två aspekter, en nationell och en internationell; det handlar i båda fallen om institutionella förutsättningar för fackligt inflytande i allmänhet och inflytande genom koncernfackligt samarbete i synnerhet. Huvudfrågeställningen i denna del av undersökningen kan sålunda formuleras på följande sätt:

- I Vilka är de institutionella förutsättningarna för internationellt koncernfackligt samarbete i de undersökta multinationella koncernerna, dels på nationell nivå, dels internationellt?

Denna frågeställning skall till en början diskuteras mot bakgrund av en undersökning av institutioner och maktrelationer på arbetsmarknaden i de berörda länderna:

- I:1 Hur skiljer sig det arbetsrättsliga regelsystemet, organisationsstrukturen och förhandlingssystemet mellan de undersökta länderna, och vilka maktrelationer råder mellan arbetsmarknadens parter i dessa länder?
- I:2 Vilka förutsättningar skapar dessa institutioner och maktrelationer för de anställdas inflytande i olika nationella miljöer inom de undersökta multinationella koncernerna?

Dessa övergripande frågeställningar på makronivå behandlas i *kapitel 1*. Det bör här påpekas, att ett samband kan antas råda mellan de anställdas inflytande i allmänhet och möjligheterna att skapa ett fungerande koncernfackligt samarbete; arbetsrättsliga spelregler, förhandlingssystem och organisationsstrukturer, som gynnar arbetstagarnas inflytande på nationell nivå, kan antas främja ett nationellt koncernfackligt samarbete och öka

möjligheterna att utvidga detta till ett internationellt koncernfackligt samarbete. De begränsningar av påverkningsmöjligheterna inom multinationella koncerner, som bland annat beror på att institutioner och maktrelationer på arbetsmarknaden är så olika i olika länder, har föranlett framför allt internationella fackliga organisationer att verka för ett internationellt regelsystem, som skulle kunna underlätta koncernfackligt samarbete över gränserna. Denna problematik behandlas i *kapitel 2*. Den härmed sammanhängande delfrågeställningen kan formuleras sålunda:

I:3 I vilken utsträckning och med vilka medel har ett internationellt regelsystem utvecklats i syfte att främja internationellt koncernfackligt samarbete?

De övergripande frågeställningarna på nationell och internationell makronivå bildar en bakgrund till analysen av de anställdas inflytande genom bland annat koncernfackligt samarbete inom Volvo, Ericsson och ABB. Analysen styrs av några delfrågeställningar som kan sammanfattas på följande sätt:

I:4 Vilka strategier har de fackliga organisationerna, vilka påverkningsmetoder använder de och vilket inflytande kan de utöva på olika nivåer och i olika typer av frågor inom de undersökta multinationella koncernerna?

När de anställdas och deras organisationers påverkningsmöjligheter skall beskrivas och analyseras är det lämpligt att skilja mellan tre huvudtyper av frågor:

- (1) Strategiska beslutsprocesser, såsom köp och försäljning av företag, fusioner, utlandsetableringar, större investeringsbeslut etc.
- (2) Produktions- och organisationsfrågor, såsom arbetsorganisation, ny teknik, arbetsmiljö samt omorganisation och nedskärning av arbetskraft.

- (3) Förhandlingsfrågor om löner, lönesystem, arbetstid m.m.

Tidigare forskning tyder på att påverkningsmöjligheterna är minst i frågor av typ (1) och inskränker sig till information och samråd, medan möjligheterna är större i de båda andra typerna av frågor och särskilt i förhandlingsfrågor. Ett koncernfackligt samarbete torde närmast avse de strategiska besluten – med de begränsningar av påverkningsmöjligheterna som detta innebär.¹²

Som ovan nämnts kan koncernfackligt samarbete ses som ett instrument för pluralistisk integration inom multinationella koncerner, medan uppbyggande av en enhetlig företags/koncernkultur kan betecknas som ett led i en strategi för att minimera kulturell friktion genom homogenisering. Denna sammankoppling av koncernfackligt samarbete och företagskultur som bärande element i två alternativa strategier för att hantera kulturell friktion inom multinationella koncerner torde vara ett originellt grepp. Koncernfackligt samarbete och andra former av företagsdemokrati har sällan eller aldrig studerats tillsammans med problematiken kring företagskultur, som i sin tur brukar betraktas ur ett ensidigt managementperspektiv. Sammankopplingen kan ses som den andra huvudfrågeställningen i vår undersökning:

- II Vilka strategier använder koncernledningen för att skapa sammanhållning inom de undersökta multinationella koncernerna?

Vad gäller homogeniseringsstrategin genom uppbyggande av en enhetlig företags/koncernkultur kan två delfrågeställningar formuleras:

- II:1 I vilken utsträckning har koncernledningen försökt skapa en enhetlig koncernkultur inom de undersökta multinationella koncernerna, och i vad mån har detta

lyckats i dotterföretagen? Hur förhåller sig koncernkulturen till professionella subkulturer?

II:2 I vilken utsträckning styr koncernledningen relationerna till de anställda och deras organisationer i dotterföretagen i olika länder, och vilka andra styrningsformer används för att skapa sammanhållning?

Slutligen skall graden av "svenskheter" studeras i de tre koncernerna; en närliggande delfrågeställning blir alltså denna:

II:3 I vilken utsträckning och på vilket sätt har ledningsstil och relationer till de anställda en specifikt svensk prägel i dotterföretagen i olika länder?

Beträffande strategi för pluralistisk integration genom bland annat koncernfackligt samarbete inställer sig naturligt följande delfrågeställning:

II:4 Under vilka förutsättningar kan en sammanhållningsstrategi genom koncernfackligt samarbete aktualiseras inom de undersökta multinationella koncernerna?

Definitioner

I det följande skall några centrala begrepp definieras. Först skall innebörden av termen koncernfackligt samarbete preciseras. Termen är egentligen missvisande eftersom de anställda i vissa länder även representeras av andra organ än fackföreningarna; i Tyskland och Spanien finns sålunda företagsnämnder som väljs av alla anställda, oavsett facklig tillhörighet (i praktiken domineras valen till företagsnämnderna av facket). I det följande skall

dock, av praktiska skäl, begreppet koncernfackligt samarbete anses innefatta även andra former av samarbete än de rent fackliga. Eftersom begreppet har flera dimensioner är språkbruket något oklart, varför en definition är på sin plats.¹³

Figur I:1. Det koncernfackliga samarbetets dimensioner.

	Nationellt KFS		Internationellt KFS	
	Fackligt nätverk	Partsrelationer	Fackligt nätverk	Partsrelationer
Branschnivå				
Koncernnivå				
Divisionsnivå				
Lokal nivå				

För det första bör man skilja mellan samarbete inom en nationell del av en koncern – nationellt koncernfackligt samarbete (KFS) – och samarbete inom hela koncernen, alltså internationellt KFS. För det andra består samarbetet av två delar: dels samarbete mellan lokala fackliga eller andra organisationer inom en koncern, vilket kan kallas fackligt nätverk, dels partsrelationer mellan de anställdas representanter och företags- eller koncernledningen. För det tredje berörs olika nivåer: lokal nivå (dotterföretag), divisions- eller produktområdesnivå, koncernnivå, branschnivå (nationellt och internationellt). De olika dimensionerna i begreppet koncernfackligt samarbete kan illustreras av matrisen i *figur I:1*.

Slutligen bör begreppet KFS innehållsmässigt uppdelas på dels information och samråd, dels deltagande i beslut, till exempel genom styrelserepresentation för de anställda. Eftersom deltagande i beslut hittills inte varit ak-

tuellt i diskussionen om KFS i multinationella koncerner, skall i det följande med KFS avses endast information och samråd. Sammanfattningsvis – och med tonvikt på de praktiska aspekterna – kan koncernfackligt samarbete sägas innehålla minst följande tre grundelement.

- Representanter för de anställda från olika delar av en koncern skall organiserat och regelbundet träffas för utbyte av information och erfarenheter om förhållanden i koncernen.
- De anställdas representanter skall ha rätt att organiserat och regelbundet träffa koncern- eller divisionsledningen för utbyte av information och synpunkter angående koncernens utveckling och planer.
- Kostnaderna för 1 och 2 skall betalas av produktionen.

Om internationellt KFS avses, tillkommer ytterligare ett element:

- Ovanstående skall gälla för minst två av de länder där koncernen är etablerad.

Den koncernfackliga problematiken har uppmärksamats dels av berörda fackliga organisationer och arbetsgivarorganisationer, dels av internationella sammanslutningar. OECD och ILO har antagit så kallade uppförandekoder för multinationella företag 1976–77. Inom EG har flera direktivförslag gällande koncernfackliga frågor utarbetats av Kommissionen alltsedan 70-talet. Några av dessa rör "European Works Councils" inom stora EG-baserade multinationella koncerner och andra gäller så kallade Europabolag.¹⁴

Man talar ofta om multinationella och transnationella företag som om det vore samma begrepp. Men de båda termerna kan också användas på ett sådant sätt, att de motsvarar skilda förhållanden i verkligheten. Det handlar då, när det gäller transnationella företag, om en högre grad

av såväl internationalisering som övernationell integration än i traditionella multinationella koncerner. Man kan här anknyta till Howard Perlmutters klassiska tredelning (1965): en första *etnocentrisk* period, då moderbolagen dominerade sina döttrar; en andra *polycentrisk* period, ungefär 1920–1960, med tillverkning i självständiga dotterföretag i olika länder; en tredje *geocentrisk* period, då koncernledningen genomför en global integration.¹⁵ Det är ju en omstridd fråga om företagens internationalisering verkligen kan schematiseras och periodiseras på detta sätt; som analytiskt sorteringsinstrument har dock Perlmutters kategorier onekligen sina förtjänster, bland annat frånvaron av de normativa drag som kännetecknar begreppsbildningen i en del sentida företagsekonomisk litteratur.¹⁶ Begreppet *transnationell* anknyter närmast till *geocentrisk*: internationaliseringen och integrationen har gått långt utöver den traditionella relationen styrande moder – lydiga dotter och kan komma i konflikt med den växande självständighet för dotterföretagen, som i stor utsträckning kännetecknat de multinationella koncernernas utveckling under senare decennier.¹⁷

En viktig ny dimension av storkoncernernas fortgående internationalisering är den som fångas i termen *multidomestic*. Härmed brukar menas att koncernerna har flera länder som hemmamarknad och att koncernledningen inte längre har en klar nationell bas och identitet. ABB utpekade ofta som typexemplet. Percy Barnevik har själv givit en bra karakteristik av sitt företagsimperium: "We are a federation of national companies with a global coordination center . . . We are not homeless. We are a company with many homes."¹⁸ ABB är emellertid snarare ett undantagsfall än ett typexempel; det finns bara ett fåtal multinationella koncerner med dess speciella multidomestic-struktur. Det finns därför ingen anledning att här använda begreppet multidomestic. Termen transnationell, som möjligen skulle kunna appliceras på ABB, skall inte heller användas. För enkelhetens skull – och med be-

toning av ABBs atypiska särställning – skall vi i det följande endast tala om multinationella företag/koncerner i enlighet med följande definition:

Med multinationellt företag avses en koncern, som har produktion och försäljning i flera länder samt en nationell hemmamarknad och vars ledning är baserad i hemmamarknadslandet.

Urval och metod

Undersökningsobjektet är dels utländska dotterföretag till de tre koncernerna Volvo, Ericsson och ABB vad gäller relationer till de anställda och till koncern/divisionsledningen, dels de anställdas och deras företrädares relationer till koncern/divisionsledningen och till dotterföretagens ledning. Särskild uppmärksamhet ägnas åt frågan om koncernfackligt samarbete och dess behandling inom multinationella koncerner, fackliga organisationer och EG/EU. Det bör framhållas, att divisions- eller produktområdesnivån kan antas ha en relativt stor betydelse. Av resursskäl har undersökningen i huvudsak begränsats till en division inom var och en av de studerade koncernerna. I viss utsträckning berörs emellertid även koncernnivån. Frågeställningarna skall därför kopplas till de tre nivåerna lokalt dotterföretag, division och koncern. De täcker såväl nationellt koncernfackligt samarbete som internationellt KFS, och de innefattar både fackliga nätverk och partsrelationer.

Branschnivån kommer inte in som en urvalsvariabel i undersökningen, eftersom vi valt att endast studera företag i verkstadsbranschen. Däremot är branschnivån med i den meningen, att de närmast berörda fackförbunden Metall och SIF och deras motpart Sveriges Verkstadsindustrier (VI) har undersökts vad gäller åsikter och age-

rande i frågan om koncernfackligt samarbete. Det bör här nämnas, att Metall och SIF har en klar ståndpunkt i denna fråga, som de driver med kraft i olika sammanhang, medan VI inte har några riktlinjer – inte ens informellt – utan låter koncernerna sköta sina internationella fackliga relationer helt självständigt.¹⁹ Topporganisationerna LO, TCO och SAF är ej engagerade i KFS-frågans konkreta hantering.

Även några internationella organisationer har studerats. Det gäller främst den europeiska metallarbetarefederationen EMF i Bryssel och dess motsvarighet på högre internationell nivå, den internationella metallarbetarefederationen IMF i Genève. Härutöver har europafacket ETUC och den europeiska arbetsgivarunionen UNICE undersökts med avseende på deras inställning till KFS-frågans behandling inom EG. Tillsammans med en beskrivning av dessa organisationers ståndpunkter, argument och agerande presenteras i *kapitel 2* en översiktlig bakgrundsbeskrivning av utvecklingen på det övernationella planet, särskilt vad gäller strävandena att reglera det koncernfackliga samarbetet genom EG-direktiv; härutöver behandlas ett framväxande frivilligt KFS i ett antal Europa-baserade multinationella storkoncerner.

Vad gäller urvalet av företag bör det påpekas, att varje urval av undersökningsobjekt för fallstudier blir i viss mån godtyckligt; det blir ett resultat av en sammanvägning av egenskaper, som ter sig väsentliga utifrån undersökningens problemställning, och praktiska synpunkter såsom tillgänglighet för forskning och tillgång på forskningsresurser. Av resursskäl begränsas undersökningen till tre stora multinationella koncerner inom verkstadsindustrin.

Valet av just Volvo, Ericsson och ABB kan emellertid motiveras av vissa egenskaper hos de tre storkoncernerna. Volvo och Ericsson är mera ordinära multinationella företag, medan ABB har en speciell struktur. De intar i olika bemärkelser en klart ledande ställning i det svenska

näringslivet. ABB och Volvo låg 1992 i topp vad gäller omsättning; Ericsson kom på sjätte plats. Volvo var den största arbetsgivaren i den privata sektorn, medan Ericsson och ABB Sverige kom närmast efter (i rangordningen mellan alla arbetsgivare, inklusive de offentliga, hade Volvo sjätte platsen, Ericsson elfte och ABB Sverige tolfte). Med börsvärdet som måttstock bildade Ericsson, ABB Sverige och Volvo en tätklunga närmast efter Astra och Procordia. Vad gäller graden av internationalisering, mätt som andelen försäljning, anställda och investeringar utomlands, finns det markanta skillnader mellan de tre koncernerna; ABB är mest internationaliserat, Volvo är mest svenskt, och Ericsson intar en mellanställning. Data om de här nämnda egenskaperna hos koncernerna år 1992 återges i *tabell I:1*.

Ett antal fallstudier har utförts inom de tre koncernerna under perioden 1991–1993: Volvo Lastvagnar AB i Göteborg, Volvo Europa Truck i Gent, Belgien, Volvo Truck & Bus Assembly i Irvine, Skottland samt Volvo GM Heavy Truck Corporation i Greensboro, USA; Ericsson Telecom AB i Stockholm, Ericsson Ltd i Horsham, England, Ericsson Mobilfunk GmbH i Düsseldorf, Tyskland, Ericsson SA i Madrid, Spanien samt Ericsson GE Mobile Communications Inc i Lynchburg, USA; Asea Brown Boveri AB i Västerås, ABB Transportation Ltd i Derby, England samt ABB Henschel Lokomotive GmbH i Mannheim, Tyskland. Intervjuer har vidare utförts med fackliga representanter på SKF i Göteborg samt med företrädare för Sveriges Verkstadsindustrier, Metall, SIF, EMF, IMF, ETUC, EG-kommissionen, LO–TCO och SAF i Bryssel. Representanter för fackliga organisationer och Labor Department i Washington samt fackliga representanter på central nivå i Storbritannien och Tyskland har också intervjuats.

De länder som berörs av undersökningen är alltså – förutom Sverige – främst Storbritannien och Tyskland samt Belgien, Spanien och USA. Dessa länder kan anses representera tre huvudtyper av organisationsstrukturer och

Tabell I:1. Nyckeltal rörande Volvo, Ericsson och ABB 1992.

	Volvo	Ericsson	ABB
Omsättning Mkr	83 000	47 000	172 000
Antal anställda i Sverige	39 000	30 000	27 000
Börsvärde Mkr	27 000	38 000	35 000
Andel försäljning utomlands	87%	87%	90%
Andel anställda utomlands	35%	55%	87%
Andel investeringar utomlands	30%	68%	84%

Källor: Årsredovisning 1992; Veckans Affärer 1993:16; uppgifter om graden av internationalisering från Metalls utredningsavdelning.

regelsystem på arbetsmarknaden som brukar urskiljas i den arbetsrättsliga litteraturen: den nordiska, den anglosaxiska och den romansk-germanska typen (jfr kapitel 2, s. 96f). Som en bakgrund till redogörelsen för de tre koncernerna och deras relationer till de anställda i kapitlen 3–5 behandlas de nationella institutionerna i dessa länder i en komparativ översikt i *kapitel 1*.

Till sist några ord om forskningsmetod. På grund av det begränsade antalet undersökningsobjekt har hypotesprövning i strikt bemärkelse ej varit möjlig. Undersökningen kan i stället sägas ha en hypotesgenererande ansats. Som i alla fallstudier av denna typ har intervjuer –

relativt välstrukturerade – med företrädare för berörda parter på olika nivåer varit den till en början dominerande undersökningsmetoden. Härtill kommer dokument från organisationerna och företagen, verksamhetsberättelser, avtal m.m., som efter avslutat fältarbete blivit ett minst lika viktigt källmaterial. Genom detta material har intervjupersonernas uttalanden på många punkter kunnat kompletteras, förstärkas och i några fall ifrågasättas.

Vad gäller undersökningsperiod har tiden 1989–1993 befunnits lämplig, bland annat därför att den inrymmer såväl slutfasen i 80-talets högkonjunktur som den djupa lågkonjunkturen i början av 90-talet. På två viktiga punkter har framställningen förts längre än 1993. Det gäller dels beslutet inom EU i september 1994 om ett direktiv om införande av European Works Councils i EU-baserade multinationella koncerner, dels ett avtal i januari 1995 mellan koncernledningen i Ericsson och en internationell facklig förhandlingsgrupp om inrättande av ett koncernfackligt samarbetsorgan. Det bör slutligen framhållas, att historiska perspektiv i många fall befunnits viktiga för förståelsen av händelseutvecklingen och förändringarna under undersökningsperioden. Detta gäller såväl de nationella institutionerna och det internationella regelsystemet som de tre koncernerna och deras dotterföretag.

Noter

- 1 Intervju februari 1992 med Lennart Alverå, ordförande i verkstadsklubben på SKF i Göteborg.
- 2 Den statsvetenskapliga diskursen rörande statsgrundande, nationsbyggande och därmed förbundna legitimitetsproblem är relativt omfattande. En genomgång av denna diskurs kan här ej komma i fråga – det må räcka med en hänvisning till en av de främsta experterna på området Stein Rokkan, vars skrifter härom finns samlade i *Stat, Nasjon*,

- Klasse* (Oslo: Universitetsforlaget, 1987). Rökkans arbeten behandlas i en samling uppsatser, utgivna av Bernt Hagtvet, *Politikk mellom økonomi og kultur* (Oslo: Universitetsforlaget, 1992).
- 3 Begreppen statsnationalism och kulturnationalism skapades ursprungligen av den tyske 1800-talshistorikern Friedrich Meinecke i *Weltbürgertum und Nationalstaat. Studien zur Genesis des deutschen Nationalstaates* (München, Berlin: Oldenbourg Verlag, 1907). Begreppen utvecklas också i en diskussion av den europeiska nationalismens historiska förutsättningar i Nils Elvander, *Harald Hjärne och konservatismen. Konservativ idédebatt i Sverige 1865–1922* (Diss. Uppsala: Almqvist & Wiksell, 1961), s. 6ff.
 - 4 Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Beverly Hills CA: Sage Publications, 1980); *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse* (Lund: Studentlitteratur, 1991).
 - 5 Miriam Salzer, *Identity Across Borders. A Study in the "IKEA-World"* (Linköping: Department of Management & Economics, 1994). Liknande iakttagelser görs i Chris Brewster, Anika Lundmark & Len Holden, 'A Different Tack'. *An analysis of British and Swedish Management Styles* (Lund: Studentlitteratur & Chartwell Bratt, 1993). – Nationalkulturens styrka i relation till kulturmönster av global natur belyses på ett fascinerande sätt av den amerikanske kulturanthropologen Clifford Geertz i en klassisk studie av den islamiska religionens utbredning och fortsatta utveckling i Marocko och Indonesien – två länder med i alla avseenden väsensskilda kulturmönster, som givit den gemensamma religionen helt olika inriktning och karaktär. Om inte en världsreligion som islam kan rå på nationalkulturerna, hur skulle då en "global" koncernkultur kunna göra det? Se Clifford Geertz, *Islam Observed. Religious Development in Morocco and Indonesia* (Chicago & London: The University of Chicago Press, 1971).
 - 6 Mats Alvesson & Per Olof Berg, *Corporate Culture and Organizational Symbolism* (Berlin, New York: de Gruyter, 1992), cit. s. 137.
 - 7 Paul Marginson, "European Integration and Transnational Management – Union Relations in the Enterprise", *British Journal of Industrial Relations*, 1992, s. 529–546.

- 8 Albert O. Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States* (Harvard University Press, 1970), cit. s. 78.
- 9 Herman Knudsen, *Employee Participation in Europe* (London: Sage Publications, 1995), kapitel 1 och där anförd litteratur.
- 10 Eskil Ekstedt, Roger Henning m.fl., *Kulturell Friktion. Konfliktkälla och förnyelsekraft i en integrerad ekonomi* (Stockholm: SNS Förlag, 1994), s. 124–174.
- 11 Ibid s. 59–68, 85. – I en kulturanthropologisk avhandling om företagskultur m.m. i dataföretaget Apple skildras ett slags pluralistisk integration genom ständigt skiftande projektgrupper och nätverk, som skapas av chefer och kvalificerade specialister tvärs över nationsgränserna; facket har dock ingenting att göra med denna integration eftersom de anställda nästan utan undantag är oorganiserade. Se Christina Garsten, *Apple World. Core and Periphery in a Transnational Organizational Culture* (Stockholm: Stockholm Studies in Social Anthropology, 33, 1994).
- 12 Knudsen, kap. 1; Klas Levinson, *Medbestämmande i strategiska beslutsprocesser. Facklig medverkan och inflytande i koncerner* (Uppsala: Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet, 1991).
- 13 Den följande framställningen ansluter delvis till Birger Simonsson, ”Nordiskt koncernfackligt samarbete. En argumentationsanalys”, Rapport från projektet ”Den nordiska modellens framtid”, Nord Fram 1, Göteborg 1991 (Köpenhamn 1993).
- 14 Nils Elvander, ”Den dubbla utmaningen mot fackföreningarna: alternativa belöningsformer och internationalisering”, i Roger Andersson m.fl. (red.), *Internationalisering, företagen och det lokala samhället* (Stockholm: SNS Förlag, 1991), s. 32 ff.
- 15 Howard V. Perlmutter, ”L’entreprise internationale – trois conceptions”, *Revue Economique et Sociale*, No 23, 1965; Christopher A. Bartlett, Yves Doz & Gunnar Hedlund (red), *Managing the Global Firm* (London & New York: Routledge, 1990), Introduction, s. 2 ff.
- 16 Se t.ex. Gunnar Hedlund och Dag Rolander, ”Action in heterarchies – new approaches to managing the MNC”,

Managing the Global Firm, s. 15 ff; här framställs det heterarkiska MNC (Multinational Corporation = multinationellt företag, MNF) som ett flerkärnigt, mångdimensionellt och flexibelt alternativ till den rigida matrisorganisationen; samordningen i den heterarkiska koncernen sker normativt, alltså ledning genom idéer, och dotterbolagen har stort ansvar för helheten, inte bara för den lokala marknaden. Ännu mer normativ är framställningen hos Christopher A. Bartlett & Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders. The Transnational Solution* (Boston: Harvard Business School Press & Hutchinson Business Book, 1989). Den transnationella koncernen framstår här som en lyckad syn-tes av tidigare dominerande former av mångnationell koncernbildning; det handlar främst om "a new management mentality", som koncernledningarna rekommenderas tillägna sig för att kunna möta nutidens problem och utmaningar. – Ett genomgående drag i den företagsekonomiska litteratur kring MNF, som vi har tagit del av, är att perspektivet är företagsledningens och att relationer till de anställda i regel ej behandlas. I Peter Enderwick & Karen Barber, "International Human Resource Management in the 1990s", i Stephen Young & James Hamill (red.), *Europe and the Multinationals. Issues and Responses for the 1990s* (Edward Elgar, 1992), s. 254–278, framhålls dock att de anställdas intressen ofta åsidosätts i samband med fusioner och företagsköp; det påpekas också att detta är ett dåligt utforskat område.

- 17 Mats Forsgren, Ulf Holm & Jan Johansson, "Internationalization of the Second Degree: The Emergence of European-Based Centres in Swedish Firms", *Europe and the Multinationals*, s. 235–253.
- 18 William Taylor, "The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik", *Harvard Business Review*, March–April 1991, s. 302.
- 19 Intervju september 1991 med Lena Östman, Sveriges Verkstadsindustrier.

1. De nationella institutionerna – likheter och olikheter

Ett av de problem som möter det framväxande koncernfackliga samarbetet i multinationella koncerner är att institutionerna på arbetsmarknaden i de olika länderna är så oerhört olika. Det finns naturligtvis vissa grundläggande likheter, t.ex. vad gäller arbetsrättslig lagstiftning och organisationsväsendets utformning, som förenar vissa länder. Men olikheterna är mycket större. Varje land har sitt speciella regelsystem för arbetsmarknadsrelationer, som är en produkt av landets historiska erfarenheter under den tid då den industriella revolutionen bröt igenom, den politiska demokratin växte fram och organisationsväsendet på arbetsmarknaden tog gestalt. Den arbetsrättsliga lagstiftningen, organisationsstrukturen och förhandlingssystemet avspeglar landets ekonomiska och politiska utveckling och i synnerhet strukturförändringar och maktrelationer på arbetsmarknaden. Därför är det viktigt att se dagens nationella institutioner mot bakgrund av den historiska utveckling som skapade dem.

I det följande skall – för vart och ett av de berörda länderna – en översikt ges av dels det arbetsrättsliga regelsystemet, särskilt beträffande de anställdas inflytande i företagen, dels organisationsstrukturen och förhandlingssystemet. Huvudvikten i denna komparativa översikt skall läggas på Sverige, Storbritannien och Tyskland. Mera översiktligt skall också arbetsmarknadsrelationer i Belgien, Spanien och USA beröras.

Sverige

Det svenska löneförhandlingssystemets båda huvudaktörer Landsorganisationen i Sverige, LO, och Svenska arbetsgivareföreningen, SAF, formades av det framväxande industrisamhället.¹ Lokala fackföreningar med nära anknytning till socialdemokratin bildades i slutet av 1800-talet, när den industriella revolutionen tog fart. Nästa steg blev landsomfattande fackförbund, och dessa sammanslöts 1898 till en centralorganisation, LO. Samtidigt började förhandlingar om kollektivavtal föras såväl lokalt som på förbunds nivå. Kraftsamlingen inom fackföreringsrörelsen framkallade motåtgärder på arbetsgivar sidan, vilket ledde till bildandet av SAF år 1902. Till skillnad från LO fick SAF vittgående befogenheter vad gäller att godkänna de egna branschförbundens avtal, besluta om stridsåtgärder och förfoga över centrala konfliktfonder. Centraliseringen inom SAF framdrev i sin tur en faktisk utveckling i centralistisk riktning inom fackföreringsrörelsen. Men denna utveckling avbröts av att LO led ett svårt nederlag i storstrejken 1909. Det skulle dröja till mitten av 1930-talet innan LO var redo att åter möta SAF i centrala förhandlingar.

Det var ett hot från regering och riksdag om lagstiftning till skydd för vitala samhällsfunktioner och för den oskyldigt drabbade "tredje man" i arbetskonflikter som förmådde SAF och LO att inleda de förhandlingar, som ledde fram till huvudavtalet, även kallat Saltsjöbadsavtalet, år 1938. Genom huvudavtalet skapades ett regelsystem för lösning av konflikter i parternas egen regi – särskilt vad gäller förebyggande av samhällsfarliga konflikter – som alltså gäller i sina huvuddrag och fått motsvarigheter på övriga områden av arbetsmarknaden (privattjänstemän på 1950-talet och offentliganställda 1965). Därmed stadfästes principen om "arbetsmarknadens frihet" vad beträffar konfliktlösning; detta blev kärnpunkten i den

svenska förhandlingsmodellen. Staten skulle i princip enbart medverka indirekt genom medling i intressetvister (avtalsförhandlingar) och genom arbetsdomstolen som högsta instans i rättstvister (tvister om tolkning av avtal eller lag). Lagstiftning för att stoppa en samhällsfarlig konflikt borde undvikas. Ytterligare lagstiftning utöver lagarna om medling i intressetvister (1906/1920), kollektivavtal och arbetsdomstol (1928) samt förenings- och förhandlingsrätt (1936) skulle inte behövas.

Saltsjöbadsavtalet bildade upptakten till en samhällsutveckling, som förvandlade Sverige från ett av Västeuropas mest konflikthärjade länder vad gäller arbetsmarknaden under mellankrigstiden till att bli ett av de fredligaste efter andra världskriget. Begreppet "Saltsjöbadsandan" blev en symbol för arbetsfred och samförstånds lösningar. Ett annat kännetecken för vad som nu började kallas "den svenska modellen" var den centrala samordning av förhandlingarna på SAF-LO-området, som inleddes i mitten av 1950-talet på initiativ från SAF. Arbetsfreden befästes genom överenskommelser om att förbundsförhandlingarna skulle föras under fredsplikt. Den klassiska förhandlingsmodell fungerade som bäst under "guldåldern" från mitten av 50-talet till mitten av 60-talet, en period av stark ekonomisk tillväxt och relativt stor social och politisk harmoni.

Ökande sociala spänningar och politisk polarisering från slutet av 60-talet bidrog emellertid till att undergräva förhandlingsmodellen. Arbetarrörelsens politik radikaliserades på olika sätt. Inom fackföreningsrörelsen växte kritiken mot dålig arbetsmiljö, ackordslönesystem och strukturrationalisering. Omfattande vilda strejker utbröt inom industrin omkring 1970. Allt detta drev fram krav från LO och tjänstemännens organisationer på en lagstiftning som skulle stärka löntagarnas inflytande över arbetsmiljö, arbetsorganisation, anställningstrygghet och företagsledningens beslutsfattande även i strategiska frågor. Resultatet blev en våg av arbetsrättsliga lagar i bör-

jan av 70-talet med medbestämmandelagen, MBL, som kronan på verket 1976. Härigenom gjordes frågor som tidigare brukat lösas genom avtal i Saltsjöbadsavtalets anda till föremål för rättslig reglering. Den nya lagstiftningen måste betecknas som ett avsteg från den svenska modellens frihetsprincip.

Ett uttryck för frihetsprincipen är att lagstiftningen om förenings- och förhandlingsrätt – som i likhet med lagbestämmelserna om medling och kollektivavtal numera ingår i MBL – inte medger någon statlig inblandning i arbetsmarknadsorganisationernas inre förhållanden, t.ex. krav på medlemsomröstningar. Ett annat uttryck för frihetsprincipen är att staten inte ingriper med tvång i intressetvister; det förekommer ingen lagstadgad tvingande skiljedom. Medlingsinstitutet framstår vid en internationell jämförelse som svagt och lösligt organiserat; medlarna har inga rättsliga maktbefogenheter. Statligt tvångsingripande som yttersta utväg att stoppa en samhällsfarlig konflikt har bara behövt tillgripas en gång (en konflikt inom den offentliga sektorn 1971).

Kollektivavtal kan träffas både på lokal nivå (i regel arbetsplats; företagsavtal omfattande flera arbetsplatser är ovanliga) och på central nivå (förbunds nivå). Avtalet skall vara skriftligt och binder dels de parter som undertecknat det, dels medlemmarna i de avtalsslutande organisationerna. På arbetsgivarsidan kan både en enskild arbetsgivare och en organisation vara avtalspart, medan endast en facklig organisation kan sluta avtal för arbetstagar sidan. Oorganiserade arbetstagare och de som tillhör en organisation som inte är avtalspart blir inte juridiskt bundna av kollektivavtalet, men vanligen tillämpas det även på dem. Detsamma gäller oorganiserade arbetsgivare. Den svenska arbetsmarknaden är nära nog fullständigt täckt av kollektivavtal.

Medbestämmandelagen är konstruerad som en förhandlingsrättsreform. De anställdas inflytande utövas

enbart genom de fackliga organisationerna; direkta val till rådgivande organ förekommer inte. Det bör här nämnas, att de huvudavtal om inrättande av partssammansatta rådgivande företagsnämnder, som ingicks mellan SAF, LO och Tjänstemännens centralorganisation, TCO, i slutet av 1940-talet, upphävdes i samband med tillkomsten av MBL; enligt facketes åsikt gav företagsnämnderna inte tillräckligt inflytande. När det politiska initiativet till medbestämmandereformen togs av LO och TCO i början av 70-talet var avsikten att eliminera eller i varje fall starkt försvaga arbetsgivarens hävdvunna rätt att leda och fördela arbetet. Men eftersom MBL inte rubbar arbetsgivarens beslutanderätt i fall av oenighet är det inte fråga om att i grunden ändra maktförhållandena på arbetsmarknaden. Maktfördelningen påverkas inte heller nämnvärt av lagen om styrelserepresentation, som ger det lokala facket rätt att utse ett par ledamöter i styrelsen för företag med mer än 25 anställda.

Enligt MBL har parterna rätt att påkalla förhandlingar i alla slags frågor som berör förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare. Arbetsgivaren har så kallad primär förhandlingsskyldighet innan beslut fattas om viktigare förändringar av produktionsorganisation, produktionens omfattning och lokalisering, anställningsförhållanden etc. Dessa regler avser i första hand den lokala arbetsplatsnivån – vid oenighet kan förhandlingarna av facket föras upp på förbunds nivå – och de syftar till att de anställdas synpunkter och kunskaper skall komma in på ett tidigt stadium och kunna påverka beslutsprocessen. Härtill kommer att arbetsgivaren är skyldig att ge facket information om verksamheten i stort, företagets ekonomiska läge och planer för expansion, nedläggning etc.

I MBL uppmanas parterna att träffa kollektivavtal om medbestämmanderätt för arbetstagarna i frågor som avser ingående eller upphävande av anställningsavtal, ledningen och fördelningen av arbetet och verksamhetens

bedrivande i övrigt. De första centrala medbestämmande-avtalen träffades omkring 1980 inom den offentliga sektorn, och de kompletterades i viss utsträckning med lokala avtal. Inom det privata näringslivet tog det längre tid att komma fram till ett centralt avtal, men 1982 skedde detta genom utvecklingsavtalet, UVA, mellan SAF, LO och tjänstemannaorganisationernas förhandlingskartell PTK. UVA syftar till att främja och utveckla samverkan i företagen i praktiska och smidiga former, främst vad gäller utveckling av arbetsorganisation och teknik. Även UVA har kompletterats med lokala avtal, dock ej i någon större utsträckning. På många håll har de lokala parterna skapat en väl fungerande samverkan utan avtalsreglering och formalisering.

Generellt sett kännetecknas förhållandet mellan avtalslösningar och lagstiftning av en avvägning, som syftar till att tillgodose parternas autonomi. Denna avvägning har skett på två sätt. Dels har de flesta arbetsrättsliga lagarna – förutom MBL lagar om anställningsskydd, arbetsmiljö och arbetstid – utformats som ramlagar, som överlämnar till parterna att själva genom avtal detaljreglera olika frågor. Dels har lagstiftningen i stor utsträckning gjorts dispositiv, vilket innebär att den kan frångås genom avtal.

Från början var de flesta LO-förbund yrkesförbund; de omfattade alla arbetare i samma yrke, oavsett arbetsplats. Men successivt genomfördes en övergång till den vertikala industriförbundsprincipen; därmed skedde en anpassning till arbetsgivarsidans organisationsstruktur, och fackföreningsrörelsens enhetlighet och slagkraft stärktes. I dag torde omkring 90 procent av 2,2 miljoner medlemmar i de 21 LO-förbunden vara organiserade i industriförbund eller motsvarande inom den offentliga sektorn (där benämningen är ägar- eller huvudmannaprincipen). Det är i huvudsak förra sekelskiftets branschindelning som alltså gäller inom både LO och SAF (36 för-

bund); det tidiga industrisamhällets mönster avspeglas i organisationsstrukturen.

Den organiserade tjänstemannarörelsen kan i stort sett betraktas som en efterkrigsföreteelse. TCO bildades 1944 genom en sammanslagning av två centralorganisationer som sedan 30-talet hade organiserat privatanställda respektive offentliganställda tjänstemän. Tre år senare bildades Sveriges Akademikers Centralorganisation, SACO, av ett antal nystartade examensförbund med övervägande offentliganställda medlemmar. Mellan 1945 och 1990 sexdubblade TCO antalet medlemmar från cirka 200 000 till över 1,2 miljoner, medan LO fördubblade sin medlemsbas från drygt en till två miljoner. Under samma tid växte SACO från cirka 15 000 till 300 000 yrkesverksamma medlemmar. Tjänstemännens organisationsgrad ökade från en fjärdedel i början av 1940-talet till cirka 85 procent i slutet av 80-talet, vilket är samma höga nivå som på LO-området. Därmed torde Sverige ha fått världens starkaste tjänstemannaorganisationer vad gäller medlemsanslutning. Det är också unikt att en så stor del av tjänstemännen tillhör självständiga organisationer. I andra länder ingår i regel arbetare och tjänstemän i samma centralorganisation, t.ex. tyska DGB och brittiska TUC. I likhet med LO är TCO huvudsakligen uppbyggd efter industriförbundsprincipen, medan SACO baseras på en horisontell examens- eller yrkesförbundsprincip. I TCO finns 20 och i SACO 25 förbund.

Den totala andelen fackligt anslutna löntagare kulminerade 1987 med 84 procent och sjönk sedan till 81 procent 1990. Trots denna nedåtgående trend – som torde ha brutits 1991 till följd av bland annat snabbt växande arbetslöshet – framstår den lokala arbetsplatsorganisationen, fackklubbarna, alltjämt som utomordentligt stark och effektiv på huvuddelen av arbetsmarknaden. Den har kontinuerligt förstärkts alltsedan 70-talet som en följd av medbestämmandereformen och en fortgående decentralisering av löneförhandlingarna. Sverige har i dag såväl

starkare centrala organisationer som starkare lokala fackföreningar än kanske något annat land i världen.

Enligt den förhandlingsmodell som tillämpades från mitten av 50-talet till början av 80-talet inleddes avtalsrörelsen av förhandlingar mellan SAF och LO, som sedan följdes av förbundsförhandlingar om tillämpning av den centrala överenskommelsen. Denna blev riktningsgivande även för övriga delar av arbetsmarknaden: SAF-PTK-området och den offentliga sektorn. De avtalsenliga löneökningarna kompletterades inom huvuddelen av den privata sektorn med en löneglidning, som uppkom i samband med lokala avtalsförhandlingar och ofta uppgick till 40–50 procent av den totala löneökningen. Grupper med ingen eller ringa löneglidning – framför allt offentliganställda – krävde en avtalskompensation för industriarbetarnas löneglidning. På detta sätt drevs den genomsnittliga nominella löneökningstakten under perioden 1970–90 upp till cirka åtta procent per år, vilket spädde på inflationen och försämrade exportindustrins konkurrenskraft. Härtill kom att de offentliganställdas krav på löneglidningskompensation mötte motstånd från såväl de offentliga arbetsgivarna som de privatanställdas organisationer, vilket ledde till flera stora konflikter inom den offentliga sektorn under 1980-talet.

Det blev under 80-talet alltmera tydligt att den centraliserade förhandlingsmodellen varken kunde garantera arbetsfred eller en löneutveckling som var förenlig med samhällsekonomisk balans. Modellens båda grundpelare, SAF och LO, hade förlorat sin traditionella roll som normkälla för hela arbetsmarknaden; härtill bidrog inte bara konkurrens från andra organisationer utan också inre motsättningar, såsom en växande klyfta mellan privatanställda och offentliganställda inom LO.

För LO var det emellertid ett livsintresse att bevara så mycket som möjligt av den centrala samordningen eftersom denna blivit ett instrument för den solidariska löne-

politiken. Härmed ansågs dels en lönesättning enligt principen lika lön för lika arbete, oavsett företagets lönsamhet och geografiska belägenhet, dels en allmän löneutjämning. Från mitten av 60-talet fick den solidariska lönepolitiken alltmer innebörden av en allmän utjämning, styrd av särskilda låglönekonstruktioner i de centrala SAF–LO-överenskommelserna, som följaktligen blev alltmer komplicerade. Utjämningen fortsatte till mitten av 70-talet; under perioden 1960–75 halverades lönespänvidden mellan olika avtalsområden inom LO.

Arbetsgivarna i SAF gjorde till en början föga motstånd mot LOs utjämningssträvanden. Låglönesatsningarna var ett pris som måste betalas för att uppnå centrala överenskommelser, varigenom SAF räknade med att den totala lönekostnaden kunde hållas nere och arbetsfreden säkras. Från mitten av 70-talet ökade emellertid arbetsgivarnas motstånd mot den utjämnande lönepolitiken, och hela förhandlingssystemet började ifrågasättas. Detta gällde särskilt Sveriges Verkstadsförening (VF, från och med 1992 Sveriges Verkstadsindustrier, VI), det största och starkaste förbundet inom SAF, till vilket de stora nationella exportföretagen hör. De centrala överenskommelserna ansågs hindra en önskvärd utveckling mot en marknadsmässig och företagsanpassad lönebildning med starka inslag av individuell lönesättning; den centralstyrda löneutjämningen ansågs också driva på löneglidningen. Detta är bakgrunden till den revolt mot det centraliserade förhandlingssystemet som inträffade på arbetsgivar sidan under 80-talet. Det började med att VF genomdrev separata förbundsförhandlingar i 1983 års avtalsrörelse och lyckades få Metallindustriarbetareförbundet – det största LO-förbundet inom den privata sektorn – med på detta. I de följande avtalsrörelserna pendlade SAF och LO mellan försök till samordning och helt fria förbundsförhandlingar, samtidigt som lönebildningen de facto decentraliserades alltmer till den lokala arbetsplatsnivån. De centrala överenskommelserna mellan SAF och

LO och mellan SAF och PTK blev antingen alltmer uttunnade ramavtal eller också uteblev de helt (1984, 1988, 1991–93). Trots tveksamhet inom flertalet SAF-förbund har VF fått sin vilja igenom: enbart förbundsförhandlingar, med siktet inställt på rena företagsförhandlingar i framtiden – i varje fall för stora företag – och i övrigt en rådgivande roll för förbunds-nivån.

Vid flera tillfällen under 80-talet försökte den socialdemokratiska regeringen dämpa löneökningarna genom inkomstpolitiska åtgärder, såsom marginals-kattesänkningar i utbyte mot återhållsamhet i lönekraven, tillfälliga prisstopp och partiella indragningar av företagsvinster. Effekterna på lönebildningen och samhällsekonomin av denna inkomstpolitiska statsinblandning har varit mycket begränsade. Något större effekt hade den mall för tvååriga stabiliseringsavtal mellan förbundsparterna på hela arbetsmarknaden, som en av regeringen tillsatt expertkommission framlade 1991. Under stabiliseringsperioden, som upphörde i mars 1993, halverades löneökningstakten till 3–4 procent per år. Härtill bidrog också lågkonjunkturen med en, för svenska förhållanden, rekordhög öppen arbetslöshet på cirka fyra procent 1992 och sju procent 1993. Men det är föga troligt att denna långtgående statliga centralstyrning av lönebildningen – som innebär den hittills allvarligaste avvikelsen från den svenska förhandlingsmodellens frihetsprincip – upprepas i framtiden. Den fortgående decentraliseringen av löneförhandlingarna till företagsnivån gör det nästan omöjligt att bedriva inkomstpolitik.

Storbritannien

Storbritannien – England, Skottland och Wales – är världens äldsta industrination och har världens äldsta fack-

föreningsrörelse.² Redan i början av 1800-talet började lokala yrkesföreningar och nationella yrkesförbund bildas, och i slutet av århundradet organiserade sig även oskollade arbetare i industriförbund eller i så kallade allmänna förbund (general unions). År 1868 bildades Trades Union Congress, världens äldsta landsorganisation. TUC utvecklades till en årlig konferens för fackförbunden, och en styrelse inrättades för att sköta löpande ärenden mellan kongressmötena. TUC har ända från början varit den helt dominerande centralorganisationen med en mycket heterogen medlemsstruktur; både arbetare och tjänstemän är organiserade i TUC, och någon centralorganisation för tjänstemän motsvarande svenska TCO och SACO finns inte. De många medlemsförbunden – tidigare flera hundra, nu nere i 72 – har mycket varierande storlek och bygger på skilda organisationsprinciper eller snarare inga principer alls. Än i dag sätter den historiskt betingade uppdelningen av arbetskraften i yrkesarbetare och oskollade arbetare sin prägel på den brittiska fackföreningsrörelsen. Många förbund har alltså karaktären av yrkesförbund.

På arbetsgivarsidan bildades en mängd stora och små branschförbund, ofta med lokal eller regional avgränsning. Så sent som 1965 bildades den nuvarande centralorganisationen Confederation of British Industry (CBI) genom sammanslagning av tre äldre organisationer. CBI motsvarar SAF och Industriförbundet i Sverige, alltså ett slags näringslivets centralorganisation som dock saknar SAFs centraliserade maktstruktur och befogenhet att föra centrala förhandlingar. Frånvaron av en stark central arbetsgivarorganisation är en av orsakerna till att TUC alltid har varit och alltså är en svag centralorganisation jämförd med LO. Det har aldrig förekommit några centrala förhandlingar mellan TUC och CBI.

Ända fram till 1970-talet var den arbetsrättsliga lagstiftningen föga omfattande. Förhållandet mellan parterna på arbetsmarknaden var i stort sett oreglerat. Vad gäl-

ler strejker fanns dock en för Storbritannien unik lag från 1906, *Trade Disputes Act*. Enligt gammal hävd från början av 1800-talet var strejker i princip olagliga; domstolarna kunde döma strejkande fackföreningar till skadestånd för brott mot de individuella anställningskontrakten. När frågan om lagreglering av strejkrätten kom på den politiska dagordningen kring sekelskiftet valde regeringen en helt annan väg än den så kallade positiva reglering av strejkrätten, byggd på bindande kollektivavtal och fredsplikt under avtalsperioden, som vid denna tid infördes i Sverige, Tyskland och de flesta andra västländer. Enligt *Trade Disputes Act* förblev strejk och uppmaning till strejk olagliga, men fackföreningarna erhöll *immunitet* mot rättslig prövning av sina åtgärder. Det gjordes ingen åtskillnad mellan rättstvister och intressetvister. Kollektivavtalen behöll karaktären av "gentlemen's agreements"; de tillkom på ett informellt sätt och de gällde för obestämd tid.

Efter andra världskriget försköts tyngdpunkten i förhandlingssystemet alltmera till det lokala planet, där de fackliga förtroendemännen, *shop stewards*, i regel hade en stark ställning och utövade den egentliga fackliga makten; det finns ingen brittisk motsvarighet till de lokala fackklubbarna i Sverige. Följaktligen minskade såväl fackförbundens som arbetsgivarorganisationernas inflytande över förhandlingarna, samtidigt som löneinflation och ökande konfliktfrekvens hotade den brittiska industrins konkurrenskraft. Under 1960- och 70-talen gjorde både Tory- och Labourregeringar misslyckade försök att reformera förhandlingssystemet i "kontinental" riktning, men försöken stupade på fackförbundens motstånd. I mitten av 70-talet gjorde Labourregeringen en inkomstpolitisk byteshandel med facket: i utbyte mot att den konservativa regeringens inskränkning av fackföreningarnas immunitet upphävdes och att lagstiftningen om anställningsskydd och arbetsmiljö skärptes utlovade TUC och förbunden en återhållsam löneutveckling inom de av re-

geringen angivna ramarna. De första åren var inkomstpolitiken relativt framgångsrik, men till sist brast fördämningarna: 1978–1979 skakades arbetsmarknaden av en löne- och prisexplosion och en våg av strejker, som skadade fackets anseende. ”The winter of discontent” knäckte den försvagade Labourregeringen och förde Margaret Thatcher till makten våren 1979.

Den nya konservativa regeringen var fast beslutet att genomföra den reformering av den otidsenliga brittiska arbetsrätten som tidigare regeringar misslyckats med. Lagstiftningen genomfördes steg för steg i syfte att dels begränsa strejkmöjligheterna genom att inskränka immuniteten, dels flytta makten över viktiga beslut från förbundsledningarna till medlemmarna. Rätten till immunitet för sympatiststrejk togs nästan helt bort. Möjligheten att agera strejkvakt på andra håll än den egna arbetsplatsen avskaffades. Fackföreningsmedlemmarna gavs rätt att vägra delta i strejker som förbunden utlyst, och facket förbjöds att straffa icke-strejkande medlemmar. Delta i vilda strejker försvårades starkt. Organisationsklausuler i avtalen, alltså regler som gör facklig organisering till ett villkor för anställning, så kallad *closed shop*, ogiltigförklarades. Slutligen infördes allmän medlemsomröstning i tre fall: för det första inför en strejk eller annan facklig stridsåtgärd, för det andra vid val av förbundsledning och för det tredje i samband med beslut om inrättande eller bibehållande av så kallade politiska fonder, det vill säga i praktiken ekonomiskt stöd till Labour Party.

80-talets nya arbetsrätt har varit framgångsrik såtillvida, att strejkkvoten minskat kraftigt, jämfört med den höga nivån under 70-talet. Fackförbunden har blivit mycket mera försiktiga i hanteringen av strejkvapnet. De vet att deras ekonomiska tillgångar kan drabbas hårt av skadestånd om reglerna för strejkförberedelser och omröstning inte iakttas noga. Å andra sidan har lagstiftningen i vissa fall haft oväntade positiva effekter för fackför-

bunden. Medlemmarna röstade sålunda med stor majoritet för att behålla befintliga politiska fonder eller inrätta nya fonder. Omröstningsreglerna har också stärkt förbundsledningarnas legitimitet och tvingat förbunden att förbättra sin interna organisation.

TUC och Labour Party ställde sig till en början helt avvisande till den nya lagstiftningen. Men numera accepteras den till största delen, särskilt vad gäller omröstningsreglerna och avskaffandet av closed shop, som visat sig vara mycket populära bland medlemmarna och allmänheten i övrigt. Det har blivit en politisk nödvändighet att behålla det mesta av den nya arbetsrätten. Facket har under 80-talet försvagats kraftigt, främst till följd av massarbetslösheten (i genomsnitt nio procent), en omfattande strukturomvandling i näringslivet och en därmed sammanhängande förlust av medlemmar. Härtill kommer effekterna av en lagstiftning som i vissa delar – t.ex. sanktioneringen av strejkbryteri – måste betecknas som rent antifacklig.

Samtidigt som den konservativa regeringen genomdrev sin arbetsrättsliga offensiv behöll den det mesta av Labourregeringens lagstiftning; lagen om anställningskydd ändrades dock i en för facket ogynnsam riktning. Sålunda behölls ett 1974 inrättat partssammansatt centralt organ för rådgivning, förlikning och frivillig skiljedom i arbetstvister. Vad gäller medbestämmande för de anställda finns ingen motsvarighet till den svenska medbestämmandelagen. Labourregeringens försök i slutet av 70-talet att införa bland annat styrelserepresentation för de anställda i större företag misslyckades. Enligt *Employment Act 1982* är företag med över 250 anställda skyldiga att i sin förvaltningsberättelse redovisa vad som under det gångna året gjorts för att ge personalen information och möjligheter till samråd före beslut som kan påverka de anställdas intressen. Detta är den enda reglering av medinflytande som finns i brittisk lagstiftning. Det är ett mycket begränsat inflytande som erbjuds de anställda,

och det finns inga garantier för att inflytandet kanaliseras genom facket. Reglerna syftar främst till att främja personalens lojalitet med företaget genom direktkontakt med ledningen och delägande i företaget.

Under 1980-talet har den fackliga organisationsgraden sjunkit i Storbritannien liksom i många andra västeuropeiska länder. TUC, som organiserar 90 procent av alla fackföreningsmedlemmar, minskade totalt från 12,2 miljoner medlemmar rekordåret 1979 till 7,8 miljoner 1991, vilket innebär att organisationsgraden sjönk från 50 till 37 procent av antalet sysselsatta; en tredjedel av medlemskåren förlorades. Nedgången kan till största delen förklaras av strukturella förändringar på arbetsmarknaden: nedläggning av traditionell tillverkningsindustri, där fackföreningarna sedan gammalt varit starka, och expansion inom den privata tjänstesektorn och den nya typen av små kunskapsintensiva företag, där de anställda oftast är oorganiserade. Strukturförändringarna avspeglas i förändringar av organisationsstrukturen inom TUC. Medan de gamla yrkesförbunden och de stora general unions gick kraftigt tillbaka hävdade sig privat tjänstemännens och de offentliganställdas organisationer relativt väl.

Den brittiska fackföreningsrörelsen har också försvagats till följd av en drastisk minskning av TUCs politiska inflytande på central nivå på grund av den konservativa regeringens politik. TUC försöker motverka dessa negativa tendenser genom bland annat sammanslagning av förbund. Sålunda bildades 1992 ett nytt storförbund för offentliganställda genom en fusion av tre förbund; detta är nu med 1,5 miljoner medlemmar det största TUC-förbundet. Näst störst är Transport and General Workers Union, TGWU. På tredje plats kommer Amalgamated Engineering and Electrical Union, AEEU, som bildades 1992 genom sammanslagning av AEU, Metalls närmaste motsvarighet, och Electrical, Electronic, Telecommunication and

Plumbing Union, EETPU. På privattjänstemannasidan skapades genom en fusion 1988 ett storförbund, kallat Manufacturing, Science and Finance, MSF.

EETPU uteslöts ur TUC vid kongressen 1988. Orsaken var att förbundet – med stöd av AEU – hade ställt sig positivt till några modernt inriktade företags strävan att sluta avtal med endast ett förbund. Företagen, särskilt de som är utlandsägda och högteknologiska, vill härigenom komma bort från den traditionella industrins problem med ett stort antal motparter, fackliga gränstvister och strejker. Det finns också en strävan att införa lika anställningsvillkor för alla grupper av anställda (single status) och att undvika strejker genom bland annat särskilda regler om skiljedom. Antalet så kallade arbetsfredsavtal är än så länge begränsat, men EETPU och AEU fortsätter på denna linje som brukar kallas "the new realism". Året efter sammanslagningen av de båda förbunden fick elektrikererna återigen bli medlemmar i TUC.

På arbetsgivarsidan är Confederation of British Industry, CBI, den helt dominerande organisationen. CBI representerar över 250 000 företag med omkring 12 miljoner anställda, vilket ger en organisationsgrad på cirka 80 procent – ungefär samma som SAF i Sverige. Medlemmarna är dels ett antal stora direktanslutna företag, dels drygt 200 arbetsgivarförbund. Till skillnad från SAF har CBI inga konfliktfonder och inga befogenheter att medverka i förhandlingar. Arbetsgivarfrågor är endast en liten del av organisationens verksamhet. Detsamma gäller medlemsförbunden till följd av en långtgående decentralisering av avtalsförhandlingarna.

Det brittiska förhandlingssystemet bildar ett komplicerat och föränderligt mönster med många nivåer och kombinationer av nivåer. Man kan urskilja tre huvudnivåer där det förhandlas och sluts kollektivavtal: branschnivån, företagsnivån och arbetsplatsnivån. *Branschavtal* sluts mellan arbetsgivarnas branschorganisationer och respek-

tive fackförbund på nationell nivå. Sedan 60-talet har branschavtalen fått allt mindre betydelse; tyngdpunkten i förhandlingssystemet har successivt förskjutits från branschnivån till företags- eller arbetsplatsnivån, där numera 90 procent av kollektivavtalen inom den privata sektorn ingås. De branschavtal som ännu finns kvar – huvudsakligen i branscher med många små företag och inriktning på hemmamarknaden – omfattar endast minmilöner och vissa allmänna anställningsvillkor, och de har blivit allt tunnare under senare år. Detta innebär att branschförhandlingarna på nationell nivå oftast kompletteras av företags- eller arbetsplatsförhandlingar, där den faktiska lönesättningen sker.

Företagsavtal tillkommer i regel efter förhandlingar mellan företagets eller koncernens ledning och en kommitté bestående av representanter för berörda fackförbund och shop stewards som är anställda i företaget. *Lokala avtal* träffas mellan ledningen för en produktionsenhet och shop stewards från de berörda förbunden. Den långtgående decentralisering som kännetecknar det brittiska löneförhandlingssystemet innebär att de lokala fackliga företrädarna, shop stewards, har en stark ställning. Trots det centrala fackets försvagning under 80-talet kunde shop stewards i huvudsak bevara sina positioner, ofta genom samverkan med arbetsgivarna. Det är i praktiken shop stewards som sköter de lokala förhandlingarna, inte fackförbundens regionala eller lokala representanter. I viss utsträckning är det dock fråga om samma personer som har dubbla roller. Skillnaden är att shop stewards är direktvalda av sina arbetskamrater och oftast jobbar på deltid med det fackliga arbetet och är avlönade av företaget, medan förbundens heltidsarbetande representanter tillsätts och avlönas av förbunden. Shop stewards har blivit en del av det formella systemet och kompletterar därmed den rent fackliga kanalen.

Löneökningstakten i den brittiska industrin har ända sedan 70-talet legat på en betydligt högre nivå än i den

svenska industrin. Under 80-talet har de brittiska arbetarna fått en reallöneökning, mätt efter skatt, på nära 25 procent; i Sverige däremot stod reallönerna nästan stilla under denna period. Skillnaden kan främst förklaras av produktivitetens utvecklingen, som under 80-talet var stark i Storbritannien och svag i Sverige. Förhandlingssystemets utformning kan knappast förklara skillnaderna mellan de båda länderna vad gäller löneutveckling – utom i ett avseende: löneskillnaderna är mycket större på den brittiska arbetsmarknaden än på den svenska. Det brittiska facket har ingen motsvarighet till den svenska solidariska lönepolitiken; detta kan delvis relateras till frånvaron av central samordning i Storbritannien. Det bör också nämnas, att den andel av arbetskraften i den privata sektorn som täcks av kollektivavtal har sjunkit från drygt 70 procent i slutet av 70-talet till knappt hälften i dag – ett tydligt vittnesbörd om den brittiska fackföreningsrörelsens försvagning.

USA

Den industriella revolutionen nådde USA i mitten av 1800-talet, mer än ett halvt århundrade senare än Storbritannien. Men i övrigt var likheterna stora: den framväxande fackföreningsrörelsen grundades på yrkesförbundsprincipen, och fackföreningarna betraktades till en början av arbetsgivare och domstolar som olagliga konspirationer, riktade mot näringsfrihetens och det individuella anställningskontraktets principer. Det skulle dröja ända till 1930-talet innan förenings- och förhandlingsrätten klart erkändes i lagstiftningen och facket befriades från kvardröjande drag av illegalitet i lag och domstolspraxis.³

I början av 1880-talet bildades en löst sammanhållen

centralorganisation för yrkesförbund, som år 1886 antog namnet American Federation of Labor, AFL. Under ledning av sin legendariske förste ordförande Samuel Gompers (1886–1924) slog AFL in på en helt annan väg än den europeiska fackföreningsrörelsen. I stället för att vidga rekryteringsbasen till att omfatta även den stora massan av oskolade arbetare skulle AFL hålla fast vid den mera exklusiva yrkesförbundsprincipen. I stället för att bekänna sig till socialismen borde det amerikanska facket hålla sig borta från politik och inrikta sig på kortsiktiga materiella vinster. Gompers gav ett klassiskt motto för denna "business unionism": fackets mål borde vara "more, and more, now".

Men det gick dåligt för AFL under mellankrigstiden: medlemskåren minskade från toppnoteringen 5,5 miljoner under första världskriget till knappt 3 miljoner 1933. Genom en utbrytning ur AFL år 1936 bildades en på industriförbundsprincipen baserad ny centralorganisation, kallad Congress of Industrial Organizations, CIO. Till CIO hörde United Automobile Workers Union, UAW, USAs största och på många sätt ledande fackförbund. Efter många misslyckade försök ända sedan slutet av 30-talet förenades de båda centralorganisationerna år 1955 under namnet AFL-CIO. Med 15 miljoner medlemmar – tio från AFL och fem från CIO – var nu den amerikanska fackföreningsrörelsen starkare än någonsin; organisationsgraden i den privata sektorn (jordbruket oräknat) hade stigit till över 35 procent.

Till skillnad från nästan alla andra demokratiska länder finns i stort sett inga förhandlingskapabla arbetsgivarorganisationer i USA. Alla förhandlingar om löner och övriga anställningsvillkor förs mellan företag och fackliga organisationer på olika nivåer, eller också sätts lönerna ensidigt av arbetsgivaren utan kollektivavtal. Det finns sedan gammalt en stark fackföreningsfientlig tradition bland amerikanska arbetsgivare. Facket har motarbetats på två sätt: *dels* genom tvångsåtgärder av olika slag

(union busting), strejkbryteri och kampanjer mot facklig organisering, dels genom paternalistiska åtgärder, syftande till att knyta de anställda till företaget och ge dem så förmånliga anställningsvillkor att de föredrar att vara oorganiserade. Dessa arbetsgivarstrategier utvecklades med särskilt stor intensitet under två perioder, 1920-talet och 1980-talet, då facket hade en svag ställning. Under mellantiden, särskilt 1930- och 40-talen, gynnades facket av en arbetsrättslig lagstiftning som var en central beståndsdel av Roosevelts New Deal, och arbetsgivarvidans antipati mot fackföreningsrörelsen mildrades.

Grundstenen i New Deal-periodens fackföreningsvänliga lagstiftning lades 1935 med *National Labor Relations Act* (NLRA, vanligen kallad the Wagner Act). Lagens syfte var att säkerställa arbetarnas rätt att bilda fackföreningar och förhandla om kollektivavtal. Detta skedde emellertid på ett sätt som knappast var ägnat att underlätta den fackliga organiseringen. De anställda måste i en hemlig omröstning uttala sig för bildande eller bibehållande av en fackförening, och sedan måste denna sluta ett avtal med arbetsgivaren. Under hela denna komplicerade procedur har parterna samma rätt att agitera för sin ståndpunkt, vilket i praktiken innebär att arbetsgivaren har rätt att motarbeta facklig organisering. Trots att det är förbjudet för arbetsgivaren att försöka styra och behärska fackföreningen och trots att parterna är rättsligt likställda, kom NLRA att i praktiken motverka sitt syfte. Detta blev ännu tydligare när lagen kompletterades 1947 med bestämmelser som försvagade fackets ställning; bland annat förbjöds closed shop och sympatistrejker.

Det arbetsrättsliga regelsystemet i USA utgår från att parterna har motstridiga intressen. Konfliktlösningen är i hög grad juridiskt bestämd genom domstolar och skiljedomsorgan; strejkrätten är mera kringskuren än i flertalet europeiska länder; lagstiftning om företagsdemokrati saknas. Likheter med det system som etablerades i Storbritannien under 80-talet är påfallande. Initiativet

till det begränsade samarbete mellan arbetsgivare och anställda som sedan början av 80-talet utvecklats i vissa företag har genomgående tagits av arbetsgivarna; facket har inte, som i europeiska länder, varit pådrivande. Det handlar här om Quality of Working Life-program, vinstdelning och deläggande i företaget, styrelsrepresentation etc. Det är i regel fackföreningsfria företag som tagit sådana initiativ i det dubbla syftet att förbättra produktiviteten och motverka facklig organisering. Frånvaron av rättslig reglering av medinflytande för de anställda har alltså möjliggjort för arbetsgivarna att vid behov fylla detta tomrum på sina villkor.

Den amerikanska fackföreningsrörelsen har sedan mitten av 50-talet oavbrutet gått tillbaka vad gäller såväl medlemsanslutning som förhandlingsstyrka och politiskt inflytande. Organisationsgraden har i den privata sektorn sjunkit från cirka 35 procent till 15 procent i början av 90-talet, vilket är samma nivå som i mitten av 30-talet. Av totalt 20 miljoner fackföreningsmedlemmar tillhör drygt 15 miljoner AFL-CIO, som har ett hundratal förbund. Organisationsgraden är högst i den traditionella tunga industrin, "rostbältet", och i den offentliga sektorn, medan det mera moderna näringslivet i "solbältet" är nästan helt fackföreningsfritt. Privattjänstemän är ytterst sällan organiserade. Liksom i Storbritannien under 80-talet är fackets tillbakagång sedan kulmen på 50-talet till stor del strukturellt betingad. Härtill kommer att vissa förbund anklagats för korruption och maffiavälde, vilket skadat hela fackföreningsrörelsens anseende, och att det politiska inflytandet via demokratiska partiet numera är blott en skugga av vad det en gång var under New Deal-epoken.

Som tidigare nämnts förekommer inga branschförhandlingar i USA utan enbart företags- eller arbetsplatsförhandlingar. Storföretag eller grupper av företag i informell samverkan kan dock i förhandlingar med berörda fackförbund skapa mönster som följs inom andra delar av

den privata sektorn. Denna så kallade ”pattern bargaining” har blivit alltmer ovanlig under 80-talet, då förhandlingssystemet blev ännu mera decentraliserat än tidigare. Samtidigt tvingades facket i vissa fall acceptera lönesänkningar för att undgå ökad arbetslöshet (concession bargaining), och den oorganiserade sektorns underläge i förhållande till fackligt organiserade företag vad gäller löneläge började utjämnas. I dag kan facket i USA inte ens använda bättre löner än i fackföreningsfria företag som rekryteringsargument. Endast något över 15 procent av arbetskraften täcks av kollektivavtal.

Tyskland

Tyskland nåddes av den industriella revolutionen i mitten av 1800-talet – långt senare än Storbritannien men tidigare än Sverige. Samtidigt började fackföreningar bildas, i regel på regional bas. Men till skillnad från de brittiska och svenska fackförbunden fick de tyska inga lokala avdelningar. Detta berodde på att den fördemokratiska statsmaktens försök att undertrycka fackföreningsrörelsen var mera hårdhänta i Tyskland än i de flesta andra europeiska länder. Sålunda var fackföreningar förbjudna under perioden 1878–1890, då rikskansler Otto von Bismarcks så kallade socialistlagar gällde. Så snart socialistlagarna upphävts bildades en riksomfattande facklig centralorganisation, och medlemsanslutningen tog återigen fart. Men bismarcktidens patriarkaliska samhällsordning levde länge kvar. Detta tog sig bland annat uttryck i att så kallade arbetarutskott bildades i större företag – ofta på företagsledningens initiativ – i stället för lokala fackföreningar. Inom stora delar av näringslivet, särskilt den tunga industrin, motsatte sig arbetsgivarna kollektivavtal ända fram till första världskriget.

När Tyskland fick en demokratisk författning 1920

grundlagsfästes föreningsrätten, och samtidigt infördes för första gången en arbetsrättslig lagstiftning. Härigenom fick de företagsdominerade arbetarutskotten efterföljare som kallades företagsråd (Betriebsrat, BR). Till skillnad från arbetarutskotten var Weimarrepublikens BR i princip underordnade i förhållande till fackförbunden, som nu blivit nästan helt baserade på industriförbundsprincipen. I början av 30-talet omfattades det stora flertalet arbetstagare av kollektivavtal. Trots detta blev BR alltmer arbetsgivarstyrda. Efter Hitlers Machtübernahme 1933 förbjöds fackföreningarna, och den spirande företagsdemokratin kvävdes i ett korporativt statsstyrt tvångssystem.

När Förbundsrepubliken Tyskland grundades efter andra världskriget återinfördes förenings- och förhandlingsrätten, fackföreningsrörelsen återuppbyggdes på industriförbundsprincipens grund, och starka arbetsgivarorganisationer bildades för första gången. Även företagsdemokratin återinfördes med början inom kol- och stålindustrin enligt en modell som utvecklats inom den brittiska ockupationszonen; de anställda fick härigenom en stark styrelserepresentation. Fackföreningsrörelsen lyckades emellertid inte förmå Konrad Adenauers konservativa förbundsregering att utsträcka denna modell, den så kallade "Montan-Mitbestimmung", till näringslivet i övrigt. När företagsråden, som efter krigsslutet hade återuppstått spontant på många håll i nära samverkan med fackförbunden, skulle lagfästas 1952 skedde det i det uttryckliga syftet att göra BR oberoende av facket. Trots fackföreningsrörelsens protester fastslogs i 1952 års lag att BR skulle väljas direkt av alla anställda, oberoende av organisationstillhörighet, och att deras roll skulle vara enbart rådgivande. Sedan socialdemokraterna övertagit regeringsmakten stärktes företagsrådets befogenheter genom ett par lagändringar under 70-talet, och systemet med styrelserepresentation utvidgades.⁴

Den arbetsrättsliga lagstiftningen i Tyskland är mera omfattande än i de flesta andra europeiska länder. Det är framförallt det detaljerade lagfästa regelsystemet för de anställdas inflytande och medbestämmande som ger Tyskland en särställning. Medbestämmandet eller inflytandet i företagen utövas på två nivåer: dels genom förhandlingar eller samråd mellan BR och arbetsgivaren, dels genom styrelserepresentation i större företag. Det bör nämnas, att Tysklands återförening inneburit att såväl den västtyska arbetsrättsliga lagstiftningen som organisationsväsendet och förhandlingssystemet överförts till de nya delstaterna i före detta DDR.⁵

Betriebsrat skall enligt lagen finnas i alla företag med mer än fem anställda, men eftersom det står de anställda fritt att avstå från denna form av representation saknas BR på en fjärdedel av de berörda företagen. Val till BR äger rum vart fjärde år; enligt lagen sker valen oberoende av facket och med skilda listor för arbetare och tjänstemän. I realiteten är över 80 procent av BR-ledamöterna nominerade av fackliga organisationer, och enhetslistor har blivit regel. BR kan inrättas på flera nivåer i företagen, från produktionsenhet till koncernledning.

Företagsrådets kompetens varierar mellan olika typer av frågor enligt detaljerade anvisningar i lagen. Utgångspunkten är att BR skall främja samarbete mellan företagsledningen och de anställda i alla slags frågor utom löneförhandlingar, som ligger utanför rådets kompetens. Vad gäller strategiska företagsbeslut om nedläggning, nedskärning eller omlokalisering av produktionen, köp och försäljning av företag, fusioner, etc., har BR enbart rätt till information. I frågor om arbetsorganisation, arbetsmiljö och införande av ny teknik har arbetstagarna genom BR även rätt till samråd med företagsledningen, som dock har beslutanderätt vid oenighet, ungefär som i svenska MBL. I så kallade sociala frågor, slutligen, har BR verklig medbestämmanderätt, vilket innebär att om förhandlingarna ej leder till en överenskommelse måste i

sista instans tvisten avgörs genom skiljedom i statlig regi. Till sociala frågor räknas dels frågor om lönesystem, arbetstid och sociala förmåner för de anställda, dels åtgärder för att lindra effekterna för personalen av nedskärning eller omstrukturering av produktionen. Medbestämmandet i sociala frågor är den hårda kärnan i det tyska medbestämmandesystemet; det ger de anställda rätten att genom BR påverka de sociala konsekvenserna av strategiska beslut som företagsledningen fattar ensidigt.

Medbestämmande i form av styrelserepresentation har utvecklats steg för steg sedan grunden lades med *Montan-Mitbestimmungsgesetz* 1951. Enligt denna lag, som allmänt gäller och enbart omfattar kol- och stålindustrin, väljer bolagsstämman en överstyrelse (Aufsichtsrat, AR) i vilken hälften av platserna innehas av personalrepresentanter som nominerats av BR eller facket; ordföranden i AR intar en neutral position. Överstyrelsen väljer i sin tur den egentliga styrelsen (Vorstand) i vilken ingår en personalchef (Arbeitsdirektor) som ej kan utses eller avskedas mot personalföreträdarnas vilja. Denna relativt avancerade form av medbestämmande anses ha underlättat kol- och stålindustrins krympning i socialt acceptabla former. Trots Montan-lagens gynnsamma effekter har lagstiftningen för övriga delar av det privata näringslivet inte givit de anställda lika stort inflytande som inom kol- och stålindustrin. Enligt en lag från 1952, som också stadfäste BR-systemet, utgörs i företag med 500–2 000 anställda en tredjedel av överstyrelsen av personalrepresentanter, och dessa har inget formellt inflytande över personalchefen. Den socialdemokratiskt dominerade regeringen genomdrev 1976 en lag om medbestämmande i stora företag med mer än 2 000 anställda. Lagen är en kompromissprodukt: å ena sidan har arbetstagarna rätt att i separata val utse hälften av ledamöterna i AR, å andra sidan har ordföranden utslagsröst till förmån för kapitalägarna och personalchefen är helt och hållet företagsledningens företrädare.

Styrelserepresentationen är föga effektiv som kanal för de anställdas inflytande i företagen. Det är endast en liten minoritet av arbetskraften som omfattas, och den mest avancerade formen av medbestämmande på styrelsenivå gäller enbart inom den snabbt krympande kol- och stålindustrin. Fackföreningsrörelsens mångåriga krav på att *Montan-Mitbestimmung* skall utsträckas till att omfatta alla större företag har inte vunnit gehör hos politikerna. Företagsråden är emellertid betydligt effektivare som företrädare för de anställdas intressen än styrelserepresentationen. Rådets makt har ökat sedan början av 70-talet, dels genom ändringar i lagstiftningen, dels genom att BR i praktiken stärkt sin ställning på fackets bekostnad, särskilt i samband med en allmän decentralisering inom företagen under 80-talet. Av historiska skäl har BR kommit att fylla samma funktion som lokala fackklubbar i Sverige och shop stewards i Storbritannien i alla frågor utom löneförhandlingar.

I den tyska litteraturen om Betriebsrat-systemet framhålls genomgående, att det finns en stark tendens till lokal *företagsegoism* inbyggd i systemet; man talar rentav om en tendens till *mikrokorporatism*. De direktvalda BR-ledamöterna avspeglar den lokala opinionen och anser sig ha ett mandat att företräda de anställdas intressen här och nu. Den mera långsiktiga och övergripande intressebevakningen överläts åt fackförbundens regionala eller centrala representanter. BR utövar ofta sitt inflytande i nära samarbete med företagsledningen. Detta blir särskilt påtagligt i lägen med hög arbetslöshet och personalminskningar: BR prioriterar dem som redan är verksamma på den interna arbetsmarknaden på bekostnad av arbetslösa och tillfällighetsarbetande, och detta sker ofta i ett samarbete med företagsledningen som kan bli så intimt, att BR övertar viktiga delar av både personal- och arbetsförmedlingsfunktionerna. Detta samarbete stärker företagets legitimitet i förhållande till de anställda i samband med strukturförändringar.⁶

När den tyska fackföreningsrörelsen återuppbyggdes efter andra världskriget skapades en enhetlig och storskalig organisationsstruktur som förblivit i stort sett oförändrad i över 40 år. Med få undantag genomfördes industriförbundsprincipen enligt enhetliga riktlinjer som förenade arbetare och flertalet organiserade tjänstemän i samma förbund. Den ideologiska splittring i socialistiska, liberala och kristna organisationer, som hade kännetecknat den äldre tyska fackföreningsrörelsen, övervanns nästan helt.

Den helt dominerande centralorganisationen är Deutsche Gewerkschaftsbund, DGB, som grundades 1949. DGB har nu, liksom vid starten, 16 medlemsförbund, av vilka Industriegewerkschaft Metall med nära tre miljoner medlemmar är det största. IG Metall brukar kallas världens största fackförbund och intar på många sätt en ledande ställning inom den tyska fackföreningsrörelsen. Organisationsgraden är högre på IG-Metallområdet än på övriga delar av den tyska arbetsmarknaden, cirka 50 procent mot 30 procent för hela DGB. Den totala organisationsgraden, innefattande även organisationer utanför DGB, har under perioden 1950–1990 varierat mellan 35 och 40 procent. Av totalt 9,6 miljoner organiserade arbetstagare 1990 (före Tysklands återförening) tillhörde 7,9 miljoner DGB. Återstoden fördelade sig på en organisation för privattjänstemän, Deutsche Angestellten-Gewerkschaft (DAG) med drygt en halv miljon medlemmar, en sammanslutning av högre statstjänstemän och en liten kristen centralorganisation. DGB-förbunden organiserar betydligt fler tjänstemän i privat och offentlig tjänst än de båda fristående tjänstemannaorganisationerna tillsammans; organisationsgraden är emellertid mycket låg för alla grupper av tjänstemän. Det bör tilläggas att DGB inte har någon motsvarighet till den kollektivanslutning till det socialdemokratiska partiet, som varit ett utmärkande drag för svensk och brittisk fackföreningsrörelse. Det finns visserligen många informella band mellan fack och

parti i Tyskland, men DGB och dess förbund markerar den partipolitiska neutraliteten genom att ge de konservativa partierna en minoritetsrepresentation i sina styrelser.⁷

Trots den relativt låga organisationsgraden – ungefär på samma nivå som den brittiska sedan 80-talet – måste den tyska fackföreningsrörelsen betraktas som stark och stabil. Stabiliteten kan till stor del förklaras av att tillverkningsindustrin har en starkare ställning i Tyskland än i övriga Europa; Tyskland har undgått mycket av den avindustrialisering som drabbat arbetskraften i många andra länder. Fackförbunden är centraliserade och har stora resurser. Avtalsförhandlingar sker huvudsakligen på förbunds nivå; Tyskland har ingen motsvarighet till vare sig den centralstyrda samordningen i den klassiska svenska förhandlingsmodellen eller den långtgående decentraliseringen i Storbritannien och USA. Frånvaron av lokala fackliga organisationer uppvägs av fackets starka inflytande i Betriebsrat-systemet. Även om det under 80-talet skett en maktförskjutning från fackförbunden till BR, kan facket alltjämt till stor del kompensera den låga anslutningen genom en nära nog total kontroll över den viktiga kanal för inflytande och medbestämmande som BR utgör för det stora flertalet arbetstagare i den privata sektorn.⁸

De tyska arbetsgivarna har ännu starkare organisationer än deras fackliga motparter. Det finns tre typer av organisationer på lokal och central nivå: handelskammare med obligatoriskt medlemskap och vissa offentliga funktioner, t.ex. yrkesutbildning; branschorganisationer, motsvarande dem som ingår i Sveriges Industriförbund; slutligen egentliga arbetsgivarföreningar. Av de sistnämnda finns det ett tusental på lokal nivå, i vilka cirka 90 procent av alla företag är medlemmar. De lokala föreningarna är i sin tur organiserade i drygt 40 branschförbund, som ingår i topporganisationen Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, BDA. Över 80 procent av alla an-

ställda i den privata sektorn arbetar i företag som tillhör BDA. Medlemsföretag får ej sluta egna avtal, de måste följa förbundsavtalet. Det hör till undantagen att stora företag, såsom Volkswagen, står utanför arbetsgivarföreningarna och har egna avtal.

Till bilden av ett starkt och stabilt organisationsväsende hör också att regeringsinblandning i arbetsmarknadens förhållanden har varit ännu mera sällsynt i Tyskland efter andra världskriget än i Sverige. Konfliktlösningen får parterna sköta helt på eget ansvar, utom annan statlig medverkan än genom medlingsinstitutet eller frivillig skiljedom. Det bör här nämnas att strejkrätten är kringskuren genom krav på 75 procents majoritet av de röstande i obligatoriska medlemsomröstningar och genom förbud mot sympatistrejker. Det höggradigt lagstyrda systemet för arbetsmarknadsrelationer ger alltså parterna stor frihet inom de tämligen snäva ramar som lagen sätter. Ett annat uttryck för parternas självständighet (Tarifautonomie) är att inkomstpolitik nästan aldrig förekommit i Tyskland. Med undantag för en kort period av frivillig samordning kring 1970 har förbundsregeringen avhållit sig från att ingripa i löneförhandlingarna.⁹

Det tyska löneförhandlingssystemet kombinerar centralstyrd normering med lokal flexibilitet på ett sätt som saknar motsvarighet i andra europeiska länder. Formellt sett finns endast en nivå på vilken kollektivavtal kan slutas, nämligen förbunds- eller branschnivån i de olika delstaterna; någon laglig rätt att därutöver förhandla om lokala kollektivavtal finns inte. Men i praktiken förs sedan länge informella förhandlingar mellan företagen och de anställdas representanter i BR om tillägg till de avtalsenliga löneökningarna. Företag som valt att stå utanför arbetsgivarorganisationerna har rätt att sluta kollektivavtal, men detta är undantag; det gäller främst några tusen småföretag och ett fåtal stora företag, däribland Volkswagen. Omkring 90 procent av alla tyska löntagare täcks av kollek-

tivavtal, ungefär som i Sverige; i Tyskland finns till skillnad från Sverige även den formella rätten att utsträcka kollektivavtal till att gälla även oorganiserad arbetskraft. I realiteten är det ingen större skillnad mellan det nuvarande svenska tvåinstanssystemet och det tyska förhandlingssystemet, trots att detta enligt lagen enbart har en nivå.

Avtalslönerna är ett slags minimilöner i en tarifflöneskala som grundas på arbetsvärdering. Förbundsförhandlingarna handlar om en procentuell höjning av baslönen för ett typjobb (Ecklohn), t.ex. den lägsta yrkesarbetarkategoriens minimilön, vartill läggs ytterligare ett procentpåslag; dessa höjningar utsträcks sedan till hela lönefältet. Detta innebär att lönerelationerna mellan olika grupper sällan ändras. Tyskland har inte haft någon motsvarighet till den svenska solidariska lönepolitiken. En annan skillnad är att lönehöjningarna baseras på avtalslönerna, inte som i Sverige på de utgående lönerna (inklusive löneglidning). Detta sammanhänger med att löneglidning strängt taget inte finns i det tyska systemet. Det är helt och hållet den enskilde arbetsgivarens sak att avgöra om lönetillägg utöver avtalet skall ges genom överenskommelse med BR, och dessa tillägg kan när som helst reduceras eller avskaffas – en ”negativ löneglidning”. Det bör tilläggas att den avtalsenliga lönehöjningen disponeras fritt av de lokala parterna, utan någon styrning av fördelningen på olika grupper som i Sverige. Detta gör, tillsammans med de informella lönepåslagen, att det tyska lönebildningssystemet är mycket flexibelt på det lokala planet. Den centralstyrning som också kännetecknar det tyska systemet sker genom en informell samordning kring en löneökningssnorm, som sätts i förhandlingar på delstatsnivå mellan arbetsmarknadens båda huvudaktörer IG Metall och arbetsgivarföreningen Gesamtmetall. Centralorganisationerna DGB och BDA har aldrig spelat någon roll i samband med löneförhandlingar.¹⁰

Belgien

Belgien är den europeiska kontinentens äldsta industri-land.¹¹ Den tunga kol- och stålindustrin i Vallonien – den sydliga fransktalande delen av landet – växte fram redan i början av 1800-talet, och textilindustrin i den nordliga delen Flandern har månghundraåriga anor. Den tidigt framträdande fackföreningsrörelsen undertrycktes länge av en arbetsgivarvänlig lagstiftning, men under 1880-talet kom ett fackligt genombrott: dels infördes socialpolitiska reformer till skydd för arbetarklassen, dels lades grunden till den organisationsstruktur som än i dag råder på den belgiska arbetsmarknaden. Det belgiska samhället är sedan länge djupt splittrat efter ideologiska och regionala/språkliga skiljelinjer, och denna splittring har i allt högre grad kommit att präglade organisationsväsendet. Fackföreningsrörelsen är delad i tre grenar med var sin centralorganisation: en socialistisk, en katolsk och en liberal, och dessa är i sin tur klivna längs den språkliga skiljelinjen mellan valloner och flamländare. En central arbetsgivarorganisation på nationell nivå bildades också i slutet av 1800-talet, och den har sedermera kompletterats av regionalt baserade organisationer.

Efter andra världskriget slöts med regeringens medverkan ett antal huvudavtal mellan parterna på arbetsmarknaden. Härigenom formaliserades förhandlingssystemet i partssammansatta organ på olika nivåer, och grunden lades till ett korporativt nätverk av rådgivande samarbetsorgan där statens representanter i många fall fanns med som en tredje part. Fackföreningsrörelsen tillförsäkrades vissa rättigheter, bl.a. vad gäller inflytande på lokala arbetsplatsfrågor. Å andra sidan har regeringen vid flera tillfällen alltsedan 1970-talet ingripit i löneförhandlingarna med inkomstpolitiska tvångsåtgärder. Så länge Belgien var ett rikt land med egna kolonier och hög ekonomisk tillväxt kunde olika intressegrupper kompenseras

med statligt stöd inom ramen för den subtila maktbalansen i det egenartade systemet av ideologiska "pelare" (den socialistiska, den katolska och den liberala), som i sin tur delas av de språkliga och regionala skiljelinjerna (Flandern, Vallonien och den tvåspråkiga Brysselregionen). Men den ekonomiska tillbakagången under senare år, som särskilt i Vallonien tagit sig uttryck i nedläggning av traditionella basindustrier och massarbetslöshet, har förvandlat det korporativa balanssystemet till något av ett nollsummespel, där regeringen oftast haft sista ordet.

Den socialistiska landsorganisationen var länge den största av de tre fackliga centralorganisationerna och är alltjämt den ledande i Vallonien. Men när Vallonien förlorade ledarrollen i det belgiska näringslivet i och med krisen i kol- och stålindustrin drabbades även socialistfacket av tillbakagång. Sedan mitten av 70-talet är den katolska landsorganisationen den största i hela Belgien; i Flandern nåddes ledarställningen redan före andra världskriget. Det katolska facket gynnas av två starka strukturella faktorer: dels näringslivets modernisering och internationalisering, framförallt i Flandern, dels tjänstemannagruppernas starka tillväxt och ökande benägenhet att föredra en icke-socialistisk facklig organisering. Den tredje landsorganisationen, den liberala, har inte lyckats dra till sig några stora skaror av vare sig arbetare eller tjänstemän. Medan den katolska centralorganisationen hade över 1,4 miljoner medlemmar i början av 90-talet och den socialistiska en miljon, hade liberalerna bara cirka 200 000 medlemmar. Härtill kommer ett stort antal små fristående fackförbund, som av arbetsmarknadsmyndigheterna betraktas som ej representativa och förvägras rätten att sluta kollektivavtal.

De tre fackliga landsorganisationerna har starkt ideologiskt färgade program, men deras praktiska politik är utpräglad pragmatisk. Den fackliga splittringen torde ha bidragit till fackföreningsrörelsens allmänna försvagning sedan mitten av 70-talet, men de viktigaste orsakerna är

massarbetslösheten och regeringens ingrepp i löneförhandlingarna. Fackets försvagning har dock ej, som i Storbritannien och USA, tagit sig uttryck i minskande medlemsanslutning. Organisationsgraden har sedan länge varit cirka 70 procent (drygt 50 procent om pensionärer och arbetslösa ej inräknas). Den relativt höga anslutningen kan till stor del förklaras av att arbetslöshetsförsäkringen liksom i Sverige administreras av facket; på detta område var Belgien en pionjär med det så kallade Gent-systemet.

Det belgiska löneförhandlingssystemet består – liksom tidigare det svenska – av tre nivåer. Förhandlingarna på de båda högre nivåerna förs inom ramen för partssammansatta organ. På nationell och regional nivå sluts normalt centrala, branschöverskridande ramavtal. Dessa "översätts" till branschavtal som ratificeras av arbetsmarknadsministern; i likhet med de centrala avtalen brukar dessa avtal genom regeringsbeslut förklaras bindande för alla anställda inom det berörda området, alltså även för oorganiserad arbetskraft. Branschavtalen överförs i sin tur till företagsavtal. På denna nivå företräds de anställda av så kallade fackföreningsdelegationer, som assisteras av förbundsombudsmän; i praktiken samförhandlar alltså facken på det lokala planet. Tyngdpunkten i förhandlingssystemet har under de senaste åren förskjutits till företagsnivån. Trots detta håller arbetsgivarorganisationerna fast vid de centrala samordnande avtalen. Dessa uteblev under en tioårsperiod (1976–86), och under senare delen av denna period påtvingade regeringen hela den belgiska arbetsmarknaden ett lönestopp. Efter 1986 har förhandlingssystemet normaliserats; en decentralisering har kombinerats med en viss lättnad i regeringsinblandningen.

På företagsnivån finns vid sidan av de löneförhandlande fackföreningsdelegationerna partssammansatta företagsnämnder. De belgiska företagsnämnderna skiljer sig alltså från det tyska Betriebsrat-systemet genom att de

har representanter även för arbetsgivarsidan; Belgien har samma form av företagsdemokrati som Frankrike. I företag med mer än etthundra anställda väljs vart fjärde år personalrepresentanter som nomineras av de tre stora fackliga organisationerna. Sedan mitten av 70-talet har det katolska facket till följd av sin dominans inom de moderna delarna av näringslivet haft en klar majoritetsställning i valen till företagsnämnderna. Jämfört med tyska BR och även svenska MBL ger de belgiska företagsnämnderna ett begränsat inflytande för de anställda. Det handlar mest om information rörande företagets ekonomiska situation; härtill kommer möjligheter till samråd kring personalpolitik och sysselsättningsfrågor och en begränsad beslutanderätt i frågor av typen semesterperioder och allmänna kriterier för avskedande av personal. Sammanfattningsvis kan det sägas, att det belgiska facket å ena sidan har en skyddad tillvaro inom ramen för partssammansatta organ på olika nivåer, å andra sidan har ringa reell makt.

Spanien

Spaniens moderna historia kännetecknas av sen industrialisering och sen demokratisering; samhällsutvecklingen stördes av ofta återkommande växlingar mellan revolution och reaktion. En industriell utveckling inleddes i den nordöstra provinsen Katalonien i mitten av 1800-talet, men det dröjde ända till slutet av 1950-talet innan Spanien började industrialiseras i stor skala. En viktig orsak till denna fördröjning är att det spanska samhället fjättrades i ett stelt korporativt system och avskärmades från omvärlden under den fascistiska diktaturen 1939–1975. Hela näringslivet organiserades i ett tjugotal vertikala förbund med obligatoriskt medlemskap för både arbetsgi-

vare och löntagare. Fackföreningsrörelsen förbjöds; den socialistiska Unión General de Trabajadores (UGT), som hade bildats 1888, verkade i exil under Francoregimen. Kommunisterna, som tillsammans med den starka anarkosyndikalistiska rörelsen hade dominerat den republikanska sidan under inbördeskriget 1936–39, kunde däremot arbeta underjordiskt och så småningom penetrera de officiella fackliga organisationerna på det lokala planet. Under 50-talet började kommunistledda så kallade arbetarkommissioner (Comisiones Obreras, CCOO) föra löneförhandlingar dels förbundsvis, dels lokalt inom ramen för ett korporativt system av företagsnämnder, som hade införts 1947. Francoregimens grepp över arbetsmarknaden uppluckrades ytterligare under 60-talet, när Spanien öppnades för utländska industriinvesteringar och turism; strejker förekom allt oftare och blev i praktiken tillåtna.¹²

Efter Francos död 1975 nedmonterades det auktoritära korporativa systemet på arbetsmarknaden. Förenings- och förhandlingsrätt och företagsdemokratiska principer inskrevs i 1978 års författning. Den bräckliga demokratin befästes också genom en serie inkomstpolitiska överenskommelser mellan de nybildade centrala arbetsmarknadsorganisationerna, i vilka regeringen vanligen deltog som tredje part. Härigenom stävjades de militanta delarna av fackföreningsrörelsen, och den i början mycket höga strejkkvoten sjönk. Facket centraliserades och försvagades; anslutningsgraden sjönk från över 50 procent under de första tre åren efter befrielsen från diktaturen till mindre än 15 procent under 80-talet. Samtidigt steg arbetslösheten från fem procent 1976 till en toppnotering på 22 procent 1985. Visserligen sjönk arbetslösheten i slutet av 80-talet i samband med den snabba modernisering och internationalisering av näringslivet, som utlöstes av Spaniens anslutning till EG 1986, men de senaste åren har den återgått till den tidigare höga nivån; Spanien hade 1993 den högsta arbetslösheten inom EG, 21 procent.¹³

Trots den relativt framgångsrika demokratiseringen och moderniseringen efter 1975 sätter traditioner från Francotiden alltjämt sin prägel på det arbetsrättsliga regelsystemet i Spanien. Detta gäller särskilt två områden: dels företagsnämndernas befogenheter, dels lagstiftningen om anställningsskydd.

Som ovan nämnts inrättades i slutet av 40-talet ett slags företagsnämnder inom ramen för det fascistiska korporativa systemet, och dessa fick snart en faktisk förhandlingsrätt beträffande löner och övriga anställningsvillkor. Denna förhandlingsrätt legaliserades och överfördes till det nya system av företagsnämnder som infördes genom en lag 1980. Lagen blev en kompromiss mellan å ena sidan socialistpartiets och UGTs linje att arbetstagarernas representation i företagen skulle organiseras enbart genom facket, och å andra sidan den av kommunisterna och syndikalisterna omfattade CCOO-ståndpunkten att alla anställda, oavsett facklig tillhörighet, skulle välja representanter till företagsnämnderna i direkta val. Kompromissen ledde till ett egenartat tudelat system. I småföretag väljer arbetstagarerna personalrepresentanter, och i företag med över femtio anställda väljs en företagsnämnd; i båda fallen gäller det direkta val. Men i praktiken dominerar nämnderna till över 80 procent av facket, ungefär som i Tyskland. Såväl företagsnämnderna som personalrepresentanterna har förhandlings- och strejkrätt. I större företag kan dessa rättigheter övertas av särskilda fackliga ombud, men detta av UGT inspirerade inslag i representationssystemet har ingen större praktisk betydelse. Mot förhandlings- och strejkrätten kontrasterar på ett motsägelsefullt sätt företagsnämndernas mera ordinära befogenheter vad gäller information och samråd, vartill kommer en för Spanien tämligen unik *skyldighet* att samarbeta med arbetsgivaren – återigen ett minne från Francoregimen.¹⁴

Vad gäller de anställdas skydd mot uppsägningar regleras en stor del av arbetsmarknaden av lagar som har sina

rötter i diktaturens avskärmade, rigida system. Det kan kosta upp till tre och en halv årslöner, beroende på anställningstidens längd, att avskeda personal på grund av övertalighet. Företagsnämnderna har ett slags suspensivt veto i fråga om uppsägningar. De fackliga organisationerna har motsatt sig den socialistiska regeringens försök att införa ett mera flexibelt regelsystem. I detta läge har många företag utnyttjat de möjligheter att skapa nya jobb genom tidsbegränsade anställningar, som öppnades genom ny lagstiftning i mitten av 80-talet. En tredjedel av alla anställningar var i början av 90-talet tillfälliga.¹⁵

Organisationsväsendet på den fackliga sidan domineras av de båda stora landsorganisationerna UGT och den av arbetarkommissionerna nybildade CCOO; de har nära nog monopol på förhandlingsrätt på alla nivåer och på representation i statliga styrelser och samarbetsorgan. Det finns också några små och betydelselösa fristående fackförbund; de representerar katoliker, anarkister, högre tjänstemän och regionala särintressen. Anarkosyndikalismen har förlorat den starka ställning den hade före 1939. Det kommunistiska partiet har försvagats alltmer sedan socialisterna övertog regeringsmakten 1982, och det börjar förlora greppet över CCOO. UGT blev i och med 1982 års val till företagsnämnderna det största facket och inledde en nära samverkan med den socialistiska regeringen. Men efter några år framkallade regeringens utpräglat marknadsekonomiska och företagsvänliga politik en brytning. UGT övergav den inkomstpolitiska samarbetslinjen och utlöste rentav tillsammans med CCOO en kortvarig generalstrejk, riktad mot den socialistiska regeringen, i december 1988. De båda stora landsorganisationerna har närmat sig varandra under de senaste åren. Men trots detta är facket svagt i Spanien, beroende på bl.a. en kombination av inkomstpolitisk centralisering 1977–86 och företagsnämndernas ledande roll i lokala förhandlingar; härtill kommer massarbetslösheten.

Arbetsgivarsidan är starkt och enhetligt organiserad.

1977 bildades en central arbetsgivarorganisation, som blev helt dominerande på alla nivåer. Anslutningsgraden ökade från 60 procent vid starten till 95 procent i slutet av 80-talet; detta kan jämföras med den fackliga organisationsgraden, som under samma period sjönk från över 50 till under 15 procent. Arbetsgivareförbunden organiserar alla slags företag, från en mängd gammalmodiga småföretag – med auktoritära relationer till de anställda – till tekniskt avancerade storföretag, där facket är relativt starkt. Spanien har sedan 70-talet en ovanligt stor andel utlandsägda multinationella företag: denna sektor svarade för hälften av industriproduktionen 1992, och den är den mest avancerade vad gäller progressiv personalpolitik och modern arbetsorganisation.¹⁶

Kollektivavtal kan i Spanien slutas på inte mindre än fyra nivåer: heltäckande riksavtal för procedurfrågor och ibland löneramar; branschvisa riksavtal för minimilöner och allmänna anställningsvillkor; regionala branschavtal; företagsavtal för faktiskt utgående löner. Förhandlingar på de tre högre nivåerna sker inom ramen för partsammansatta organ. Den helt dominerande avtalskategorin är företagsavtal, ofta i kombination med regionala branschavtal, som dock är föga styrande. Avtalen omfattar även oorganiserade arbetstagare. Ungefär tre fjärdedelar av arbetsmarknaden täcks av kollektivavtal. Hela förhandlingssystemet har successivt decentraliserats sedan mitten av 80-talet, då den inkomstpolitiska, av regeringen styrda samordningen upphörde.¹⁷

Sammanfattning

De nationella institutionerna i de fem europeiska länder som undersökningen omfattar uppvisar några gemensamma drag, som framträder särskilt tydligt om man

jämför arbetsmarknadsrelationernas utveckling under 1970-talet med motsvarande förhållanden under 80-talet och i början av 90-talet. USA är ett särfall, knappast jämförbart med Europa, men på några områden finns även här vissa likheter.

Under 70-talet var fackföreningsrörelsen på offensiven runtom i Västeuropa, ofta i samverkan med socialdemokratiska regeringspartier. Arbetsrätten förändrades i riktning mot ökad företagsdemokrati, bättre anställningsskydd och starkare ställning för facket. Detta var särskilt påtagligt i Sverige, men liknande förändringar skedde också i Storbritannien och Tyskland, ehuru i mindre skala. Spanien är ett särfall i den meningen, att en modern arbetsrättslig lagstiftning och vittgående rättigheter för arbetstagarnas företrädare infördes i ett slag efter diktaturens fall 1975.

Den fackliga organisationsstrukturen förstärktes på många håll under 70-talet, och organisationsgraden ökade också; Storbritannien och Spanien är de tydligaste exemplen. Fackets politiska roll var nästan genomgående starkare än tidigare, särskilt i Storbritannien och i Sverige före regeringsskiftet 1976. Fackets relativt starka ställning tog sig också i de flesta fall uttryck i bevarande eller bekräftande av centraliserade förhandlingssystem, i regel i form av förbundsavtal på nationell eller regional nivå. Men här är Storbritannien det stora undantaget: med facket, snarare än arbetsgivarna, som pådrivare skedde redan under 70-talet en långtgående decentralisering från branschnivån till företags- och arbetsplatsnivåerna. Därmed började det brittiska förhandlingssystemet likna det amerikanska.

Omkring 1980 inleddes i nästan alla europeiska länder en långvarig reträtt från de positioner, som fackföreningsrörelsen hade erövrat under det föregående årtiondet. Till stor del var detta en fördröjd effekt av 70-talets ekonomiska kriser i oljeprischockernas, stagflationens och den industriella strukturomvandlingens tecken.¹⁸ Den politiska

omgivningen förändrades i en för fackföreningarna ogynnsam riktning. Det ideologiska klimatet präglades av nyliberala strömningar. Konservativa regeringar kom till makten i Storbritannien och Tyskland, och även i socialdemokratiskt styrda länder som Sverige och Spanien försökte regeringarna tygla fackets makt genom inkomstpolitiska åtgärder. Fackföreningarnas inflytande på såväl lokal som central nivå minskade också – i varierande utsträckning i olika länder – till följd av en ny och mera offensiv arbetsgivarstrategi. De bärande elementen i denna strategi var – och är alltjämt – en decentralisering av förhandlingssystemet till företagsnivå, en mera flexibel användning av arbetskraften i nya, delvis självstyrande produktionsformer och en personalpolitik, som med nya typer av incitament vänder sig direkt till medarbetarna, ofta med förbigående av de traditionella fackliga kanalerna.

Vad gäller det arbetsrättsliga regelsystemet skedde dock inga större förändringar – med ett stort undantag, Storbritannien. De brittiska högerregeringarnas arbetsrättsliga offensiv – med tyngdpunkt på att försvåra strejker och öka medlemmarnas inflytande i facket – hade ingen motsvarighet i de andra europeiska länderna. Storbritannien kom i stället att närma sig USA i detta hänseende. Företagsdemokratin, i form av lagstiftning och praxis rörande de anställdas rätt till information och samråd och i vissa fall medbestämmande, gjorde halt i de länder där den hade konsoliderats eller utbyggts under 70-talet. Men det finns ingenting som tyder på att den nyss nämnda arbetsgivarstrategin i Europa innefattade frontalangrepp på de fackliga organisationerna och de arbetsrättsliga positioner som de hade uppnått före 80-talet. Inte ens i Storbritannien finns annat än några få exempel under senare år på ”macho management” av amerikansk typ.¹⁹

Den fackliga organisationsstrukturen förblev under 80-talet och början av 90-talet någorlunda intakt i Sverige, Tyskland och Belgien. Den relativt höga organisationsgraden i dessa länder – som i Sverige och Belgien har ett

klart samband med arbetslöshetsförsäkringens koppling till facket – kunde bevaras trots industriell strukturomvandling, politiska motgångar och massarbetslöshet (i Sverige först efter 1991). I Storbritannien, USA och Spanien skedde däremot en drastisk försvagning av fackets organisatoriska potential. I de båda anglosaxiska länderna har detta ett mycket klart samband med den tunga tillverkningsindustrins och gruvdriftens krympning; facket var av lång tradition starkast i dessa branscher och förmodade inte kompensera bortfallet av denna kärntrupp i arbetarklassen med nyrekrytering i den moderna högteknologiska industrin och i den snabbt växande servicesektorn. I Spanien däremot är facket relativt starkt i de nyligen grundade multinationella företagsenheterna. I Belgien uppvägs det socialistiska fackets nedgång i det gamla industriområdet i Vallonien av det katolska fackets uppgång inom det mera moderniserade näringslivet i Flandern.

Förhandlingssystemet har sedan början av 80-talet decentraliserats till företagsnivå i mer eller mindre hög grad i alla länderna. Detta är den mest generella tendensen, jämfört med 70-talet, och det gäller även USA och Storbritannien, där tyngdpunkten redan tidigare låg på företagsförhandlingar. Till och med det tyska förhandlingssystemet – med sin från förbunds-nivån centralstyrda normering av lönebildningen – har decentraliserats i den meningen, att det skett en maktförskjutning från fackförbunden till Betriebsrat-systemet, som bedriver ett slags inofficiella företagsförhandlingar; centralstyrningen kombineras med lokal flexibilitet. I Belgien och Spanien har ett välutvecklat centralt, närmast korporativt, förhandlingssystem i någon mån decentraliserats i samband med att den inkomstpolitiska centralstyrningen med starka inslag av regeringsinblandning började avvecklas i slutet av 80-talet. Jämfört med dessa kontinentaleuropeiska länder torde Sverige vara det land där decentraliseringen av förhandlingssystemet kommit längst. Den klassiska

svenska modellens centrala samordning inom såväl den privata som den offentliga sektorn har försvunnit. Trots de av den socialdemokratiska regeringen påtvingade stabiliseringsavtalen på förbunds nivå 1991–93 är tyngdpunkten i förhandlingssystemet på väg att förflyttas till företagsnivån.

Trots dessa generella tendenser i arbetsmarknadsrelationernas utveckling under de två senaste decennierna kvarstår stora nationella olikheter och särdrag. Det finns ingen tendens till konvergens vad gäller de arbetsrättsliga regelsystemen och organisationsstrukturerna. Dessa institutioner är produkter av en långvarig historisk utveckling, de är starkt präglade av den nationella politiska kulturen, och de är utpräglat trögrörliga – kanske i ännu högre grad än det politiska systemets institutioner. Den av arbetsgivarna pådrivna tendensen till decentralisering och ökad flexibilitet i förhandlingssystemet sedan början av 80-talet kan sägas innebära en viss konvergens, men denna konvergens utvecklas inom ramen för nationellt särpräglade institutioner.²⁰

Det finns ingenting som tyder på att den nationella egenarten skulle minska påtagligt till följd av företagens internationalisering eller utvecklingen inom EG/EU. Tvärtom kan en renässans för nationalismen iakttas överallt i Europa: *dels* en etniskt (ibland religiöst) baserad aggressiv nationalism i det forna östblocket, *dels* en mildare form av nationalism i Västeuropa, som tar sig uttryck i en uppslutning kring den bestående staten gentemot en alltför långt driven tendens till överstatlighet inom EG/EU. Dessa nyvaknade nationalistiska krafter har blivit en politisk realitet, som sätter en ny dagordning för såväl de multinationella företagen som deras motparter i de fackliga organisationerna och andra företrädare för de anställda. Mot denna bakgrund ter sig en homogenisering av de nationella institutionerna på arbetsmarknaden osannolik inom överskådlig tid.

Det gryende koncernfackliga samarbetet kan alltså inte dra nytta av en fortgående utjämning av olikheterna i de nationella institutionerna. Detta gör det desto mera angeläget för de fackliga organisationerna att försöka utveckla ett internationellt regelsystem i förhållande till de multinationella företagen. I nästa kapitel skall utvecklingen på detta övernationella plan behandlas, särskilt vad gäller försöken att reglera det koncernfackliga samarbetet genom EG-direktiv.

Noter

- 1 Den följande framställningen bygger främst på Nils Elvander, *Den svenska modellen. Löneförhandlingar och inkomstpolitik 1982–1986* (Stockholm: Allmänna Förlaget/Publica, 1988), s. 30–40, och där anförd litteratur; Nils Elvander, *Lokal löneemarknad. Lönebildning i Sverige och Storbritannien* (Stockholm: SNS Förlag, 1992), s. 15–55; Sten Edlund m.fl., *Views on Co-determination in Swedish Working Life* (Lund: Juristförlaget, 1989); Hans De Geer, *I vänstervind och högervåg. SAF under 1970-talet* (Stockholm: Allmänna Förlaget/Publica, 1989); Åke Sandberg m.fl., *Technological Change and Co-Determination in Sweden* (Philadelphia: Temple University Press, 1992); Bernt Schiller, *Samarbete eller konflikt* (Stockholm: Arbetsmiljöfonden, 1988).
- 2 Framställningen bygger bl.a. på Elvander, *Lokal löneemarknad*, s. 56–102, 226–242, och där anförd litteratur; Colin Crouch, "United Kingdom: The Rejection of compromise", i Guido Baglioni & Colin Crouch (red.), *European Industrial Relations. The Challenge of Flexibility* (London: Sage, 1990), s. 326–355; Paul Edwards m.fl., "Great Britain: Still Muddling Through", i Anthony Ferner & Richard Hyman (red.), *Industrial Relations in the New Europe* (Oxford: Blackwell, 1992), s. 1–68; William Brown, "Industrial Relations in Transition – Lessons from Britain", i Bertil Holmlund (red.),

- Arbete, löner och politik. Essäer tillägnade Nils Elvander* (Stockholm: Fritzes/Publica, 1994), s. 139–152.
- 3 Reinhold Fahlbeck, *Industrial Relations i USA. Ett porträtt av 'The Land of the Free'* (Lund: Juristförlaget, 1988); Boel Flodgren, "Worker Participation and the Law in the United States", i Birgitta Nyström (red.), *Den svenska arbetsrätten i ett nytt Europa* (Stockholm: Carlssons, 1993), s. 117–144. Den följande framställningen är baserad på dessa skrifter och på Thomas A. Kochan, Harry C. Katz & Robert B. McKersie, *The Transformation of American Industrial Relations* (New York: Basic Books, 1986); Robert J. Flanagan, "The United States: Decentralized Heterogeneity", i Joop Hartog & Jules Theeuwes (red.), *Labour Market Contracts and Institutions. A Cross-National Comparison* (Amsterdam: Elsevier/North-Holland, 1993), s. 31–75; Richard Freeman & James L. Medoff, *What Do Unions Do?* (New York: Basic Books, 1984).
- 4 Hans-Willy Hohn, *Von der Einheitsgewerkschaft zum Betriebsyndikalismus. Soziale Schliessung im dualen System der Interessenvertretung* (Wissenschaftszentrum Berlin, Edition Sigma, 1988), s. 61–88; Peter Swenson, *Fair shares. Unions, Pay, and Politics in Sweden and West Germany* (Cornell University Press, 1989), s. 40f; Kathleen A. Thelen, *Union of Parts. Labor Politics in Postwar Germany* (Cornell University Press, 1991), s. 63 ff.
- 5 Lagstiftning och praxis rörande medbestämmande m.m. behandlas i bl.a. Berndt Keller, *Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive* (München: R. Oldenbourg Verlag, 1991), s. 55–97; Hans-Joachim Sperling, "Arbeitsmarkt und industrielle Beziehungen in der Bundesrepublik Deutschland in den achtziger Jahren", *Changes in Labour Market and Industrial Relations in Europe* (Yearbook 1991, Centre for Labour Market Research, University of Aalborg), s. 55–77; Herman Knudsen, *Employee Participation in Europe* (London: Sage Publications 1995), kap. 2; Manfred Weiss, *Labour Law and Industrial Relations in the Federal Republic of Germany* (Kluwer 1987); Wolfgang Streeck, "Industrial Relations in the Federal Republic of Germany 1974–1985", *Bulletin of Comparative Labour Relations, Special Issue*

- 1987, s. 151–166; Lowell Turner, *Democracy at work. Changing World Markets and the Future of Labor Unions* (Cornell University Press, 1991), s. 91–198.
- 6 Se särskilt Hohn, s. 89–172. För litteratur i övrigt se not 5!
- 7 Otto Jacobi, Berndt Keller & Walther Müller-Jentsch, "Germany: Codetermining the Future?", i Ferner & Hyman, s. 230ff.
- 8 Thelen, s. 59f.
- 9 Karl-Heinz Paqué, "Germany: Living with Tight Corporatism", i Hartog & Theeuwes, s. 214–224.
- 10 Keller, s. 104ff; Jacobi m.fl., s. 245ff; Paqué, s. 214, 225; Swenson, s. 33f, 81, 102f; Jan Bröms, *Lönebildning under kontroll? Bilaga 14 till Långtidsutredningen 1992* (Stockholm: Allmänna Förlaget 1992), s. 23ff.
- 11 Den följande redogörelsen bygger främst på Jacques Vilrocx & Jim Van Leemput, "Belgium: A New Stability in Industrial Relations?" i Ferner & Hyman, s. 356–392, och Armand Spineux, "Trade Unionism in Belgium", i Baglioni & Crouch, s. 42–70.
- 12 *The Trade Union Situation and Industrial Relations in Spain* (Geneva: ILO, 1985); Herman Knudsen, "Industrial Relations in Spain: Continuity and Change", *Changes in Labour Market and Industrial Relations in Europe* (1991), s. 79–95; Herman Knudsen, *Employee Participation in Europe* (1995), kap 4; Miguel Martínez Lucio, "Spain: Constructing Institutions and Actors in a Context of Change", i Ferner & Hyman, s. 482–523.
- 13 Lucio, s. 488 ff; Jordi Estivill & Josep de la Hoz, "The Complexity of Spanish Industrial Relations", i Baglioni & Crouch, s. 265–299; Svenska Dagbladet, Näringsliv, 6 juni 1993.
- 14 ILO (1985), s. 65f, 83ff; Knudsen (1991), s. 82ff, 92ff.
- 15 Estivill & de la Hoz, s. 296ff; Knudsen (1991), s. 84f; Bertil Holmlund & Per-Anders Edin, "Effekter av anställningskydd. Rapport till 1992 års arbetsrättskommitté", *Ny anställningsskyddslag. Delbetänkande av 1992 års arbetsrättskommitté*, (SOU 1993:32), s. 1029–1072.
- 16 Lucio, s. 494ff; Estivill & de la Hoz, s. 275ff; ILO (1985), s. 25ff; Svenska Dagbladet 6 juni 1993.

- 17 ILO (1985), s. 35, 55ff; Knudsen (1991), s. 87ff; Lucio, s. 505ff.
- 18 Guido Baglioni, "Industrial Relations in Europe in the 1980s", i Baglioni & Crouch, s. 2, 5f.
- 19 Ibid, s. 13f; Anthony Ferner & Richard Hyman, "Introduction: Industrial Relations in the New Europe: Seventeen Types of Ambiguity", i Ferner & Hyman, s. 22.
- 20 Samma bedömning görs av Herman Knudsen i *Employee Participation in Europe*, kap. 6–9.

2. Ett internationellt regelsystem i vardande

Den multinationella utmaningen

Efter andra världskriget har världsekonomin internationaliserats i allt högre grad. Denna utveckling har inte bara tagit sig uttryck i en ökande världshandel. Internationaliseringen av själva företagandet, den snabba tillväxten av de multinationella företagen (MNF), är kanske det mest dynamiska draget i efterkrigstidens ekonomiska utveckling. Denna expansion har gått i vågor. I slutet av 1960-talet svepte sålunda en stor våg av framförallt amerikanska nyinvesteringar och företagsköp över Västeuropa. Detta utlöste i sin tur en omfattande debatt i Sverige och andra europeiska länder, en debatt som oftast hade socialistiska och USA-fientliga utgångspunkter. De multinationella företagen sågs som farliga hot mot sysselsättningen i det egna landet, mot de fackliga organisationerna och rentav mot nationalstatens suveränitet. Denna oro, som även avspeglades i den samtida ekonomiska forskningen, avtog emellertid mot slutet av 70-talet.¹

De multinationella företagen kom återigen i fokus från mitten av 80-talet. Världen över expanderade MNF såväl i antal som i andel av världshandeln. Enligt FNs statistik fanns det 1992 cirka 35 000 MNF med drygt 150 000 utländska dotterbolag; sex år tidigare var motsvarande antal 20 000 respektive 100 000. De stora multinationella

koncernerna i USA, Västeuropa och Japan framträdde alltmer som världsekonomens ledande aktörer, dels genom direktinvesteringar (utlandsinvesteringar som etablerar långvarig kontroll över ett företag i ett annat land), dels genom inbördes samarbete kring teknisk utveckling. Under andra hälften av 80-talet ökade den totala mängden av direktinvesteringar i hela världen fyra gånger snabbare än den inhemska produktionen och två och en halv gånger så mycket som den samlade exporten. Ungefär en fjärdedel av varuhandeln i världen och huvuddelen av teknologiöverföringen mellan länder äger i dag rum inom multinationella företag. Samtidigt som MNF blir alltmer övernationella och "fosterlandslösa", styrs inrikespolitiken i värdländerna av ett växande behov att skapa gynnsamma betingelser för utländska direktinvesteringar. På detta sätt undergrävs nationalstatens suveränitet över den ekonomiska politiken.²

Svensk industri är i hög grad multinationell. Det är resultatet av en process som fortgått i över hundra år och ökat starkt i betydelse, inte minst under 1980-talet. Svenska industriföretag bedrev verksamhet i utlandet år 1986 genom cirka 2 000 dotterbolag i mer än 60 länder; sammanlagt sysselsattes nära 400 000 anställda i dessa företag. Det är ett litet antal svenska industriföretag som svarar för denna utveckling: cirka 120 koncerner kan klassificeras som svenska multinationella företag i den meningen, att moderbolaget är svenskägt och bedriver produktion vid egna dotterbolag i utlandet. Men dessa företag väger tungt i det svenska näringslivet. De svarar för nära 50 procent av sysselsättningen, 60 procent av exporten och 90 procent av forsknings- och utvecklingskostnaderna i den svenska industrin.³

Sverige hör till de länder som har mest utlandsinvesteringar i förhållande till ekonomins storlek. Sålunda hade Sverige 1986 den näst högsta andelen bland OECD-länderna av utgående direktinvesteringar i förhållande till BNP, 3,3 procent. Storbritannien hade den högsta ande-

len, 5,3 procent; övriga länder kom långt efter med Holland närmast Sverige (2,7 procent). Utlandsinvesteringarna ökade kraftigt under senare hälften av 1980-talet; de inriktades huvudsakligen på EG-marknaden, som under de senaste åren mottagit över 80 procent av de svenska direktinvesteringarna. Utländska MNF-investeringar i Sverige minskade samtidigt. De svenska MNF har själva internationaliserats i allt högre grad; den svenska marknadens andel av deras försäljning och produktion har kontinuerligt krympt alltsedan 60-talet och särskilt under de senaste åren. Utländska dotterbolag har i allt högre grad etablerats genom uppköp i stället för nyetablering. Det sker en växande integration mellan moder- och dotterbolag, och en allt större del av handeln sker *inom* de svenska multinationella koncernerna.⁴

De internationella organisationerna

En rad internationella organisationer har skapats med uppgift att följa utvecklingen på arbetsmarknaden i medlemsländerna och föreslå lösningar på gemensamma problem. Några av dessa organisationer har bildats av regeringarna i samverkan med parterna på arbetsmarknaden; detta gäller FN-organet International Labour Organisation (ILO) i Genève och Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) i Paris. Flertalet internationella samarbetsorgan har skapats av fackliga organisationer; här till kommer ett mindre antal arbetsgivarorganisationer.

Den första fackföreningsinternationalen bildades i början av 1900-talet. Dess efterföljare splittrades 1949 i en kommunistisk världsfederation och en samarbetsorganisation för fria fackföreningar som antog namnet International Confederation of Free Trade Unions (ICFTU). Ge-

nom avknoppning från ICFTU bildades 1973 the European Trade Union Confederation (ETUC). ETUC bestod i början av 90-talet av 46 nationella förbund i 22 länder med totalt 47 miljoner medlemmar. Liksom ICFTU har ETUC sitt högkvarter i Bryssel.

Förutom dessa branschöverskridande internationella organisationer finns sedan länge 16 fristående branschorganisationer, International Trade Secretariats; den svenska benämningen är yrkesinternationaler. Störst av dessa är International Metalworkers' Federation (IMF) med säte i Genève. IMF grundades redan 1893 och hade etthundra år senare 170 medlemsförbund i ett 70-tal länder i alla världsdelar med totalt 16 miljoner medlemmar. Bevakning av de anställdas intressen i förhållande till multinationella koncerner inom bilindustrin och övrig metallindustri är en av IMF:s främsta uppgifter. Samma uppgift – men begränsad till europabaserade MNF – har en europeisk metallarbetarorganisation som bildades 1971, European Metalworkers' Federation (EMF). EMF har sitt säte i Bryssel och omfattar 43 förbund med inalles sex miljoner medlemmar.⁵

IMF har sedan länge spelat den ledande rollen i den fackliga bevakningen av MNF. Trots blygsamma kansliresurser har IMF utfört omfattande kritiska studier av såväl olika industrisektorer som enskilda storkoncerner; globala eller regionala fackliga konferenser har anordnats; internationella fackliga nätverk och informationsbaser håller på att byggas upp. Det främsta instrumentet har hittills varit de så kallade världsråden, World Company Councils. Det första fackliga världsrådet inrättades för bilindustrin 1966 på initiativ av det amerikanska bilarbetareförbundets ordförande Walter Reuther. Ända sedan slutet av 40-talet hade Reuther verkat för att kollektivavtalen vid bilföretag med fabriker världen över skulle utlöpa samtidigt. Men denna strategi för internationell facklig samordning visade sig vara ogenomförbar; de nationella regelsystemen och traditionerna var alltför olika,

och de fackliga organisationerna var oftast oeniga. Trots denna motgång spred sig idén om världsråd inom IMF och därifrån även till andra yrkesinternationaler. År 1992 fanns det 24 IMF-världsråd, de flesta inom bilindustrin. Alla europeiska länder utom Storbritannien täcks av världsråd.

Av de 24 multinationella storkoncerner som har världsråd är inte mindre än fem svenska – eller till stor del svenska: ABB, Alfa Laval, Electrolux, SKF och Volvo. Världsrådets främsta funktion är informationsutbyte. Ofta inbjuds koncernledningen att presentera företaget inför rådsmötet och svara på frågor. Men längre än så vill inte arbetsgivarna gå; organiserat samarbete och förhandlingar med världsråden vill de inte veta av.⁶

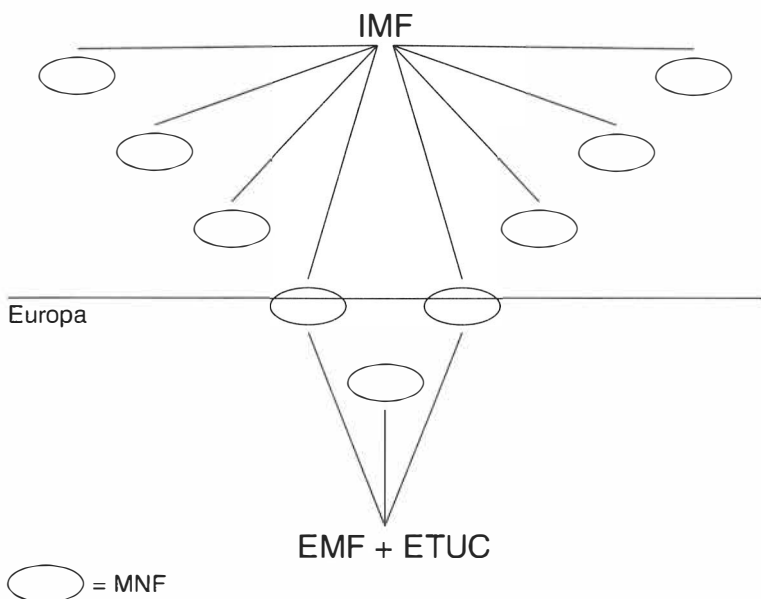
Världsrådets verksamhet kan illustreras med ett exempel från SKF. Redan 1974 bildades ett världsråd för SKF, som därmed blev först i Sverige med denna form av internationellt koncernfackligt samarbete. Detta beror på att SKF historiskt sett är Sveriges mest multinationella företag; det gick ut i världen i stor skala redan 1910. Världsrådet brukar samlas vart tredje år med en facklig representant för varje land där SKF har tillverkning – ett 40-tal länder. Världskapet för mötena roterar mellan länderna. Respektive lands fackliga organisationer bidrar med betalning av resekostnader för landets delegat, medan IMF bekostar själva mötet, tolkning m.m.⁷

Den europeiska metallarbetarfederationen EMF arbetar på ungefär samma sätt som IMF. Världsrådets motsvarighet kan sägas vara fackliga konferenser och samsamarbetsorgan med anknytning till Europabaserade MNF; mera därom i det följande. På detta område har det tidigare förekommit en viss överlappning och rivalitet mellan IMF och EMF, men numera samarbetar de båda organisationerna oftast i en pragmatisk anda; det finns dock ingen klar gränsdragning. De har samma grundsyn vad gäller de multinationella koncernerna: de anställda måste genom lagstiftning eller avtal få rätt till information och

samråd i frågor som berör deras intressen, och detta bör ske i organiserade former på alla nivåer, inklusive koncernledningen. Samma ståndpunkt intar den europeiska fackliga centralorganisationen ETUC, till vilken EMF är anknuten såsom varande en av 16 branschkommittéer (Industry Committees).⁸ De multinationella verkstadsföretagen möter alltså fackliga krav på information och samråd från tre håll: IMF globalt och EMF på Europainivå med stöd av ETUC. I vissa Europabaserade MNF förekommer koncernfackligt samarbete med anknytning till såväl IMF som EMF; inom SKF-koncernen hålls sålunda Europamöten varje år mellan världsrådsmötena. Detta illustreras i *figur 2:1*.

På arbetsgivarsidan är Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe (UNICE) den främsta

Figur 2:1. Facklig organisation för bevakning av multinationella företag.



motparten till ETUC; det finns också en europeisk organisation för offentliga arbetsgivare.⁹ Någon motpart till IMF finns inte. UNICE, som bildades 1958 och i likhet med flertalet fackföreningsinternationaler har sitt lilla högkvarter i Bryssel, består av 32 arbetsgivarförbund från 22 europeiska länder, representerande alla slags företag. En av huvuduppgifterna har sedan 70-talet varit att bemöta de från fackligt håll inspirerade förslagen från EG-kommissionen om övernationell reglering av Europabaserade multinationella företags relationer till de anställda. UNICE deltar i den så kallade sociala dialogen inom EG med ETUC som motpart; här har MNF-problematiken varit ett ständigt återkommande och ständigt lika kontroversiellt samtalsämne. Någon social dialog på branschnivå tycks däremot inte förekomma; enligt europafackets åsikt värjer sig arbetsgivarernas europeiska branschorganisationer mot kontakter med sina fackliga motparter (ETUC Industry Committees) i sociala och arbetsrättsliga frågor. Detta innebär att EMF inte har någon förhandlingskapabel organiserad motpart. Det är de stora multinationella verkstadsföretagen med europeisk bas som är metallarbetarfederationens motspelare.¹⁰

De internationella fackliga organisationerna inriktade till en början huvuddelen av sina ansträngningar att få till stånd ett regelverk för information och samråd inom multinationella koncerner på ILO och OECD. Med början 1972 reste de fackliga företrädarna inom ILO krav på regler, som skulle motverka en befärad maktkoncentration inom MNF till nackdel för de anställda och för de berörda nationalstaternas politik. Arbetsgivarrepresentanternas motstånd övervanns efter några år av den fackliga sidan i samverkan med regeringarnas företrädare. ILO antog 1977 *The ILO Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy*. Året innan utfärdade OECD en *Declaration on International Investment and Multinational Enterprises*. Även OECD-

deklarationen tillkom efter påtryckningar från fackligt håll, men det fanns också en opinion för en uppförandekod bland MNF som ansåg sig drabbade av orättvis kritik.¹¹

ILOs och OECDs riktlinjer för MNF har karaktären av rekommendationer; de är frivilliga och inte rättsligt bindande. De berörda företagen uppmanas att respektera de anställdas förenings- och förhandlingsrätt samt nationella regelsystem i övrigt. Företagen rekommenderas att ingå överenskommelser med representanter för de anställda om information och samråd före viktiga beslut som berör arbetstagarnas intressen. Under pågående förhandlingar bör företagen inte hota med att flytta produktion från ett land till ett annat; sådana påtryckningar bör ej heller riktas mot de anställdas rätt att organisera sig. Riktlinjerna godtas numera av de flesta företag, och UNICE brukar hänvisa till dem med gillande. Men det har förekommit flera fall av avvikelser som – ibland med viss framgång – beivrats av facket. Detta gäller främst efterlevnad av OECD-deklarationen, som till skillnad från ILO-koden har ett slags mekanism för implementering, baserad på trepartssamarbete.

OECD har flera gånger reviderat sin deklaration, senast 1991, och den har vid utvärderingarna bedömts som ett relativt framgångsrikt instrument. Trots detta är de fackliga organisationerna missnöjda; de kräver bindande regler och sanktionsmöjligheter. Eftersom detta inte kunnat uppnås inom ILO och OECD, sätter facket numera sitt hopp till EG/EU när det gäller att skapa en övernationell rättslig grund för ett fungerande koncernfackligt samarbete.¹²

Koncernfackligt samarbete: Finns det en europeisk lösning?

När EG bildades 1957 var det i huvudsak ett rent ekonomiskt projekt; det var förbättrade villkor för företagen som eftersträvades. Den gemensamma marknadens fria rörlighet över gränserna för kapital, arbetskraft, varor och tjänster skulle skapa ett ekonomiskt framåtskridande, som automatiskt medförde ökad välfärd för de enskilda människorna. Någon gemensam socialpolitisk och arbetsrättslig reglering ansågs inte behövas. Men i början av 70-talet hördes nya signaler inom EG.

Vid ett toppmöte i Paris 1972 uttalades att en *social dimension* var lika viktig att skapa som en ekonomisk och monetär union. Ett socialt handlingsprogram antogs, syftande till att förbättra arbetstagarnas villkor genom bland annat regler om ökat inflytande i företagen och en gemensam skyddslagstiftning. I denna anda utfärdade Ministerrådet ett tiotal direktiv om jämställdhet, om arbetsmiljö och om skydd för de anställda i samband med konkurser, företagsöverlåtelser och kollektiva uppsägningar; på de två sistnämnda områdena föreskrevs att arbetsgivaren skulle informera och samråda med representanter för de anställda. Men i övrigt bromsades en rad initiativ från EG-kommissionen rörande arbetsrättsliga frågor. Detta berodde på motstånd i Ministerrådet, i synnerhet från den brittiska konservativa regeringens representanter efter regeringsskiftet 1979. Härtill bidrog motstånd från arbetsgiversidan i förberedande överläggningar mellan arbetsmarknadens parter på EG-nivå.¹³

I mitten av 80-talet inledde Kommissionen under ledning av den nyvalde presidenten Jacques Delors en ny strategi för att åter sätta den sociala dimensionen på dagordningen med sikte på genomförandet av den gemensamma marknaden 1992. Genom den så kallade Val

Duchesse-dialogen¹⁴ sammanfördes representanter för arbetsgivarna, fackföreningarna och EG-organen i kontinuerliga överläggningar, syftande till att finna en gemensam plattform i sociala och arbetsrättsliga frågor. Dialogen har hittills givit ytterst begränsade resultat.

Visserligen inskrevs den sociala dialogen som princip i den Europeiska Enhetsakten 1987, men de arbetsrättsliga frågorna undantogs när beslutsreglerna i Ministerrådet genom Enhetsakten ändrades, så att flera frågor rörande den gemensamma marknadens genomförande skulle kunna avgöras med kvalificerad majoritet; kravet på enhällighet bibehölls alltså vad gäller rättigheter för arbetstagare. Därmed kvarstod också den brittiska regeringens möjligheter att blockera beslut om direktiv till medlemsländerna i arbetsrättsliga frågor – såvida inte det brittiska vetot kunde kringgås genom nya, okonventionella beslutsregler. Det var detta som skedde i december 1989, när elva av de tolv medlemsstaterna (alla utom Storbritannien) antog "Community Charter of the Fundamental Social Rights of Workers". Men värdet av denna framgång för anhängarna av den sociala dimensionen minskas av att den sociala stadgan ej är bindande för medlemsstaterna.

Nästa steg på vägen mot en social dimension i det europeiska samarbetet utan Storbritanniens medverkan togs i december 1991 genom Maastrichtfördraget om bildande av en Europeisk Union. Den brittiska regeringen ställde sig utanför en särskild överenskommelse mellan de övriga elva medlemsstaterna om fortsatt samarbete för att förverkliga den sociala stadgans målsättningar. Genom denna överenskommelse vidgades den europeiska gemenskapens befogenheter på det sociala området; möjligheterna till beslutsfattande med kvalificerad majoritet ökades, och parterna på arbetsmarknaden gavs ökat inflytande på förberedelserna till Kommissionens direktivförslag. En viktig nyhet var också att direktiven skulle kunna genomföras i medlemsländerna genom bindande kollektiv-

avtal i stället för lagstiftning. Vad gäller arbetstagarnas inflytande i företagen skulle frågor om information och samråd kunna avgöras med kvalificerad majoritet, medan beslut om medbestämmande fortfarande skulle kräva enhällighet (bland de elva staternas representanter).

Maastrichtöverenskommelsen på det sociala och arbetsrättsliga området hade förberetts genom ett avtal i oktober 1991 mellan ETUC, UNICE och den europeiska organisationen för offentliga arbetsgivare. Detta avtal möjliggjorde implementering av direktiv genom förhandlingar mellan parterna på olika nivåer, från det enskilda företaget till den övergripande EG-nivån. Arbetsgivarna torde ha föredragit förhandlingslösningar som en mera flexibel väg att implementera direktiven än nationell lagstiftning. Det bör också påpekas att förstärkningen av arbetsmarknadsparternas och kollektivavtalens roll är ett uttryck för *subsidiaritetsprincipen*, som för första gången i EG-sammanhang definierades i Maastrichtavtalet. Enligt denna definition skall problem, som inte faller inom EGs exklusiva kompetens, lösas på den mest lämpliga nivån, vilket när det gäller politiska beslut kan vara nationell eller lokal nivå och när det gäller arbetsmarknaden kan vara kollektivavtal på olika nivåer i stället för lagstiftning.¹⁵

Motsättningarna inom EG i arbetsrättsliga och sociala frågor gäller, sammanfattningsvis, att den brittiska konservativa regeringen – med starkt stöd av arbetsgivarna i UNICE – vill genomföra den gemensamma marknaden utan hinder av övernationella sociala restriktioner, medan flertalet kontinentala regeringar, EG-kommissionen och EG-parlamentet samt ETUC vill komplettera den inre marknaden med vissa minimistandarder för social trygghet, arbetsmiljö, utbildning av arbetskraft, inflytande för de anställda etc., så att inte arbetsgivarna får fria händer att bedriva ”social dumpning” och genomdriva en anpassning nedåt av sociala standarder. Frågan om att motverka social dumpning blir naturligtvis särskilt aktu-

ell i relation till de stora multinationella företagen, som enligt anhängarna av skyddslagstiftning kan antas investera i de länder som har lägst lönekostnader och även i övrigt ger mest fördelaktiga villkor för kapitalägarna på bekostnad av arbetstagarna. Det är bland annat av detta skäl som de fackliga organisationerna är angelägna att genom EG-lagstiftning eller avtal garantera de anställda i europeiska MNF rätt till information och samråd.

Motsättningarna i dessa frågor kan också ses mot bakgrund av skilda rättstraditioner och regelsystem bland medlemsländerna i EG. Dessa skillnader berördes i kapitel 1; de skall här förtydligas genom att sammanfattas i de tre modeller som brukar urskiljas i den arbetsrättsliga litteraturen.

Den *romansk-germanska modellen* – här representerad av Belgien, Spanien och Tyskland – kännetecknas av att arbetsrättsliga frågor till mycket stor del är reglerade i lagstiftning. Skyddslagstiftningen är omfattande och utgör i många fall ett starkare stöd för den enskilde arbetstagaren än avtal. Kollektivavtal är bindande inte bara för parterna, de kan också genom myndighetsbeslut göras bindande för oorganiserade och arbetstagare i andra organisationer än den avtalsslutande. Till den romansk-germanska modellens särdrag hör också det på lagstiftning baserade systemet med företagsnämnder, som särskilt i Tyskland ger de anställda ett visst mått av reellt inflytande.

Den *anglosaxiska modellen* skiljer sig markant från andra länders rättssystem, främst genom immunitetsprincipen och frånvaron av en positiv reglering av strejkrätten. Kollektivavtalen är i regel inte bindande. Lagstiftning om företagsdemokrati saknas. I Storbritannien spelade lagreglering av arbetsmarknadsförhållanden en obetydlig roll före 1970-talet. Den omfattande lagstiftning som den konservativa regeringen genomdrivit sedan 1979 kan betecknas som en skyddslagstiftning för arbetsgivarerna och de enskilda arbetstagarna gentemot fackförening-

arna – tvärtemot den romansk-germanska modellens skyddslagstiftning för arbetstagarna gentemot arbetsgivarna.

Den *nordiska modellen* överlåter åt organisationerna att genom bindande kollektivavtal åstadkomma förbättringar för arbetstagarna. Det författningsrättsliga skyddet för de arbetsrättsliga grundrättigheterna är relativt svagt, såväl på det individuella som på det kollektiva planet. Fackföreningarna har en central roll, vilket bland annat visar sig i att den på ramlagstiftning baserade företagsdemokratien helt och hållet utövas genom facket, ofta med stöd av medbestämmandeavtal. Det är ingen tillfällighet att den nordiska modellen finns just i de länder som har världens i alla avseenden starkaste fackföreningsrörelse.

Den relativt låga anslutningen till fackliga organisationer i alla EG-länder utom Danmark (där anslutningsgraden är nästan lika hög som i Sverige, cirka 80 procent) är den främsta orsaken till att EG-lagstiftningen utformats så, att den i huvudsak ger rättigheter till enskilda arbetstagare och inte till fackföreningar.

Vad gäller EG-lagstiftning om de anställdas rätt till information och samråd inom multinationella koncerner har Kommissionen prövat tre olika vägar: en förordning om en europeisk bolagsform, det så kallade *Europabolaget*; ett direktiv om harmonisering av EG-ländernas bolagsrätt, kallat *Femte bolagsdirektivet*; olika förslag till direktiv om *Europeiska företagsnämnder*. De två förstnämnda strategierna påbörjades redan under 70-talet under intryck av debatten om multinationella företag och fackliga krav på åtgärder mot dessa, syftande till att ge de anställda rätt till information, samråd och på längre sikt medbestämmande. Men hittills har inga resultat uppnåtts enligt de både bolagsrättsliga handlingslinjerna. Sedan slutet av 80-talet ligger både *Europabolaget* och *Femte bolagsdirektivet* på is efter att upprepade gånger ha strandat på

det brittiska motståndet i Ministerrådet och på motstånd från arbetsgivarsidan.

Tanken på en enhetlig statut för bolag inom EG började diskuteras redan 1959. Det första förslaget till förordning (förordning betyder i EG-rätten, till skillnad från direktiv, rättsregler som är direkt bindande för medlemsstaterna) framlades 1970, och en något reviderad version kom fem år senare. Dessa förslag byggde på den tyska modellen med representation för de anställda i dels en överstyrelse, dels en koncernnämnd. 1989 föreslog Kommissionen ett direktiv om Europabolag, där den tidigare tyska inriktningen ersatts av en valfrihet mellan olika modeller, däribland en ”tysk” och en ”nordisk”, avtalsbaserad modell. Samma förslag återkom i något reviderad form 1991.¹⁶

Det första förslaget till det femte bolagsdirektivet framlades 1972 och byggde i likhet med den föreslagna förordningen om Europabolag på den tyska medbestämmande-modellen. 1983 gjorde Kommissionen ett nytt försök med ett direktivförslag som erbjöd valfrihet mellan olika modeller, bland annat en tysk och en nordisk. Det var ungefär samma ”meny” som sex år senare tillämpades på förslaget till direktiv om Europabolag. Femte direktivet skulle, om det antagits, ha lett till en harmonisering av all existerande europeisk aktiebolagsrätt – mycket mera genomgripande än Europabolaget, som bara var tänkt som ett valfritt alternativ till befintliga nationella organisationsformer. Denna skillnad ger förklaringen till att UNICE avvisade femte direktivet men intog en i princip positiv hållning till Europabolaget. De fackliga organisationerna stödde också idén om ett Europabolag med regler om medbestämmande, medan de vände sig mot förslaget om femte direktivet 1983 därför att det innehöll en möjlighet för arbetstagarerna att rösta bort medbestämmandet.¹⁷

I början av 80-talet diskuterades inom EG ett alternativ till de båda bolagsrättsliga handlingslinjerna, nämligen ett direktiv om information till och samråd med arbetstagarare inom stora företag och koncerner. År 1980 fram-

lade Kommissionen ett förslag om ett "Council Directive on procedures for informing and consulting the employees of undertakings with complex structures, in particular transnational undertakings". Direktivförslaget, som i något urvattnad form presenterades igen 1983, kom att kallas Vredelingsdirektivet efter sin upphovsman, den holländske kommissionsstyrelseledamoten Henk Vredeling. Det avsåg alla företag eller koncerner som har ett eller flera dotterbolag inom EG-området och som totalt sysselsätter minst 1 000 arbetstagare inom EG. Företags- eller koncernledningarna ålades att regelbundet via den lokala företagsledningen informera och samråda med företrädare för arbetstagarna, som utsetts enligt nationell lagstiftning och praxis. Något särskilt samrådsorgan skulle alltså inte behövas. Direktivförslaget, som innefattade en skyldighet för arbetsgivaren att på förhand informera om viktiga beslut, hälsades med tillfredsställelse av Europafacket men bemöttes med häftig opposition av UNICE och den brittiska regeringen.¹⁸

Sedan Vredelingsdirektivet avförts från dagordningen i mitten av 80-talet gjorde Kommissionen ett nytt försök i december 1990. Då presenterades ett direktivförslag om inrättande av ett "European Works Council in Community-scale undertakings or groups of undertakings for the purpose of informing and consulting employees". Förslaget, som framlades på nytt i en något reviderad version i september 1991, innebar att en "europeisk företagsnämnd" (European Works Council, EWC) på begäran av representanter för de anställda eller förslag från företagsledningen skall inrättas i företag eller koncerner som är verksamma inom EG och har minst 1 000 anställda i EG-länder, innefattande minst 100 anställda i vart och ett av två eller flera medlemsländer. Även företag eller koncerner vars ledning ligger utanför EG-området skulle beröras av förslaget om EWC om de uppfyller minimikraven på antalet anställda.

Den europeiska företagsnämndens sammansättning

och kompetens skall bestämmas genom ett avtal mellan företags- eller koncernledningen och de anställdas förhandlingsdelegation. Parterna kan också komma överens om att inte inrätta EWC utan i stället skapa alternativa former för information och samråd, varvid dock vissa minimivillkor måste uppfyllas. Dessa villkor skall också gälla om parterna efter ett års förhandlingar inte kunnat enas om att inrätta EWC. Enligt minimivillkoren skall EWC eller motsvarande samrådsorgan ha rätt att möta företags- eller koncernledningen minst en gång om året för att erhålla information om företagets utveckling och framtidsutsikter och samråda i god tid om "any management proposal likely to have serious consequences for the interests of the employees". Företagsnämnden skall bestå av minst tre och högst 30 ledamöter representerande arbetstagarna i berörda EG-stater, valda enligt gällande nationella regler. Kostnaderna för nämndens verksamhet skall bäras av företags- eller koncernledningen.¹⁹

EWC-direktivet kallas i Brysseljargong "the son of Vredeling". Men släktskapet har sina begränsningar. Den europeiska företagsnämnden har sin närmaste motsvarighet i 70-talets förslag om Europabolag men saknas i Vredelingsdirektivet; EWC skiljer sig också från Vredeling på det sättet att det endast handlar om multinationella företag eller koncerner. Förhistorien till EWC-förslaget visar en ökande villighet från Kommissionens sida att göra anpassningar till mångfalden av nationella regelsystem och att därmed öka valfriheten för parterna på olika nivåer. Direktivets genomförande kräver inga ändringar i EGländernas rådande system för information och samråd; genomförandet kan ske genom avtal. Allt detta innebär en tillämpning av subsidiaritetsprincipen enligt Maastrichtfördragets definition.²⁰

Trots denna pluralistiska och decentralistiska tendens i EWC-förslaget ställde sig UNICE och brittiska regeringen lika avvisande som till Vredelingsdirektivet. Enligt UNICE skulle EWC bli krångligt, dyrt och ineffektivt,

särskilt för mindre företag i de mindre utvecklade EG-länderna. Det skulle bli orättvisor mellan de företag och deras anställda som berörs av EWC och dem som inte berörs. Den nödvändiga decentraliseringen av beslutsfattandet i företagen skulle hindras. Information och samråd med de direkt berörda medarbetarna hade UNICE emellertid ingenting att invända mot, förutsatt att det sker på det lokala planet. Brittiska regeringen intog ungefär samma ståndpunkt och vände sig särskilt mot att företagets kontakter med de anställda skulle ske i kollektiva former. ETUC, som hade spelat en framträdande roll i förspelet till direktivförslaget, uttryckte däremot sin stora tillfredsställelse och ville i likhet med EMF se EWC som ett första steg på vägen mot medbestämmande och kollektivavtal på EG-nivå.²¹

Fortsatta diskussioner om EWC inom ramen för den sociala dialogen ledde i februari 1994 fram till ett nytt direktivförslag, som enligt Kommissionens nya strategi skall antas med kvalificerad majoritet bland elva medlemsstaters representanter i Ministerrådet. Efter misslyckade försök att lösa frågan genom förhandlingar mellan ETUC och UNICE – och med stark uppbackning av Europaparlamentet – antogs direktivet slutligen av Ministerrådet den 22 september 1994. På några punkter har det skett ändringar till arbetsgivarsidans favör i förhållande till tidigare förslag. Sålunda har tidsfristen för förhandlingar, efter vilken minimivillkoren skall träda i kraft, förlängts från ett till tre år. Tröskeln för antalet anställda i företag inom två eller flera medlemsländer har höjts från 100 till 150. Det fastslås att de elva medlemsstaterna – liksom tillkommande nya medlemsstater – inom två år efter direktivets antagande skall tillse att direktivet antingen införlivas i den nationella lagstiftningen eller genomförs genom avtal. I den inledande texten formuleras det centrala motivet för direktivet på följande sätt:

The functioning of the internal market involves a process of concentrations of undertakings, cross-border mergers, take-overs, joint ventures and, consequently, a transnationalization of undertakings and groups of undertakings; whereas, if economic activities are to develop in a harmonious fashion, undertakings and groups of undertakings operating in two or more Member States must inform and consult the representatives of those of their employees that are affected by their decisions.

Enligt de till direktivet knutna minimivillkoren skall information och samråd äga rum rörande strategiska frågor, såsom fusioner, nedläggningar av företag och nedskärning av arbetskraft, dels kontinuerligt vid de årliga mötena mellan EWC och företags/koncernledningen, dels när exceptionella förhållanden som starkt berör de anställdas intressen gör det påkallat.²²

Enligt en brittisk forskarrapport 1992 skulle EWC-direktivet beröra över 900 EG-baserade "Community-scale companies" (enligt direktivförslagets definition), varav brittiska företag utgör den största gruppen, över en tredjedel. Härtill kommer ett 40-tal koncerner vilkas ledning ligger utanför EG-området; av dotterföretagen i dessa koncerner är hälften brittiska. Enligt senare uppgifter skulle så mycket som 1 200 koncerner med 4,5 miljoner anställda beröras.²³ Dessa data förklarar mycket av den brittiska regeringens motstånd mot EG-reglering av de multinationella företagens relationer till sina anställda.

Sedan direktivet nu antagits utan Storbritanniens medverkan, kommer brittiska koncerner likväl att tvingas införa EWC eller motsvarande för sina anställda i övriga EU-länder om minimireglerna för antalet anställda uppfylls, och brittiska arbetstagare i andra EU-baserade MNF kan också innefattas. Enligt en tes om ett slags företagsdemokratisk spridningseffekt från kontinenten till Storbritannien skulle den brittiska regeringen rentav ha

underlättat införandet av EWC genom att ställa sig utanför Maastrichtfördragets sociala och arbetsrättsliga delar.²⁴ Å andra sidan kan det hävdas, att stora brittiska koncerner har samma intresse och samma förmåga att hindra en sådan utveckling som de USA-baserade MNF, vilka genom bland annat intensiv lobbying i Bryssel bidrog till att stoppa Vredelingförslaget.²⁵ Det blir anledning att återkomma till denna frågeställning sedan den faktiska händelseutvecklingen med frivilliga överenskommelser om europeiska företagsnämnder redovisats.

Koncernfackligt samarbete i Europa: Frivilliga lösningar

I väntan på att ett EG-direktiv om koncernfackligt samarbete skulle antas har fackföreningsinternationalerna med EMF i spetsen sedan mitten av 80-talet verkat för att dels bygga upp *fackliga nätverk* i EG-baserade multinationella koncerner, dels få till stånd frivilliga överenskommelser med koncernledningarna om fasta *partsrelationer* mellan ett fackligt samrådsorgan och arbetsgivarsidan. Tidigare försök under den radikala, MNF-kritiska vågen kring 1970 att etablera koncernfackligt samarbete hade runnit ut i sanden, främst beroende på att arbetsgivarna befarade att samrådet skulle kunna utvecklas till transnationella kollektivavtalsförhandlingar.²⁶ De nya initiativen från och med 1985 har varit mera framgångsrika; de har resulterat i ett 30-tal mer eller mindre formaliserade överenskommelser om olika varianter av koncernfackligt samarbete i stora europeiska MNF. Vid utgången av 1993 var alla dessa överenskommelser i kraft.²⁷

En brittisk undersökning av femton EG-baserade MNF, som följer utvecklingen fram till 1991, visar att koncernfackligt samarbete förekom i elva koncerner. Tre av

dessa hade skriftliga avtal om information och i begränsad utsträckning samråd, tre hade "agreed practice", och resten hade informella arrangemang med stöd av koncernledningen. Under 1992 övergick två koncerner från informellt samarbete till skriftliga avtal, som i ett fall – Volkswagen – även innefattar samråd i egentlig, formell mening. Om skriftliga avtal och överenskommen praxis likställs, kan det sägas att ett koncernfackligt samarbete baserat på partsrelationer sedan 1992 förekommer i åtta av elva fall; de tre övriga koncernerna har fackliga nätverk som har informella kontakter med koncernledningen.

Av de åtta MNF med partsrelationer är inte mindre än sex franskgädda (ytterligare en fransk koncern tillhör restgruppen med informella relationer), vilket avspeglas i att de följer den franska modellen med partssammansatt företagsnämnd och endast information, ej samråd. De tre tyska koncernerna har den tyska modellen med direktvald företagsnämnd, som endast innehåller representanter för de anställda. I en uppdatering av den brittiska undersökningen framkommer att den tyska modellen sprider sig: av nio nytillkomna europeiska MNF med koncernfackligt samarbete 1991–92 är fyra tyska, två franska och tre har flernationell ägarstruktur. Den franska modellens dominans i den första vågen av koncernfacklig etablering i slutet av 80-talet kan delvis förklaras av att ett antal statsägda franska MNF gick i spetsen för denna utveckling med stöd av den dåvarande socialistiska regeringen; härvid tillämpades den lagstiftning om företagsdemokrati, som hade genomförts i Frankrike 1982. Det är uppenbart att Tyskland och Frankrike sätter sin prägel på det framväxande koncernfackliga samarbetet inom EG därför att det finns en lagstiftning i dessa länder som ger de anställda rätt till information och – i det tyska fallet – samråd. Det är också påfallande att inte en enda brittisk koncern finns med bland de cirka 30 europeiska MNF som har infört någon form av koncernfackligt samarbete.

Parallellt med den brittiska studien av frivilliga EWC genomförde de tyska forskarna Wolfgang Streeck och Sigurt Vitols en undersökning av de 100 största MNF i Europa, innefattande även de nordiska länderna. Det visade sig att 18 koncerner hade företagsnämnder i samverkan med koncernledningen. Av dessa hade åtta skriftliga avtal om EWC, medan de övriga hade informella arrangemang. Sju koncerner var baserade i Frankrike och följde den franska modellen för företagsnämndens sammansättning och befogenheter. De sex tyska MNF hade den tyska modellen. Av de sex "svenska" koncernerna i urvalet hade inte mindre än fyra någon form av EWC: ABB (missuppfattning, se kapitel 5, s. 226ff), Electrolux, SKF och Trelleborg; under 1992 tillkom Volvo. Även i denna undersökning saknades brittiska koncerner med EWC. Mönstret från den brittiska undersökningen återkommer: det är i länder med lagfästa regler för information och samråd som koncerner med EWC är baserade. Ett annat gemensamt drag är att de anställdas representanter väljs genom fackföreningarna, oavsett om de arbetar i de berörda företagen eller är heltidsanställda förbundsfunctionärer, samt att utgifterna för det koncernfackliga samarbetet betalas av arbetsgivarna.

Den brittiska undersökningen av de elva koncernerna med EWC visar att de fackliga representanterna är övervägande positiva till samarbetet: informationsutbytet kan underlätta förhandlingar med hemmaföretaget, ge uppslag till förbättringar av teknik, arbetsorganisation och miljö samt hjälpa facken att utforma en gemensam internationell strategi och avvärja arbetsgivarernas försök att spela ut dem mot varandra. Man önskar dock tätare möten med koncernledningen (en gång om året är regel), bättre möjligheter till förberedande fackliga möten och gemensamma åtgärder för ett effektivare utnyttjande av informationen. Även arbetsgivarna är oftast positiva: det koncernfackliga samarbetet anses främja en gemensam företagskultur och motverka nationella motsättningar

inom koncernen, och det kan i synnerhet underlätta genomförandet av strategiska beslut om omstrukturering, företagsnedläggningar med mera. Men på en punkt reser koncernledningarna ett bestämt motstånd: samrådet får inte utvecklas till "European-level collective bargaining". Risken verkar inte stor inom överskådlig framtid. De berörda fackliga organisationerna önskar visserligen utvidga det formaliserade samarbetet till att omfatta flera MNF, flera typer av ärenden och mera av verkligt samråd. Men de ser samordnade förhandlingar med MNF om t.ex. arbetstid, lönesystem och personalpolitik som en mycket avlägsen vision.

Wolfgang Streeck har i flera skrifter utvecklat en mycket kritisk syn på möjligheterna att genom den sociala dialogen och EG-direktiv stärka arbetstagarnas ställning i förhållande till de multinationella koncernerna. Han ser såväl den gemensamma marknaden som Maastrichtfördraget om den Europeiska Unionen som storföretagens instrument för avreglering och nyliberal ekonomisk politik. Den sociala dialogen har stärkt arbetsgivarsidan; UNICE kunde etablera en vetoposition och framtvunga ständiga eftergifter från Kommissionens och europafackets sida. Nationalstaterna har inte velat släppa ifrån sig makten över socialpolitik och arbetsrätt. Nationella motsättningar har splittrat och försvagat de internationella fackliga organisationerna. Sedan Grekland, Portugal och Spanien blev EG-medlemmar i mitten av 80-talet har åtgärder mot social dumpning försvårats av intressekonflikter mellan facken i de gamla, relativt välmående medlemsländerna och nykomlingarna, som tenderar att dra fördel av sina låga produktionskostnader. De nationella fackliga organisationerna är också angelägna om att bevara sina invanda regelsystem och traditioner, vilket ytterligare försvårar en transnationell EG-reglering.

Streecks kritik av hanteringen av den sociala dimensionen inom EG drabbar i synnerhet den omtolkning av den

katolska sociallärans subsidiaritetsprincip i nyliberal riktning, som han anser ha skett i EG-politiken sedan slutet av 80-talet:

Like its original, the new version asserts the priority of "self-regulation" by "smaller social units" at "lower levels". But in the absence of supranational state capacity, the units whose self-governance it promotes are not social groups depending on active public intervention to enable them to look after their own affairs, but well-organized nation states and large corporations; and the "civil society" that is to be empowered under the new principle is conceived, not as a structure of social commitments, but as a market. What is conveniently forgotten is the right and indeed the obligation of the "higher level" of governance under the classical concept of subsidiarity to ensure that the outcomes of self-regulation are compatible with general political objectives and norms of social justice, instead of being merely market outcomes or the result of a contingent distribution of power . . . Maastricht extended "subsidiarity" to management and labor without enabling the weaker group, labor, to make the stronger one, management, bargain in good faith. Subsidiarity of this kind amounts to little else than the provision of a veto right to those whose interest is in non-decisions, and whose preferred policy is to protect the free market from political regulation; rather than self-governance, all it supports is the voluntarism of the stronger.²⁸

Vad Wolfgang Streeck med dessa pregnant formuleringar åsyftar är att subsidiaritetsprincipen enligt den klassiska katolska socialläran måste förenas med *solidaritetsprincipen* för att inte urarta till en individualism som innebär de starkas makt över de svaga.²⁹ Han vänder sig med rätta mot att subsidiaritetsprincipen omtolkas till en

allmän legitimering av decentralisering och oreglerad marknadsekonomi.

Från dessa utgångspunkter kommer Streeck till slutsatsen att frivilliga former av koncernfackligt samarbete inte är någon framkomlig väg till ett enhetligt "European Industrial Relations System". Frivilliga EWC kan aldrig bli övernationella organ, de är endast internationella samverkansorgan med begränsade informationsuppgifter. Till skillnad från 70-talets korporatism ger den nyliberalt färgade frivilliglinjen ingen marknadsreglerande makt åt statliga eller halvoffentliga organisationer, utan den ger beslutanderätt åt privata aktörer på privata marknader. Frivilliga EWC fyller tomrummet efter den havererade Sociala Stadgan och skapar ett företagsanpassat, decentraliserat och flexibelt system för arbetsmarknadsrelationer, som är helt acceptabelt för de stora multinationella företagen. Det är marknaden och storföretagen som har makten, inte arbetstagarna.

Gentemot denna pessimistiska syn på det framväxande koncernfackliga samarbetets möjligheter att främja de MNF-anställdas intressen – "a 'realist' theory of European Works Council formation" för att använda Streecks egna ord – hävdar de brittiska Industrial Relations-forskarna Michael Gold och Mark Hall att en strategi för samspel mellan frivilliga EWC och det vilande direktivförslaget kan öppna vägen till en samverkan som på längre sikt kan ge arbetstagarna ett visst inflytande. Pluralismen i det frivilliga EWC-samarbetet har påverkat utformningen av direktivförslaget, och detta utgör i sin tur en påtryckning på de MNF som ännu inte inrättat koncernnämnder med partsrelationer att göra så. Det brittiska motståndet kommer till sist att brytas: dels kan regeringspolitiken ändras vid ett regeringsskifte, dels kan frivilliga EWC till följd av bland annat fackliga påtryckningar sprida sig till brittiska koncerner och till brittiska arbetstagare i kontinentala MNF.³⁰

ETUC och framför allt EMF, som är den starkaste på-

drivaren, har en strategi att genom fler och fler koncernfackliga *faits accomplies* öka pressen på den brittiska regeringen och de brittiska MNF, så att de till sist ger upp sitt motstånd mot EWC. Många av de frivilliga EWC som inrättats de senaste åren har fått en effektiv uppbackning av EMF och EG-kommissionen. EMF har hjälpt till att ordna fackliga internationella konferenser som förberedelse till fullvärdiga EWC med partsrelationer, och härvid har Kommissionen bidragit med anslag till EMF och andra branschkommittéer, under förutsättning att representanter för arbetsgivarna deltar som observatörer. En kontroversiell fråga i detta sammanhang är om arbetstagarrepresentanterna själva skall vara anställda i de berörda MNF och valda genom lokala företagsnämnder, vilket är den kontinentaleuropeiska fackliga linjen, eller om även heltidsanställda förbundsfunctionärer kan anses företräda de anställdas intressen, vilket är den brittiska linjen, stödd av IMF.³¹

Vem som har rätt, Wolfgang Streeck eller de brittiska forskarna, får framtiden utvisa. Streeck har onekligen starka argument för sin "realistiska" bedömning, och hans kritik av en nyliberal version av subsidiaritetsprincipen är befogad. Men han förbiser en faktor som kan gynna en vidareutveckling av EWC till gagn för båda parter, nämligen att inte bara den fackliga sidan utan även arbetsgivarna enligt den brittiska undersökningen är övervägande positiva till EWC. Om man inte enbart ser den koncernfackliga problematiken ur arbetstagarnas och fackets synvinkel, som Streeck gör, utan även beaktar de multinationella företagens intresse, kan utsikterna till ett fungerande system för information och samråd i europeiska MNF – med stöd av EWC-direktivet – te sig mera hoppfulla. Det kan visa sig att koncernerna har behov av den sammanhållande kraft som välinformerade och lojala medarbetare skulle kunna utgöra. Ett fungerande EWC-system kan å ena sidan kanalisera arbetstagarnas intressen utifrån nationella skiljelinjer – varvid intresse-

sättningar kan skärpas – men det kan å andra sidan också bidra till att utjämna de nationella motsättningar som kommit fram. Det kan tänkas att de multinationella koncernerna blir mera beroende av samarbete och samförstånd med de anställda och deras representanter om sammanhållningen inom koncernerna utsätts för påfrestningar, som bottnar i nationella intressekonflikter – ett scenario som verkar sannolikt i en tid av växande nationalism världen över.

Noter

- 1 Se t.ex. Nils Lundgren (red.), *De internationella koncernerna och samhällsekonomin* (Stockholm: Rabén & Sjögren, 1975); Gunnar Hedlund & Lars Otterbeck, *Det multinationella företaget, nationalstaten och fackföreningarna* (Stockholm: Norstedts, 1974); Jean-Jacques Servan-Schreiber, *The American Challenge* (London: Hamish Hamilton, 1968); Charles Levinson, *De multinationella företagen och inflationen* (Stockholm: Rabén & Sjögren, 1972).
- 2 United Nations, *World Investment Report: Transnational Corporations as Engines of Growth* (New York: UN, 1992); Thomas Andersson, *Utlandsinvesteringar och policy-implikationer* (Rapport till Ekonomikommisionen, SOU 1993:16, bilaga 3); Josef Esser, "Transnational Corporations in a Trilateral World" (Paper presented to the Andrew Shonfield Association Symposium 26–28 March 1992, Florence); Svenska Dagbladet, *Näringsliv* 14 december 1992.
- 3 Birgitta Swedenborg, *Svenska multinationella företag och produktiviteten* (IUI, Working Paper No 304, 1991; SNS, Reprint Series No 7, 1991); Per Lundborg & Birgitta Swedenborg, *The EC Internal Market and Multinational Firms in Non-EC Countries* (IUI & SNS, 1992).
- 4 Thomas Andersson, *Utlandsinvesteringar och policy-implikationer*; dens., *De multinationella företagen, Sverige och EG* (IUI, 1992); Katarina Stenmark, *Svenska storkoncer-*

ners internationalisering – en uppdaterad faktaredovisning för perioden 1985–1989 (Industriförbundets SAFIR-projekt, utredningsrapport nr 91–1, 1991).

- 5 Burton Bendiner, *International Labour Affairs. The World Trade Unions and the Multinational Companies* (Oxford: Clarendon Press, 1987); *The European Trade Union Confederation* (Brussels: ETUC Info 29, 1993); European Metalworkers' Federation: Secretariat's Report on Activities 1987–1990, presented at the 7th EMF General Assembly 19th and 20th June 1991, Luxembourg; *Metallarbetstagar- na i dag och i morgon*. En profil utarbetad av IMF (Genève: IMF, 1990).
- 6 Bendiner, kapitel 4–6; *IMF och multinationella företag: Vilken roll spelar IMF:s världsråd?* (Genève: IMF, 1991); intervju april 1992 med David Fowler, biträdande general- sekreterare i IMF. – I IMF-skriften uppges felaktigt att Walter Reuthers initiativ till samordnade förhandlingar inom bilindustrin togs först i samband med det första världsrådets inrättande 1966; i själva verket hade ett förbe- redelsearbete för såväl världsråd som förhandlingssamver- kan pågått sedan 1949 med Reuther som pådrivare. Detta framgår av en rapport till International Industrial Relations Association, Third World Congress i London 1973, Everett M. Kassalow, "The International Metalworkers' Federation and the World Automotive Industry: The Early Years, Another View of the the Forest".
- 7 Intervju februari 1992 med Lennart Alverå, ordförande i verkstadsklubben på SKF, Göteborg.
- 8 *The European Industry Committees and Social Dialogue. Experiences at Sectoral Level and in Multinational Com- panies* (Publication of the European Trade Union Institute, Brussels, 1993).
- 9 UNICE är en förkortning av organisationens namn på franska: Union des Confédérations de l'Industrie et des Employeurs d'Europe.
- 10 UNICE Submission to the Intergovernmental Conference on Political Union. General Consideration (Brussels 18.3.1991); *The European Industry Committees and Social Dialogue*.
- 11 Bendiner, kapitel 7; Peter Tergeist, "The OECD Guidelines

- An Analysis”, *European Participation Monitor, Participation in European Multinationals (Issue No 6, 1993)*, s. 36ff.
- 12 Ibid.
- 13 Den följande framställningen bygger – där ej annat anges – på Roger Blanpain, *Labour Law and Industrial Relations of the European Community* (Kluwer, 1991); dens., *Labour Law and Industrial Relations of the European Union. Maastricht and beyond: from a Community to a Union* (Kluwer, 1992); Ruth Nielsen, ”EF-arbetsret efter Maastricht – Problemer og Muligheder?”, i Birgitta Nyström (red.), *Den svenska arbetsrätten i ett nytt Europa*, s. 219–237; Ruth Nielsen & Erika Szyszczak, *The Social Dimension of the European Community* (Köpenhamn: Handelshögskolens Forlag, 1991; andra upplagan 1993); Torsten Seth, *EGs arbetsrätt* (Lund: Studentlitteratur, 1992); Wolfgang Streeck, *Europeisk socialpolitik efter Maastricht: Social dialog och subsidiaritet* (Arbetslivscentrum: Research Report No 2, 1993).
- 14 Val Duchesse är namnet på mötesplatsen, ett slott utanför Bryssel.
- 15 Blanpain (1992), s. 44ff, 57f, 69ff. – Subsidiaritetsprincipens innebörd och ursprung i den katolska socialläran behandlas bland annat i EG-konsekvensutredningen *Suveränitet och demokrati*, SOU 1994:12, s. 115–145; *Mater et Magistra. Påven Johannes XXIII: Socialencyklika* (Uppsala: Katolsk Tidskrift, 1963); Ivar H. Poell, *Subsidiaritetsprincipen* (Åbo: Åbo Akademi, 1973).
- 16 Wolfgang Streeck & Sigurt Vitols, ”European Works Councils: Between Statutory Enactment and Voluntary Adoption” (University of Wisconsin-Madison, otryckt, 1993); Niklas Bruun, Ruth Nielsen & Dennis Töllborg, *Koncernarbetsrätt i europeiskt och nordiskt perspektiv* (Nordisk Ministerråd: Nordisk Seminar- og Arbejdsrapport 1993:654); Kåre Hansen, *Internasjonalisering, demokratisering og rasjonalitet* (Nordisk Ministerråd: Nordisk Seminar- og Arbejdsrapport 1993:647).
- 17 UNICE: European Company Statute Position, Brussels 20 November 1989; Manfred Weiss, *Information, Consultation and Participation in the EEC* (Abteilung Arbeitsrecht,

- Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt am Main, 1991).
- 18 Bruun, Nielsen & Tøllborg; Nils Elvander, "Den dubbla utmaningen mot fackföreningarna: alternativa belöningsformer och internationalisering", i Andersson m.fl., *Internationalisering, företagen och det lokala samhället*, s. 32ff.
 - 19 COM (90) 581 final; COM (91) 345 final; Mark Hall, "Legislating for Employee Participation: A Case Study of the European Works Councils Directive", *Warwick Papers in Industrial Relations* (No 39, 1992).
 - 20 Hall (1992); Streeck & Vitols (1993).
 - 21 Hall (1992); UNICE Position Paper on "Information/Consultation", Brussels 4 March 1991; UNICE's Approach to Community-Action with Regard to Information and Consultation, Brussels 7 October 1991; ETUC Declaration on the Commission Proposal for a Directive on Informing and Consulting Workers in Undertakings with a Community Dimension, Brussels 15 February 1991; Resolutions adopted by the 7th EMF General Assembly, Luxembourg 19–20 June 1991: Resolution on the Representation of Workers in Transnational Companies.
 - 22 Council Directive 94/45 EC of 22 September 1994 on the establishment of a European Works Council or a procedure in Community-scale undertakings and Community-scale groups of undertakings for the purposes of informing and consulting employees, *Official Journal of the European Communities*, No L 254/64.
 - 23 Keith Sisson, Jeremy Waddington & Colin Whitstone, "The Structure of Capital in the European Community: The Size of Companies and the Implications for Industrial Relations", *Warwick Papers in Industrial Relations* (No 38, 1992); LO–TCO: Brysselkontorets nyhetsbrev, nr 11, 1994.
 - 24 Hall (1992).
 - 25 Streeck, *Europeisk socialpolitik efter Maastricht: Social dialog och subsidiaritet*; T. De Vos, *Multinational Corporations in Democratic Host Countries: US Multinationals and the Vredeling Directive* (Dartmouth: Aldershot, 1989); intervjuer i Washington november 1991 med Steve Beckman, United Automobile Aerospace Agricultural Implement Workers of America (UAW), Richard Collins, International

Brotherhood of Electrical Workers (IBEW), William Brumfield och Leon Lunden, US Department of Labor. Intervjuerna bekräftade att såväl amerikanska MNF som USAs regering – oavsett partifärg – skulle med stor kraft motarbeta ett EG-direktiv om EWC; inte ens USA-facket skulle stödja EWC.

- 26 Alan Gladstone, "Information and Consultation in European Multinationals", *European Participation Monitor, Participation in European Multinationals, (Issue No 6, 1993)*, s. 28.
- 27 Den följande framställningen bygger, där ej annat anges, på ett antal forskningsrapporter, som i stor utsträckning täcker samma företag: Michael Gold & Mark Hall, *Report on European-level Information and Consultation in Multinational Companies – An Evaluation of Practice* (Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1992); "Agreements on Workers Information and Consultation Rights in European Multinationals and an Evaluation of Experience – 12 Case Studies" (Documentation prepared by the European Trade Union Institute for the ETUC Conference on European Industrial Relations in Companies and Sectors, September 1991, Maastricht, Brussels 1991); *The Social Dimension of the Internal Market, Part IV, European Works Councils* (European Trade Union Institute, Brussels 1991); Mark Carley, "Voluntary Initiatives – an Update", *European Participation Monitor, Participation in European Multinationals* (Issue No 6, 1993), s. 14–21; Streeck & Vitols (1993).
- 28 Wolfgang Streeck, "European Social Policy after Maastricht: The 'Social Dialogue' and 'Subsidiarity'" (University of Wisconsin-Madison, otryckt, 1993), s. 15f (svensk översättning "Europeisk socialpolitik efter Maastricht: Social dialog och subsidiaritet", Arbetslivscentrum: Research Report No 2, 1993); jfr Streeck, *The Social Dimension of the European Economy* (Paper prepared for the 1989 Meeting of the Andrew Shonfield Association, Florence, September 1989); Streeck & Vitols (1993); Streeck, "National Diversity, Regime Competition and Industrial Deadlock: Problems in Forming a European Industrial Relations System", *Journal of Public Policy*, 13, 1993.

- 29 Se ovan, not 15.
- 30 Gold & Hall (1992); Hall (1992); *European Participation Monitor, Participation in European Multinationals* (Issue No 6, 1993, flera artiklar).
- 31 EMF: Press Release on European Works Councils, 3 May, 1993; intervju oktober 1991 med Hubert Thierron, General Secretary i EMF; intervju maj 1992 med Bill Callaghan, TUC; *IMF och multinationella företag* (1991); Dennis Mac-Shane, "Maastricht opens the way to Works Councils" (IMF, 1992).

3. Volvo

Från SKF-dotter till Sveriges största företag

Torsdagen den 14 april 1927 rullade den första serietillverkade personbilen av märket Volvo ut ur en fabriksbyggnad för tillverkning av kullager, som tillhörde SKF i Göteborg. Tjugo år tidigare hade SKF bildats på grundval av en epokgörande uppfinning – det sfäriska kullagret – gjord av Sven Wingquist, en ung driftsingenjör vid Gamlestadens textilfabrik i Göteborg. SKF började tillverka kullager till bilindustrin omkring 1910; samtidigt började företaget etablera sig som en multinationell koncern. När AB Volvo bildades 1926–27 som tillverkare av personbilar var det SKF som stod fadder, och försäljningschefen i SKF Assar Gabrielsson blev Volvos förste VD. De första åren gick försäljningen dåligt och det nya företaget var nära att säljas till USA. Räddningen blev lastbilarna, som började tillverkas 1928 och blev en stor succé på världsmarknaden några år senare. Exporten underlättades av att försäljningen ofta skedde genom förmedling av SKFs utlandsrepresentanter och deras lokalkontor. År 1935 var tiden inne att förvandla Volvo från ett dotterbolag till SKF till ett helt självständigt företag; Volvoaktien børsintroducerades och fick god draghjälp i starten genom en anknytning till den över hela världen spridda SKF-aktien.¹

Det stora genombrottet för Volvo, såväl i Sverige som på världsmarknaden, kom kort efter andra världskrigets slut i och med att PV 444 blev den stora folkbilen. När bilen introducerades på USA-marknaden 1956, samma år som chefen för Volvo Flygmotor i Trollhättan Gunnar Engellau efterträdde Assar Gabrielsson som VD, hördes många tvivlande röster. Men framgången blev överraskande stor. När Engellau i sin tur efterträddes av Pehr G. Gyllenhammar 1971 hade Volvos omsättning tiodubblats från 600 miljoner kronor 1956 till sex miljarder; Volvo var nu representerat i över 100 länder och var den största industrigruppen i Norden. Volvo hade också blivit världens största tillverkare av tunga lastbilar.²

Under Engellaus sista år som VD, 1969–70, skakades Volvo av en serie vilda strejker. Samtidigt som företaget gjorde rekordvinster jäste det på verkstadsgolvet. Arbetsarna klagade över låga löner och en högt uppdriven arbetstakt vid det löpande bandet. Personalomsättningen låg tidvis på 50 procent. Stora lönelöft i lokala förhandlingar kunde inte återställa lugnet. Den nyutnämnde Volvochefen Pehr G. Gyllenhammar insåg att något genast måste göras åt arbetsmiljön och de anställdas inflytande i företaget. 1971 tog han initiativ till en ny arbetsorganisation, baserad på idén om självstyrande grupper och ett rikare arbetsinnehåll, som skulle utprovas vid en ny sammansättningsfabrik för personbilar i Kalmar. Initiativet förankrades hos Metalls ledning. Detta blev upptakten till Gyllenhammars intima samarbete med facket, framför allt på det lokala planet; mera därom i det följande. Ett annat uttryck för koncernledningens allians med de fackliga organisationerna är att dessa erbjöds styrelsrepresentation redan 1971, ett par år innan detta blev lagstadgat.³

Den första oljekrisen 1974 blev upptakten till en period av stora svårigheter för Volvo, som varade till början av 80-talet. Marknaden för personbilar krympte; en investering i småbiltillverkning i Holland skapade oväntade pro-

blem; planer på egen produktion i USA måste skrinläggas. Motgångarna på personbilsidan uppvägdes dock, liksom på 30-talet, av stora framgångar för lastvagnarna. Volvo lyckades skaffa sig en stark position på nya stora marknader för lastbilar i nyrika oljeländer. 1976 bidrog lastvagnarna med nära 400 miljoner kronor av koncernens 600 miljoner i vinst. Men trots detta tillskott från lastvagnsidan var framtiden osäker för koncernen. Gyllenhammar prövade i detta läge olika strategier för att bredda och stärka Volvos finansiella bas och därmed balansera de riskabla konjunktursvängningarna på bilmarknaderna: fusionen med Saab-Scania, Norgeavtalet, samgåendet med Anders Walls Beijerinvest. Inget av detta lyckades. Volvo räddades av den skördetid som kom i början av 80-talet; till följd av bland annat de devalveringarna drog personbilförsäljningen in väldiga vinster. Under 80-talet framstod Volvo alltmer som en samhällsinstitution i Sverige och som en av de ledande aktörerna på världsmarknaden, särskilt vad gäller lastvagnar.⁴

I slutet av 80-talet stod det klart för koncernledningen att Volvo måste skaffa en partner för att pressa ned utvecklingskostnaderna, som för varje ny bilmodell sköt i höjden till alltmer svindlande summor. Valet blev Renault, Frankrikes näst största företag (som till skillnad från Sveriges största företag var statsägt). Huvudargumentet för att gå in i ett omfattande samarbete med Renault var att Volvo därmed skulle få tillgång till en ny stor hemmamarknad, större än för något annat svenskt företag. Alliansen med Renault, som slöts på våren 1990, hade föregåtts av 20 års sporadiskt tekniskt samarbete. Under några år i början av 80-talet ägde Renault 15 procent av aktiekapitalet i Volvo Personvagnar. Alliansen innebar ett korsvis ägande: Volvo skulle äga 20 procent av Renaults moderbolag, där dess personvagnsrörelse ingår, och 45 procent av dess lastvagnsbolag; Renault blev i sin tur ägare av 45 procent av Volvo Lastvagnar och 25 procent av Volvo Personvagnar.⁵

Alliansen med Renault utvecklades de följande åren till ett samarbete kring produktutveckling, produktion och inköp. Men det skedde i en ogynnsam omgivning: till följd av den djupaste lågkonjunkturen sedan 30-talet minskade personbilsförsäljningen från cirka 406 000 bilar 1989 till 304 000 år 1992. Visserligen kunde Volvo Lastvagnar som vanligt kompensera en del av förlusterna i personbilrörelsen, men det räckte inte; hela koncernen måste krympas. Hösten 1992 fattades ett smärtsamt beslut om nedläggning av mönsterfabriken i Kalmar och dess motsvarighet sedan 1985 i Uddevalla. De båda symbolerna för Volvos ambition att förnya produktionsorganisation och arbetsmiljö i vid mening måste offras för att rädda produktionen vid huvudfabriken i Torslanda och i de utländska dotterbolagen.

Samtidigt fördes den franska alliansen allt närmare den logiska slutpunkten – en regelrätt fusion. Senhösten 1993 stod det emellertid klart att fusionen med Renault ej kunde genomföras; en kombination av motstånd bland aktieägarna – liksom i den misslyckade Norgeaffären – och motstånd bland produktionschefer och grupper av tjänstemän i Volvo fällde den storstilade planen, varefter Gyllenhammar avgick som koncernstyrelsens ordförande.⁶ Det ligger utanför ramen för denna bok att beskriva och analysera Renaultaffären. Men vissa aspekter av alliansen och fusionsplanen, som berör undersökningens frågeställningar, skall diskuteras i korthet i relevanta sammanhang.

Volvoföretagen i Göteborg är kärnan i Volvokoncernen. Härifrån styrs tillverkningen av Volvos basprodukter personbilar, lastvagnar och bussar samt marin- och industri-motorer. En stor del av denna tillverkning sker i Göteborg, där cirka 19 000 av koncernens totalt 39 000 anställda i Sverige var verksamma vid utgången av 1992. Från det gamla moderbolaget AB Volvo har sedan 1982 olika verksamheter överförts till fristående dotterbolag, av vil-

ka flertalet har anläggningar på andra orter i Sverige och även i utlandet. De olika komponenterna i till exempel en personbil tillverkas på flera olika ställen och monteringen sker på flera orter. 1990–1991 omstrukturerades koncernen, så att all verksamhet som berör personbilar respektive lastbilar och bussar inordnades i Volvo Personvagnar AB respektive Volvo Lastvagnar AB. Denna uppdelning genomfördes också i de utländska bolagen. Volvo Personvagnar har produktion i bland annat Belgien, Holland och Kanada. Volvo Lastvagnar, som numera är världens näst största tillverkare av tunga lastbilar och bussar, är ännu mera internationaliserat: förutom i den stora fabriken i Gent i Belgien sker montering också i Storbritannien (Irvine), USA och Brasilien samt i mindre omfattning i bland annat Australien, Peru och Polen. 1993 ingick i Volvokoncernen totalt 82 bolag, varav 54 utländska.

Volvokoncernens utveckling 1989–1993 framgår i stora drag av *tabell 3:1*.

Tabell 3:1. Volvokoncernens utveckling 1989–1993.

	1989	1990	1991	1992	1993
Försäljningsvärde, Mkr	90 972	83 185	77 223	83 002	111 155
Rörelseresultat, Mkr	4 817	567	-1 168	-2 249	1 548
Antal anställda	78 690	68 797	63 582	60 115	73 640*
Därav i Sverige	54 741	47 255	42 956	39 130	43 977

* Ökningen med drygt 17 000 anställda beror på Volvos förvärv av Procordias livsmedelssektor Branded Consumer Products, BCP.

Källa: Volvo Årsredovisning 1990–1993.

Tabell 3.2. Volvo Lastvagnargruppens utveckling 1989–1993.

	1989	1990	1991	1992	1993
Försäljningsvärde, Mkr	32 681	31 419	31 887	30 443	39 442
Rörelseresultat, Mkr	2 286	1 167	664	-641	765
Antal anställda*	25 117	24 242	23 344	22 097	20 386
Därav i Sverige	12 000	12 000	11 961	11 311	9 405

* Volvo Bussar, som inordnades i Lastvagnargruppen 1991, är medräknat för samtliga år. Antal anställda i Sverige 1989 och 1990 anges med ungefärliga tal på grund av problem med dubbelredovisning av viss personal i Lastvagnar och Bussar.

Källa: Volvo Lastvagnargruppen Årsrapport 1990–1993.

Vi ser här hur försäljningsvärdet rasar ned från den höga nivån 91 miljarder under 1989, högkonjunktens sista år, till 77 miljarder två år senare – men också hur det därefter sker en återhämtning. Förändringarna avspeglas med viss fördröjning i vinstutvecklingen. Antalet anställda minskar med nära 20 000 personer till och med 1992, en minskning med 24 procentenheter. Det framgår också av tabellen att Volvo har en hög andel sysselsatta i Sverige; denna andel var 70 procent 1989 och 65 procent 1992. Som jämförelse kan nämnas att andelen anställda i Sverige 1992 var cirka 13 procent i Electrolux, 45 procent i Ericsson och 13 procent i ABB. Volvo är alltså i denna mening ett mera "svenskt" företag än andra svenska multinationella storkoncerner. Ett annat uttryck för den svenska karaktären är att Volvo jämfört med andra MNF, så-

som ABB och Electrolux, har genomfört få utlandsköp. Men när det gäller försäljning är Volvo synnerligen internationellt: cirka 85 procent av försäljningen sker på marknader utanför Sverige, främst i Västeuropa och Nordamerika.⁷

Volvo Lastvagnar genomgick ungefär samma utveckling som moderkoncernen, men som framgår av *tabell 3:2* var nedgången i försäljningsvärde och antal anställda inte lika dramatisk. Andelen sysselsatta i Sverige är genomgående betydligt lägre än i Volvokoncernen som helhet, cirka 50 procent; detta är återigen ett tecken på att Volvo Lastvagnar är den mest internationaliserade delen av koncernen. Ett annat, mycket tydligt tecken på detta är att Volvos andel av världsmarknaden för lastbilar beräknas uppgå till 10 procent 1992, medan motsvarande andel för personbilar endast är något över 1 procent.

Koncernfackligt samarbete i Volvo: Sverige

Det koncernfackliga samarbetet inom Volvokoncernen utövas på två plan: dels nationellt inom Sverige, dels internationellt. I båda fallen är det de fackliga organisationerna på Volvoföretagen i Göteborg med Metall i spetsen som är den pådrivande och samordnande kraften. Vad gäller det svenska koncernfackliga samarbetet är huvudaktörerna verkstadsklubben i Göteborg, LO-klubbarnas samlingsorganisation och ett samlingsorgan för tjänstemannaklubbarna som kallas PTK-Volvo.⁸

Verkstadsklubben är en stor organisation med cirka 9 400 medlemmar 1993 och en anslutningsgrad på 98 procent. Klubben decentraliserades i början av 80-talet i anslutning till bolagiseringen inom koncernen; den är organiserad i 35 grupper med var sin styrelse. Inom Volvo

Lastvagnar finns nio grupper med 1 600 medlemmar. Men den strikta uppdelning på Personvagnar (PV) och Lastvagnar (LV) som Volvo genomfört sedan 1990 har ännu inte fått någon motsvarighet i verkstadsklubbens organisation. Det koncernfackliga samarbetet på LO-sidan sköts av *Volvo LO-klubbars samarbetsorganisation*, som består av ett åttiotal representanter från Volvoföretag över hela landet; det stora flertalet tillhör Metall. Styrelsen kallas *koncernutskott* och har 18 ledamöter med samma ordförande som verkstadsklubben i Göteborg. Koncernutskottet brukar mötas fyra till sex gånger per år och behandlar då övergripande fackliga, sociala och yrkesmässiga frågor. En viktig uppgift för samarbetsorganisationen är att utse LO-fackets ledamöter i moderbolagets och dotterföretagens styrelser samt i koncernnämnden (se nedan), vilket sker vid en koncernkonferens som samlas vartannat år.

På tjänstemannasidan är *PTK-Volvo* motsvarigheten till Volvo LO-klubbars samarbetsorganisation. Den största medlemsorganisationen är SIF-klubben i Göteborg, som har cirka 5 000 medlemmar och en organisationsgrad på nästan samma höga nivå som verkstadsklubben. Av PTK-Volvos totala medlemsantal i hela landet 1993, drygt 11 500, tillhör 8 300 Industritjänstemannaförbundet; återstoden är fördelad på Sveriges Civilingenjörersförbund (CF) och Sveriges Arbetsledareförbund (SALF). PTK-Volvo bildades 1981 och har till skillnad från Metallklubbarna genomfört en uppdelning på affärsområden. De båda samarbetsorganisationerna har ständiga underhandskontakter och gästar varandras årliga koncernkonferenser. De bildar tillsammans det fackliga *nätverket* på Volvo i Sverige.⁹

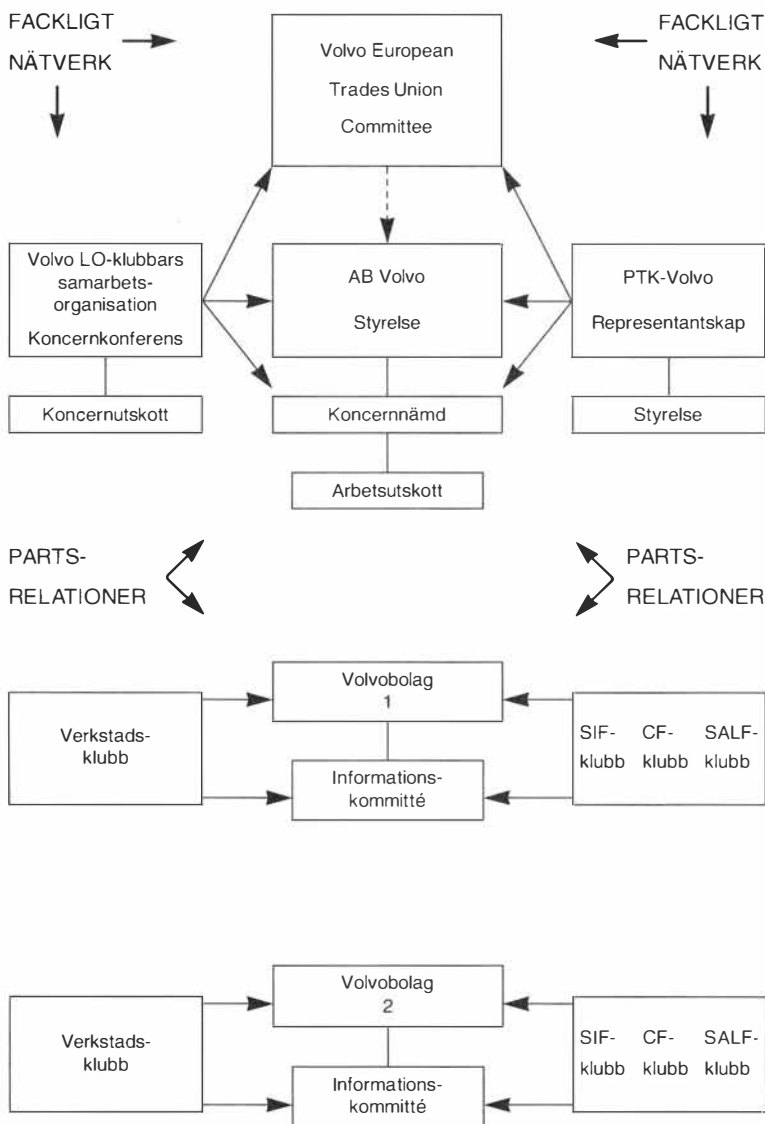
De koncernfackliga *partsrelationerna* har tre former: *styrelserepresentation* i moderbolagets och dotterföretagens styrelser, deltagande i den partssammansatta *koncernnämnden* och deltagande i partssammansatta *informationskommittéer* på alla nivåer. Styrelserepresentatio-

nen infördes på initiativ av Pehr G. Gyllenhammar redan 1971, ett par år innan lagen om facklig styrelserepresentation i stora och medelstora företag stiftades. Samma år bildades koncernnämnden, ett informationsorgan där koncernledningen redogör för det ekonomiska läget och där planer på fusioner och andra strategiska frågor kan diskuteras. Nämnden består av åtta representanter för företagsledningen och 15 fackliga representanter, varav åtta från LO-klubbarna och sju från PTK-Volvo. Fyra till sex gånger om året samlas hela koncernnämnden, medan dess arbetsutskott sammanträder minst en gång i månaden och då fungerar som informationsmottagare enligt MBL vad gäller koncernövergripande frågor. Informationskommittéerna fyller motsvarande funktion på lägre nivåer.

Det internationella koncernfackliga samarbetet, som skall behandlas närmare i nästa avsnitt, bedrivs sedan 1992 i *Volvo European Trades Union Committee (VETUC)*. Som namnet anger är det inte fråga om partsrelationer; VETUC är ett rent fackligt samarbetsorgan med 17 ledamöter: tio från Sverige, fem från Belgien och två från Storbritannien. Av de svenska ordinarie ledamöterna är sex valda av LO-klubbarnas samarbetsorganisation (koncernkonferensen) och representerar Metall, medan de övriga är valda av representantskapet i PTK-Volvo (SIF 2, SALF 1, CF 1). Ordförande i VETUC är verkstadsklubbens ordförande i Göteborg. Under den tid då alliansen mellan Volvo och Renault fungerade tillkom tre observatörer från facket på Renault. 1993 fick en representant för de anställda i Volvo Personvagnars dotterföretag i Holland ställning som observatör i VETUC.¹⁰ Det koncernfackliga samarbetet inom Volvo i Sverige och internationellt åskådliggörs i *figur 3:1*.

Ett nära och förtroendefullt samarbete mellan företagsledningen och de fackliga organisationerna är, som redan nämnts, en gammal tradition inom Volvo. Under Gyllenhammars tid talades det öppet om en allians mellan koncernledningen och det lokala facket. Styrelserepresenta-

Figur 3:1. Den koncernfackliga strukturen inom Volvo-koncernen.



tionen och koncernnämnden är sedan 1971 det formella uttrycket för denna allians. Härtill kommer ett informellt samarbete; koncernnämnden brukade sålunda under 70- och 80-talen göra en längre utlandsresa per år, och dess arbetsutskott blev ett centrum för förtroliga diskussioner. De fackliga representanterna sade sig vara måna om sina goda relationer med koncernledningen och ”ser därför till att det inte läcker ut något till obehöriga härifrån”.¹¹ Gyllenhammar fick starkt stöd av det lokala facket i de flesta av de stora fusionsaffärerna och vad gäller fusionen med Saab-Scania även av centrala Metall.¹² Han har själv förklarat att för ”mig personligen har Volvos personalklubbar varit ett viktigt stöd”.¹³ Alliansen med Renault stöddes på sedvanligt sätt av det lokala facket, men när det kom till fusionsförsöket hösten 1993 var det bara alliansen med Metall som höll, medan CF- och SIF-klubbarnas medlemmar på ett sent stadium gjorde revolt.¹⁴

Ett annat uttryck för samarbetstraditionen inom Volvo är de så kallade *utvecklingsavtal* som träffades 1984 mellan moderbolaget och dotterföretagen å ena sidan och fackklubbarna å den andra. Avtalen är en påbyggnad och vidareutveckling av MBL och av det centrala utvecklingsavtalet mellan VF och dess fackliga motparter. Avtalen ger uttryck för ”gemensamma värderingar” vad gäller ”företagets effektivitet, lönsamhet och konkurrenskraft” samt ”förutsättningar för sysselsättning, trygghet och utveckling i arbetet”. De fackliga organisationerna skall ha ”insyn i och inflytande över företagets ekonomiska situation, planerings-, budget- och uppföljningsarbete. Därigenom ges de fackliga företrädarna på ett tidigt stadium möjlighet att medverka med idéer och förslag och därigenom påverka företagets framtid”. Facket skall ”delges information som i omfattning, och om så begäres och är av betydelse för den fackliga verksamheten, även i detaljinhåll är lika med den information som delges företagets representanter på respektive nivå”.¹⁵

Informationsförmedlingen genom koncernnämnden

och dess arbetsutskott fungerar väl enligt samstämmiga bedömningar av båda parter på Volvo i Göteborg. Facket får på detta sätt information om stora strategiska frågor på ett tidigt stadium och sedan fortlöpande under beslutsprocessens gång. Detta ger möjligheter att på marginalen påverka de strategiska besluten både i Sverige och internationellt. Verkstadsklubben sätter målet högt för det koncernfackliga samarbetet på båda nivåerna, särskilt när det gäller att i utvecklingsavtalets anda få tillgång till lika mycket information som koncernledningen: "Siktar du inte mot trädtopparna så är risken att du skjuter dig i foten!" Facket försöker påverka alla slags frågor på alla nivåer – från produktionsfrågor m.m. på lokal nivå till de strategiska beslutsprocesserna på koncernledningsnivå. Intressekonflikter mellan olika lokala fackliga organisationer, till exempel i samband med nedläggningar av produktionsenheter, försöker koncernfacket lösa med helheten, hela Volvo, i sikte.

Händelseutvecklingen kring nedläggningen av Kalmar- och Uddevallafabrikerna, alliansen och fusionen med Renault och andra svåra beslut i den ekonomiska krisens tecken de senaste åren visar att utvecklingsavtalens ambitiösa formuleringar har täckning i verkligheten. Samarbetet mellan Volvo och de fackliga organisationerna har klarat påfrestningarna, mycket tack vare tidigt inledd och kontinuerlig information till facket. Medlemsrevolten på tjänstemannasidan gentemot fusionen med Renault är den enda störning av större betydelse som förekommit i detta samarbetsmönster.

Samarbetets hållfasthet på den fackliga sidan kan illustreras av fackens hantering av koncernledningens beslut hösten 1992 att nedlägga sammansättningsfabrikerna för personbilar i Kalmar och Uddevalla. Efter eget utredningsarbete och hörande av en löntagarkonsult kom majoriteten i de koncernfackliga samarbetsorganisationerna fram till att det inte fanns något realistiskt alternativ till nedläggningarna i Sverige. Produktionsorganisationen

var mycket för stor i förhållande till efterfrågan; en neddragning av produktionen i Gent i Belgien hade inte räckt. Att låta nedskärningarna främst drabba huvudfabriken i Göteborg och skona Kalmar och Uddevalla skulle ha hotat hela koncernens lönsamhet. I Uddevalla reserverade sig samtliga fackliga organisationer utom SALF mot beslutet; i Kalmar anmälde endast CF-klubben reservation. Det centrala facket i Stockholm hölls hela tiden informerat men behövde inte gå in som konfliktlösare; problemen löstes på koncernfacklig nivå.¹⁶

Koncernfackligt samarbete i Volvo: Europa

I det framväxande koncernfackliga samarbetet inom svenskägda MNF i Europa har Svenska Metallindustriarbetareförbundet spelat en ledande och pådrivande roll, till stor del i samarbete med EMF och IMF. Metall har också sedan början av 90-talet ett internationellt samarbete med SIF. Samarbetet underlättas av att SIF är med i EMF (liksom också i IMF); medlemskapet i tjänstemannaorganisationernas europeiska federation FIET har inte alls samma betydelse för det internationella koncernfackliga samarbetet som verksamheten inom ramen för EMF. Det bör här nämnas, att de båda andra tjänstemannaorganisationerna inom verkstadsindustrin, SALF och CF, ej tillhör EMF. Det är alltså SIF som spelar första fiolen i det europeiska koncernfackliga samarbetet på tjänstemannaområdet. Men i förhållande till Metall är SIF "lillasyster". SIF hakade på Metall centralt och överlämnade sedermera ansvaret för de koncernfackliga kontakterna inom Volvo till tjänstemannafacket i Göteborg.¹⁷

Våren 1990 beslöt koncernutskottet i Volvo LO-klubbers samarbetsorganisation att tillsätta en internationell

sekreterare för att bygga upp ett internationellt samarbete inom Volvo-facket. Göteborgsklubbens kassör Ingvar Andersson utsågs till förste innehavare av den nya befattningen. I samarbete med de internationella sekreterarna i centrala Metall och SIF samt EMF-kansliet arrangerade han ett koncernfackligt Volvo-Europamöte i Gent i oktober 1991. Konferensen finansierades med bidrag från EG-kommissionen och hade karaktären av förberedande överläggningar inför bildandet av ett fackligt samarbetsorgan. Koncernchefen Christer Zetterberg var inbjuden att hålla ett anförande. Det var inte tal om att sluta avtal med koncernledningen om att bilda någon form av European Works Council. Volvoledningen ville avvakta utvecklingen inom EG beträffande EWC-direktivet. Det svenska facket var ända från början noga med att inte sammanblanda det blivande fackliga samarbetsorganet med strategin inom EG; direktivförslaget ansågs inte tillräckligt långtgående, mätt med svenska mått i Volvo.

Mötet i Gent hade många fler deltagare än de senare VETUC-mötena. De svenska representanterna fick en försmak av den koncernfackliga problematiken vad gäller språkförbistring och kulturkrockar. Två franska fackliga organisationer – en med socialistisk och en med katolsk anknytning – representerade metallarbetarna i Renault. Men den kommunistiska Confédération General du Travail (CGT), som hela tiden intagit en konsekvent avvisande hållning till samarbetet med Volvo, var inte med eftersom den inte tillhör EMF. CGT och de fyra övriga facken på Renault kan inte vistas under samma tak, och de bekämpar varandra på alla sätt; de representerar sju respektive åtta procent av personalen på Renault. Om svenskarna råkade nämna CGT vid namn blev det genast häftiga reaktioner bland de andra fackliga representanterna; tolken, en belgare som var anställd på Volvo i Göteborg, tog för husfridens skull inte med alla svenska uttalanden om franska fackliga förhållanden. Enligt centrala beslut i Volvo och Renault skulle engelska vara det ge-

mensamma koncernspråket. De franska fackliga representanterna accepterade detta och satte i gång att lära sig engelska.

Ett år senare, i oktober 1992, hölls det första, konstituerande mötet med Volvo European Trades Union Committee. Denna gång var EMF och EG ej inblandade. Volvo stod för kostnaderna och mötet hölls i Göteborg. Eftersom det var rent interna fackliga organisationsfrågor som stod på dagordningen hade Volvoledningen inte inbjudits. Syftet med verksamheten fastlades: "att informera och konsultera varandra om nuvarande och framtida verksamhet, i såväl fackliga som produktionsfrågor." Det beslöts också att inleda förhandlingar med AB Volvo "för att legitimera verksamheten".¹⁸

Nästa VETUC-möte hölls våren 1993 i Glasgow, alltså i nära anslutning till Volvo Lastvagnars fabrik i skotska Irvine. Denna gång var koncernchefen Sören Gyll inbjuden att delge de fackliga representanterna sin syn på Volvos situation. Liksom förra gången finansierades mötet av Volvo; detta hade nu blivit regel, och det stadfästes i ett avtal med AB Volvo. Avtalet bekräftade den praxis som utvecklats med information till VETUC från företrädare för företagsledningen på hög nivå. Det fastställdes också att Volvo skulle medverka till två VETUC-möten per år.¹⁹ Det andra mötet 1993 hölls på hösten i Bryssel, varvid de båda verkställande direktörerna för PV- och LV-fabriker i Gent medverkade. Våren 1994 samlades VETUC i Umeå (där LV har produktion), och en före detta VD i Volvo Personvagnar svarade för informationen från företaget. Under 1995 skall ett VETUC-möte hållas i anslutning till ett av IMF anordnat möte med Volvos världsråd; koncernledningen inbjuds i vanlig ordning att lämna information och svara på frågor. Närmast föregående möte med världsrådet hade hållits i Sverige 1982.²⁰

Ända från början av VETUCs verksamhet har ett antal heltidsanställda förbundsfunktionärer deltagit i sammanträdena som "experts", alltså ett slags resursperso-

ner. Man tycks ha funnit en kompromiss mellan den kontinentaleuropeiska fackliga linjen (som närmast motsvarar den svenska uppfattningen), enligt vilken de fackliga representanterna skall vara förtroendevalda och anställda i företaget, och den brittiska – av IMF stödda – ståndpunkten att även ”full time trade union officers” kan anses företräda de anställdas intressen (jfr kapitel 2, s. 109). Det centrala verkstadsfacket i Sverige, Storbritannien och Belgien utsåg var sin internationell ombudsman att biträda de förtroendevalda representanterna i VETUC. För Sveriges del blev det Metalls internationelle sekreterare, som förutom att bevaka Volvos internationella verksamhet även har Ericsson och Electrolux på sin lott; i geografiska termer är hans bevakningsområde förutom Europa även Latinamerika, Indien och Malaysia.

Under 1993 kretsade diskussionerna i VETUC naturligt nog i hög grad kring Volvos samarbete med Renault; det hölls även några extra sammanträden kring denna stora fråga. På den ordinarie dagordningen har hela tiden stått information och diskussion om arbetslöshet, arbetstid och semester samt arbetsorganisation i de av Volvos verksamhet berörda länderna. Härigenom har deltagarna fått kunskap om arbetsmarknadsläget och regelsystemet i de olika länderna, särskilt vad gäller Volvos produktionsanläggningar. Avsikten är att gå vidare med lönefrågor – inte för att lägga upp en gemensam strategi, vilket torde vara en omöjlighet inom överskådlig tid, utan för att finna hållpunkter för jämförelser mellan länderna och företagen.

Sammanfattningsvis kan det sägas, att VETUC är ett formaliserat fackligt nätverk som i inledningsskedet främst fungerar som ett organ för ömsesidigt informationsutbyte och kunskapsuppbyggnad. Informationsfunktionen får ett tillskott av att koncernledningen som regel inbjuds att lämna information och delta i en informell diskussion – inte samråd i medbestämmandelagstiftningens mening – kring företagens ekonomiska situa-

tion och aktuella problem och planer. Men de fackliga företrädarna håller hårt på att informationen skall ges så att säga på deras villkor, så att inte företagsledningen kan "ta över föreställningen" med ett selektivt urval av information.

Volvo Truck & Bus Assembly, Irvine, Skottland

Volvo Lastvagnars organisation är internationell, divisionaliserad och präglad av ett delegerat affärsansvar, där respektive division har ansvar för att utveckla sin affär. Det finns fyra regionala divisioner: Europa, Overseas, Nordamerika och Brasilien. Det har sedan 1991 skett en tyngdpunktsförskjutning i organisationsmönstret från geografisk belägenhet till produktmässig samhörighet; besläktad verksamhet skall tillhöra samma enhet under ett samlat ansvar. Förutom enheterna för montering av lastbilar och bussar samt tillverkning av komponenter finns VL-ägda importörsbolag och privatägda återförsäljare i en mängd länder. Storbritannien är Volvos största lastbils- och bussmarknad i Europa; Volvo var 1993 marknadsledare i Storbritannien för tunga lastbilar.²¹

Fabriken i den lilla skotska staden Irvine är betydligt mindre än de stora anläggningarna i Göteborg och Gent. Företaget grundades 1972 för produktion av lastbilar och är "a division of Volvo Trucks (Great Britain) Limited". År 1988 övertog Volvo Trucks en bussfabrik från British Leyland, men den nedlades efter några år. En annan bussfabrik inom Volvo Trucks i den nordengelska staden Workington stängdes 1992 och bussproduktionen överfördes till Irvine. Nästan inga anställda i den nedlagda fabriken fick jobb i Irvine, där monteringen av bussar byggdes upp enligt ett nytt koncept. Många arbetare i Irvine omskola-

des till bussmontering. De första bussarna blev färdiga våren 1993. Produktionen av lastbilar hade nått toppen 3 700 under 1989, men sedan krympte marknaden överallt i världen; 1992 framställdes endast 2 300 lastbilar. Om inte fabriken i Irvine hade byggts ut med bussmontering hade många fler anställda måst avskedas än som nu skedde. Företagsledningen kände ett akut hot om nedläggning ända från september 1992 till den 5 november samma år, då koncernledningens beslut om stängning av fabriken i Kalmar och Uddevalla kungjordes. Varken cheferna eller facket i Irvine visste någonting på förhand om det dramatiska nedläggningsbeslutet i Sverige.²²

Antalet anställda i Irvine uppgick 1983 till 376, varav 263 arbetare och 113 tjänstemän. Organisationsgraden är mycket hög, särskilt på arbetarsidan där den är nära 100 procent. Det finns tre fackliga organisationer: Amalgamated Engineering and Electrical Union, AEEU, som är den största och närmast motsvarar Metall, Transport and General Workers Union, TGWU, och tjänstemannafacket Manufacturing, Science and Finance, MSF. Shop stewards valda av medlemmar i de tre fackföreningarna förhandlar med den lokala företagsledningen om löner och övriga anställningsvillkor samt lösning av individuella och kollektiva tvister; detta sker inom ramen för ett partsammansatt förhandlingsorgan, *Operational Works Committee, OWC*. Om förhandlingarna i OWC strandar kopplas fackförbundens ombudsmän in, först regionalt och i sista instans på central nationell nivå.

Vid sidan av OWC fanns ända till våren 1993 ett partsammansatt samrådsorgan som kallades *Joint Consultative Committee, JCC*. Här diskuterades frågor om övertalighet och uppsägningar med mera, men det fördes inga förhandlingar. Förhandsinformation om stora strategiska beslut förekom inte; beslutet att flytta bussmonteringen från Workington till Irvine kom sålunda helt överrumplande för facket. Huvudskälet till att JCC avskaffades våren 1993 var att informationen som de fackliga re-

presentanterna mottog inte fördes ut till de anställda på rätt sätt. På den punkten hade parterna samma bedömning; facket sörjde inte nedläggningen av JCC. Ersättningen för JCC blev en ny ordning med två möten per år med alla anställda. Det har också införts en ny arbetsorganisation med delvis självstyrande grupper på 8–12 personer som själva väljer sin gruppleddare. I samband härmed har flera skikt av mellanchefer tagits bort; antalet nivåer i produktionsorganisationen har minskat från nio i början av 80-talet till fem 1993. Fabriksledningen ger numera löpande information direkt till gruppleddarna. De fackliga företrädarna gillar inte den nya arbetsorganisationen; de känner sig förbigångna och befärrar att det blir en oklar ansvarsfördelning, där ansvaret förskjuts till gruppleddare som ej är fackligt aktiva.

Fackets inflytande i företaget är enligt parternas samstämmiga uppfattning strikt begränsat till rent lokala frågor. Det gäller i första hand förhandlingsfrågor kring löner, lönesystem, arbetstid etc., som behandlas i OWC. Men även här händer det att facket ställs inför fullbordat faktum. Så till exempel ändrade ledningen i Irvine på semestertiderna i enlighet med vad man kallade en "order" från Göteborg. Facket kan inte påverka beslut som de anställda blir starkt beroende av; inte ens beslut som fattas i Storbritannien, såsom nedläggning eller nedskärning av arbetsstyrkan på andra orter, kan påverkas. Det hålls inga informationsmöten för alla Volvoanställda i Storbritannien; inte ens på den fackliga sidan förekommer organiserat informationsutbyte. Facket i Workington försökte förgäves få hjälp från förbundsledningarna i London för att hindra nedläggningen av bussfabriken. Fabriksledningen i Irvine anser att det lokala facket inte vill bli inblandat i strategiska frågor; man tänker kortsiktigt och låter det lokala egenintresset avgöra. Denna uppfattning bekräftades av shop stewards: vi tar inga egna initiativ, "we are only reactive"; "it is natural that the local interest comes first".

Den brittiska regeringens inställning till EG-direktivet om European Works Council stöds helhjärtat av fabriksledningen i Irvine. EWC skulle hindra europeiska koncerners utveckling; de riskerar att bli utkonkurrerade av företag i andra världsdelar om arbetskraftskostnaderna blir för höga till följd av fackligt inflytande. Argumentet att EWC skulle stärka legitimiteten för koncern- och bolagsledningarna förtjänar ingen tilltro. Det kan befaras att facket skulle "plocka russinen ur kakan" i olika europeiska länder. Helt i överensstämmelse med denna negativa inställning till koncernfackligt samarbete har direktörerna i Irvine stått utanför de fackliga Volvomötena. På den fackliga sidan hälsas däremot EWC-förslaget med tillfredsställelse. Det ses som ett första steg – ett ganska långt steg från brittiska utgångspunkter. Men tyvärr känner nästan inga medlemmar till förslaget; det lokala engagemanget i internationellt koncernfackligt samarbete är nästan obefintligt.

Volvo Truck & Bus Assembly i Irvine betraktas av både fabriksledningen och det lokala facket som ett rent brittiskt företag utan något speciellt svenskt inflytande eller någon "Volvoanda". Samma uppfattning har den förbundsombudsman (national officer) som representerar MSF i avtalsförhandlingar inom den brittiska bilindustrin: någon Volvoanda finns inte, det är mest tomma stora ord, som inte omsätts i handling på verkstadsgolvet.²³ Enligt ledningen i Irvine görs inga försök att skapa en gemensam Volvokultur. Det kommer inga direktiv från Sverige vad gäller personalpolitiken; den sköts helt lokalt utan någon central normgivning. Sverige är inget föredöme; tvärtom vill man i Irvine undvika svenska misstag med låg produktivitet och hög frånvaro. Det är bäst att ha inhemska chefer i dotterföretag, de förstår de anställda och deras problem bättre än utländska chefer.

Men på en punkt har kanske Sverige en fördel framför Storbritannien, nämligen styrelsrepresentation för facket. Verkställande direktören i Irvine föreslog för några år

sedan att facket skulle gå in i styrelsen, men de vägrade. Han beklagar att det inte finns någon motsvarighet till den svenska samarbetstraditionen; inte ens i en kris-situation som den nuvarande vill de brittiska fackföreningarna samarbeta med företagsledningen. När våra fackliga representanter nu säger att de vill samarbeta, så beror det bara på att de har en mycket svag ställning. "Unions know that they can't win, so they say they are co-operating." Det kan tilläggas, att de fackliga ledarna säger sig uppleva företagets personalpolitik som antifacklig, samtidigt som de själva tror på samarbete.

Utanför det personalpolitiska området sker en påtaglig centralstyrning från VL-ledningen i Göteborg i två avseenden. Dels styrs fabriken i Irvine via budgeten; det sker rent juridiskt genom en "financial controller" – som är svensk – vid huvudkontoret för Volvo Trucks (Great Britain) Limited i Warwick, men i realiteten utgår den finansiella styrningen från Göteborg. Dels följer man centrala direktiv vad gäller arbetsmiljö och andra miljöfrågor samt kvalitetsnormer för produktionen. Det var fabriken goda produktivitets- och kvalitetsvärden som räddade den från nedläggning hösten 1992. De tre stora produktionsenheterna inom Volvo Lastvagnar – Göteborg, Irvine och Gent – jämförs med varandra beträffande produktivitet och kostnadseffektivitet, vilket leder till en tävlan mellan dem.²⁴ I nästa avsnitt skall visas hur detta förhållande upplevs av parterna i Gent.

Volvo Europa Truck, Gent, Belgien

Volvo har två stora anläggningar i utkanten av den flam-ländska medeltidsstaden Gent, en för personbilar och en för lastvagnar (ej bussar). Gentfabriken är den största enheten för montering av lastbilar inom Volvo Truck Corpo-

ration Europe Division. År 1992 producerades 12 700 lastvagnar, att jämföra med 9 000 i Göteborg och 2 300 i Irvine. Volvo startade montering i Belgien redan 1964; det var en av koncernens första utlandsinvesteringar. En ny fabrik togs i bruk i Gent 1975, varefter produktionen ökade stadigt från drygt 4 000 till en toppnivå på 18 000 lastbilar 1989. Fram till 1990 bedrevs produktionen av lastvagnar i två fabriker; det året stängdes den ena och en del av de anställda omplacerades till den kvarvarande fabriken, som införde tvåskiftarbete.²⁵

Fabriken hade cirka 1 300 anställda 1992, varav 930 arbetare och 390 tjänstemän. Personalomsättningen är mycket låg – 5,7 procent för arbetare och 3,8 procent för tjänstemän 1991, oftast bara 1–2 procent – och detsamma gäller sjukfrånvaro (4–5 procent 1991). Arbetarna är unga – medelålder under 30 år – och väl förankrade i lokalsamhället. Vad gäller arbetskraftens stabilitet har Gentfabriken sedan länge haft en betydande komparativ fördel framför Volvo i Göteborg.

Den belgiska arbetsmarknaden är en av Europas mest genomorganiserade (jfr kapitel 1, s. 69ff). Detta sätter sin prägel även på svenskägda Volvo Europa Truck, VET, i Gent. Företaget tillhör den belgiska verkstadsföreningen Fabrimetal som i sin tur ingår i en nationell arbetsgivareförening. De anställda är organiserade i tre fackförbund, som har lokala föreningar på VET: det katolska Algemeen Christelijk Vakverbond, ACV, det socialistiska Algemeen Belgisch Vakverbond, ABVV, och det liberala Algemene Centrale der Liberale Vakbonden van Belgie, ACLVB. De katolska och socialistiska förbunden är i sin tur uppdelade i sektioner för arbetare och tjänstemän. Organisationsgraden är enligt uppgift från företagsledningen hög, cirka 95 procent på arbetarsidan och 70 procent bland tjänstemännen. Men fackföreningarna hemlighåller sina medlemstal såväl för utomstående som för varandra. Detta torde vara en följd av den historiskt betingade ideologiska konkurrensen mellan fackförbunden, som också tar sig

uttryck i att valen till företagsnämnd och förhandlingsdelegation sker efter ideologiska linjer. Sedan slutet av 80-talet märks dock en tendens till närmande mellan facken på VET.

Förhandlingar om kollektivavtal rörande löner och övriga anställningsvillkor förs inom ramen för centrala avtal på nationell och regional nivå samt till dessa kopplade branschavtal. Förhandlingar på företagsnivå brukar föras parallellt med förhandlingarna på de högre nivåerna. Parterna är den lokala företagsledningen och en *fackförningsdelegation* bestående av fem representanter för de tre facken, som alltså normalt förhandlar tillsammans. Avtalsperioden är tre år. Förhandlingarna har de senaste åren decentraliserats alltmer till företagsnivån.

Vid sidan av denna förhandlingsapparat, inom vilken facket kan utöva en viss makt, finns två rådgivande organ: en företagsnämnd och en skyddskommitté. *Företagsnämnden* är partssammansatt och består på de anställdas sida av 12 representanter, som väljs vart fjärde år av alla anställda; fackföreningarna kontrollerar dock kandidatnomineringarna utom vad gäller de oorganiserade tjänstemännen. Nämnden är främst ett forum för dels information om företagets ekonomiska situation, framtidsplaner, sysselsättnings- och personalpolitik, dels samråd kring arbetsorganisation, personalpolitik och sysselsättning. Nämnden har också beslutanderätt i mindre frågor rörande till exempel semesterperioder och regler för uppsägning. Förutom de ordinarie mötena i företagsnämnden en gång per månad (lagstadgat) har fackföreningarna en daglig informell kontakt med fabriksledningen, ofta inom ramen för en arbetsgrupp som utses inom nämnden. Härtill kommer möten var tredje månad i ett större samrådsorgan som kallas *Economic and Financial Council* och anses viktigt. Bilden av ett väl utbyggt system för information och samråd förstärks av att facken brukar möta chefen för Volvo Truck Corporation Europe Division ett par gånger per år, då han kommer till Gent.

Vilket inflytande kan då facket utöva genom denna välutvecklade förhandlings-, informations- och samrådsapparat? Liksom i Irvine tycks parterna vara överens om att det främst är på det lokala planet som de anställda kan påverka genom sina fackföreningar. Men informations- och samrådssystemet fungerar bättre i Gent än i Irvine, och facket engagerar sig i alla slags frågor – även strategiska frågor kring fusioner, företagsköp, nedläggning av fabriker etc – medan det skotska facket strikt håller sig till de jordnära lokala förhållandena. De belgiska fackliga företrädarna är starkt medvetna om att det råder en knivskarp konkurrens mellan fabriker i Göteborg, Gent och Irvine. Vid undersökningstillfället i april 1992 – alltså ett halvår innan koncernbeslutet om nedläggning av fabriker i Kalmar och Uddevalla – hade man i Gent en stark känsla av att det i rådande lågkonjunktur gällde att producera bättre och billigare än Göteborg, annars skulle framtida investeringar göras i Sverige och inte i Belgien. Det gällde att behålla de komparativa fördelarna, såsom bättre produktivitet och lägre löner. Mot denna bakgrund är det naturligt att facket i Gent betraktar Europe Division-nivån som den potentiellt viktigaste nivån för påverkan. Som nyss nämndes möter facket regelbundet divisionschefen, för tillfället en svensk.

I Gent, liksom i Irvine, medger de fackliga företrädarna att det lokala egenintresset är starkast och att facket främst kämpar för sina medlemmar lokalt. Ett exempel på detta är vad som hände när den ena lastvagnsfabriken stängdes 1990. Varje fabrik hade sin företagsnämnd och var och en höll på sitt; inget fackligt samarbete förekom inför nedläggningsbeslutet. Företagsledningen, som hade samma representanter i båda nämnderna, kunde ostört söndra och härska. De anställda i den nedlagda fabriken som inte fick jobb i den kvarvarande erbjöds pension vid 50 års ålder; när facket begärde att få samma anbud för de tidigare anställda i den räddade fabriken blev det avslag. Facket kunde inte göra annat än kämpa för det rent lokala

egenintresset, men inflytandet blev i detta fall minimalt.

EG-förslaget om European Works Council har inga anhängare i företagsledningen på VET: Vi vill inte ha det svenska fackets inflytande här i Gent; det finns för litet gemensamt mellan Sverige och Belgien; vem representerar vem när facken konkurrerar och vissa fack ibland utesluts? Vi förbjuder inte det koncernfackliga samarbetet, men vi uppmuntrar det inte. Redan nu skulle Volvo i Göteborg och i Gent vid behov kunna samla facken och rådgöra med dem, informellt, inför strategiska beslut. "Vi vill fortsätta vårt goda samarbete på det lokala planet, särskilt informellt. Aldrig lura facket, då är det kört!" Detta uttalande av den svenske platschefen återspeglar väl de förtroendefulla och informella relationer som synes råda mellan parterna i VET. Facket talar uppskattande om "svensk stil" och att ledningen inte manipulerar dagordningen. Men i synen på EWC går åsikterna isär.

Fackföreningarna i Gent ställer sig bakom förslaget om EWC, främst därför att det skulle tvinga koncernledningen att ge svar direkt till de anställdas representanter. Men två villkor måste uppfyllas för att ett europeiskt koncernråd skall kunna fungera väl. För det första måste alla fackföreningar inom koncernen vara representerade. Eftersom det liberala riksförbundet och tjänstemannasektionerna inom de katolska och socialistiska förbunden ännu inte beviljats medlemskap i Europafacket ETUC, var detta villkor inte uppfyllt (våren 1992). För det andra måste ledamöterna i ett EWC representera de anställda i koncernen och alltså själva vara anställda; centrala förbundsombudsmän kan ej godtas som representanter. På denna punkt finns en motsättning mellan den lokala och den centrala nivån inom de belgiska fackförbunden; särskilt inom det socialistiska ABVV anses det på centralt håll att centrala funktionärer kan företräda de anställdas intressen i ett koncernråd. Här har facken i Gent samma uppfattning som det svenska facket. Det kan här nämnas, att kontakterna med Metall och SIF i Volvo, Göteborg var

betydligt mera utvecklade 1992 än relationerna med facket i Volvo, Irvine, som beskrevs som "turistkontakt".

När det gäller graden av svenskhet och förekomsten av en speciell Volvoanda i VET har fabriksledningen och facket samma bedömning: VET har blivit mindre "svenskt", och den tidigare rådande Volvoandan finns inte längre. Personalpolitiken är en rent lokal angelägenhet; koncernledningen försöker inte längre styra. VET har en egen liten programskrift; den är inte påverkad av VL i Göteborg. Men trots svenskhetens försvinnande anser VET-ledningen att det gör stor skillnad om chefen för ett dotterföretag är svensk eller inhemsk. Volvo Europa Truck har haft svensk ledning ända från början och uppfattas därför som mera svenskt än Volvo Europa Car, som ligger på tre kilometers avstånd och har haft övervägande belgisk ledning. VET har mera samarbete med facket än vad som är vanligt i Belgien. De fackliga representanterna bekräftar: en svensk företagsledare tar i viss mån med sig svensk kultur, och "vi har haft tur med svenska chefer ända sedan starten". Den belgiska kulturen är svart eller vit, ja eller nej, medan den svenska kulturen söker samförstånd och kompromisser. Verkställande direktören ser också en skillnad mellan Belgien och Sverige: det belgiska facket vill inte, eller kan inte, ta ansvar för beslut så som de svenska fackföreningarna gör; belgarna tar ofta avstånd från fattade beslut och "sitter och kritiserar". Kanske har detta att göra med att facket i Belgien ej har styrelsrepresentation som i Sverige.

Cheferna på VET betonar starkt sin självständighet i förhållande till koncernledningen i Göteborg: "Vi har inget samröre med koncernledningen annat än när koncernchefen byts ut. Vi ser VD bara när det är en nyligen tillsatt." Koncernledningen styr inte alls, inte på något område. Med ledningen för Volvo Lastvagnar är kontakterna desto mer frekventa; VD för VL kommer regelbundet till Gent, flera gånger per år. Detta förhållande torde åter spegla dels dotterbolagens ökande självständighet i för-

hållande till koncernledningen sedan början av 80-talet, dels den koncentration av all verksamhet som rör lastvagnar och bussar till VL som genomförts sedan 1990. Liksom fabriken i Irvine är fabriken i Gent underställd en finansiell styrning från VL-ledningen. Härtill kommer en viss normstyrning vad gäller arbetsmiljö, miljöfrågor i vid mening och produktivitet; detta framhålls av de fackliga representanterna, som anser att normstyrningen kanske kan ses som ett uttryck för en Volvoanda.

Volvo GM Heavy Truck Corporation, Greensboro, NC, USA

Volvos lastbilar har marknadsförts på den nordamerikanska kontinenten sedan början av 1970-talet. 1981 köpte Volvo tillgångarna i lastbilsverksamheten inom White Motor Corporation, en av USAs äldsta tillverkare av lastbilar med anor tillbaka till 1897. Detta innebar att resurser för produktutveckling och montering förvärvades, liksom ett återförsäljar- och servicenät. I januari 1988 ingicks en fusion (joint venture) mellan Volvo White och General Motors Corporation, varigenom Volvo GM Heavy Truck Corporation, VGM, bildades. Vid starten innehade Volvo 76 procent och GM 24 procent av aktierna; 1991 ökade Volvo sin ägarandel till 83 procent (trots att GM hade option på att äga upp till 35 procent av företaget).²⁶

VGMs huvudkontor är beläget i den medelstora staden Greensboro, North Carolina; där finns även en produktutvecklingsanläggning. Fram till 1991 bedrevs produktionen i tre anläggningar: New River Valley i Dublin, Virginia, Orrville, Ohio och Ogden, Utah. På grund av vikande efterfrågan avvecklades under 1991 monteringsanläggningen i Ogden, som var den minsta av de tre. Den totala produktionen i USA hade sjunkit från en toppnivå på

20 000 lastvagnar 1988 till 13 700 tre år senare, men 1992 skedde en kraftig återhämtning till 17 600 bilar. VGM kom i början av 90-talet på tredje plats bland de största tillverkarna av tunga lastvagnar i Nordamerika med en marknadsandel på cirka 12 procent. Företaget hade över 4 000 anställda, varav cirka 600 i Greensboro, och över 200 återförsäljare i USA och Canada. Personalomsättningen var nästan obefintlig och sjukfrånvaron två procent.

Den fackliga organiseringen inom VGM varierar mellan de olika enheterna. Huvudkontoret och produktutvecklingsanläggningen i Greensboro är oorganiserade; detsamma gällde den nedlagda fabriken i Ogden, Utah. Vid den största fabriken i Dublin, Virginia, fanns sedan 1975 ett avtal med United Automobile Workers Union, UAW; facket var alltså redan etablerat när Volvo köpte fabriken några år senare. Anläggningen i Orrville, Ohio, är också organiserad och har avtal även med fabriksarbetareförbundet Allied Industrial Workers. Det är endast arbetare som är organiserade, inga tjänstemän. Alla förhandlingar sker helt lokalt; det finns inga ramavtal för branschen. Det av UAW omhuldade systemet med "pattern bargaining" har försvagats och motarbetas av arbetsgivarna; inga storföretag vill längre gå i spetsen och skapa mönster som följs inom andra områden. Här gäller inte längre det gamla talesättet "What is good for General Motors is good for USA".

I de båda fabrikerna där arbetarna är organiserade finns förhandlingsdelegationer, valda i fackets regi. Den oorganiserade personalen i Greensboro har möjligheter till information och samråd genom dels några informellt arbetande kommittéer, dels direktkontakt mellan de anställda och deras närmaste chefer. En väl fungerande information till personalen anses så viktig, att en chef som inte fullgör den uppgiften blir avskedad. Företagsledningen på VGM har en positiv inställning till facket som motpart och önskar goda relationer, baserade på ömsesidig re-

spekt. "We play fair" – bra informell kontakt med facket, raka rör. Denna inställning förknippas på den fackliga sidan i hög grad med dåvarande verkställande direktören, som var svensk; hans sätt att sköta relationerna till de anställda och till facket lovordas av fackliga företrädare i såväl UAW som Metall.²⁷

Tillvägagångssättet vid nedläggningen av fabriken i Ogden, Utah, i december 1991 kan nämnas som ett exempel på god personalpolitik. Beslutet om nedläggning togs av VGMs styrelse – utan inblandning av Volvo LV i Sverige. De anställda varslades i god tid på våren 1991. Fyrtio personer fick arbete i de båda kvarvarande fabriker, som skulle byggas ut. De övriga friställda fick hjälp av företaget att skaffa nya jobb, bland annat genom helsidesannonser i lokalpressen i Utah. VGM-ledningen har som policy att inte flytta arbetstillfällena till underleverantörer för att få lägre arbetskostnader. När det gäller strategiska beslut om nedläggning eller neddragning av produktion lägger man korten på bordet och informerar facket eller andra företrädare för de anställda. "Maybe they can come with a proposal how to make it cheaper!" Enligt företagsledningens bedömning är det nästan enbart den lokala nivån som engagerar de anställda och facket; det är löner och anställningstrygghet som anses viktigast. Internationellt koncernfackligt samarbete upplevs som avlägset och främmande. EG-förslaget om EWC har varken fackets eller företagets stöd.

Personalpolitiken och relationerna till facket ses av VGM-ledningen som ett uttryck för att företaget sköts enligt "centrala Volvos sunda principer: information, samarbete, kommunikation, lagarbete, tillit, delegering, decentralisering osv. – allt för att de anställda ska vara motiverade". Chefen för VGM – som i 20 år arbetat inom Volvo i flera länder förutom Sverige – och den amerikanske personalchefen anser alltså att det finns en företagskultur, som kan sammanfattas i begreppet "Volvos värden" och som sätter sin prägel på dotterföretaget i USA. Men

detta är inte detsamma som att VGM har en specifikt svensk karaktär; VGM ses som ett amerikanskt företag, präglad av Volvos värden. Någon styrning från Sverige sker inte, inte ens i samband med nedläggning av fabriker. "No operational control from Sweden"; vi informerar Volvo Lastvagnar, men de lägger sig inte i vårt arbete. Den övergripande affärsstrategin, budgeten och produktutvecklingen diskuteras dock på central nivå, och budgeten godkänns av VL i Göteborg.

Att VGM inte kan betraktas som ett "svenskt" företag är en självklar följd av att regelsystem och kulturmönster är så väsensskilda i Sverige och USA. Förutom skillnaderna beträffande förhandlingssystem framhåller VGM-ledningen att det går mycket fortare att få beslut genomförda i USA än i Sverige, där det är mera byråkrati och förhandlingar med facket på olika nivåer. I USA är arbetarna närmare företaget och dess kunder, och de har en hög arbetsmoral. Men på ett område tycks företagen ha det besvärligare i USA än i Sverige. Det gäller tillämpningen av lagen om "Equal Opportunities", som avser att skydda etniska minoriteter genom ett kvoteringsystem (affirmative action). Varje år måste företaget via delstatsregeringen rapportera till arbetsmarknadsdepartementet i Washington om hur stora andelar olika minoriteter har i arbetskraften. Den lokala befolkningens sammansättning vad gäller kvinnor, färgade, personer över 40 år, svenskar osv. måste avspeglas i företagets arbetskraft. Detta leder till många domstolsprocesser, där arbetsgivaren har bevisbördan.

Hur svenskt är Volvo – hur levande är Volvoandan?

Volvo Lastvagnars dotterföretag i Skottland, Belgien och USA uppfattas inte som "svenska" företag. Det finns inget specifikt *svenskt* inflytande vad gäller relationer till de anställda och till fackföreningarna, därom är de lokala företagsledningarna och facken (i Irvine och Gent) helt eniga. Men parterna i de utländska dotterföretagen är väl medvetna om skillnaderna mellan Sverige och hemländerna i fråga om regelsystem, organisationsstruktur och, framför allt, kulturmönster. Den svenska samarbets- och samförståndstraditionen framhålls gärna och med gillande – särskilt av fabriksledningen i Irvine och facket i Gent – och kontrasteras mot förhållandena i hemlandet.

Det är också en allmän uppfattning, särskilt tydligt uttryckt av parterna i Gent, att det gör stor skillnad om dotterföretagets chef är svensk eller inhemsk. Denna bedömning står i visst motsatsförhållande till åsikten att dotterföretagen inte har någon svensk prägel; i det sistnämnda fallet torde emellertid frånvaro av direkt styrning av personalpolitik med mera från Volvo i Sverige åsyftas. En indirekt påverkan i "svensk" riktning från en svensk platschef är fullt möjlig. Det finns en dubbelhet i dotterföretagets situation: å ena sidan måste ledningen kunna kommunicera väl med – och även hävda sig gentemot – koncern- eller divisionsledningen i Sverige, å andra sidan måste företaget ta seden dit det kommer och smälta in i miljön i värdlandet. I några fall tycks Volvo LV ha löst detta dilemma på det sättet, att verkställande direktören är svensk och personalchefen inhemsk. VET i Gent och VGM i USA är exempel på detta. I Irvine är däremot sedan länge både VD och personalchef brittiska. Personalchefen måste vara inhemsk för att kunna förstå de anställdas problem och behärska landets lagstiftning, avtalssystem och sedvanor.

Frågan om svenskt inflytande på utländska dotterföretag och förekomsten av en enhetlig *företagskultur* inom koncernen kan i praktiken ses som två sidor av samma sak; så uppfattades det också av flertalet företrädare för dotterföretagen och deras anställda. Men det kan vara lämpligt att analytiskt särhålla "svenskhets" och företagskultur – en distinktion som faktiskt också gjordes av företagsledningen på VGM i Greensboro. Det visade sig att det amerikanska företaget var det enda av de tre undersökta dotterföretagen där "Volvos värden" enligt ledningens uppfattning hade någon konkret innebörd; begreppet stod för en god personalpolitik och öppna, förtroendefulla relationer till de anställda och deras fackliga företrädare. I Irvine ansåg både fabriksledningen och facket, på såväl lokal som nationell nivå, att någon Volvoanda inte existerar; några försök att skapa en enhetlig företagskultur och styra personalpolitiken kunde inte observeras. I Gent upplevde båda parter att en tidigare rådande Volvoanda försvunnit.

Synen på förekomsten av en enhetlig företagskultur inom Volvo är en helt annan i ledningen för Volvo Lastvagnar, och delvis också på den fackliga sidan i Göteborg, än hos parterna i de brittiska och belgiska dotterföretagen. Personalchefen på VL hävdar bestämt att det finns klara strävanden att få till stånd en enhetlig företagskultur. Det är för splittrat i dag (1992), även inom Sverige, och det beror delvis på tidigare förhållanden beträffande huvudmannaskap; generalagenturerna i olika länder var sålunda privatägda fram till slutet av 80-talet, men i dag är alla importörsbolag VL-ägda. Företagskulturen skapas genom en gemensam policy, en klart formulerad affärsidé och mål som är förankrade och accepterade ute i dotterföretagen. Det finns ett personalpolitiskt program och riktlinjer för hantering av övertalighet i VL-företagen; facket står bakom huvuddragen (se nedan). De medel som används för att genomföra policyn är kontinuerlig kommunikation och information från VL-ledningen, gemen-

sam chefsutbildning samt att viss personal roterar och byter jobb. För tillfället hade VL 150 personer på utlandskontrakt i tre år för att lära nytt och föra ut Volvovärden; det gällde hittills endast tjänstemän, men i framtiden skulle kanske även operatörer (yrkesarbetare) kunna omfattas. Andra sätt att föra ut Volvos värden och påverka personalpolitiken i de utländska dotterbolagen är att VL-ledningen dels ger direktiv till VD om hur relationerna bör se ut, dels sammanträffar med de fackliga representanterna ett par gånger per år.

Personalchefens uppfattning om företagskulturen delas av ordföranden i PTK-Volvo: Volvo strävar efter likformighet beträffande personalpolitik, arbetsmiljöfrågor och ekonomisystem. Detta gäller även utländska dotterbolag; de svenska cheferna för ut budskapet till de utländska döttrarna. PTK-Volvo har ett nära samarbete med koncernledningen i företagsstrategiska frågor; det centrala Volvofacket får komma in i diskussionen på ett tidigt stadium, och dess synpunkter förs sedan vidare till dotterföretagens tjänstemannaorganisationer. Det finns Volvonormer för lokala chefers uppträdande, men ytterst är detta en personfråga. Svenska chefer har en fördel vad gäller Volvoanda i förhållande till utländska chefer.

Den internationelle sekreteraren i verkstadsklubben i Göteborg har en syn på frågan om enhetlig företagskultur i Volvo, som helt avviker från personalchefens och PTK-ordförandens uppfattningar och mera liknar de åsikter som uttrycks av parterna i Irvine och Gent. "Vi har inte mött Volvos 'värden' i handling." Vi känner inte till någon utbildning inriktad på de utländska dotterföretagen och deras personal. "Volvo är inte bättre ute i världen än någon annan. De följer varje lands lagar och gör det man måste göra." I många länder är det trots detta "en viss status att jobba på Volvo". Gyllenhammar är mån om goda relationer med de anställda, även när det gäller avskedanden. "De svenska cheferna har med sig sitt svenska tänkande till utlandet." På den sistnämnda punkten gör

verkstadsklubbens internationelle sekreterare samma bedömning som PTK-ordföranden och personalchefen. Den sistnämnde anser sålunda att det har avgörande betydelse om ledningen är svensk eller ej; "de svenska cheferna för med sig Volvo Lastvagnars värden och metoder att leda företag genom att jobba tillsammans".

Vad innebär då begreppen "Volvoanda" och "Volvo Lastvagnars värden"? En viss uppfattning om detta ger det ovan nämnda personalpolitiska programmet, "Volvo Truck Personnel Policy" (1992). Inledningsvis framhålls att det är varje chefs ansvar att vidareutveckla principerna i samband med att de genomförs. Härvid skall hänsyn tagas till respektive företags verksamhet, "as well as to laws, agreements, social responsibilities and other conditions prevailing in the country concerned". I fortsättningen utvecklas ett antal allmänt hållna riktlinjer för en god personalpolitik i vid mening. Ledarskapets betydelse understryks: "Fulfilling our objectives requires excellence in leadership. Volvo Leadership must be demanding, but caring; encouraging and supporting the development of competence." Det gäller att genom bland annat förbättring av arbetsorganisation och arbetsmiljö, kompetensutveckling, kvalitetskrav, öppen informationsförmedling och största möjliga anställningstrygghet göra personalen motiverad och lojal mot företaget. "Key values are quality, efficiency, competence and care . . . Leadership shall be exercised in such a manner that confidence in the company's management is created and maintained among the employees." Samråd med de anställda skall ske vid viktiga förändringar i allmänhet och även när "changes involve the individual". Företaget skall respektera de anställdas "involvement in legal trade unions", men också "respect employees who prefer not to join any legal trade union". Den sistnämnda punkten ogillas av det svenska facket, men i övrigt har programmet fackets stöd.²⁸

Det är uppenbart att det personalpolitiska programmet är så allmänt hållet och samtidigt så heltäckande, att det

skulle kunna gälla för snart sagt vilket multinationellt företag som helst. Det är svårt att upptäcka någon speciell Volvoprägel. Några andra programskrifter som kodifierar föreställningarna om "Volvoanda" och "Volvos värden" tycks inte finnas, varken på koncernnivå eller inom VL. Det är möjligt att dessa föreställningar spelade en viss roll och gavs ett slags operativt innehåll under 80-talet, då utveckling av företagskultur och ledarskap var högsta visdom i många företag i hela västvärlden, men att de mer eller mindre har försvunnit under de senaste åren. Om man alls kan tala om företagskultur i dagens Volvo-koncern och i VL är det nog mest fråga om ytliga symboler och – vilket är viktigare – en *stolthet* över att vara med om att producera bra *produkter*: personbilar och lastvagnar som uppfyller höga kvalitetskrav, svarar mot kundernas önskemål och säljs över hela världen. Men inte ens i denna speciella bemärkelse kan företagskultur vara något effektivt styrmedel när det gäller relationer till de anställda.

Viktigare än frågan om företagskultur är den problematik kring *nationell kultur* i de olika värdländerna som inget multinationellt företag kan undgå att möta. Åtskilliga exempel på vad man kan kalla "kulturell friktion" inom Volvo Lastvagnar har redovisats i det föregående; det gäller oftast skillnaden mellan svenska regler, seder och bruk och motsvarande förhållanden i dotterföretagets hemland. Det är inte minst på den fackliga sidan som denna problematik gör sig påmind, vilket väl illustreras av t.ex. det svenska fackets möte med fackföreningarna på Renault i samband med det förberedande koncernfackliga Europamötet i Gent 1991. Personalchefen på VL i Göteborg gör en intressant jämförelse mellan Sverige och andra länder vad gäller formella och informella relationer på arbetsplatsen: i Sverige finns ett mycket formaliserat system för förhandlingar, information och samråd, samtidigt som partsrelationerna "ansikte mot ansikte" är informella och avspända; denna "paradox" har inga motsvarigheter utomlands, där ledningsstilen ofta är alltigenom

formell och mera auktoritär än i Sverige.

När den planerade fusionen mellan Volvo och Renault gick i stöpet i december 1993 förekom en del spekulationer i massmedia om kulturkrockar mellan svensk och fransk mentalitet som en av orsakerna till att samgåendet misslyckades. Denna fråga skall inte utredas här; något kan dock sägas om bakgrunden till medlemsrevolten på tjänstemannasidan i AB Volvo. Yrkesmässiga motsättningar torde ha varit den avgörande faktorn. De svenska konstruktörerna kände sig nedvärderade i förhållande till kollegerna på Renault; de blev överkörda av fransmännen, som dominerade i de gemensamma projekten, medan de svenska cheferna gav efter och kompromissade alltför mycket. Dessa reaktioner bland svenska tekniker och administratörer tyder på att en spänning mellan ett mera auktoritärt och hierarkiskt kulturmönster på den franska sidan och den mera kompromissbetonade svenska stilen fanns med i de yrkesmässiga motsättningarna mellan tjänstemän i Renault och Volvo. Men det är föga troligt att dessa motsättningar hade någon större betydelse för fusionsplanens misslyckande. Missnöjet bland CF- och SIF-medlemmarna hölls länge tillbaka och kom till ytan först sedan ett antal tunga aktörer bland aktieägarna öppet hade gått emot fusionen.²⁹

Sammanfattning

Volvokoncernen utsattes för svåra påfrestningar under perioden 1989–1993, främst beroende på vikande efterfrågan på personbilar och lastvagnar över hela världen. De strukturella förändringarna drev fram dramatiska omläggningar av koncernens strategi, framförallt alliansen med Renault och den misslyckade fusionsplanen. Dessa händelser påverkade i hög grad de anställda i koncer-

nens dotterföretag och därmed också det framväxande koncernfackliga samarbetet, i Sverige såväl som internationellt. Nedläggningen av personbilmonteringen i Kalmar och Uddevalla, koncentrationen av all produktion av bussar inom Volvo Truck & Bus Assembly till Irvine, stängningen av den ena lastvagnsfabriken i Gent och avvecklingen av en av de tre anläggningarna i USA – allt detta visar hur hårt krisen drabbade basverksamheten inom koncernen i många länder.

I tider av stora och snabba strukturella förändringar inom koncerner ställs det koncernfackliga samarbetet på svåra prov. Att den fackliga organiseringen i mycket hög grad är en spegelbild av arbetsgivarnas organisering, på företags- och arbetsplatsnivå såväl som på branschnivå, är ett allmängiltigt förhållande, som förefaller särskilt tydligt när det gäller multinationella koncerner. Hela tiden måste den fackliga organisationsstrukturen – och ofta även olika organ för förhandlingar eller samråd med arbetsgivaren – anpassas efter skiftande strukturella förändringar inom koncernen. Men facketts möjligheter att påverka strategiska beslut på koncern-, divisions- eller dotterbolagsnivå om nedläggningar, fusioner, köp och försäljning av företag, etc., är mycket begränsade, särskilt vad gäller de utländska dotterföretagen. I alla de ovan nämnda fallen av strategiska strukturförändringar inom Volvokoncernen i början av 1990-talet ställdes facket mer eller mindre inför fullbordat faktum. De fackliga representanterna har ofta ambitionen att påverka strategiska beslut, mest uttalat i Sverige, men de lyckas inte utöva något nämnvärt inflytande; ”we are only reactive”, som shop stewards i Irvine uttryckte det. Fackföreningarna måste anpassa sig efter arbetsgivarbeslut som de inte kan påverka och ibland inte ens får förhandsinformation om (såsom överföringen av all bussproduktion till Irvine 1992).

Det är på den lokala arbetsplatsnivån som de anställda och deras fackliga representanter har de största möjlig-

heterna att påverka arbetsgivarens beslut, därom är parterna i de flesta fall överens. Det handlar här främst om förhandlingsfrågor kring löner, lönesystem och arbetstid, men också om samråd kring arbetsmiljö, arbetsorganisation och åtgärder för att mildra effekterna för personalen av nedläggning eller inskränkning av produktion. Arbetslagarnas och det lokala fackets koncentration på den lokala nivån och det kortsiktiga lokala egenintresset har dock en besvärande avigsida, nämligen att facket splittras i motstående lokala intressegrupperingar, vilket försvagar det fackliga inflytandet. Fackets och företagsnämndernas agerande i samband med nedläggningen av den ena lastvagnsfabriken i Gent är ett tydligt exempel. Det förefaller som om facket på koncern- eller branschnivå är oförmöget att hantera sådana interna konflikter på ett sådant sätt, att alla lokala intressen blir någorlunda väl tillgodosedda. Det svenska koncernfackets hantering av nedläggningsbesluten rörande fabriker i Kalmar och Uddevalla är ett exempel på detta.

Det framväxande internationella koncernfackliga samarbetet i VETUC är den största organisatoriska förändring som skett på den fackliga sidan under kris- och undersökningsperioden 1989–1993. VETUC är fackets svar på den fortgående internationaliseringen av Volvo. Hitills har verksamheten i VETUC mest handlat om att lära känna varandra, knyta nätverk och få information om regelsystem och arbetsmarknadsförhållanden i de berörda europeiska länderna, i första hand Sverige, Belgien och Storbritannien men också – på observatörsbasis – Frankrike och Holland. Det är för tidigt att bedöma om VETUC kan bli en effektiv kanal till koncernledningen för information och samråd. I väntan på att EG-direktivet om europeiska koncernnämnder skulle antas av Ministerrådet (enligt formeln 12 minus Storbritannien) har Volvofacken gjort en realistisk avgränsning av VETUCs verksamhet till att fungera som ett formaliserat fackligt nätverk. EWC-förslaget betraktas på den fackliga sidan som ett

första litet steg mot ett fullt utbyggt koncernfackligt samarbete, innefattande även arbetsgivarsidan, men det upplevs ofta på det lokala planet som något avlägset och föga relevant för den löpande fackliga verksamheten. I Sverige, där Metall och PTK/SIF är involverade i det mest avancerade koncernfackliga samarbetet (innefattande även partsrelationer) inom hela Volvokoncernen, anses direktivförslaget vara otillräckligt, mätt med svenska mått. Arbetsgivarna i dotterföretagen är genomgående kritiska mot EWC-direktivet. Denna skepsis torde delas av koncern- och VL-ledningen, som dock har en klart positiv inställning till den fackliga aktiviteten inom ramen för VETUC.

Koncern- eller VL-ledningens möjligheter att styra verksamheten i de utländska dotterbolagen får en intressant belysning i vår undersökning. Å ena sidan framgår det klart att en finansiell styrning via budgeten är en högst påtaglig realitet, naturligtvis särskilt kännbar under då rådande krisförhållanden med vikande efterfrågan, sjunkande lönsamhet och växande hot om nedläggning av produktionsenheter. Å andra sidan tycks eventuellt tidigare förekommande försök att påverka relationerna till de anställda – och därmed stärka lojalitet och sammanhållning inom koncernen – genom att utveckla en särskild Volvoanda ha kommit av sig i det tidiga 90-talets snålblåst. Det är endast i VL- och PTK-Volvoledningen och i den lokala företagsledningen i USA som begreppet Volvos värden tillmäts någon operationell betydelse. Viktigare än försök att styra verksamheten genom en enhetlig företagskultur är nog den påverkan på relationerna till de anställda i en efter lokala förhållanden modifierad ”svensk” anda, som svenska platschefer kan utöva. Att Volvo skulle vara speciellt svenskt förnekas av nästan alla parter, men ingen bestrider svenskheten hos svenska chefer. Öppenhet och samarbetsvilja gentemot facket tycks vara de svenska chefernas särmerke. I den mening- en kanske det trots allt finns något kvar av en Volvoanda.

Noter

- 1 Bertil Hälleby, *Så föddes en svensk bilindustri. Volvos historia fram till PV 444* (Göteborg: Akademiförlaget, 1990), s. 4ff, 35ff, 61f.
- 2 Ibid, s. 84ff, 93f.
- 3 Henric Borgström & Martin Haag, *Gyllenhammar* (Stockholm: Bonniers, 1988), s. 41ff, 204. Reformeringen av arbetsorganisationen inom Volvoföretagen behandlas i Christian Berggren, *Det nya bilarbetet. Konkurrenten mellan olika produktionskoncept i svensk bilindustri 1970–1990* (Lund: Arkiv Förlag, 1990) och i Jan Forslin, *Det klippta bandet. En Volvoindustri byter kultur* (Stockholm, Norstedts, 1990).
- 4 Borgström & Haag, s. 48ff, 54ff, 68ff, 83ff, 109ff, 310f.
- 5 Ibid, s. 300; Pehr G. Gyllenhammar, *Även med känsla*. Berättat för Anders Palmgren & Christer Petersson (Stockholm: Bonniers, 1991), s. 130ff, 140ff, 183f; Volvo Årsredovisning 1990.
- 6 Volvo Årsredovisning 1990–1993; nyhetsartiklar i Svenska Dagbladet och Dagens Nyheter 13 oktober och 5 november 1992 samt 7 september och 3 december 1993.
- 7 Erland Olauson, *Löntagare för Europa* (Stockholm: Brevskolan, 1994), s. 10; uppgifter från Metalls utredningsavdelning.
- 8 Den följande redogörelsen bygger, där ej annat anges, på verksamhetsberättelser, organisationsplaner m.m. från Volvo Verkstadsklubb, PTK-Volvo och SIF-Klubben Volvo Göteborg, 1991–1993, samt intervjuer februari 1992 med Ingvar Andersson, internationell sekreterare och kassör i verkstadsklubben, Andrej Krugly, ordförande i PTK-Volvo, Reid Hallberg, ordförande i Koncern-SIF och Kjell Svenson, personalchef på Volvo Lastvagnar AB, Göteborg.
- 9 *Över alla gränser. Om koncernfackligt samarbete på Volvo* (Göteborg: LO- och PTK-klubbarna på Volvo, 1991).
- 10 Att representanterna för de anställda i båda fallen haft status som observatör beror på att Volvos ägarandelar i Renault och i det holländska företaget ej nått upp till 50 pro-

- cent, vilket är villkoret för att ett utländskt företag skall kunna betecknas som ett "Volvoföretag".
- 11 Borgström & Haag, s. 204 (citatet från Bengt Ekeblad, verkstadsklubbens ordförande).
 - 12 Ibid, s. 66, 68f, 73, 85f, 89, 104, 152.
 - 13 *Även med känsla*, s. 183. Ett uttryck för den ömsesidiga uppskattningen är att Metalls dåvarande representant i koncernstyrelsen Göran Johnsson (sedermera förbundsordförande i Metall) bidrog med en uppsats – "Fackets roll" – i den vänbok som utgavs till Gyllenhammars 50-årsdag, *Arbete och värdighet* (Göteborg: Streifferts Förlag, 1985).
 - 14 DN 28 oktober 1993; SvD 29 oktober, 3, 24 och 27 november 1993.
 - 15 Utvecklingsavtal Volvo Lastvagnar AB – Metall-, SIF-, SALF- och CF-klubbar, träffat den 15.10.1984.
 - 16 Intervjuer februari 1992 (se not 8) och med Ingvar Andersson i november 1992; Verksamhetsberättelse för PTK Af-färsområde PV 1992. – Protokoll från koncern- och bolagsstyrelserna, koncernnämnden och de fackliga styrelserna är ännu ej tillgängliga för forskningen.
 - 17 Intervju januari 1992 med Margareta Zandén, internationell sekreterare i SIF.
 - 18 Intervju med Ingvar Andersson; Program för Volvo Seminar, Deinze, Belgium – 16–18 October 1991 (EMF); VETUC: Minutes of Meeting held on 29th October, 1992, in the Scandic Crown Hotel, Gothenburg; Volvo Verkstads-klubb Göteborg: Verksamhetsberättelse 1992, *Fördelaren* Nr 2 B, februari 1993 (medlemstidning), s. 7 (cit.)
 - 19 VETUC: Minutes of Meeting held on 24–28 April 1993 in the Glynhill Hotel, Glasgow; Agreement between AB Volvo and the Trade Union Organizations within the Volvo Corporation: Volvo European Trades Union Committee (VETUC), Gothenburg, 25 August, 1993. – Enligt avtals-texten bildades VETUC den 29 oktober 1992 mot bakgrund av ("due to") EG-kommissionens direktiv om EWC. Vidare sägs att "AB Volvo holds a positive view on the founding of the above mentioned committee by the trade unions".
 - 20 VETUC: Minutes of Meeting held on 23 October, 1993, in the Elewijt Centre, Brussels; intervju med Ingvar Andersson.

- 21 Volvo Lastvagnar AB, Årsrapport 1990–1993; intervju februari 1992 med Kjell Svenson, personalchef på Volvo Lastvagnar AB, Göteborg.
- 22 Den följande framställningen baseras, där ej annat anges, på organisationsplaner, produktionsstatistik m.m. från Volvo Truck & Bus Assembly, Irvine, samt intervjuer april 1993 med Winston Wright, Managing Director, Charlie Quinn, Human Resources Manager, Alfred McDougall, Convenor Shop Steward, AEEU, och Alec Nicolson, Shop Steward, TGWU.
- 23 Intervju maj 1992 med Jim Thomas, National Officer, MSF, London.
- 24 Ibid; intervju med Winston Wright och Charlie Quinn.
- 25 Den följande framställningen bygger på översikter över organisationsstruktur, företagsorganisation, produktion, sysselsättning etc. från Volvo Europa Truck, Gent, samt intervjuer april 1992 med Örjan Wätterstam, VD, E. van Goethem, personalchef och följande fackliga företrädare: Patrick Lenoir och Eric van Laecke, ACV; Filip Dewilde och Freddy De Troyer, ABVV; Denis D'Hondt, ACLVB.
- 26 Källmaterialet för den följande redogörelsen utgörs av Volvo Lastvagnar AB Årsrapport 1990–1991, informationsmaterial från Volvo GM Heavy Truck Corporation samt intervju november 1991 med Karl-Erling Trogen, President and chief Executive Officer, och George Marik, Vice President, Human Resources.
- 27 Intervju med Ingvar Andersson. Den som åsyftas är Karl-Erling Trogen, sedermera chef för VL i Göteborg.
- 28 Volvo Truck Personnel Policy; Guidelines for how to handle a surplus in the workforce (Volvo Lastvagnar, otryckt, 1992); intervju med Kjell Svenson.
- 29 Telefonintervjuer; SvD den 29 oktober, 24 och 27 november 1993.

4. Ericsson

Svenskhet och internationalisering

Den 1 april 1876 öppnades i Stockholm en liten mekanisk verkstad för reparation och tillverkning av telegrafapparater. Grundaren var Lars Magnus Ericsson, en småbrukarson från Värmland som vid unga år skaffat sig en grundlig praktisk erfarenhet av elektromekanik. Samma år som firman LM Ericsson & Co grundades gjorde Alexander Graham Bell i USA sin epokgörande uppfinning av telefonen. Två år senare inledde LM Ericsson tillverkning av telefoner efter utländska förebilder. Men det fanns ett problem: den internationella Bellkoncernen, som grundats på basis av Bells telefonpatent, hade i det närmaste uppnått monopolställning inom den framväxande telefondriften i flera länder, däribland Sverige. Telefonmarknaden var till stor del blockerad för LM Ericsson. Den som kom att lösa detta problem var den unge civilingenjören från Stockholm Henrik Tore Cedergren. Han reagerade mot de höga taxor som Bellkoncernen och dess svenska dotterbolag tillämpade. Med det uttalade syftet att till billiga priser tillhandahålla telefonförbindelse för varje hushåll i Stockholm grundade Cedergren år 1883 telefondriftsbolaget Stockholms Allmänna Telefonaktiebolag, SAT, med verksamheten baserad på telefonmaterial från LM Ericsson, LME. Därmed inleddes ett samarbete mel-

lan LME och SAT, som ledde till att de år 1918 samman-
slogs till Telefonaktiebolaget LM Ericsson.¹

Samarbetet mellan de båda svenska telefonbolagen
stördes emellertid under 1890-talet av att LM Ericssons
största kunder SAT och Telegrafverket ville frigöra sig
från LME som huvudleverantör och därför startade egen
tefontillverkning. Inför hotet av en starkt krympande
hemmamarknad inledde LME en kraftfull internationali-
sering. Exportandelen av försäljningen ökade från 30 pro-
cent 1890 till 95 procent tio år senare. Tillverkande dotter-
bolag etablerades med stor framgång i flera länder kring
sekelskiftet, främst i Ryssland, England och Mexico. När
LME och SAT gick samman 1918 var båda snabbt växande
internationella koncerner. Men samma år förlorades
de mycket lönsamma anläggningarna i Ryssland genom
revolutionen. Några år senare avvecklades produktions-
anläggningar i USA och Spanien; i båda fallen måste LME
ge vika för dominerande amerikanska storbolag – Bell-
koncernen respektive International Telephone & Tele-
graph Corporation, ITT, grundad 1920.

Under 1920-talet inriktade sig bolaget på att vinna tele-
fonkoncessioner i olika länder i syfte att erövra nya mark-
nader. Detta krävde emellertid stora kapitalresurser, och
i det sammanhanget inledde företagsledningen ett sam-
arbete med Ivar Kreuger, som införlivade bolaget i sin in-
tressesfär. Kreuger överförde kapital från LME till andra
delar av sin koncern, och han sålde en aktiepost represen-
terande röstmajoritet i LME till bolagets argaste konkur-
rent ITT. Kreugerkraschen 1932 försatte det svenska te-
lefonbolaget i ett katastrofalt läge; det gällde företagets
vara eller icke vara. Med stöd av svenska myndigheter och
svenska banker med Marcus Wallenberg jr i Enskilda
Banken i spetsen skapades dock genom en uppgörelse
1933 en bas för LM Ericssons fortsatta verksamhet; bland
annat begränsades ITTs andel av röstvärdet till en tredje-
del. Efter ett årtionde av rationaliserings- och besparings-
arbete var sviterna efter Kreugerkraschen och världsde-

pressionen övervunna. År 1960 såldes slutligen ITTs aktiepost och placerades genom de svenska bankernas försorg huvudsakligen hos svenska ägare. Härigenom återvann LME helt och hållet sin svenska oberoende karaktär.

Perioden 1933–1945 kännetecknades, till skillnad från 20-talet, av hemmamarknadsdominans; exportandelen av moderbolagets försäljning sjönk från tre fjärdedelar under 20-talet till en tredjedel. Telefonmarknaden präglades generellt av protektionism; de nationella telefonbolagen eftersträvade, med stöd av regeringarna, en marknadsuppdelning i syfte att begränsa konkurrensen. En strategisk marknadsöverenskommelse mellan LME och ASEA som slöts 1933 bör ses i detta perspektiv. Uppgårelsen innebar att LME i huvudsak skulle kontrollera svagströmsområdet medan ASEA koncentrerade sig på starkströmsområdet. 1933 års avtal blev upptakten till en omfattande samverkan mellan de båda elektrotekniska storbolagen under 1930- och 40-talen, varigenom utländska företag hindrades att konkurrera på den svenska marknaden. Denna kartellsamverkan och den ökade självförsörjningen inom Sverige sågs med tillfredsställelse av statsmakterna. Det bör här nämnas att det statliga Telegrafverket sedan länge var LM Ericssons i särklass största kund, vilket dock inte uteslöt konkurrens från televerkets egna verkstäder.

Efter andra världskriget inleddes en ny period av internationalisering med utbyggd lokal tillverkning utomlands. Exportandelen av moderbolagets försäljning ökade från 30 procent 1946 till 77 procent 1973. Antalet anställda ökade under perioden 1950–1975 i hela koncernen från cirka 19 000 till 85 000 och i moderbolaget från 8 000 till 25 000; andelen utländsk personal fluktuerade mellan 40 och 60 procent.² Den utländska tillverkningen koncentrerades till Australien, Brasilien och Mexico. Den brittiska fabriken, som varit så framgångsrik att den vid krigsslutet hade fler anställda än det svenska moderbolaget

(5 500 respektive 5 000), såldes 1947; LME ”förband sig att inte på 20 år ägna sig åt telefonmarknaden i landet”. År 1968 återkom LME med viss framgång med produktion i England. I Spanien, där LME gjort en misslyckad satsning i början av 20-talet, återupptogs tillverkning i slutet av 50-talet; det stora genombrottet kom 20 år senare. I USA gjordes ett nytt försök med etablering av telefонтillverkning i början av 50-talet, men inte heller denna gång kunde fabriken hävda sig på den av Bellkoncernen behärskade USA-marknaden; anläggningen såldes 1968.³

Den ökande internationaliseringen av Ericssons tillverkning och försäljning åtföljdes av en nationalisering av de utländska telefondriftsbolagen. Koncessionsbolagen såldes undan för undan till statliga myndigheter, med vilka LME i många fall etablerade en intim samverkan. Samtidigt tillväxte de utländska tillverkningsbolagen i antal och storlek, till stor del beroende på att regeringarna önskade en utbyggd lokal produktion. LME bevarade och befäste dock sin svenska karaktär, trots den starka internationaliseringen under efterkrigstiden. Koncernledningens förankring i Sverige var oomstridd, och forsknings- och utvecklingsarbetet har hela tiden haft sitt centrum i Stockholm. Företagets betydelse för ekonomi och sysselsättning i Sverige stärktes också av att den svenska tillverkningen under perioden 1945–75 utlokaliserades från de stora fabrikerna i Midsommarkransen och i Älvsjö utanför Stockholm till ett 20-tal nya fabriker som vid periodens slut låg spridda över hela landet och sysselsatte mer än hälften av de anställda i Sverige.

Under 1970-talet låg tyngdpunkten i koncernens verksamhet på utveckling och marknadsföring av telefonstationssystemet AXE, som blev en stor succé över hela världen. AXE-systemet har sedan dess förblivit basen för Ericssons produktion, dels som huvudprodukten inom det dominerande affärsområdet Publik Telekommunikation, dels som den tekniska grundvalen för den snabbt expanderande framställningen av mobilradio och mobiltelefo-

ner (affärsområdet Radiokommunikation). Under 80-talet gjordes emellertid den största satsningen på en integrering av data- och telekommunikationsteknik samt kontorsautomation. Detta skedde inom ramen för ett nytt dotterbolag, Ericsson Information Systems, som bildades 1981 och på fyra år växte till över 20 000 anställda och lika stor andel av faktureringen som Publik Telekommunikation. Den stora satsningen på informationssystem blev ett misslyckande som åsamkade koncernen stora förluster i mitten av 80-talet. Affärsområdet bantades kraftigt och omdöptes till Företagskommunikation, vilket innebar en koncentration på företagsväxlar. Vid utgången av 80-talet hade Ericsson återigen en stark position med stora andelar av världsmarknaden för de tre huvudprodukterna AXE, företagsväxlar och mobiltelefoner. Inom det sistnämnda området har marknadsandelen varit oförändrat 40 procent 1986–93; trots en enorm expansion av marknaden har Ericsson förblivit världsledande.⁴

Ericssonkoncernens situation i början av 1990-talet präglas av tre med varandra sammanhängande huvudtendenser, som kan kallas teknisk konvergens, marknadsstyrd produktförnyelse och avreglering av telefonmarknaderna.⁵

Teknisk konvergens innebär att teknikutvecklingen inom framför allt de tyngsta affärsområdena Publik Telekommunikation, Radiokommunikation och Företagskommunikation blir alltmer integrerad och att som en följd härav de tre affärsområdena alltmer går in i varandra, även marknadsmässigt. Sedan 1991 särredovisas därför inte längre deras rörelseresultat. Genom en omorganisation av koncernen samma år bestämdes, att alla större Ericssonbolag i princip skall kunna erbjuda hela sortimentet av produkter och tjänster samt att de största nationella bolagen (Major Local Companies) skall rapportera direkt till koncernledningen; härigenom reducerades affärsområdenas betydelse.

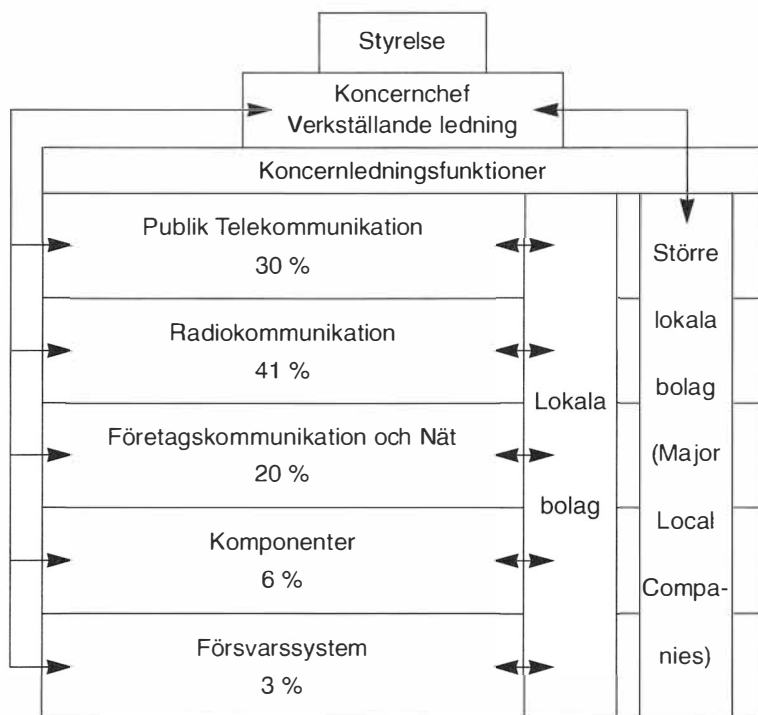
Marknadsstyrd produktförnyelse är dels en följd av den allt snabbare tekniska utvecklingen, dels en funktion av avregleringen. I årsredovisningen 1992 skrev koncernchefen Lars Ramqvist: "Drygt en tredjedel av orderingen under 1992 gäller produktområden som inte fanns för ett till två år sedan." Den hisnande snabba produktförnyelsen har också den ur sysselsättningssynpunkt problematiska effekten, att produktionen blir allt mindre arbetsintensiv. En mobiltelefon som det tog tre timmar att tillverka 1988 kunde sex år senare framställas på tolv minuter. De nya produkterna är ett resultat av en teknisk utveckling som alltmer styrs av efterfrågan på olika marknader.

Avregleringen av telefonmarknaderna har kraftigt drivit på denna marknadsanpassning. Den tidigare intima, nära nog symbiotiska relationen till de nationella telefonmyndigheterna är snart ett minne blott. Avregleringen innebär på kort sikt minskad planeringstrygghet, men på längre sikt öppnar sig ännu större möjligheter för Ericsson att hävda sig på världsmarknaden i en friare – men också hårdnande – konkurrens.

Ericssonkoncernen bestod 1993 av dels moderbolaget Telefonaktiebolaget LM Ericsson, dels ett stort antal dotterföretag, joint ventures etc. med aktiviteter i över 100 länder. Tillverkning bedrevs i ett 40-tal produktionsenheter i 30 länder med tyngdpunkt på Sverige och övriga Europa. AXE-systemet fanns installerat i 105 länder, och mobiltelefonsystemet hade abonnenter i 64 länder. Den snabba teknikutvecklingen drar stora kostnader, över 17 procent av faktureringen – att jämföra med 8–10 procent under 80-talet.

På ett tiotal större nationella marknader, däribland Storbritannien, Tyskland, Spanien och USA, finns ett Major Local Company, som rapporterar direkt till koncernledningen. I övriga länder finns lokala bolag, som rapporterar till affärsområdena. Koncernens matrisorganisation, sådan den tedde sig 1993, åskådliggörs i *figur 4:1*.

Figur 4:1. Ericssonkoncernens organisation 1993.



Procenttalen anger respektive affärsområdes andel av den totala faktureringen. Pilarna anger rapportering och styrning.

Utvecklingen 1989–93 belyses i *tabell 4:1*. Som synes slog lågkonjunkturen i början av 90-talet inte särskilt hårt mot Ericsson, jämfört med många andra företag, t.ex. Volvo (se kapital 3, s. 120f). Faktureringen stagnerade på nivån 46–47 miljarder kronor och fick sedan ett kraftigt lyft 1993 till 63 miljarder. Vinstutvecklingen var mera ojämn men aldrig negativ. Antalet anställda kunde – 1992 undantaget – upprätthållas kring 70 000. Andelen anställda i Sverige var cirka 45 procent under hela perioden. Över hälften av personalen i koncernen är i dag tjänstemän. På tio år har antalet arbetare i Sverige minskat

Tabell 4:1. Ericssonkoncernens utveckling 1989–1993.

	1989	1990	1991	1992	1993
Fakturer- ring, Mkr	39 549	45 702	45 793	47 020	62 954
Rörelseresul- tat, Mkr	4 557	5 694	2 282	1 754	3 530
Antal anställda	69 229	70 238	71 247	66 232	69 954
Därav i Sverige	32 226	30 817	31 244	29 979	31 796

Källa: Ericsson Årsredovisning 1993, s. 43.

från 20 000 till 12 000, medan antalet tjänstemän ökat med cirka 8 000.

Koncernfackligt samarbete i Ericsson: Sverige

Liksom i Volvokoncernen utövas det koncernfackliga samarbetet inom Ericsson dels nationellt i Sverige, dels internationellt. Vad gäller Sverige spelar de fackliga organisationerna inom Publik Telekommunikation i Stockholm den ledande rollen, medan det spirande internationella samarbetet har en mera decentraliserad organisation.⁶

Verkstadsklubben på Huvudfabriken i Midsommar-kransen med 1 250 medlemmar 1993 är den drivande kraften i det svenska koncernfackliga samarbetet på arbetsidan. Detta bedrivs inom ramen för *Verkstadsklub-*

barnas Samorganisation LME, VS LME, ett samarbetsorgan för koncernens cirka 12 000 arbetare i Sverige; nästan alla tillhör Metall. VS LME bildades 1957 och innefattade ännu under 70-talet omkring 45 klubbar; 1993 hade antalet klubbar minskat till 22 som en följd av nedläggningar eller försäljningar av produktionsenheter sedan slutet av 80-talet. Styrelsen, som har sju ledamöter, och dess arbetsutskott har samma ordförande som verkstadsklubben och sammanträder vardera sex till tio gånger per år. Verkstadsklubbarnas Samorganisation LME bevakar koncernövergripande fackliga frågor och utser LO-facketts ledamöter i moderbolagets styrelse och i koncernrådet (se nedan).

Motsvarigheten till Verkstadsklubbarnas Samorganisation LME på tjänstemannasidan kallas *SIF/SAM Ericsson*. Samarbetsorganisationen består av 34 klubbar (1993, en ökning med två sedan 1991) med ett sammanlagt medlemsantal på drygt 10 000. Ordförandeskapet har hittills utövats av ledningen för den stora SIF-klubben i Stockholm med cirka 4 000 medlemmar. Styrelsen för SIF/SAM består förutom ordföranden av en representant för vart och ett av koncernens affärsområden med spridning över hela landet. Utöver styrelsesammanträden åtta till tio gånger per år sker samarbetet i form av ett par ordförandekonferenser, varav en tillsammans med Metalls klubbordföranden och koncernledningen, och en träff per år med bolagsstyrelseledamöter på PTK-sidan och motsvarande ledamöter från Metall. Det är som synes SIF som är helt dominerande i det svenska koncernfackliga nätverket på tjänstemannaområdet; SIF-klubbarna synes prioritera samarbetet med Metall framför organiserad samverkan med SALF och CF.

De koncernfackliga partsrelationerna har två huvudformer: dels styrelserepresentation i moderbolagets och dotterföretagens styrelser, dels deltagande i partssammansatta råd för information och samråd på olika nivåer. Styrelserepresentanterna – tre i koncernstyrelsen, två i

dotterbolagens styrelser – väljs av de ovannämnda samarbetsorganen för fackklubbarna. Detsamma gäller fackets representanter i *koncernrådet*. Rådet består av högst 27 ledamöter: nio från koncernledningen (ofta färre, men koncernchefen är alltid närvarande), nio från Metall och nio från PTK, varav sex SIF, två CF och en SALF. Koncernrådet sammanträder normalt fyra gånger per år. Rådets arbetsutskott, AU, har 12 ledamöter. Arbetsutskottet är ett viktigt organ, som dels förbereder de stora mötena i koncernrådet, dels fungerar som förhandlingsorgan enligt MBL vad gäller koncernövergripande frågor. Ett av koncernrådets årliga möten brukar hållas på något Ericssonföretag ute i landet och utvidgas då till en större församling (normalt omkring 180 personer) genom deltagande av alla klubbordförandena i hela landet. Motsvarigheter till koncernrådet finns på dotterbolagsnivå och på varje tillverkningsenhet, fabriksråd.

Arbetet inom koncernrådet och övriga partssammansatta organ formaliserades genom en överenskommelse 1985 om lokal tillämpning inom Ericssonkoncernen i Sverige av det centrala utvecklingsavtalet inom verkstadsindustrin från 1983. Överenskommelsen har en formell karaktär och ansluter nära till MBL och UVA. Den ger inte, som utvecklingsavtalet på Volvo, uttryck för gemensamma värderingar. Koncernledningen förbinder sig att ”informera de fackliga företrädarna om framtidsbedömningar och om utvecklingen beträffande marknader, tillverkning, ekonomi, organisation och personal”; detta sker i koncernrådet eller dess arbetsutskott. Förhandlingar mellan koncernledningen och de fackliga ledamöterna i arbetsutskottet (fyra från Metall och fyra från PTK) skall äga rum i frågor av övergripande betydelse för koncernens svenska del, såsom ”gemensamma sociala förmåner, utnämningar av befattningshavare i koncernledningen etc. Vidare köp och försäljning av större dotterbolag, stora investeringar, betydande organisationsförändringar, dvs. frågor, som vanligtvis beslutas i moderbolagets styrelse.”

Härtill kommer förhandlingar om budgeten på olika nivåer och information till samtliga anställda om företagets verksamhet och resultat.⁷

De koncernfackliga partsrelationerna inom Ericsson i Sverige är mycket formaliserade. Men relationerna kännetecknas också, enligt parternas samstämmiga bedömning, av öppenhet, förtroende och ömsesidig respekt. Verkstadsklubbens representanter i koncernstyrelsen och koncernrådet anser sig kunna utöva ett tillfredsställande inflytande, särskilt informellt, över strategiska frågor av den typ som nämns i UVA-överenskommelsen samt produktions- och arbetsmiljöfrågor. Vad gäller frågor om omorganisation och nedskärning av arbetskraft samt arbetstid, lönesystem, medarbetaravtal m.m. är inflytandet större formellt sett. Koncernledningsnivån, där de strategiska besluten fattas, är viktigast, därom är Metall och tjänstemannafacket överens. Facket påverkar alla nivåer och alla typer av frågor. Huvudintresset för verkstadsklubbarna är att "få hem jobb till Sverige när man drar ner utomlands" och att fördela teknikutvecklingens kostnader mera rättvist mellan Sverige och utländska dotterföretag, som anses slippa för lindrigt undan. SIF hävdar att det tekniska utvecklingsarbetet bör bedrivas sammanhållet i Sverige; "där FoU finns, där finns företagets hjärta".

De fackliga företrädarna omvittnar att när det gäller konflikter mellan motstående lokala intressen är "var och en sig själv närmast". Det ses som något naturligt att det lokala facket kämpar för lokala intressen och sköter sig självt. SIF-ledningen i Stockholm har en klar policy:

Är det en lokal fråga så gör det lokala facket precis som det vill. Vi går inte in och lägger oss i en fråga som berör en lokal enhet. Ber de om det, så hjälper vi till. Man måste vara öppen och rak beträffande inbördes fackliga motsättningar. Ett exempel: Vår klubb i Kista har en avläggare i Gränna. Nu är det

tal om att lägga ner enheten där. Då söker de inte hjälp hos "de sina" i Kista utan hos facket *lokalt* i Gränna.

Liksom i Volvo försöker koncernfacket i sista hand, om det tvingas ta ställning, att se till helheten – det gemensamma intresset att koncernen överlever; inför detta perspektiv måste det lokala intresset vika.

Intresse motsättningarna inom Ericssonkoncernen förefaller begränsade, jämfört med företag som tvingats ta svåra nedläggningsbeslut, såsom Volvo i början av 90-talet. Men det korrekta och i stort sett harmoniska partsamarbetet kan inte, som på Volvo, ses som ett uttryck för en långvarig allians mellan koncernledningen och det lokala facket; Ericssons ledning har inte, som Volvos, sökt stöd för svåra beslut hos de fackliga organisationerna.

Koncernfackligt samarbete i Ericsson: Europa

Vad gäller internationellt koncernfackligt samarbete har koncernledningen sedan länge intagit en mera restriktiv hållning än ledningen i andra "svenska" multinationella storkoncerner, såsom ABB, SKF och Volvo. Detta gäller såväl IMF:s världsråd – Ericsson har inget världsråd – som den av EMF och EG/EU stödda verksamheten med frivilliga European Works Councils. När Metall tog upp frågan 1991 blev svaret avvisande; det räckte enligt koncernledningens mening med ILOs och OECDs uppförandekoder. Man kunde också hänvisa till att det sedan länge fanns en väl fungerande och av facket uppskattad form av internationellt samarbete, nämligen att företaget ger stipendier till fackliga förtroendemän som arbetat minst tio år inom Ericsson och har för avsikt att besöka utländska

dotterföretag och deras fackföreningar. Dessa resestipendier sågs till en början mest som ett tack för lång och trogen tjänst, och det restes gärna till exotiska länder. Men på senare år har de svenska fackliga representanterna insett resornas betydelse för internationellt fackligt samarbete, och de flesta resor går nu till Ericssonföretag i Europa. Det kan bli ett ömsesidigt informationsutbyte och en början till att skapa ett internationellt fackligt nätverk.

Under verksamhetsåret 1990–91 tillsatte styrelsen i VS LME en liten arbetsgrupp för internationella frågor med uppgift att hålla kontakt med Metall och facken vid utländska Ericssonföretag samt ”samordna eventuella åtgärder med i första hand SIF/SAM”. Gruppens arbete inriktades på att i EMF-regi och med bidrag från EG anordna en internationell koncernfacklig konferens med deltagande av EMF-an slutna fackliga organisationer och förtroendevalda från länder inom EG och EFTA där Ericsson har mer än 100 anställda. Konferensen hölls i Amsterdam i september 1992 med 33 deltagare. Förutom inledningsanförande av marknadschefen i Ericssons koncernledning och rapporter om Ericssonföretag och fackliga förhållanden i nio europeiska länder ägnades konferensen åt en diskussion om bildande av ett ”European Works Council”. En förhandlingsgrupp tillsattes, bestående av två ledamöter från Sverige och en från vardera Italien, Spanien och Holland. Ledamöterna skulle vara anställda i Ericssonföretag, ej fackliga funktionärer; detta ansågs underlätta en överenskommelse med koncernledningen.⁸

Förhandlingsgruppen, där de båda svenska ledamöterna representerade VS LME respektive SIF/SAM, utarbetade under 1993 ett förslag till överenskommelse om bildande av ett ”European Works Council in the Ericsson Group”. Koncernledningen intog en avvaktande hållning och ville inte inleda förhandlingar. Man ville bland annat invänta beslut inom EU om EWC-direktivet; det ansågs också att Ericsson inte borde bli det första multinationella företaget i Sverige som frivilligt bildar ett EWC. Men nå-

gon större oenighet i själva sakfrågan fanns inte; koncernledningen insåg fördelarna med en frivillig överenskommelse framför en anpassning till det kommande direktivet. En förhandlingsgrupp tillsattes med representanter från Sverige och ett antal europeiska Ericssonföretag. Vid en ny EMF-konferens i London i juni 1994 beslöts att ånyo inbjuda koncernledningen till förhandlingar på grundval av ett nytt förslag till överenskommelse. Förslaget innehöll några smärre eftergifter för arbetsgivarargumentet att en procedur för information och samråd inte får fördröja företagens beslutsprocess och inte dra för stora kostnader.

Enligt det nya förslaget har namnet på samrådsorganet ändrats till "the Ericsson European Committee", EEC. Kommittén skall på den fackliga sidan bestå av 30 representanter, varav åtta från Sverige, tre från Spanien och två från Storbritannien respektive Tyskland. EEC-möten skall hållas minst en gång om året (två gånger enligt det ursprungliga förslaget) och rotera mellan Ericssonföretagens värdländer. Vid behov skall ett extra sammanträde kunna inkallas. Mötena bör omfatta minst två dagar, varav den första ägnas åt en rent facklig sammankomst och den andra åt ett möte mellan personalrepresentanterna och koncernledningen. De stora kommittémötena skall förberedas och sammankallas av en arbetsgrupp bestående av arbetstagarrepresentanter; detta bör ske i samråd med koncernledningen. Endast personer anställda inom Ericssonkoncernen kan väljas till arbetstagarrepresentanter. Funktionärer från berörda fackförbund kan medverka som experter, när det gäller möten med koncernledningen dock endast efter samråd med denna.

Information och samråd skall enligt förslaget om Ericsson European Committee avse koncernens sysselsättningssituation, finansiella utveckling och marknadsutsikter samt frågor om produktivitet, ny produktionsteknik och arbetsmiljö. Samråd inom ramen för EEC skall äga rum i god tid före beslut om "transfer of production,

technical development or other operations of importance to the ongoing business of the company, for example the managements of the business units, between countries in the EC/EFTA area".⁹ De fackliga organisationerna förväntar sig alltså att koncernledningen skall ge dem insyn i strategiska beslutsprocesser och möjligheter att påverka dessa genom samråd på ett tidigt stadium. Ambitionsnivån synes vara påverkad mera av medbestämmandelag och utvecklingsavtal i Sverige än av regelsystem och partsrelationer i andra europeiska länder.

I början av januari 1995 inleddes förhandlingar om EEC-förslaget. Den 18 januari slöts ett avtal mellan koncernledningen och den fackliga förhandlingsgruppen. Avtalet har karaktären av en "Joint Declaration" och en därtill fogad kortfattad överenskommelse om procedurer. I den samfälliga deklARATIONEN fastslås – liksom i inledningen till det fackliga förslaget – att parterna har gemensamma intressen av effektiv produktion och informationsutbyte, särskilt med hänsyn till utvecklingen inom EU. "To meet these challenges we are committed to establishing the 'Ericsson European Committee (EEC)' as a forum through which Corporate Management and Employee Representatives will communicate with each other on matters of mutual interest to ensure our business success." Proceduröverenskommelsen skiljer sig på två viktiga punkter från fackets förslag. Dels har alla resonemang om "consultation" tagits bort; koncernledningen har här genomdrivit sin ståndpunkt, att sedan information lämnats och diskuterats vid det årliga EEC-mötet eller ett eventuellt extramöte skall inga frågor kvarstå för fortsatta diskussioner. Dels har deltagande av experter (förbunds-funktionärer) begränsats till två personer, som endast får närvara vid det förberedande rent fackliga mötet. I övrigt överensstämmer avtalet i allt väsentligt med de fackliga önskemålen. Antalet fackliga representanter begränsas dock något hårdare än enligt det ursprungliga förslaget. Avtalsperioden är sex år med möjlighet till automatisk

förlängning med ytterligare fyra år.¹⁰

Genom Ericsson European Committee skapas ett för lång tid bestående internationellt koncernfackligt samarbete, byggt på partsrelationer. Till skillnad från VETUC i Volvo är EEC avsett att vara både ett rent fackligt samarbetsorgan (det förberedande mötet) och ett forum för information och kontinuerligt åsiktsutbyte mellan koncernledningen och de anställdas representanter. Ericsson-koncernen avancerade härigenom i ett slag från en avvissande hållning gentemot internationellt koncernfackligt samarbete till en formellt sett mera avancerad form av samarbete än "föregångaren" Volvo. Denna stora positionsförändring kan sättas i samband med EU-beslutet om EWC-direktivet i september 1994. Koncernledningen valde strategin "hellre förekomma än förekommas". Men härtill torde också ha bidragit en övertygelse i sak, att koncernen kan ha något att vinna på samverkan över nationsgränser med representanter för medarbetarna.

Ericsson Ltd, Horsham, England

I slutet av 1960-talet återupptog Ericsson produktion i Storbritannien. En mycket framgångsrik tillverkning hade inletts 1898, men den hade avvecklats 1947. Det är främst telefonväxlar och mobiltelefoner som tillverkas. Storbritannien blev i slutet av 80-talet den största enskilda marknaden för AXE-systemet, och marknadsandelen inom Publik Telekommunikation uppgick snart till 50 procent. Här utvecklades ett nära och lönsamt samarbete med British Telecom. Antalet anställda uppgick i början av 90-talet till cirka 2 500; 1993 hade det minskat till 2 200, varav 130 arbetare. Huvudkontoret, Ericsson Ltd, låg fram till 1992 i Horsham söder om London. Även det nya huvudkontoret och flertalet produktutvecklings-, för-

säljnings- och serviceenheter är belägna i södra England, huvudområdet för de högteknologiska delarna av det brittiska näringslivet.¹¹

De anställda representeras av ett enda fackförbund, AEEU, som bildades 1992 genom en sammanslagning av metallfacket Amalgamated Engineering Union och elektrikerförbundet EETPU. När de cirka 500 anställda vid fabriken i Scunthorpe i norra England fick "single status", alltså gemensamma avtal, år 1991 övergick arbetarna till EETPUs tjänstemannasektion. Drygt hälften av det totala antalet arbetstagare är organiserade; på vissa områden är anslutningen högre, såsom i Scunthorpe där cirka 90 procent tillhör AEEU.

Löneförhandlingar förs en gång om året centralt för alla Ericssonföretag inom ramen för *National Negotiating Committee*, NNC, som består av representanter för företagsledningen och 26 lokala shop stewards med förbundsombudsmannen, "The National Organizer", i spetsen. Information och samråd kring budget, ekonomisk utveckling, arbetsmiljö etc. sker genom möten två gånger per år i *Joint Consultative Committee*, JCC, som har ungefär samma sammansättning som NNC. Facket har en "single bargaining group" för Ericssonföretagen, som består av de shop stewards som ingår i NNC och JCC och har som huvuduppgift att förbereda mötena i dessa organ.

Fackets inflytande inom Ericsson Ltd är – med undantag av förhandlingar om löner och övriga anställningsvillkor – nästan helt begränsat till lokala frågor, därom är parterna överens. Strategiska frågor kan inte påverkas, men facket informeras när besluten berör sysselsättningen. Produktionsfrågor kring teknik och arbetsmiljö kan påverkas lokalt då en viss förhandsinformation ges. Vad gäller omorganisation och nedskärning av arbetskraft samt arbetstid, lönesystem m.m. är inflytandet formaliserat; detta är förhandlingsfrågor inom NNC. Men det centrala facket kan inte göra någonting åt motsättningar mellan lokala fack i samband med nedskärningar.

European Works Council är ingen aktuell fråga. Företagsledningen ställer sig, som vanligt i Storbritannien, helt avvisande och ser en risk för skadligt utländskt inflytande, till exempel från Spaniens arbetsrätt, om EG får bestämma över brittiska företag. Personalchefen på Ericsson Ltd ansåg sig också kunna tala för de anställda. – Det finns inget intresse för EWC. Det förekommer inga formella kontakter mellan det brittiska Ericssonfacket och facket i Sverige och andra länder. Vi låter de fackliga representanterna få insyn endast i Ericsson här i Storbritannien; vi uppmuntrar inte fackliga försök att jämföra med andra Ericssonbolag utomlands. Personalchefens uppfattning delades av AEEUs National Organizer: Vi har inga kontakter med fackföreningar vid utländska dotterföretag därför att Ericsson inte vill betala resorna, och med det svenska facket har vi bara haft en del informella kontakter. Vad gäller EWC-direktivet hänvisade ombudsmannen till förbundets experter, som bevakar denna fråga. Det bör påpekas att dessa uttalanden gjordes våren 1992; de internationella fackliga kontakterna kan ha utvecklats sedan dess.

Vad gäller företagskultur, svenskt inflytande och styrning från koncernledningen hade parterna på Ericsson Ltd nästan helt motsatta uppfattningar. Den brittiske personalchefen hävdade entusiastiskt att Ericsson försöker skapa en enhetlig företagskultur. Det finns en handbok om Ericssons principer och värden – mera därom i ett följande avsnitt – som används flitigt. "We have shared values all over the world. We interpret the values differently in different parts of the world." Vi har alltså frihet att följa riktlinjerna på vårt sätt i enlighet med vår nationella egenart. Instrumentet för att skapa denna enhetliga koncernkultur är personalchefskonferenser en gång per år. Men det finns ingen strävan att lösa personalproblem på ett speciellt svenskt sätt. Det svenska inflytandet är inte på långt när lika starkt som det amerikanska i det USA-ägda konkurrentföretaget Motorola, som försöker

göra sina anställda utomlands till "Motorolans" genom intensivträning i tre månader. Det kan finnas ett visst indirekt svenskt inflytande genom att chefen för "the Major Local Company" är svensk, vilket nu är fallet (brittisk VD till 1990); omedvetet påverkar chefen utifrån sin nationella miljö. Men svenska chefer används inte som påverkningsskanal inom Ericsson. De lokala företagen har full självständighet inom ramen för Ericssons "Guiding Principles"; det förekommer inga bindande direktiv beträffande relationer till de anställda.

Förbundsombudsmannen som bevakar Ericsson i Storbritannien bekräftade visserligen att det inte sker någon inblandning i personalpolitiken från koncernledningen, men han hävdade också emfatiskt att det inte finns någon gemensam företagskultur. Det finns inget speciellt svenskt inflytande; Ericsson betraktas som ett rent brittiskt företag, och det gör ingen skillnad om chefen är svensk. Koncernledningen kan påverka genom tillsättning av högre tjänster, men det märks inte på lägre nivå. Facket har goda relationer med Ericssonföretagen – med vissa undantag, däribland personalcheferna i Horsham och Scunthorpe. Den största skillnaden mellan Sverige och Storbritannien ur facklig synpunkt är att det inte finns någon motsvarighet till den svenska lagstiftningen om medbestämmande och styrelsrepresentation. På den sistnämnda punkten gör personalchefen på Ericsson Ltd observationen att det aldrig visats något intresse för styrelsrepresentation från den brittiska fackföreningsrörelsens sida.

Ekonomistyrning från koncernledningen sker i strikta former. De olika produktions- och serviceenheterna rapporterar direkt till den svenske chefen för Ericsson Ltd, som i sin tur rapporterar till koncernledningen. Varje enhet har sin egen budget och måste "break even" på lokal nivå, och nationellt måste Ericssonföretagen sammantaget gå med vinst. "Så länge vi är lönsamma här i Storbritannien får vi finnas kvar. Svenskarna bär oss inte!" Det

ta uttalande av personalchefen på Ericsson Ltd visar att budgetstyrningen är fast utan att vara detaljreglerande. När det gäller teknikutveckling och tekniska produktionsfrågor sker däremot ett dagligt samarbete mellan de brittiska företagen och huvudkontoren inom respektive affärsområde i Stockholm. Samarbetet är reciprokt och inte enkelriktat från centrum. Detta är ett vittnesbörd om den professionella ingenjörskulturens styrka inom Ericssonkoncernen.

Ericsson Mobilfunk GmbH, Düsseldorf, Tyskland

Tyskland har länge varit en stängd marknad för Ericsson till följd av att Siemens – Tysklands motsvarighet till LME – haft monopol inom området publik telekommunikation. Det bedrivs ingen tillverkning i Tyskland, endast marknadsföring och försäljning, teknikutvecklingsarbete och service. I början av 90-talet inleddes emellertid en snabb expansion, särskilt på mobiltelefonområdet. 1990 gjorde Ericsson en strategisk inbrytning på den tyska marknaden genom dels en order från Mannesmann Mobilfunk på mobiltelefonsystem, dels en stor beställning från tyska postverket; dessa åtaganden fullföljdes framgångsrikt de följande åren. 1992 hade Ericsson åtta bolag, spridda över hela Tyskland och flertalet affärsområden och med huvudkontor i Düsseldorf. Dessa bolag hade bildats för bara två till fyra år sedan. Antalet anställda uppgick totalt till 850, alla tjänstemän. Följande år inordnades verksamheten inom de tre huvudområdena publik tele-, radio- och företagskommunikation som divisioner under huvudbolaget; detta fick samtidigt ställning som Major Local company med säte i Düsseldorf.¹²

De olika bolagen är självständiga enheter och sköter

sina personalfrågor på egen hand. Det största av dem, Ericsson Mobilfunk i Düsseldorf, hade 1992 cirka 300 anställda och inget Betriebsrat, BR, vilket är ovanligt för ett så stort företag. Det fanns inte heller något fack, och företaget var inte med i någon arbetsgivarorganisation. Enligt personalchefens bedömning skulle nackdelarna med BR – mer byråkrati, mer tidsåtgång i beslutsprocessen – överväga fördelen att ha endast en part att förhandla med i stället för 300 individer. Men om de anställda vill ha en företagsnämnd kommer en sådan att inrättas. Vid det ena av de två Ericssonföretag som har BR är löner och övriga anställningsvillkor sämre än på Mobilfunk som saknar BR. Om Betriebsrat skulle inrättas, skulle Mobilfunk ändå fortsätta som hittills med öppen och direkt information till personalen. Något behov av att delta i ett EWC för Ericsson hade varken personalchefen eller hans medarbetare upplevt.

Ericsson Mobilfunk framstår som ett mycket internationellt företag i den meningen, att av de 300 anställda 1992 kom 60 från andra länder, de flesta från Sverige; inte mindre än 27 nationaliteter var företrädade. Svenskarna hade ingen särställning, de var inte speciellt svenska eftersom de flesta hade arbetat på många platser utanför Sverige. Enligt personalchefens åsikt finns det dock en skillnad mellan Mobilfunk, som har en öppen kommunikation med de anställda och en relativt informell ledningsstil, och andra tyska företag som vanligen har en byråkratisk och hierarkisk prägel. Denna skillnad beror knappast på chefens nationalitet, eftersom Mobilfunk var ett av de tyska Ericssonbolag som hade tysk VD; tre andra bolag hade svenska chefer. Möjligen kan en mera öppen och obyråkratisk anda inom *hela* Ericsson Tyskland förklaras av att företagen vuxit mycket snabbt – de tre senaste åren hade 80–100 personer nyanställts varje år – och alltså inte hunnit stelna i traditionella ”tyska” former. Å andra sidan hade enligt personalchefens mening koncernledningens strävan att skapa en enhetlig företagskul-

tur genom att föra ut gemensamma värden inte hunnit få någon större betydelse just på grund av den snabba tillväxten. Det räcker inte att presentera ”Ericssons värden” första dagen för alla nyanställda. Någon styrning från koncernledningen av personalpolitiken förekom inte alls; här kunde personalchefen jämföra med amerikanska företag där han tidigare arbetat – där var centralstyrningen mycket stark.

De fackförbund som är närmast berörda av Ericssons verksamhet i Düsseldorf och på andra orter är IG Metall och tjänstemannafacket DAG. De hade visserligen ingen direkt kontakt med Ericsson i Düsseldorf vid undersökningstillfället, men deras regionala ombudsmän anförde intressanta allmänna synpunkter på multinationella företag – även svenska – och deras relationer till de anställda. Det blir anledning att återkomma till detta i de två följande kapitlen.

Vad gäller fackligt inflytande i multinationella koncerner hade metallombudsmannen gjort en generell iakttagelse: Medbestämmandet uttunnas när koncernens tyska del styckas upp i många små enheter, vilket skett i flera fall, bland annat ABB. Det blir lättare för koncernledningen att, bland annat med hjälp av den nya kommunikationsteknologin, kontrollera de uppstyckade företagsenheterna. De anställdas inflytande fragmentiseras; det blir många små Betriebsrat som arbetsgivaren kan spela ut mot varandra. Varje litet lokalt BR diskuterar bara sina egna problem och har dålig information om de andra företagen i gruppen; ett ”Gesamtbetriebsrat” för koncernens tyska del kan ej uppväga detta. Den lokala egoismen, ”Standortegoismus”, finns överallt. I en högkonjunktur spelar lokalegoismen inte så stor roll, men i nedgångstider förstärks den och blir något negativt. Facket på central och lokal nivå försöker skapa en gemensam strategi gentemot företagets ”Gesamtstrategie”, men det stöter på stora svårigheter; detsamma gäller den europeiska nivån. ”De anställda har inga mål, de bara reagerar. Koncerner-

na har sina mål, sina strategier – men arbetstagarna kan bara reagera. Det kommer order från koncernledningen, och Betriebsrat har ingen möjlighet att påverka. BR-arbetet är ännu bara reaktivt, det styrs av arbetsgivaren.”

De båda fackliga ombudsmännen hade likartade synpunkter på frågan om företagskultur och svenskt inflytande i svenska multinationella koncerner i Tyskland. Ur de anställdas synpunkt gör det ingen skillnad om företaget är svenskt, engelskt eller amerikanskt. Detsamma gäller om platschefen i en svensk koncern är svensk eller inhemsk. ”Det finns ingen kvalitativ skillnad mellan svenska och andra multinationella företag. Den svenska modellen har inte exporterats.” Detta säger IG Metalls ombudsman med beklagande; han har sedan länge täta kontakter med LO och Metall, och han framhåller att tyska fackförbund och företag har lärt mycket från Sverige beträffande till exempel arbetslivets humanisering och vidareutbildning av de anställda. Det finns alltså ingen speciellt svensk företagskultur; Volvo kanske försökte tidigare, men det har kommit av sig på grund av den ekonomiska krisen. Detta gäller generellt, inte bara svenska företag: ”Det finns ingen plats för företagskultur när det viktigaste är att rädda arbetsplatser, rädda företaget.”

Ericsson SA, Leganés (Madrid), Spanien

Ericsson startade tillverkning i Spanien inom Publik Telekommunikation 1962. Bolaget ombildades 1970 till ett joint venture tillsammans med det spanska televerket Telefónica, som blev ägare till 49 procent av aktiekapitalet. Denna koppling upplöstes 1987, då bolaget blev helägt av Ericsson och därmed fick en större självständighet. ”Att ha kunden som medarbetare, det var en underlig sits” – så

sammanfattar den svenske chefen för Ericsson SA i Madrid sin syn på den tidigare symbiotiska relationen till Telefónica. Samtidigt blev Spanien medlem i EG och inledde en avregleringspolitik, bland annat på telekommunikationsområdet. Telefónica privatiserades delvis och genomförde en stark expansion, som till en början drog Ericsson med sig och kulminerade omkring 1990, men de följande åren sjönk beställningarna nästan till noll (1992). Tillsammans med vikande efterfrågan på världsmarknaden försatte detta Ericsson SA i ett svårt läge med stora förluster och nedskärningar av personal – från totalt 3 500 personer 1990 till 3 000 två år senare. Krisen förvärrades, enligt företagsledningens bedömning, av att Ericsson SA till en början behöll alltför mycket av Telefónicaperiodens generösa och trygga anställningsvillkor och dessutom tvingades av det mycket militanta facket att gå med på ett alltför kostsamt tvåårsavtal 1989. Allt detta framtvingade en hårdnande hållning gentemot facket från den nya företagsledning som tillträdde 1990.¹³

Ericsson SA är ett holdingbolag och Major Local Company, i vilket sedan 1992 det största och äldsta bolaget Ericsson Telecomunicaciones är helt integrerat. Därutöver finns tre dotterföretag, som täcker flertalet övriga affärsområden, och några mindre enheter. De flesta företagen är lokaliserade i Madrid med omnejd. Huvudfabriken i industriområdet Leganés utanför Madrid hade 2 700 anställda 1992, varav 1 200 arbetare; 1990 var antalet anställda 3 250 av vilka drygt hälften var arbetare. Mitt under nedgångsperioden, när flera hundra arbetarjobb försvann, nyanställde företaget ett hundratal ingenjörer och högutbildade tekniker. Av det totala antalet anställda i Ericsson SA (cirka 3 000 1992 och 1993) är inte mindre än 40 procent akademiker och högkvalificerade tekniker. Det kan tilläggas att Ericsson i Spanien har en stor och snabbt växande sektor för forskning och utvecklingsarbete.

Vid huvudfabriken finns sedan 1974 två stora och jämnstarka fackföreningar, CCOO med 300 medlemmar

och UGT med 320 (1993). Dessutom finns ett litet kristet fack med 60 medlemmar. De båda stora facken organiserar såväl arbetare som tjänstemän. Anslutningsgraden totalt sett är 25 procent, vilket är relativt högt för spanska förhållanden. Enligt företagsledningens åsikt har det närmande mellan den kommunistiska landsorganisationen CCOO och den socialistiska UGT, som skett på central nivå de senaste åren, ingen motsvarighet på det lokala planet i Leganés. På verkstadsgolvet är det stor skillnad mellan facken och ofta motsättningar. CCOO-facket uppfattas som effektivare och mer professionellt, och det gynnas av att Leganés sedan länge är ett "rött" distrikt.

De anställda representeras gentemot företagsledningen av en företagsnämnd med 13 ledamöter, som väljs i fackets regi av arbetare och tjänstemän var för sig vid alla Ericssonföretag i hela Spanien. De båda stora facken delar på 12 platser och det kristna facket innehar den trettonde. Det finns inga från företagsnämnden fristående fackliga ombud. Företagsnämndens roller är på det för Spanien typiska sättet tudelade: dels förhandlar nämnden vart eller vartannat år med huvudbolagets personalchef om löner och övriga anställningsvillkor, dels förs vid behov – ibland varje vecka – överläggningar om ekonomiska och sociala frågor, till exempel nedskärningar av personal. Det har inte förekommit några centrala löneavtal sedan 1986. Ericsson SA är visserligen genom en branschorganisation för elektroteknisk industri med i den centrala arbetsgivarorganisationen, men detta har alltså numera ingen betydelse för löneförhandlingarna, som förs helt och hållet på nationell företagsnivå, ungefär som i Storbritannien. Företagsledningen betraktar de berörda arbetsgivarorganisationerna som svaga och politiskt knutna till det konservativa partiet; de är delvis bärare av ett arv från Franco-tiden.

Vilket inflytande kan då de anställda utöva inom Ericsson SA genom sina relativt starka fackföreningar och den direktvalda men fackligt dominerade företagsnämnden?

Vad gäller löner och övriga anställningsvillkor är det lättast att komma överens; parterna verkar nöjda med förhandlingssystemet, och facket klagar inte på löneutvecklingen. I strategiska frågor rörande förändringar av företagsstrukturen och större investeringsbeslut m.m. förekommer endast information, inga överläggningar. Företagsledningen ger en relativt omfattande och detaljerad information till alla anställda om företagets utveckling och aktuella läge. Produktionsfrågor kring ny teknik och arbetsmiljö kan i viss mån påverkas av facket i kraft av dess kompetens på området.

De svåraste frågorna gäller omorganisation och nedskärning av arbetskraft. Uppsägningarna av cirka 500 anställda sedan 1990 vållade starka motsättningar. Facket motsatte sig nedskärningarna och demonstrerade på olika sätt sin militanta hållning, men sedan arbetsgivaren fattat beslutet fördes förhandlingar om dess genomförande. Företagsledningen anser att den från Francoregimen ärvda lagstiftningen om anställningsskydd vållar orimliga kostnader. Arbetsgivaren måste betala 45 dagars lön för varje anställningsår, motsvarande högst tre och en halv årslöner totalt, beroende på anställningstidens längd. Om den anställde inte accepterar dessa villkor kan anställningen fortsätta; uppsägningen är i princip frivillig. Avgångsvederlaget kan kosta företaget upp till 1,2 miljoner kronor per anställd.

Sammanfattningsvis kan det sägas, att de anställdas inflytande i företaget enbart utövas på företags- och arbetsplatsnivå och främst avser produktionsfrågor, förutom förhandlingsfrågor kring löner m.m. Facket försöker överbrygga motsättningar mellan olika lokala arbetstagarintressen inom Ericsson SA utan inblandning från centralt fackligt håll; denna typ av intressekonflikter betraktas som mycket svårlösta. Några lokala allianser till värn för hotade lokala enheter har ännu inte förekommit.

Idén om ett European Works Council betraktas som vanligt av facket som något på en gång avlägset och myck-

et angeläget. Förberedelsearbetet för bildande av ett EWC inom Ericssonkoncernen följdes med intresse, vilket underlättades av att det spanska facket (UGT) fick med en representant i den förhandlingsgrupp som tillsattes vid EMF-Ericssonkonferensen i Amsterdam hösten 1992. Målen för ett "Ericsson EWC" är på kort sikt att börja överbygga de nationella olikheterna och på längre sikt att genomföra en facklig koordination och uppnå rätt till samråd. Företagsledningen misstänker att det långsiktiga målet är att kunna föra förhandlingar med koncernledningen, särskilt i kristider. Men den svenske chefen för Ericsson SA, Raimo Lindgren, anför också – ovanligt nog – en positiv synpunkt: "Vi tycker att förslaget om ett Ericsson EWC är positivt: facket kan lära sig företagets villkor. Samma information som de fått av oss får de också av andra personer. Spanien behöver det. De kan lära sig att Ericsson inte är någon kolonialist och att förhållandena är likartade i andra länder." EWC skulle sålunda kunna bli ett medel för information och förståelse och på sikt för utjämning av lagstiftningen i Europa om anställningskydd, om den spanska socialistiska regeringen inte skulle lyckas i sin föresats att ändra eller avskaffa dessa lagar.

Företagsledningen i Madrid hävdar med samma övertygelse som personalchefen på brittiska Ericsson Ltd att det finns en enhetlig koncernkultur, som man försöker tillämpa lokalt, även om det kan vara svårt att föra ut den till alla anställda. Den bygger på tre centrala värden som kallas Professionalism, Respect, Perseverance. *Professionalism* är ett relativt entydigt begrepp: det innebär koncentration på gemensam teknik och teknikutveckling, och det står också för koncernens stolta ingenjörstraditioner. *Respect* kan bland annat översättas till respekt för det lokala samhället och dess lagar, seder och människor. *Perseverance*, uthållighet, betyder långtidsplanering och långa kontrakt; det är att arbeta med projekt och relationer som det tar lång tid – minst fem år – att utveckla och bygga upp; "sedan man gjort det kan man hålla sig kvar i

minst tio år”.

Instrumenten för att skapa företagskulturen är personalchefskurser och ledarskapsträning på internationell nivå. Här finns en svensk dimension genom svensk personal och svensk ledning. Men detta beror främst på teknikfaktorn och inte på en strävan att i och för sig ge företagskulturen en specifikt svensk prägel. ”Vi har en så komplicerad teknologi att vi måste ha svenska chefer.” Ericsson har en större andel svenska chefer än andra svenskägda multinationella företag; det är ett starkt svenskt inflytande i alla dotterföretag, och det beror främst på teknikfaktorn.

Men personalpolitiken och relationerna till facket är lokalt anpassade och sköts helt självständigt; i den meningen är Ericsson ett mångkulturellt företag. Tidigare hade Ericsson ett mera ”svenskt” förhållande till facket än t.ex. Electrolux. Raimo Lindgren, som förut varit chef i Mexico och Colombia, anser också att Ericssonföretagen är mera präglade av moderbolagets kultur vad gäller relationer till de anställda än andra multinationella koncerners dotterföretag. Här har det dock i Spanien skett en stor förändring de senaste åren: ”Vi har blivit mindre svenska de tre senaste åren. Krisen, som började 1991, har lett till kärvare relationer med facket, som ser Sverige som en förebild. Relationerna till de anställda blir mindre svenska och mer lokala. Vi måste anpassa oss till europeisk standard; det är ett generellt problem för Spanien. Ledningen vill bli mer lokal och facket mer svenskt.”

Det lokala fackets syn på de spanska Ericssonföretagens relationer till de anställda är en spegelbild av den lokala företagsledningens bedömning. Efter diktaturens fall uppskattade facket den svenska företagskulturen, den var demokratisk och fri. ”Vi var nöjda med relationerna mellan arbetsgivaren och de anställda; det svenska inflytandet var en tillgång, och vi hade ett inflytande. Men det är inte bra idag. Allt var bra till 1990, när vi fick en ny VD här.” Men facket framhäver också att politiken i Sveri-

ge förändrades, och att det ledde till att svenska företag blev mycket aggressiva. Den borgerliga politiken har alltså, menar man, påverkat labour relations utomlands. Det är en stor kulturförändring som skett, från goda relationer till en tuff och svår politik från företagsledningens sida. De fackliga representanterna bekräftar att personalpolitiken sköts lokalt inom ramen för generella planer från Stockholm. De nämner inte med ett ord Ericssons strävan att skapa en koncernkultur genom de tre värdena. Facket har inga som helst kontakter med koncernledningen; ett försök hösten 1992 att etablera en kontakt klipptes av på vägen med hänvisning till den lokala ledningen.

Kommunikation mellan koncernledningen och det spanska Major Local Company samt mellan dotterföretagen inbördes sker i skilda former. Ericssonkoncernen har ett effektivt rapportsystem genom "electronic mailing, a sophisticated Memo system". Alla företagsaffärer kan hela tiden följas av alla andra företag; här finns ingen brist på information, och det håller samman Ericsson. En annan viktig kommunikationsform är resor: En stor del av budgeten är resor. Det är viktigt att möta andra chefer och specialister, att bilda nätverk som annars skulle vara svåra att komma in i, särskilt beträffande det tekniska. Det finns bland annat ett personalnätverk som spänner över hela världen; personalcheferna träffas en vecka per år för gemensam utbildning och lär då känna varandra. Man måste ha ett eget nätverk, och det bildas ofta genom gemensam utbildning och samvaro.

Ericsson GE Mobile Communications Inc., Lynchburg, VA, USA

I USA hade LM Ericsson två gånger, 1923 och 1968, tvingats ge upp sin tillverkning av telefoner på grund av bland

annat Bellkoncernens dominerande grepp över marknaden. Under 1970-talet inleddes emellertid ny produktion av kablar och bankterminaler. I början av 80-talet gjordes en stor men delvis misslyckad satsning inom det nya affärsområdet Information Systems som bland annat innefattade datorer. Sedan denna verksamhet i huvudsak utvecklats koncentrerades tillverkning, service och försäljning till de traditionella huvudområdena, främst Radio Communications. Totalt sysselsatte Ericsson nära 5 000 personer i USA 1993.

Vid årsskiftet 1989–90 bildades ett nytt företag inom radiokommunikationsområdet, Ericsson GE Mobile Communications, EGE, genom en sammanslagning av vissa delar av affärsområdets verksamhet med tillverkning av mobiltelefoner och landmobilradioutrustning inom det amerikanska storföretaget General Electric, GE. Det nya företaget fick formen av en joint venture, där Ericsson äger 60 procent av aktiekapitalet och GE 40 procent. Affärsidén skulle vara att erbjuda avancerade produkter och tjänster för mobiltelefonsystem i USA och Kanada samt för mobil företagskommunikation m.m. globalt. Ericsson blev genom samgåendet med GE den näst största leverantören i världen inom mobil kommunikation efter Motorola.

Tillverkning för den nordamerikanska marknaden inleddes 1990 i en GE-fabrik från 1958 i Lynchburg, en liten stad i Virginia. Antalet anställda uppgick vid starten till 1 600 och hade ett år senare vuxit till 1 800 – hälften arbetare, hälften tjänstemän. Totalt hade EGE 1991 cirka 3 000 anställda. Ett centrum för teknisk forskning och utveckling inrättades i Research Triangle Park i North Carolina. Till denna högborg för amerikansk högteknologi förlades också några år senare huvudkontoret för det ena av de två Major Local Companies som finns i USA; det har samma namn som företaget i Lynchburg hade vid starten, Ericsson GE Mobile Communications Inc. Det andra huvudkontoret, Ericsson North America Inc. ligger i Texas,

där Ericsson sedan länge bedrivit en mångskiftande verksamhet.¹⁴

Det finns inga fackföreningar på EGE i Lynchburg. Detta beror inte på någon antifacklig politik från företagsledningens sida. "Vi är inte för eller emot facket, vi är för de anställda. Finns det fack så respekterar vi det." Det finns en informell procedur för att hantera klagomål från personalen (grievance procedure). De anställda kan framföra sina klagomål när de vill och till vem de vill. I slutet av 60-talet förkastades i en omröstning ett förslag om att ge facket inträde. Alla anställda representerar sig själva. Personalchefen tillägger att de anställda genom direktkontakt med cheferna och riklig tillgång till information kan påverka alla slags frågor som berör fabriken. Samgåendet med Ericsson var känt tre år i förväg.

Lönesättningen är i princip individuell och sker årligen med ledning av ett arbetsvärderingssystem med 35 nivåer, vilket ger ungefär lika lön för lika arbete. Detta gäller arbetare och lägre tjänstemän, för vilkas löneläge den lokala arbetsmarknadens löne- och prisnivå är avgörande. 65 procent av personalen är kvinnor, som alltså får en "rättvis" lön enligt den på arbetsvärdering baserade likalönsprincipen. För högre chefer sker lönesättningen enligt normer som gäller för Ericssonföretagen och likartade företag i hela USA. Enligt personalchefens bedömning skulle det inte göra någon skillnad vad gäller lönenivåer om de anställda vore organiserade. Företaget betalar något högre än löneläget på orten för de stora grupperna av arbetstagare.

EGE-fabriken i Lynchburg använder ett slags belöningssystem som kallas "Winshare" för att öka medarbetarnas engagemang i verksamheten. Det skapades i mitten av 80-talet för att med personalens hjälp klara en akut kris för det nedläggningshotade GE-företaget. Efter samgåendet med Ericsson har systemet vidareutvecklats med sikte på att förmåla det med Ericssons strävan att bygga upp en på grundläggande värden baserad företagskultur.

Winshare uppmuntrar alla medarbetare oavsett kategoritillhörighet – det görs ingen skillnad på arbetare och tjänstemän – att ständigt utveckla sina arbeten genom förslag till förbättringar. I ett varierande antal "Win Teams", som kan variera i storlek mellan fem och femtio deltagare, möts de medarbetare som så önskar regelbundet var eller varannan vecka för att beskriva och lösa stora och små problem i arbetet. Nya förslag och genomförda lösningar redovisas i möten, publikationer och intern video. Belöningar i stort och smått delas ut som erkänsla för goda insatser. Team-medlemmarna uppmuntras också av ledningen att delta i kurser och studiecirkelar om kvalitetshöjande åtgärder. Till de materiella belöningarna hör ett bonussystem, "Gainshare", som är produktivitetsrelaterat och ger samma tillägg till alla i gruppen. Winshare är alltså inte – trots namnet – ett vanligt vinstdelningssystem. Det handlar i stället om att stimulera den enskilda medarbetaren att ta eget ansvar och bidra till att förbättra såväl arbetsorganisation, teknik och arbetsmiljö som företagets produktivitet och lönsamhet. Medarbetarna lär sig också att vid behov samarbeta direkt med kunderna.

Winshare tycks ha blivit en stor framgång, att döma av företagsledningens uppgifter. Under fyraårsperioden 1987–1990 framlades nära 13 000 förslag till förbättringar, som resulterade i kostnadsbesparande åtgärder till ett värde av mer än 30 miljoner dollar. De tre följande åren kläcktes över 17 000 idéer, och 23 miljoner dollar sparades. Antalet deltagare har ökat från 600 till 1 000 per år. Cirka 80 procent av medarbetarnas idéer och lösningar förverkligades. Vid en årligen återkommande fest för alla medarbetare med familj, "Winshare Fair", där de olika Win Teams demonstrerar sina produkter och förbättringar, kommer besökare från andra företag inom och utom USA för att studera Winshareprogrammet. Ett fabriksbesök ger en bild av en stimulerande arbetsmiljö och en jämförelsevis stor andel anställda som verkar trivas med

sina jobb. Även om det torde finnas ett inslag av skönmålning i företagsledningens presentation och i informationsmaterialet kring Winshare, tyder det mesta på att EGE i Lynchburg lyckats skapa en väl fungerande variant av "Human Resource Management".

Ericssonsidan stödde Winshare-systemet ända från början. De båda företagskulturerna förenades på ett effektivt sätt. Enligt personalchefen var det en joint venture i största samförstånd – inga vinnare eller förlorare. "A marriage made in heaven!" Ericsson bidrog med sina grundläggande värden. Dessa formulerades i en personaltidning våren 1991 på följande sätt:

Professionalism: We work in a customer-oriented manner; we manage our operations with clearly defined goals; we focus on profitability; we stand for quality.

Respect: We show concern for each other; we have an open working atmosphere, stimulating job satisfaction; we stimulate personal development; we create efficient teams; we show respect for each other.

Perseverance: We pursue long-term objectives; we are innovative and able to adapt to change.

Personalchefen förklarade samtidigt att "These fundamental values will be the cement that holds our business together". Han hänvisade också till uttalanden av koncernchefen Lars Ramqvist, i vilka de tre begreppen konkretiserades på samma sätt som i det anförda citatet och framhövdes som riktlinjer för verksamheten.¹⁵

Det är uppenbart att begreppet Respect ges en innebörd som nära ansluter till Winshare. Det sägs ingenting om respekt för det lokala samhället och dess lagar och seder, vilket däremot framhålls av den svenske chefen för Ericsson SA i Madrid; skillnaden torde kunna förklaras av att EGE var ett rent amerikanskt företag fram till 1990, me-

dan Ericsson i Spanien sedan länge varit svenskägt. En annan skillnad mellan de båda företagsledningarnas sätt att uttolka Ericssons värden är att det under rubriken Professionalism är ingenjörskulturen som framhävs i Madrid, medan innebörden i Lynchburg är mera marknadsorienterad. Denna skillnad kan delvis förklaras av att chefen i Madrid är svensk civilingenjör, vilket Lynchburgchefen inte är. Det kan tilläggas, att någon styrning från Sverige av personalpolitiken – utöver Ericssons tre värden – inte förekommer. De amerikanska cheferna anser att Ericssonkoncernen håller på att ändra sin hierarkiska organisation i riktning mot den höga grad av decentralisering, som kännetecknar General Electric. Sammanfattningsvis kan det sägas, att EGE i Lynchburg är ett amerikanskt företag med Ericsson som dominerande ägare och med inslag av en från koncernledningen inspirerad företagskultur, som håller på att integreras i det mycket speciella och dominerande GE-systemet Winshare.

Svenskhet, koncernkultur, ingenjörskultur

Ericssonkoncernen har i över hundra år bevarat och befast sin svenska karaktär och samtidigt bedrivit en alltmer omfattande internationell verksamhet. Trots detta är det uppenbart, att dotterföretagen i England, Tyskland, Spanien och USA inte uppfattas som speciellt *svenska*. Med undantag för den svenska stil, som enligt både företagsledningens och fackets uppfattning kännetecknade partsrelationerna hos Ericsson SA i Madrid fram till chefsbytet 1990 – eller när den ekonomiska krisen började – finns inget specifikt svenskt inflytande vad gäller relationer till de anställda. Företagsledningar och fackliga or-

ganisationer känner väl till ”den svenska modellen” på arbetsmarknaden, men de ser inga eller ringa spår av denna modell i de utländska dotterföretagen till de svenska koncernerna.

Det är en vanlig uppfattning att Ericsson har en större andel svenska chefer i de utländska dotterföretagen än andra Sverigebaserade multinationella koncerner. Det har inte varit möjligt att närmare undersöka detta i vårt projekt genom en komparativ studie, men tillgänglig information tyder på att uppfattningen är korrekt. Vid undersökningstillfället (1993) var fyra av sex chefer för Major Local Companies i Europa svenskar, likaså de båda huvudkontorscheferna i USA; två av de fyra studerade företagen hade svenska chefer. Huruvida den stora andelen svenska chefer är resultatet av en medveten policy är svårt att avgöra; sannolikt är det numera oftast fråga om beslut från fall till fall utifrån pragmatiska bedömningar. En indikation på att det dock kan finnas en viss preferens hos koncernledningen för svenska chefer är den hänvisning till teknikfaktorn som den svenske platschefen i Madrid gör: teknologin, som huvudsakligen utvecklas i Sverige, är så komplicerad att man måste ha svenska utlandschefer, gärna med högre ingenjörsutbildning. Teknikfaktorn kan i vissa fall vara ett viktigare motiv för att tillsätta svenska chefer än en strävan att via en svensk chef påverka relationerna till de anställda.

Finns det en enhetlig *företagskultur* inom Ericssonkoncernen, och vad består den i så fall av? Det faktum att företagsledningarna i Horsham, Madrid och Lynchburg alla framhåller Ericssons grundläggande principer och värden tyder på att koncernledningens strävan att föra ut riktlinjer för en företagskultur rönt viss framgång. Denna slutsats motsägs dock till stor del av att de fackliga representanterna i England och Spanien ignorerar Ericssons ”tre värden” och att dessa intar en relativt underordnad plats jämfört med Winshare i Lynchburg. Att företagskul-

turen inte slagit igenom i Düsseldorf kan förklaras av de tyska Ericssonföretagens snabba växt de senaste åren. Det tycks alltså förhålla sig så, att koncernledningen lyckats föra ut sina riktlinjer för en enhetlig företagskultur till företagsledningarna i ett antal dotterbolag men knappast till de anställda.

Koncernledningen började arbeta med problematiken kring företagskultur i slutet av 80-talet. I årsredovisningen 1989 skrev den avgående koncernchefen Björn Svedberg:

För att ytterligare förstärka Ericsson har vi arbetat mycket med företagskultur och värderingar, där nyckelorden är professionalism, medmänsklighet och uthållighet. Fortsatta framgångar bygger på att vi håller ihop, arbetar bra tillsammans och har en stark framtidstro.

Under 1991 tog arbetet med företagskulturen form i programskrifter och en plan för genomförandet, i Sverige såväl som internationellt.¹⁶ Målet skulle vara "to ensure that Ericsson is regarded as an Excellent Employer in all our operations throughout the world. The employer of choice. This objective will be primarily achieved through the development and reinforcement of a strong corporate culture based on our values." De tre värdena formulerades på följande sätt:

Professionalism: Att vara kundorienterad och att arbeta med preciserade krav på kvalitet och lönsamhet. "We must expand our knowledge base to become the best company in our industry . . . We must show our holistic perspective by planning on a global basis and working locally, both in a geographic sense and within our system projects."

Respect (översatt till medmänsklighet): "We must show concern for each other in an atmosphere which is open and stimulates personal development and job satisfaction; creating a feeling of responsibility and meaningfulness while also encouraging freedom in our work . . . We must show respect for each other throughout our international organization."

Perseverance (uthållighet): Att nå långsiktiga mål genom uthålligt arbete. Uthålligheten måste bygga på nyskapande förmåga och stärkt förändringsberedskap i en alltmer föränderlig värld. Detta innebär organisatorisk flexibilitet, något som de anställda bör lära sig att uppskatta: "Understanding this, they will be more willing to accept innovations and more inclined to regard organizational changes as positive, exciting and challenging!"

Alla chefer på alla nivåer ålades ett särskilt ansvar för att föra ut Ericssons värden till alla medarbetare och att omsätta värdena i praktisk handling: "Managers are to state our values clearly, support and defend them, and quickly react to any deviations. It is essential that efforts which reinforce our values be recognized and rewarded. A fundamental condition, of course, is that words and deeds are in accord: managers must practise what they preach."

Genomförandet av den enhetliga företagskulturen skedde bland annat genom "chefsutveckling". Ett antal internationella seminarier för drygt 200 toppchefer under 1988 bildade sålunda utgångspunkten för en koncerngemensam ledarutbildning. "Syftet med satsningen är bl.a att hålla ihop koncernen som en industriell enhet över nationsgränserna."¹⁷ För år 1991 utformades en ambitiös strategisk plan inom Ericsson Telecom med sikte på att framstå som en "excellent employer 1994":

Under 1991 skall följande delmål uppnås:

- att minst 50% av de anställda skall uppleva att våra chefer agerar i enlighet med våra värderingar
- att alla identifierade chefskandidater svarar mot kriterierna i "individual capacities"
- att alla chefer tillsätts i enlighet med principerna i "management planning"
- att alla anställda skall uppleva att de under det senaste året haft ett PU-samtal (PU = personlig utveckling)
- att samtliga chefer samt andra personer som kan påverka arbetsmiljön skall känna till sitt ansvar och ha påbörjat basutbildning i arbetsmiljö.¹⁸

Denna plan befanns snart vara alltför stelbent och toppstyrd; den ersattes i praktiken av ett program för "total quality management", kompetensutveckling och enkelt mätbara delmål som medarbetarna kan motiveras att uppnå. Personalchefen på Ericsson Telecom i Stockholm betvivlar numera att det går att skapa en helt enhetlig koncernkultur, byggd på gemensamma värden. De tre värdena är inte unika för Ericssonkoncernen, de skulle kunna gälla också för andra multinationella företag. När värdena skall omsättas i praktisk handling, måste stor hänsyn tas till den nationella kulturen i dotterföretagens värdländer. Det går alltså inte att använda företagskultur som ett generellt styrmedel.¹⁹ Personalchefens mera försiktiga och realistiska bedömning av möjligheterna att skapa en företagsspecifik, enhetlig och sammanhållande koncernkultur, jämfört med den överambitiösa planen för 1991, motsvaras av en markant nedtoning av temat företagskultur i årsredovisningar och andra publikationer från Ericsson de senaste åren. Det kan tilläggas, att de fackliga representanterna i Sverige i likhet med sina kolleger i utlandet tillmäter företagskulturfrågan ringa betydelse.

Varför valde koncernledningen att satsa på att skapa en enhetlig företagskultur, byggd på de tre värdena? Har inte Ericsson ända från början haft en livskraftig företagskultur, nämligen *ingenjörskulturen* – skulle inte den kunna räcka som sammanhållningskitt? Mycket tyder på att ingenjörskulturen inom Ericssonkoncernen har en sådan styrka, att den inte bara kan ses som en professionell subkultur utan snarare har karaktären av ett slags företagskultur.

Den avancerade teknikutvecklingen och dess praktiska tillämpningar kom att i allt högre grad sätta sin prägel på företaget, trots att grundaren Lars Magnus Ericsson var en självlärd praktiker – med en sådans misstro mot akademiker – och att flertalet chefer under den oroliga mellankrigstiden var affärsmän och inte civilingenjörer. När Helge Ericson tillträdde som VD 1942 sattes ingenjörskulturen i högsätet: Helge Ericson var själv civilingenjör och ”telefonman”, likaså hans efterträdare Sven Ture Åberg (1953–1964), Björn Lundvall (1964–1977) och Björn Svedberg (1977–1990). Lars Ramqvist är visserligen fil. doktor i kemi, men han är tekniker och inte jurist eller civilekonom, vilket torde ha främjat hans befordran från affärsområdeschef till koncernchef. Ett annat uttryck för ingenjörskulturens styrka är den ”sybiotiska” relationen till Telegrafverket. Innan Helge Ericson blev VD hade han varit generaldirektör i televerket (1939–1942). Det var vanligt att Ericssonchefer hade ett förflutet i televerket. Helge Ericsons efterträdare som televerkets chef, Håkan Sterky (1942–1965), hade efter några års arbete vid LM Ericsson disputerat och blivit professor vid KTH. Sterky ledde det svenska telenätets automatisering, och han tog initiativ till ett samarbete mellan televerket och LM Ericsson, som ledde till bildandet av Elektroniknämnden 1956. Detta var embryot till det gemensamma utvecklingsföretaget Ellemtel, bildat 1970, där det världsledande telefonstationssystemet AXE utvecklades.²⁰

Det är uppenbart att ingenjörskulturen är starkare inom Ericsson än i någon annan jämförbar svensk multinationell storkoncern. Detta framgår tydligt av den relativt sett mycket stora andel av faktureringen, som utgörs av kostnader för teknisk forskning och utvecklingsarbete. Som *tabell 4:2* visar var Ericssons FoU-andel 1993 högre än till och med den forskningsintensiva läkemedelsindustrins, och bland övriga storkoncerner i verkstadsindustrin var det bara ABB som hade en någorlunda stor andel – dock mindre än hälften av Ericssons.

Tabell 4:2. FoU-andel av faktureringen i svenska storkoncerner 1993, procent.

	%
ABB Sverige	8
ABB-koncernen totalt	8
Electrolux	1
Ericsson	17
Sandvik	3
SKF	2
Volvo	4
Astra	14
Pharmacia	13

Källa: Uppgifter från företagens årsredovisningar, sammanställda av fil. doktor Lennart Norgren, NUTEK.

I början av 80-talet satt ingenjörskulturen ännu i orubbat bo. I verksamhetsberättelsen för 1981, där den nya storsatsningen på Ericsson Information Systems presenterades, gav Björn Svedberg följande koncisa karakteristik av koncernen: "Ericssonkoncernen är en internationell

grupp av företag, som i hög grad hålls samman av gemensam teknik." Men det dröjde inte länge förrän den snabba expansionen inom Information Systems skapade så stora problem, att det kunde ifrågasättas om gemensam teknik var en tillräcklig sammanhållningskraft. Moderbolaget inköpte Datasab AB och kontorsmaskinverksamheten i Facit; de nyförvärvade företagen inlemmades i dotterbolaget Information Systems, vilket förklarar huvuddelen av dess snabba tillväxt. I sin redogörelse för verksamheten 1984 konstaterade koncernledningen, att tekniska problem i samband med konstruktion och tillverkning av nya produkter försenat lanseringen av en ny persondator m.m., varefter följande tolkning av problemens orsaker gjordes:

Affärsområdets tidigare uppbyggnad har i stor utsträckning skett genom förvärv av företag, och det har inneburit stora påfrestningar på organisationen att samordna alla resurser inom ramen för en gemensam företagspolitik. Nyckelpositioner har besatts med medarbetare, som hämtats från skilda företagskulturer. De administrativa rutinerna har inte hunnit utvecklas i takt med affärsområdets expansion.²¹

Koncernsammanhållningens problematik illustreras tydligt: den snabba expansionen genom nyförvärv skapar spänningar inom organisationen, det blir friktion mellan skilda företagskulturer. Ingenjörskulturen tycks inte längre räcka till som sammanhållningskitt. Det är i detta läge som behovet av en enhetlig företagskultur, baserad på något mer än gemensam teknik och ingenjörskultur, blir uppenbart. Detta torde vara den väsentliga förklaringen till Ericssonledningens stora satsning på en värdebaserad koncernkultur omkring 1990; att satsningen främst skulle bero på trendkänslighet är föga troligt, då den företagskulturella trenden redan hade kulminerat vid denna tid.

Sedan övertron på den enhetliga företagskulturen några år senare efterträts av en mera försiktig och realistisk syn på möjligheterna att genom företagskulturfrämjande åtgärder skapa motivation hos medarbetarna och sammanhållning i koncernen, står koncernledningen ganska tomhänt. Inte nog med att drömmen om den starka, värdebaserade företagskulturen förbleknat. Även ingenjörskulturen är ifrågasatt. Dels innebär den publika telekommunikationens avreglering i Sverige och utlandet en försvagning av den traditionella ingenjörskulturen, eftersom en viktig del av denna har varit baserad på symbiosen mellan Ericsson och televerken; nya marknadsorienterade aktörer tar över som produktutvecklingens drivkraft, vilket ställer krav på delvis annorlunda teknik och expertkunskaper. Dels uppstår ett motsatsförhållande mellan å ena sidan den i en ingenjörskultur inbyggda benägenheten till revirbevakning kring tekniska expertisområden, och å andra sidan den allt vanligare arbetsmetod som brukar kallas projektorganisation; den stora utmaningen i projektarbete är just att kunna samarbeta över expertkunskapsgränser. Båda dessa tendenser, avregleringen såväl som projektorganisationen, hotar den traditionella, på telemonopol och expertrevir baserade ingenjörskultur, som varit Ericssons styrkebälte fram till slutet av 80-talet.²²

Dagens marknadsstyrda tekniska utvecklingsarbete leder till en hisnande snabb förnyelse av produkter och tillämpningar. Detta förutsätter en rörlig, ständigt föränderlig projektorganisation och ständiga omorganisationer. Situationen kan liknas vid rörlig gerillakrigföring mot motståndare, som kan antas vara minst lika snabba och flexibla. Hur kan detta sätt att arbeta – ett slags disciplinerat kaos, en ”företagskultur” präglad av ständig osäkerhet – förenas med föreställningar om en enhetlig företagskultur, syftande till att stärka medarbetarnas lojalitet med företaget och öka deras motivation i arbetet, eller med en traditionell ingenjörskultur och därmed förbun-

den trygghet? Svaret är naturligtvis att det är nära nog omöjligt. Antingen måste teknikutvecklingen och produktförnyelsen dämpas, vilket förefaller osannolikt, eller också måste företags/ingenjörskulturen ändras, vilket torde vara svårt men inte helt omöjligt. Mot den här antydda bakgrunden är det förståeligt, att koncernledningen i sin utläggning av Ericssonvärdet Perseverance ville mana medarbetarna "to regard organizational changes as positive, exciting and challenging". Men det finns en smärtgräns för hur mycket förändringar i arbetsorganisationen den mänskliga organismen tål. Det förefaller som om Ericssonkoncernen – i likhet med de nyskapande delarna av datorindustrin – här står inför en övermänsklig utmaning.

Till sist bör något sägas om problematiken kring *nationell kultur* i Sverige och de studerade dotterföretagens värdländer. Jämfört med Volvo och många andra multinationella koncerner har Ericsson under kris- och undersökningsperioden 1989–1993 varken genomgått omfattande företagsnedläggningar eller stora fusioner – eller försök till fusioner som misslyckats. Vid utgången av 80-talet hade Ericsson just genomkämpat sin värsta kris under efterkrigstiden och hade återigen en stark position i nästan alla avseenden; med undantag för verksamheten i Spanien var koncernen relativt oberörd av den världsomfattande lågkonjunkturen i början av 90-talet. Allt detta förklarar att några påtagliga fall av "kulturell friktion", motsvarande vad som förekom i Volvo, inte inträffade. Återigen bör dock en reservation göras för Ericsson SA i Madrid, där den militanta fackliga strejktraditionen frontalkrockade med den av svensk ingenjörskultur präglade företagsledningen, som av facket ansågs ha svikit den traditionella "svenska modellen". I övriga dotterföretag är man väl medveten om skillnaderna i regelsystem, organisationsmönster och sedvänjor mellan Sverige och värdlandet, men dessa olikheter upplevs inte som något större problem. De fackliga organisationerna i Sverige och ut-

landet har ännu inte hunnit uppleva mycket av det koncernfackliga samarbetets potential för kulturell friktion på gott och ont. Detta bidrar till att de stora skillnaderna mellan nationella kulturer inom Ericsson hittills inte tycks ha skapat några egentliga problem för sammanhållningen inom koncernen.

Sammanfattning

Till skillnad från Volvo utsattes Ericsson inte för särskilt svåra påfrestningar under perioden 1989–1993. Det koncernfackliga samarbetet ställdes därför inte på så svåra prov som i Volvokoncernen; detta gäller såväl det befintliga samarbetet inom Sverige som det framväxande internationella koncernfackliga samarbetet.

Vad gäller fackets inflytande i olika typer av frågor och på olika nivåer finns det en markant skillnad mellan moderbolaget i Sverige och de utländska dotterföretagen. De svenska fackliga företrädarna anser sig genom deltagande i koncernstyrelsen och koncernrådet kunna påverka alla slags frågor, även de strategiska besluten, och inflytandet kan utövas på alla nivåer. I dotterföretagen i utlandet är bilden en helt annan. I den mån det finns fackliga organisationer som företräder de anställda, såsom i Storbritannien och Spanien, kan deras representanter inte alls påverka de strategiska frågorna, och i övriga frågor är inflytandet begränsat och huvudsakligen lokalt – dock med undantag för förhandlingar om löner och övriga anställningsvillkor, som förs centralt för alla Ericssonföretag i hela landet och ger relativt stort inflytande. I Tyskland och USA, där de studerade företagens personal är oorganiserad, ligger de anställdas inflytande ännu längre bort från den svenska ”modellen” och är huvudsakligen individuellt. I alla länderna utom USA, där frågan inte va-

rit aktuell, anses motsättningar mellan olika grupper av Ericssonanställda och deras lokala företrädare i samband med företagsnedläggningar och personalnedskärningar vara oerhört svårlösta; det centrala facket försöker oftast hålla sig utanför denna typ av intresse motsättningar.

Frågan om European Works Councils har genom avtalet i januari 1995 plötsligt avancerat längre inom Ericsson än inom Volvo, i varje fall formellt sett. Till skillnad från Volvos formaliserade fackliga nätverk VETUC är Ericssons EEC ett fullt utbyggt koncernfackligt system, byggt på partsrelationer. Innan det fackliga förslaget om EEC genomfördes med vissa av koncernledningen önskade modifierationer, betraktades EWC-förslaget på den fackliga sidan som angeläget, medan det avvisades på arbetsgivar sidan – med ett undantag: den svenske chefen i Madrid ansåg att EWC-samarbete skulle kunna bibringa facket en mera realistisk uppfattning om företagandets villkor i Spanien och därmed bidra till att förbättra dessa villkor.

Huruvida EEC skulle kunna stärka sammanhållningen inom koncernen – genom att de anställda blir bättre informerade och får möjligheter till kommunikation med koncernledningen genom sina representanter – är självfallet för tidigt att avgöra. Det förefaller emellertid som om koncernen skulle behöva ett sådant stöd, eftersom den gamla trygga ingenjörskulturen försvagas av avreglering, ökande marknadsanpassning och förändring av arbetsorganisationen i riktning mot gränsöverskridande och rörligt projektarbete. Härtill kommer, att den stora satsningen på att skapa en enhetlig företagskultur, baserad på Ericssons tre värden, tycks ha förlorat styrfart och därför växlats ned till en mera anspråkslös ambitionsnivå de senaste åren. Även om företagsledningarna i Horsham, Madrid och Lynchburg tror på företagskulturstrategin och hyllar de tre värdena, upplevs inte företagskulturen som en angelägen fråga av de anställda och deras representanter, varken i Sverige eller utomlands. Företagskultur som styrmedel beträffande relationer till de anställda

förefaller lika litet effektivt inom Ericsson som inom Volvo. Den styrning från koncernledningen till de utländska dotterföretagen som är verkligt effektiv är däremot den finansiella styrningen via budgeten; styrkan i denna styrning torde dock variera avsevärt med konjunkturerna.

När det slutligen gäller Ericssons "svenskhet" står betraktaren inför en paradox. Å ena sidan har Ericssonkoncernen obestriddligen bevarat och befäst sin svenska karaktär: stora fusioner eller försök till fusioner med utländska koncerner har – till skillnad från Volvo och ASEA – inte förekommit; andelen anställda i Sverige är relativt hög, dock ej så hög som i Volvo; forsknings- och utvecklingsarbetet, som tar en större andel av resurserna i anspråk än i någon annan av de stora multinationella koncernerna, har hela tiden haft sitt centrum i Stockholm; andelen svenska chefer i de utländska dotterföretagen torde vara högre än i andra svenskägda koncerner. Å andra sidan har den förhärskande ingenjörskulturen och den eftersträfvade enhetliga företagskulturen inte någon specifikt svensk prägel, och de svenska utlandscheferna har inte använts för att påverka relationerna till de anställda i en speciellt "svensk" riktning. Det paradoxala är, att Ericsson är en mycket svensk multinationell världskoncern, men den uppfattas inte som svensk i utlandet, eftersom dess företagskultur inte har några specifikt svenska drag. Förklaringen till paradoxen – och dess upplösning – står med all sannolikhet att finna i den starka ingenjörskulturen, som hittills varit den starkaste sammanhållningskraften. Men om ingenjörskulturen håller på att försvagas, vilket mycket tyder på, kommer de nationella kulturerna att få större spelrum. Kan de anställda genom koncernfackligt samarbete göra något åt detta?

Noter

- 1 Den följande framställningen bygger på bokverket *L M Ericsson 100 år*, som i två band skildrar företagets utveckling: Artur Attman, Jan Kuuse & Ulf Olsson, *Pionjärtid – Kamp om koncessioner – Kris, 1876–1932* (Stockholm: L M Ericsson, 1976); Artur Attman & Ulf Olsson, *Räddning – Återuppbyggnad – Världsföretag, 1932–1976* (Stockholm: L M Ericsson, 1976).
- 2 Ibid, Band II, s. 204ff, 264.
- 3 Ibid s. 207 (cit.), 227ff, 287ff.
- 4 Telefonaktiebolaget L M Ericsson: Årsredovisningar 1981–1989.
- 5 Den följande framställningen är baserad på en analys av policyuttalanden i årsredovisningar 1990–1993, informationsmaterial från Ericsson samt intervjuer.
- 6 Den följande redogörelsen bygger, där ej annat anges, på verksamhetsberättelser från L M Ericssons Verkstadsklubb (bildad 1898), Verkstadsklubbarnas Samorganisation LME, SIF/SAM-Ericsson, 1990–1993, samt intervjuer januari och mars 1992 med Stanley Oscarsson, f.d. klubbordförande m.m., Claes-Göran Larsson och Anders Olofsson, styrelseledamöter i VS LME, Sune Andersson, styrelseordförande i SIF/SAM-Ericsson och Lars Wiklund, personaldirektör i Ericsson Telecom AB.
- 7 Förhandlingsprotokoll 1985-06-19 (avseende MBL §10–12): Överenskommelse om lokal tillämpning inom Ericssonkoncernen i Sverige av Utvecklingsavtalet.
- 8 Condensed Minutes of the EMF-Ericsson Conference held in Amsterdam from 28th to 30th September 1992; verksamhetsberättelser VS LME 1990–93.
- 9 Concise Minutes of the meeting of the EMF Ericsson Meeting, London 2/3 June 1994; Proposed Agreement on European Works Council in the Ericsson Group, 1993-12-07; Proposed Agreement on a European Committee within the Ericsson Group, 1994-08-08 (cit.).
- 10 Agreement for a European Committee within the EU for the Ericsson Group. Joint Declaration, Stockholm 18th January 1995 & Procedural Agreement.

- 11 Framställningen bygger på årsredovisningar från Ericssonkoncernen samt intervjuer maj 1992 med Nigel Cotton, Human Resources Manager, Ericsson Ltd och Martin Tierney, National Organizer, AEEU/EETPU, London.
- 12 L M Ericsson: Årsredovisningar 1990–93. – Den följande framställningen bygger på intervjuer november 1992 med Helmut Bursian, personalchef på Ericsson Mobilfunk, Peter Birk, 1.Bevollmächtigter IG Metall och Rolf Weiers, Bezirksleiter DAG, Düsseldorf.
- 13 Ericsson SA, Madrid: Annual Reports 1991–93; informationsmaterial från Ericsson SA. – Den följande framställningen bygger på intervjuer april 1993 med Raimo Lindgren, VD, Francisco J. Argaya Larcuen, personalchef, Angel Jurado, CCOO, José Luts Mundz, UGT och José Luts Rojas, UGT.
- 14 L M Ericsson: Årsredovisningar 1989–93. – Den följande framställningen bygger på en intervju november 1991 med William H. Borst, Director Human Resources Operation och Sam A. Hedrick, Winshare Coordinator samt informationsmaterial från EGE, Lynchburg, Va 1991–1993. – Sedan 1993 äger Ericsson 80 procent och GE 20 procent av aktiekapitalet. I januari 1995 sammanslogs de båda bolagen Ericsson GE Mobile Communications Inc. och Ericsson North America Inc. till Ericsson Inc., med huvudkontor i Richardson, Texas.
- 15 The EGE Quality Journal, May 23, 1991 (cit.); ibid November 29, 1990; Team Winshare, EGE Business Associates Working Together to be Number One, Volume 2 Number 3, June 1991 (cit. William Borst).
- 16 Foundation for Human Resource Work in Ericsson (Stockholm: LM Ericsson, 1991), cit.; Ericsson Corporate Policies and Guiding Principles, 1991; Shared Values. Process Guide (1991); Ericsson world-wide management planning (1990); LM Ericsson: Årsredovisning 1991, s. 14ff.
- 17 L M Ericsson: Årsredovisning 1988, s. 33. Jfr ibid. 1991, s. 14f.
- 18 SIF/SAM Verksamhetsrapport 1990–91, bilaga 1: Verksamhetsrapport från Affärsområde BX.
- 19 Intervju augusti 1994 med Lars Wiklund.

- 20 *L M Ericsson 100 år*, passim; intervju augusti 1994 med Lars Wiklund; Tony Hagström, "Håkan Sterky till minne", SvD 29/11 1992; LM Ericsson: Årsredovisning 1993, s. 46ff.
- 21 LM Ericsson: Årsredovisning 1981, s. 5 (cit.), 10f; 1984, s. 8.
- 22 Intervju augusti 1994 med Lars Wiklund.

5. ABB

Nationella flaggskepp i övernationell fusion

Den 17 januari 1883 konstituerades Elektriska Aktiebolaget i Stockholm med ett aktiekapital på 75 000 kronor. Bolaget grundades av affärsmannen Ludvig Fredholm för tillverkning av ingenjören Jonas Wenströms nyligen uppfunna dynamosystem för elektrisk belysning. Några år senare bildade ingenjören Göran Wenström, bror till Jonas, tillsammans med gruvingenjören Gustaf Abraham Granström Wenströms & Granströms Elektriska Kraftbolag; affärsidén var elkraftanläggningar för industri- och transportändamål. År 1890 sammanslogs de båda företagen till Allmänna Svenska Elektriska Aktiebolaget, ASEA, med säte i Västerås och med Göran Wenström som förste VD (1891–1903). Så föddes Sveriges ledande företag på starkströmsteknikens område. Vid samma tid utvecklade Jonas Wenström en växelströmsmotor för kraftöverföring enligt trefassystemet, som kom att få stor betydelse för ASEAs utveckling.¹

ASEA expanderade kraftigt under 1890-talet med tillverkning och försäljning i Sverige inom områdena belysning, kraftöverföring, spårvägar och industrianläggningar. Exportandelen växte långsammare; den uppgick vid sekelskiftet till endast cirka tio procent av faktureringen.

Tillverkningsföretag grundades i de nordiska grannländerna och England, men de avvecklades omkring 1905 till följd av att ASEA vid denna tid genomgick en svår ekonomisk kris. Krisen berodde främst på en internationell lågkonjunktur, som särskilt hårt drabbade den elektriska industrin, men den förvärrades av misslyckade transaktioner med Gustaf de Laval's industrigrupp. År 1903 inleddes en rekonstruktionsperiod i och med att Johan Sigfrid Edström blev VD. Edström var ingenjör och hade egna erfarenheter från de båda ledande elektrotekniska företagen i USA General Electric och Westinghouse. Under Edströms långa chefsperiod 1903–1933 koncentrerades tillverkningen till Västerås, och ASEAs ställning som det ledande företaget i Sverige och Norden på elektroteknikens område befästes. Samtidigt förankrades företaget finansierat i Wallenbergsfären. Exportandelen ökade till cirka 40 procent i början av 20-talet; exporten räddade ASEA med bibehållen styrka ur lågkonjunkturen efter första världskriget.

Under 30-talet sjönk exportandelen till 26 procent 1939, och under krigsåren krympte den till 12 procent. Hemmamarknaden dominerade alltså, ungefär på samma sätt som för LM Ericsson. ASEA skyddade sin andel av hemmamarknaden genom kartellsamverkan med Europas ledande elektrotekniska storföretag AEG, Siemens och Brown Boveri, men i gengäld måste det svenska företaget avstå från att tränga in på de tyska och schweiziska marknaderna. Den i föregående kapitel nämnda överenskommelsen år 1933 mellan ASEA och LM Ericsson om marknadsuppdelning – starkström till ASEA, svagström till LME – och kartellsamverkan på övriga områden var ett viktigt led i denna protektionistiska strategi (jrf s. 160). ASEA nådde nära nog fullständig kontroll av den svenska marknaden. Statens Järnvägar och Vattenfall blev företagens största kunder.

Efter krigsslutet 1945 tvingades ASEA att mjuka upp sin kartellstrategi till följd av en stark politisk reaktion

mot konkurrensbegränsningar och monopol. Hemmamarknaden förblev helt dominerande fram till mitten av 50-talet, då exportandelen av faktureringen var knappt 25 procent – ungefär samma låga nivå som i slutet av det protektionistiska 30-talet. Antalet anställda ökade under perioden 1945–55 i centrala ASEA från 11 000 till 16 000 och i koncernen från 23 000 till 30 000. Andelen utlandsanställda var i mitten av 50-talet endast cirka 10 procent av det totala antalet anställda i koncernen – att jämföra med cirka 50 procent i LM Ericsson. ASEA var vid denna tid ett nästan helsvenskt företag, betydligt mindre internationaliserat än andra jämförbara storkoncerner. Ett annat uttryck för detta är att tillverkning i utlandet hade ringa omfattning. Trots att de nordiska grannländerna var ASEAs viktigaste utlandsmarknad bedrevs ingen tillverkning där. Under första världskriget hade tillverkan- de dotterbolag grundats i Ryssland och England. Det ryska företaget blev ganska framgångsrikt, men det nationaliserades i början av 30-talet. Det brittiska dotterföretaget gick dåligt under efterkrigstiden och såldes i slutet av 50-talet. Med vissa undantag i Frankrike och Brasilien avstod ASEA från att etablera utländsk tillverkning under det första decenniet efter kriget.

Under perioden 1955–1980 ökade internationaliseringen till följd av bland annat den ökade frihandeln. Det skedde främst genom export, där Tyskland och USA blev de ledande marknaderna i hård konkurrens med den starka inhemska elindustrin, och i någon mån också genom utlandsetablering. Exportandelen ökade för moderbolaget från 22 till 51 procent och nådde ungefär samma nivå 1980 för hela koncernen. Antalet anställda var ganska konstant; det fluktuerade mellan 16 000 och 20 000 för moderbolaget och mellan 30 000 och 40 000 för koncernen. Men andelen utlandsanställda ökade från cirka tio till 25 procent, vilket dock ej avspeglades i någon större ökning av produktionen utomlands; utlandsproduktionens andel av faktureringen steg från åtta procent 1956

till endast elva procent 1980. Utlandsetableringarna var relativt få och hade ringa omfattning, med undantag av en stor investering i Brasilien som dock misslyckades; nedläggningen av tillverkningen i Brasilien 1979 var ASEAs värsta bakslag utomlands någonsin. Medan dotterföretagen i USA och Canada hade en viss framgång mötte ASEA många motgångar i Västeuropa, där ett par företag lades ned omkring 1980. På det hela taget blev 70-talet de misslyckade utlandsetableringarnas årtionde. ASEA var alltså jämt mera svenskt och mindre internationaliserat än andra svenska storföretag, där det ofta var utlandstillverkningen som bar upp koncernresultatet medan det gick dåligt i Sverige under 70-talet.

I början av 80-talet genomförde ASEA under ledning av Percy Barnevik, VD sedan 1980 och tillika koncernchef sedan 1982, ett omfattande program för att höja lönsamheten i koncernens alla delar. Under de första två åren nedlades ett 20-tal olönsamma företag i Sverige och i utlandet; cirka 4 000 arbetsplatser försvann, men samtidigt tillkom 6 000 nya jobb genom expansion eller förvärv. Utlandsinvesteringarna ökade, särskilt i USA, och exportandelen steg från 50 till 60 procent. Tidigare ansatser till divisionalisering av koncernen fullföljdes; en vertikal divisionsstruktur genomfördes, där konstruktion, produktion och försäljning förenades till en enhet. I mitten av 80-talet togs steget fullt ut: divisionerna ombildades till bolag med eget resultatansvar.²

Barneviks reformprogram bar frukt. Koncernens vinst tredubblades på sex år. Antalet anställda ökade från 40 000 år 1980 till 73 000 sju år senare, varav 37 000 utlandsanställda. Exportandelen ökade till över 70 procent. Den kraftiga tillväxten och internationaliseringen resulterade i att ASEA vid utgången av 1987 hade 150 rörelsedrivande dotterbolag i Sverige med 36 000 anställda och 313 bolag i andra länder i alla delar av världen. Av de 313 rörelsedrivande utländska dotterbolagen bedrev ett 30-tal tillverkning eller anläggningskonstruktion av stör-

re omfattning. ASEAs ställning som det ledande elektrotekniska företaget i Sverige och i Norden och en av de stora på världsmarknaden föreföll starkare än någonsin.³

År 1891 grundade två unga tekniker, engelsmannen Charles Brown och tysken Walter Boveri, ett företag för tillverkning av elektriska maskiner i den lilla staden Baden i norra Schweiz. Firmans namn blev Brown Boveri & Cie, BBC. Till skillnad från ASEA blev BBC ända från början ett ledande exportföretag. Vid sekelskiftet var exportandelen av produktionen 75 procent, medan den för ASEA endast utgjorde cirka tio procent. Samtidigt grundades tillverkande dotterbolag i bland annat Tyskland, Italien, Frankrike och Norge. Dessa blev tidigt mycket självständiga, särskilt det största dotterföretaget i Mannheim i södra Tyskland. Under mellankrigstiden fortsatte expansionen; dotterbolag bildades i Östeuropa, USA och Canada. Efter andra världskriget tog internationaliseringen ny fart, bland annat genom stora utomeuropeiska etableringar. Antalet anställda ökade till cirka 10 000 i moderbolaget och nära 60 000 i hela koncernen under 50-talet.⁴

Ett genomgående tema i BBC-koncernens utveckling från 50-talet fram till åren närmast före fusionen med ASEA 1987 är spänningsförhållandet mellan moderbolaget i Baden och det stora dotterföretaget i Mannheim. Modern försökte bromsa dotterns snabba tillväxt, bland annat genom att motarbeta en satsning på mikroelektronik i Mannheim. Med stöd av den tyska bolags- och skattelagstiftningen hävdade tyska BBC framgångsrikt sin självständighet och sin rätt att behålla en stor del av den egna vinsten. BBC Mannheim genomförde under 70-talet mot moderbolagets vilja en internationalisering i egen regi med satsning på export och egna utländska dotterbolag. "Das Stammhaus" i Baden tvekade dock i det längsta att ta kontroll över den egensinniga dottern genom förvärv av aktiemajoriteten. Tveksamheten kan förklaras av att det

tyska dotterbolaget under 60- och 70-talen hade cirka 40 000 anställda, mer än dubbelt så många som moderbolaget. Inte förrän 1986 kunde motsättningarna övervinnas genom att BBC förvärvade 75 procent av aktierna i Mannheimbolaget. Märkligt nog hade den mångåriga konflikten hållits hemlig utåt hela tiden. Samtidigt genomförde koncernledningen en vertikal divisionalisering och en uppdelning på ländergrupper; tidigare halvhjärtade ansatser till en matrisorganisation förverkligades nu fullt ut.

Under 70- och 80-talen drabbades Brown Boveri av motgångar, som förvärrade en latent och utåt väl dold kris. Visserligen hade BBC sedan länge nära nog en monopolställning i Schweiz, och ett intimt samarbete med statliga myndigheter skapade en tryggad efterfrågan på företagets produkter och tjänster. Men denna position invaggade å andra sidan koncernledningen i en falsk trygghet, vilket försvårade nödvändig förnyelse. Stora utlandsinvesteringar misslyckades, särskilt i USA och Frankrike. Dotterföretagens självständighet och lokala identitet, som från början varit en styrka för BBC, blev alltmer problematisk eftersom koncernen blev nästan ostyrbar.

Utåt framstod BBC vid tidpunkten för fusionen 1987 som lika dominerande inom den schweiziska verkstadsindustrin som ASEA inom den svenska. Men det fanns en viktig skillnad mellan de båda nationella flaggskeppen. Medan ASEA sedan slutet av 70-talet hade breddat sitt produktsortiment, decentraliserat och effektiviserat sin organisation och stärkt sin internationella förankring, hade BBC i det närmaste stagnerat med en fortsatt koncentration på de gamla kärnområdena generering, överföring och distribution av elektrisk kraft, med bevarande av en överdimensionerad central administration. Skillnaden tog sig bland annat uttryck i att den svenska koncernens vinst fyrdubblades under perioden 1974–84, medan BBCs vinst endast ökade med 29 procent. Trots att BBC-koncernen hade större omfattning än ASEA – till exempel

räknat i antal anställda, cirka 100 000 respektive 70 000 – var ASEAs börsvärde 1987 dubbelt så stort som BBCs.⁵

Den 10 augusti 1987 offentliggjorde styrelserna i Asea AB och BBC Brown Boveri Ltd ett förslag till sammanslagning av de elektrotekniska verksamheterna i de båda koncernerna. Fusionen motiverades med att den elektrotekniska industrin sedan 1960-talet utvecklats till en mogen industri med överkapacitet och stort behov av omstrukturering och rationalisering, samtidigt som denna gamla industri delvis började förvandlas till en elektronikindustri med nya tillväxtniches. Eftersom Asea och BBC hade likartad produktion men också kunde komplettera varandra, skulle stora synergieffekter kunna uppnås genom samgåendet.⁶ Fusionen presenterades också som den största i Europa efter andra världskriget och ett föredöme för europeisk industri inför skapandet av den gemensamma marknaden i EG. BBCs styrelseordförande uttalade att fusionen var ”a signal to European industry of what it must do to counter Japanese and US competition”.⁷

Fusionen innebar att en ny koncern bildades från och med 1 januari 1988, Asea Brown Boveri Ltd, ABB. Asea och BBC skulle, med ett undantag, tillskjuta alla sina tillgångar och skulder och erhålla vardera 50 procent av aktierna i det nya gemensamt ägda och i Schweiz registrerade moderbolaget ABB. Undantaget innebar främst att Asea på grund av sitt högre börsvärde fick behålla två helägda dotterbolag i Sverige och stora minoritetsandelar i några svenska koncerner, däribland Electrolux. Percy Barnevik blev VD och koncernchef i ABB. Ordförandeskapet delades mellan styrelseordförandena i Asea och BBC. Koncernledningen förlades till Zürich. Genom fusionen skapades enligt Asealedningens presentation ”en av världens största elektrotekniska koncerner”.⁸ Det totala antalet anställda skulle bli cirka 170 000 i nära 800 helt eller delvis ägda bolag i ett hundratal länder. Enligt en beräkning 1988 blev ABB världsledande på elkraftområdet med

en försäljning på 16 miljarder dollar, fem miljarder mer än var och en av de närmaste konkurrenterna Siemens, Hitachi, GE och Westinghouse.⁹

Trots åtskillig turbulens under det första verksamhetsåret, särskilt i Mannheim där 3 000 anställda sades upp – mera därom i det följande – visade det sig snart att fusionen blev en framgång. Delvis berodde detta på att Asea och BBC hade likartade företagskulturer och rutiner, till exempel beträffande räkenskaper. ABB kunde i stort sett överta BBCs matrisorganisation och dess motsvarighet i Asea. En annan viktig förutsättning för framgången var att de anställda och deras representanter accepterade fusionen, trots att förhandsinformationen till facket var obefintlig i Schweiz och gavs med bara två dagars varsel i Sverige.¹⁰ Reaktionerna på fackligt håll i Sverige skall behandlas i nästa avsnitt.

Under de tre första åren efter fusionen expanderade ABB kraftigt, framför allt genom fusioner och förvärv av företag, men också genom ökad omsättning i den befintliga verksamheten. Genom bland annat uppköp och joint ventures med Westinghouse skaffade sig ABB en ledande ställning inom områdena kraftöverföring och kraftdistribution i Nordamerika; den amerikanska verksamheten svarade snart för en fjärdedel av koncernens totala försäljning. Efter kommunismens fall inleddes en snabb expansion i Central- och Östeuropa. Antalet anställda ökade till och med 1990 till i runda tal 215 000 i 1 300 bolag i 140 länder. Cirka 100 000 anställda tillfördes ABB genom förvärv och joint ventures sedan den stora fusionen, men samtidigt försvann över 50 000 jobb genom företagsnedläggningar och rationalisering. Parallellt med denna starka tillväxt genomfördes fusioneringen av Asea och Brown Boveri på alla nivåer i ett högt tempo: centrala staber bantades mycket kraftigt, organisationen gjordes plattare, en decentralisering genomfördes till 3 500 resultatenheter (profit centres) 1988–89 och i ännu ett steg till 5 000 ett år senare.¹¹

Tabell 5.1. ABB-koncernens utveckling 1989–1993.

	1989	1990	1991	1992	1993
Intäkter Mkr*	138 712	157 993	173 587	172 063	220 291
Rörelse- resultat Mkr*	8 057	10 597	11 467	10 516	16 968
Antal anställda	189 493	215 154	214 399	213 407	206 490
Därav i Sverige	32 432	31 626	30 924	28 645	26 603

* Omräknat från US dollar enligt för varje år i genomsnitt gällande växelkurs.

Källa: ABB Annual Report 1993, s. 64; Asea Brown Boveri AB (Sverige) Annual Reports 1990–93.

Under perioden 1991–93 drabbades ABB av lågkonjunkturen, framför allt i Västeuropa och Nordamerika. Omfattning, rörelseresultat och antal anställda stagnerade eller minskade; utvecklingen belyses i *tabell 5.1*. Att inte ABB drabbades hårdare av konjunkturedgången, totalt sett, kan enligt koncernledningens bedömning förklaras av två faktorer. Dels föregreps lågkonjunktorens effekter genom rationaliseringsprogrammet under de första åren efter fusionen. Dels kunde nedgången i Västeuropa och Nordamerika kompenseras av en snabb expansion i Central- och Östeuropa och i Sydostasiens tillväxtländer. ABB fick därmed ett stadigt fotfäste i tre storregioner: ”Europe, the Americas, and Asia Pacific”. Sedan 1990 har på detta sätt 47 000 jobb försvunnit inom koncernen, samtidigt som 35 000 nya tillkommit. Inom ABB i Sverige nedlades 5 800 arbetsplatser.

Utvecklingen inom affärssegmentet Transportation (Transportmedel), där de två undersökta dotterföretagen i Storbritannien och Tyskland befinner sig, framgår av *tabell 5.2*.

Tabell 5.2. ABB Transportation, utveckling 1989–1993.

	1989	1990	1991	1992	1993
Intäkter Mkr*	6 352	7 956	11 695	15 466	21 449
Rörelse- resultat Mkr*	391	154	126	-232	654
Antal anställda	7 371	9 583	12 527	17 500	16 119

* Omräknat från US dollar enligt för varje år i genomsnitt gällande växelkurs

Källa: ABB Annual Report 1993, s. 42.

Segmentet expanderade i den meningen, att försäljningsintäkterna och antalet anställda mer än fördubblades 1989–93. Men trots denna starka tillväxt försämrades rörelseresultatet efter avskrivningar i början av 90-talet och blev rentav negativt 1992; året efter skedde dock en stor resultatförbättring. Nedgången berodde på bland annat gamla förlustbeställningar och kostnader för omstruktureringar, främst i Storbritannien. Å andra sidan lades grunden för kommande expansion genom stora förvärv och joint ventures, särskilt i Tyskland men även i Storbritannien. Transportmedelssegmentets andel av koncernens totala försäljningsintäkter ökade från fyra procent per år 1989–90 till åtta procent 1992–93.

ABB-koncernens matrisorganisation 1993 åskådliggörs i *figur 5.1*.

Figur 5:1. ABB-koncernens organisation 1993.

BOARD								
Executive Committee	🍏	🍏	🍏	🍏	President & CEO	🍏	🍏	🍏
Business Segments/ Regions	Power Plants	Power Transmission & Distribution	Industrial & Building Systems	Transportation	Financial Services	E U R O P E	A M E R I C A S	A S I A P A C I F I C
	24%	29%	36%	8%	1%			
Business Areas	11	9	17	8	5	140		
	50 Business Areas							
Local Level	1.300 Local Companies 5.000 Profit Centres					COUNTRIES		

Procenttalen anger respektive segments andel av de totala intäkterna; här till kommer 11 procent för "Various Activities/Corporate".

Källor: ABB Annual Report 1993; Ny organisation för ABB-koncernen (Percy Barnevik, Interninformation 24 augusti 1993); ABB Group Organization as of April 1, 1994.

Som tidigare nämnts hade Asea och BBC likartade matrisorganisationer, som relativt lätt kunde sammanfogas vid fusionen. De första åren var ABBs verksamhet indelad i åtta eller nio globala affärssegment, innefattande 50–65 affärsområden, och ungefär lika många regioner. Var och en av de 12 medlemmarna i koncernledningen – förutom VD och koncernchef Barnevik – hade ansvar för ett seg-

ment och i de flesta fall också en region. År 1993 bantades koncernledningen till åtta man, varav fyra svenskar, antalet segment minskades till fem och regionerna slogs ihop till tre storregioner; därmed upphörde vissa toppchefer dubbla ansvar för både segment och region. Varje större världland har en landchef. Ländercheferna för Sverige och Schweiz har en särställning; de rapporterar direkt till koncernchefen. En VD i ett lokalt bolag eller resultatenheter (profit centre) styrs av dels ledningarna för ifrågavarande affärsområde och segment, dels landchefen och koncernchefen. Den lokale chefen måste alltså ta hänsyn till affärsområdet, segmentet, landchefen och högsta koncernledningen; han sitter så att säga på fyra stolar.¹²

Koncernfackligt samarbete i ABB: Sverige

Två dagar innan förslaget om den stora fusionen blev offentligt måndagen den 10 augusti 1987 informerades Sveriges regering, de berörda fackliga organisationerna och de högsta cheferna på ASEAs huvudkontor i Västerås. För regeringen och facket kom fusionsplanen som en fullständig överraskning. MBL-förhandlingar inleddes omgående, men de strandade i mitten av september och återupptogs först sedan industriminister Thage G. Peterson vädjat till de lokala parterna att på nytt försöka finna en kompromiss. Den 25 september nåddes en överenskommelse. Parterna var överens om att fusionen kunde förväntas gynna ASEA genom synergieffekter och ökade avsättningsmöjligheter, men de kunde inte enas om var huvudkontoret i den nya koncernen skulle förläggas. Facket ville att det skulle bli Västerås, men beslutet blev Zürich och att moderbolaget ABB skulle registreras i Schweiz.

De fackliga organisationerna befarade att de skulle förlora inflytande när koncernledningen förlades till Schweiz, där de inte har någon laglig rätt att förhandla med ledningen. Företaget uttryckte emellertid en ambition att även fortsättningsvis ha väl fungerande relationer till de fackliga organisationerna. Parterna uttalade också en gemensam ambition att verka för en väl fungerande informations- och inflytandeverksamhet inom hela koncernen och i de länder där den kommer att vara verksam, särskilt Sverige, Schweiz och Tyskland. Företaget underströk att de praktiska formerna för detta måste anpassas till de förutsättningar som gäller för sådan verksamhet i respektive land.¹³

ABB-fusionen framkallade starka och blandade reaktioner hos de centrala fackliga organisationerna i Sverige – och även utomlands, såsom hos IMF. I en principiellt hållen skrivelse till industriministern förklarade LO att en internationalisering av näringslivet genom fusioner kunde å ena sidan leda till produktivitetsvinster till gagn för konsumenter och anställda, men å andra sidan också skada allmänintresset genom att skapa monopol eller oligopol. Den nationella lagstiftningen är nästan maktlös i sådana sammanhang, och regeringens handlingsfrihet i den ekonomiska politiken blir kringskuren. Därför krävs internationella överenskommelser för att om möjligt kontrollera utvecklingen. Enligt LO innebär ABB-fusionen något helt nytt: ”Den innebär inte endast att de nya koncernernas produktion blir multinationell. Den innebär dessutom att också ägandet av koncernerna blir internationaliserat. Det går alltså i detta fall inte att hävda att det Sverige förlorar i nationell kontroll uppvägs av det Schweiz skulle vinna. I detta fall blir resultatet att bägge inblandade länder förlorar i nationell kontroll.” Regeringen måste därför utforma en politik för att tillvarata det nationella allmänintresset i samband med fusioner av ”övernationell karaktär”. Vidare måste frågan om det koncernfackliga samarbetet i multinationella koncerner

snarast komma till en lösning, så att inte löntagarnas genom lag och avtal uppbyggda delaktighet och inflytande i företagen urholkas.¹⁴

I ett brev till industriministern intog TCOs ordförande Björn Rosengren en i huvudsak positiv hållning till fusionen: "ASEA får härigenom en utökad forsknings- och utvecklingspotential och ett säkrare tillträde till stora europeiska marknader, som kan leda till gynnsamma effekter för svensk ekonomi och arbetsmarknad." Men en koncernbildning av detta slag innebär också "risker för att löntagarnas rätt till information och möjligheter till fackligt inflytande kraftigt urholkas", särskilt om koncernledningen förläggs till ett annat land. Det måste därför vara ett villkor för regeringens godkännande av den aktuella fusionen, att arbetstagarnas rätt till information och fortsatt inflytande garanteras inom denna koncernbildning.¹⁵

Det koncernfackliga samarbetet inom ABB i Sverige bygger på en lång tradition av samarbete inom ASEA. Redan på Sigfrid Edströms tid förekom samråd mellan VD och verkstadsklubben i Västerås, och detta fortsatte under hans efterträdare. Curt Nicolin, VD 1961–76, hade regelbundet samråd med de lokala fackliga organisationerna långt innan detta blev obligatoriskt genom MBL. Formerna för det nu gällande koncernfackliga samarbetet reglerades genom det så kallade bolagiseringsavtalet, som slöts 1985 i samband med att ASEAs divisioner ombildades till bolag. Avtalet kunde nästan oförändrat överföras till svenska ABB. Det gäller alltjämt, trots vissa meningssmotsättningar och försök till omförhandling. Avtalet motsvarar de utvecklingsavtal som vid samma tid träffades inom Volvo och Ericsson, men det är betydligt mindre utförligt än dessa avtal vad gäller "gemensamma värderingar" (Volvo) och uppräknade frågor som skall vara föremål för information och förhandlingar. Bolagiseringsavtalet handlar mest om att tillförsäkra de anställda fortsatt god anställningstrygghet i enlighet med "den långsikt-

tiga syn på personalfrågorna som hittills kännetecknat verksamheten inom Moderbolaget”.¹⁶

Huvudaktörerna på den fackliga sidan är – liksom inom Volvo och Ericsson – Metall- och SIF-klubbarna på den största fabriken. Verkstadsklubben i Västerås hade 1993 cirka 3 000 medlemmar. Redan före bolagiseringsöverenskommelsen fanns en samorganisation för de 45 klubbarna inom svenska ASEA; den kallas numera *ABB och Asea Koncernklubbars Samorganisation*. Dess uppgifter är främst att utse de kollektivanställdas representanter i svenska ABBs och Aseas bolagsstyrelser samt att – tillsammans med tjänstemännens representanter – genom särskilda informations- och förhandlingsgrupper tillvarata de anställdas intressen gentemot koncernen i enlighet med MBL. Samorganisationens ledamöter, valda av respektive verkstadsklubbar, sammanträder tre gånger per år, varav en gång tillsammans med tjänstemännens motsvarande samorganisation och den svenska koncernledningen. Ett arbetsutskott förbereder dessa möten och verkställer deras beslut.

På tjänstemannasidan är SIF-klubben i Västerås med drygt 3 000 medlemmar 1993 den ledande aktören inom *PTK-klubbarnas Samorganisation inom Asea- och Asea Brown Boveri-koncernen*; här används en förkortning, Samorganisation Koncernen, SAK. Samorganisationen har i stort sett samma struktur och uppgifter som sin motsvarighet på LO-sidan. Den företrädde 1983 ett 60-tal klubbar med sammanlagt cirka 13 000 medlemmar, något fler än antalet LO-an slutna. Utmärkande för den koncernfackliga verksamheten i Asea/ABB är det nära samarbetet mellan SIF och Metall, som pågått ända sedan 1970 och ofta tagit sig uttryck i gemensamma förslag till koncernledningen. CF och SALF står utanför detta samarbete men är naturligtvis representerade i de formella samarbetsorganen, som liksom på LO-sidan kallas informationsgruppen och förhandlingsgruppen.

Det koncernfackliga samarbetet utövas – förutom ge-

nom styrelserepresentationen – genom de ovan nämnda tre organen. *Koncernkonferensen* består av 100–120 fackliga representanter; det är samma personer som de båda samorganisationernas ledamöter, ungefär lika många LO-anslutna som PTK-organiserade. Konferensen samlas en gång per år på inbjudan av ABB och möter därvid, enligt överenskommelse i samband med fusionen, högsta koncernledningen med Percy Barnevik i spetsen. Samorganisationerna väljer var för sig en *informationsgrupp* som består av 20 ledamöter, 10 från LO och 10 från PTK (6 SIF, 2 SALF, 2 CF). Informationsgruppen har till uppgift att mottaga information från koncernledningen och sprida den till de lokala klubbarna samt att vara referensgrupp för de fackliga representanterna i bolagsstyrelserna. Gruppen brukar ha fyra träffar per år tillsammans med koncernledningen i svenska ABB. Inom informationsgruppen väljs slutligen en *förhandlingsgrupp*, bestående av sex ledamöter, tre från vardera sidan. Förhandlingsgruppen möter vid behov den svenska koncernledningen för MBL-förhandlingar och informella diskussioner.

Jämfört med Volvo och Ericsson förefaller det koncernfackliga samarbetet inom svenska ABB mindre formaliserat och mera byggt på ett fackligt nätverk, som präglas av det intima samarbetet mellan Metall och SIF. Till skillnad från Volvo och Ericsson finns inga i formell mening partssammansatta samverkansorgan. De fackliga organens möten med koncernledningen kan närmast karakteriseras som partsrelationer av varierande intensitet inom ramen för ett fackligt nätverk. Det kan tilläggas att motsvarigheter till informations- och förhandlingsgrupperna finns i de ABB-bolag som är spridda på flera orter.

När fusionen skulle genomföras uttryckte de fackliga organisationerna farhågor för att de skulle förlora inflytande när högsta koncernledningen förlades till Zürich. Farhågorna bekräftades till stor del de följande åren. När

Barnevik flyttade till Zürich tog han med sig den gamla koncernledningen utom Bert-Olof Svanholm, som blev chef för ABB Sverige. Detta berövade fackföreningarna deras kontaktnät och försvagade deras informella relationer med koncernledningen. Det blev nödvändigt att bygga upp ett nytt nätverk, vilket dock försvårades av att de svenska cheferna i Zürich blev allt mindre "svenska". Informationen från den svenska koncernledningen uppfattades som mera knapphändig än tidigare. En stor brist ur fackets synpunkt är att det saknas facklig representation i ledningen för de genom fusionen skapade transnationella affärssegmenten. En annan, närliggande facklig invändning mot maktstrukturen i ABB gäller att högsta koncernledningen i Zürich styr bolagen genom budgeten utan att facket kan göra någonting. Det har skett en stark maktkoncentration till toppledningen i samband med en långtgående decentralisering av ansvaret för den löpande verksamheten i de olika bolagen. Detta har bland annat lett till att svenska ABB "avstått resurser till Zürich".

Motsättningarna mellan ledningen i Zürich och facket i Västerås har ibland tagit sig mycket konkreta uttryck. År 1990 nedlades en högteknologisk enhet för tillverkning av krafthalvledare i Västerås och verksamheten flyttades till Schweiz. Facket protesterade och hade den svenska koncernledningen med sig, men ingenting hjälpte.

Ett annat exempel kan belysa strukturomvandlingens effekter för den fackliga verksamheten och inflytandet inom Sverige. Bolaget Metallurgy hade ungefär lika många anställda i Västerås och i Helsingborg. Den svenska koncernledningen fann att uppdelningen på två lika stora enheter var opraktisk och kostsam och beslöt därför hösten 1991 att flytta verksamheten i Helsingborg till Västerås. Enligt fackets tolkning av bolagiseringsöverenskommelsen borde det ha förts MBL-förhandlingar på koncernnivå, eftersom två skilda företagsenheter berördes. Men de fackliga representanterna i Helsingborg ställdes inför fullbordat faktum och fick inte ens förhandsin-

formation: ”Nu kom en delegation från Helsingborg till Västerås och fick information om flytten – utan någon som helst information i förväg. De fick med sig färdigtryckta lappar med information, som de skulle anslå vid Metallurgy i Helsingborg. En bil väntade och plats fanns på flyget till Helsingborg. Det var bara att åka!” Koncernförhandlingsgruppen ville stämma företaget för brott mot MBL. Det blev emellertid en central förhandling mellan Metall och VF, som inte ledde till någon överenskommelse; företagets beslut genomfördes ensidigt med några smärre eftergifter rörande villkoren för några uppsagda arbetstagare i Helsingborg.¹⁷

Exemplet Metallurgy visar i blixtbelysning hur svårt det kan vara för facket att få information och utöva inflytande i samband med strategiska koncernbeslut om fusioner och nedläggningar. Det visar också att sådana beslut kan ge upphov till problematiska intressekonflikter mellan olika fackliga organisationer inom landet. I detta fall förhöll sig klubbordföranden i Västerås ”objektiv” i koncernförhandlingsgruppen, naturligt nog eftersom han tillika var dess ordförande. Vad man kan göra i sådana lägen är bland annat att anlita löntagarkonsulter som kontrollerar koncernledningens argument för förändring. Det centrala facket, förbundet, försöker i det längsta hålla sig utanför de inomfackliga konflikterna, och detsamma gäller facket på koncernnivå i Sverige; man hjälper dock till med rådgivning och löntagarkonsulter.

De fackliga organisationerna har genom det koncernfackliga informations- och samrådssystemet möjligheter att komplettera det starka lokala inflytandet med ett visst inflytande på koncernledningsnivå i alla slags frågor. Detta gäller även strategiska beslut om till exempel investeringar och lokalisering av forsknings- och utvecklingsarbete, dock med reservation för frånvaron av reglerat inflytande på segmentsnivå. Inflytandet över frågor om arbetsorganisation och lönesystem i de svenska ABB-bolagen är relativt stort, eftersom arbetsgivaren är starkt

beroende av de anställdas medverkan.

ABB-ledningen har sedan 1990 bedrivit en energisk förändringsstrategi i arbetsorganisations- och lönefrågor, där nyckelorden är T50 och Medarbetaravtal. Begreppet T50 står för målsättningen att halvera alla omloppstider i produktionen fram till utgången av 1993 – vilket också lyckades, i vissa fall med råge. I samband därmed skulle produktionen successivt omorganiseras med sikte på målstyrda och självständigt arbetande grupper, kompetensutveckling, kvalitetshöjning och kundorientering. Till detta fogades en strategi för övergång till gemensamma löne- och anställningsvillkor för arbetare och tjänstemän, så kallade *medarbetaravtal*, samt en decentralisering av en alltmer individualiserad lönebildning till lokal bolagsnivå.

Verkstadsklubben ställde sig ända från början positiv till T50-projekten; de sågs som ett sätt att förverkliga Metalls program för "det goda arbetet". Men efter några år började samarbetet kärva. Vintern 1993–94 hotade Västeråsklubben och samorganisationen vid ett par tillfällen att avbryta samarbetet inom T50-projekten som protest mot koncernledningens och VIs lönepolitik. Det var särskilt principen om individuell lönesättning genom ensidiga beslut av chefer som Metallklubbarna vände sig emot; en sådan lönepolitik ansågs oförenlig med arbete i självstyrande grupper. Inte heller medarbetaravtal kunde godtas på sådana villkor. Facket var visserligen med på grundtanken bakom medarbetaravtal, men klubbarna förbjöds att förhandla lokalt om detta så länge inte arbetsgivaren ändrade sin lönepolitik. Konflikten löstes tillfälligt genom att principfrågorna hänsköts till förhandlingar om nya förbunds- och företagsavtal 1995. Tjänstemannafacket på ABB intog en relativt passiv och avvaktande hållning till dessa stridsfrågor. T50 ansågs mest beröra arbetarna, men beträffande medarbetaravtal hade SIF och PTK samma bedömning som Metall.¹⁸

Sammanfattningsvis kan det sägas, att det koncern-

fackliga samarbetet inom ABB Sverige utsattes för relativt starka påfrestningar till följd av dels den snabba fusionerings- och strukturomvandlingsprocessen inom koncernen, dels den svenska koncernledningens sätt att sammankoppla förändringsprocessen kring T50, medarbetaravtal och en starkt decentraliserad och individualiserad lönesättning. De strukturellt betingade intressekonflikterna var inte lika dramatiska som inom Volvo, men de var betydligt starkare än inom Ericsson i Sverige. Själva fusionen stöddes lojalt av de fackliga organisationerna, trots att de upplevde ett minskat inflytande på koncernnivå genom att högsta koncernledningens förlades till Zürich. Vad gäller de interna förändringsprocesserna inom den svenska koncernen finns det en intressegemenskap mellan företaget och Metallfacket kring den nya arbetsorganisation som symboliseras av T50, men detta samförstånd störs av hårda motsättningar rörande lönebildning och medarbetaravtal. Det blir anledning att återkomma till dessa frågor i avsnittet om företagskultur m.m. i ABB.

Koncernfackligt samarbete i ABB: Europa/Världen

Eftersom ABB är en världsomspännande koncern i ännu högre grad än Volvo och Ericsson har det internationella koncernfackliga samarbetet utövats huvudsakligen i Internationella Metallarbetarefederationens regi. Någon europeisk dimension kan knappast urskiljas, däremot en nordisk. Samarbetet har alltsedan beslutet om fusionen haft en övervägande informell karaktär. Även om initiativen har kommit från den fackliga sidan, har de i regel tagits i samverkan med koncernledningen.

Redan på hösten 1987, när fusionen var föremål för

fackliga diskussioner och förhandlingar, stod det klart för facket i Västerås att ett internationellt samarbete måste komma till stånd, framför allt med kollegerna i Schweiz och Tyskland; ”missar vi den möjligheten nu, så har taget gått”. Fackliga representanter från Brown Boveri besökte Sverige, och även det följande året förekom kontakter där bland annat nedskärningarna i Mannheim diskuterades, dock utan ställningstagande från svensk sida. I augusti 1988 deltog den svenska förhandlingsgruppen i den första IMF-konferensen för den nya världskoncernen ABB. Konferensen, som hölls i Bern med deltagande av Percy Barnevik, beslöt att liknande möten skulle ordnas regelbundet genom IMF och att ett världsråd skulle inrättas. Men sedan hände inte mycket; det internationella koncernfackliga samarbetet stod nästan stilla under två år.¹⁹

I detta läge tog det svenska facket i samförstånd med den svenska koncernledningen initiativ till ett nordiskt koncernfackligt samarbete. Parterna kom överens om att möten mellan fackliga representanter för de anställda i de stora ABB-företagen i de nordiska länderna skulle hållas regelbundet två gånger om året. Koncernledningen i Sverige och de övriga ländernas landschefer medverkar för att lämna information. Mötena, som inleddes 1988, finansieras av ABB Sverige. Den nordiska samarbetsstrategin synes fortsätta oberoende av IMF-samarbetet. Den öppna attityd till information direkt från koncernledningen till representanter för de anställda, som visades från ABB-ledningens sida i detta sammanhang, stod i viss motsättning till de nordiska arbetsgivareföreningarnas energiska motstånd mot koncernfackligt samarbete i Norden vid denna tid.²⁰

På initiativ från metallarbetareförbunden i Danmark, Schweiz och Tyskland ordnades i oktober 1990 i Danmark ett ”modellseminarium” för två affärssegment inom ABB. I seminariet, som bekostades genom bidrag från EG-kommissionen, deltog även fackliga representanter från Sverige, Norge och Finland. Syftet med seminariet var att ta

fram en modell för fackligt inflytande i ABB-koncernen. Tyska IG Metall argumenterade med stöd av EMF för en tysk modell som bland annat tillämpas inom Volkswagen. De nordiska representanterna reagerade starkt mot att både EMF och IMF hade separata kontakter med koncernledningen med i stort sett samma krav på fackligt inflytande. De båda metallarbetarefederationerna borde samordna sina aktiviteter. Seminariet instämde i detta och beslöt tillsätta en arbetsgrupp, som skulle utarbeta ett förslag till internationell arbetstagarrepresentation inom ABB. I arbetsgruppen skulle Norden få två representanter. Vid ett nordiskt fackligt ABB-möte några dagar senare utsågs ordförandena i verkstadsklubben och SIF-klubben i Västerås till representanter för hela Norden med motiveringen att de båda svenskarna känner ABB-ledningen bäst.²¹

För att behålla greppet över den fortsatta utvecklingen sammankallade IMF-ledningen i januari 1991 med kort varsel ett litet fackligt möte med deltagande från Sverige, Tyskland och Schweiz; det var i praktiken den arbetsgrupp, som tillsattes vid seminariet i Danmark, som nu sammanträdde på IMF-kontoret i Genève. De tyska deltagarna framlade ett förslag om arbetstagarrepresentation på två nivåer: dels en koncernnämnd för diskussion med högsta ABB-ledningen om övergripande strategifrågor, dels särskilda nämnder för ABBs olika affärssegment; segmentsnivån ansågs vara viktigast ”eftersom det är här konkreta beslut fattas”. Något beslut om detta fattades dock inte. IMF-ledningen redovisade en diskussion med Percy Barnevik, av vilken framgick att koncernledningen har inget emot att ordna regelbundna träffar med företrädare för de anställda inom hela koncernen – inte bara delar av företaget – under förutsättning att det sker informellt och inte har karaktären av internationella förhandlingar. Mötet beslöt att IMF skulle sköta de fortsatta kontakterna med koncernledningen och att den europeiska arbetsgruppen skulle förstärkas med deltagare från USA,

så att det begynnande koncernfackliga samarbetet förs upp på internationell nivå. Mötet rekommenderade också att fortsatt seminarieverksamhet skulle arrangeras av EMF med finansiering från EG, lämpligen med början i ett seminarium om segmentet Transportation.²²

Vid mötet i Genève beslöts att IMF skulle sammankalla en ny världskonferens för ABB, den första sedan 1988. IMF:s *Världsråd för ABB* möttes i september 1992 i Zürich. Nära 70 personer deltog och Percy Barnevik medverkade under en del av mötet med en presentation av dels ABB-företagens situation inom olika segment och olika delar av världen, dels koncernens övergripande strategi. Efter att ha diskuterat ett antal landrapporter beslöt världsrådet att tillsätta en speciell koordineringskommitté, som skall sammanträda mellan rådsmötena och fylla den funktion som vid ett par tillfällen utövats av små informella IMF-möten. Kommittén skulle bestå av nio ledamöter från olika delar av världen, varav en från Sverige och en representant för övriga Norden, samt en företrädare för IMF-sekretariatet. *IMF-ABB Coordinating Committee* sammanträdde första gången i oktober 1993 som förberedelse för ett möte med Barnevik; denne ville till en början endast träffa två fackliga representanter åt gången men hade sedermera accepterat att möta större församlingar. Vid kommitténs möte med Barnevik diskuterades de stora strukturförändringarna inom koncernen, såsom minskningen av antalet segment, och problematiken centralisering kontra decentralisering.²³

Det är uppenbart att det internationella koncernfackliga samarbetet inte kommit lika långt inom ABB som inom Volvo och Ericsson. Det finns inget konkret förslag till ett European Works Council eller motsvarande på global nivå, än mindre något regelbundet fungerande samsarbetsorgan som inom Volvo och (sedan 1995) Ericsson. Samarbetet mellan de fackliga organisationerna under perioden mellan de båda stora IMF-konferenserna för ABB 1988 och 1992 var tämligen sporadiskt och infor-

mellt. Koordineringskommittén har bara sammanträtt en gång sedan den tillsattes 1992. Den enda nivå, där ett visst samarbete byggt på partsrelationer fungerat kontinuerligt, är den nordiska nivån. Den bristande kontinuiteten i det koncernfackliga samarbetet har flera orsaker.

Först och främst finns det på den fackliga sidan – till följd av ABB-koncernens struktur – en spänning mellan de europeiska och globala nivåerna, som bland annat tar sig uttryck i en viss rivalitet mellan EMF och IMF. Den arbetsfördelning mellan de båda federationerna som diskuterades vid mötet på IMF i Genève 1991, enligt vilken IMF skulle vara aktiv gentemot koncernledningen och EMF koncentrera sig på segmentsnivån, hade IMF enligt det nordiska Metallfackets åsikt glömt bort; IMF talar om samordning med EMF men ser i praktiken sig själv som den enda organisationen.²⁴ Ett annat, besläktat problem på den fackliga sidan formulerar SIF-ordföranden i Västerås på följande sätt:

Vilket fack ska ha den ledande rollen inom ABB? Sverige? Schweiz? Tyskland? Vem ska leda det koncernfackliga arbetet? Tyska Metall har upplevt att makten flyttats till Zürich vid fusionen.²⁵

Maktkoncentrationen till Zürich – som ju även det svenska facket upplevt – är i sig ett problem för de närmast berörda fackliga organisationerna, som också kan förklara det internationella koncernfackliga samarbetets svårigheter. Ungefär som i Storbritannien finns det i Schweiz inga motsvarigheter till den svenska och tyska lagstiftningen om styrelserepresentation i stora företag och medbestämmande i övrigt. Det faktum att ABB juridiskt sett är ett schweiziskt företag försvårar ett effektivt fackligt inflytande på koncernnivå. Visserligen intar koncernledningen med Percy Barnevik i spetsen en positiv hållning till att ge en öppen och allsidig information till fackliga representanter, och Barnevik har flera gånger förklarat sig

redo att regelbundet möta företrädare för de anställda – dock ej funktionärer från fackförbunden – under förutsättning att kontakterna ej utvecklas till internationella förhandlingar.²⁶ Men detta kan ur fackets synpunkt knappast ersätta ett globalt organiserat koncernfackligt samarbete, byggt på partsrelationer och finansiering från ABB.

En annan svårighet är att frågan om ett frivilligt European Works Council aldrig har aktualiserats inom ABB på det sätt som skett inom Volvo och Ericsson och en rad andra europeiska storkoncerner. Hotet om ett kommande EG-direktiv om EWC har inte haft samma inverkan på ABB som på en del andra koncerner med starkare svensk och/eller europeisk identitet. Härmed sammanhänger att de fackliga organisationerna inom ABB inte i någon högre grad kunnat dra nytta av administrativ hjälp från EMF och finansiellt bistånd från EG/EU för att ordna europeiska koncernfackliga konferenser; ett litet undantag är dock seminarierna på segmentsnivå. Det återstår att se om EU-direktivet, sedan det antagits av Ministerrådet hösten 1994, kan bli den draghjälp som facket inom ABB hittills saknat, beroende på koncernens höggradigt globala karaktär och avsaknad av nationell bas samt den därmed sammanhängande ineffektiviteten i det internationella fackliga samarbetet.

ABB Transportation Ltd, Derby, England

Storbritanniens helt dominerande tillverkare av lokomotiv, järnvägsvagnar och därtill hörande utrustning, ABB Transportation Ltd, har en lång och brokig förhistoria. När det brittiska järnvägsnätet började byggas, helt i privat regi, i början av 1800-talet anlades också ett stort an-

tal järnvägsverkstäder, som ägdes av de olika trafikbolagen. År 1948 förstatligades hela det nedslitna järnvägs-systemet; ett 40-tal verkstäder med cirka 60 000 anställda anslöts till det nybildade statliga företaget British Railways, BR. Under 1960- och 70-talen nedlades flertalet verkstäder och återstoden samlades i ett dotterföretag till BR, British Rail Engineering Limited, BREL. I samband med privatiseringen av BR 1989 privatiserades även BREL, varvid ABB blev ägare till 40 procent av aktierna. Återstoden av aktiekapitalet delades mellan ett byggföretag, Trafalgar House, och de anställda. De erhöll 40 respektive 20 procent av aktierna. Denna maktfördelning mellan två lika stora huvudägare fungerade inte. Efter tre år sålde Trafalgar House sin andel till ABB. Företaget fick en svensk chef 1991, och två år senare ändrades namnet till ABB Transportation Ltd. ABB äger nu 86 procent av aktierna och återstående 14 procent ägs av chefer och övriga anställda.²⁷

Storbritannien hör inte till ABBs största världsländer. 1993 hade de brittiska dotterbolagen sammanlagt 10 400 anställda – att jämföra med 36 600 ABB-anställda i Tyskland, 25 700 i Sverige, 22 300 i USA och 13 700 i Schweiz.²⁸ Ett tillverkande dotterbolag till ASEA såldes i slutet av 50-talet efter att ha gått dåligt en längre tid. Under 1980-talet skedde en nystart, främst genom uppköp av befintliga företag. Holdingbolaget Asea Brown Boveri Ltd med säte i London omfattade 1993 ett 50-tal dotterbolag i olika delar av landet, fördelade på flera segment. Störst av dessa är ABB Transportation Ltd med huvudkontor i Derby, där också huvuddelen av tillverkningen bedrivs. Förutom i Derby finns fabriker i två andra städer i engelska Midlands: York och Crewe. Antalet anställda i ABB Transportation var 6 000 år 1993, en minskning med 3 000 sedan 1989 då BREL privatiserades och ABB blev delägare. Huvudfabriken i Derby hade 2 800 anställda 1993.

De anställda i Derby representeras av inte mindre än

sex fackförbund: metall- och elektrikerfacket AEEU, som är störst och helt dominerande, TGWU (transportarbetare m.fl.), MSF (tjänstemän), Transport Salaried Staff Association, TSSA (tjänstemän) och ett litet förbund för järnvägsanställda. Alla förbunden utom det sistnämnda ingår i en central förhandlingskartell för verkstadsindustrin som kallas Confederation of Shipbuilding and Engineering Unions, CSEU. Kartellen har en samordningsfunktion i samband med företagsförhandlingar, dock ej vad gäller lönesättning, som sedan 1989, då det centrala verkstadsavtalet sades upp av arbetsgivarsidan, sker helt och hållet på företags- eller arbetsplatsnivå. ABB Transportation har dock behållit förhandlingsrelationen med CSEU trots privatiseringen, den är alltså en kvarleva från tiden som statsägt BR-företag. Företaget önskar komma bort från denna centrala förhandlingsnivå, så att det liksom i huvuddelen av den brittiska industrin bara finns två nivåer, företags- och arbetsplatsnivå. Den lokala motparten i Derby är väl organiserad: på arbetarsidan är den fackliga anslutningen nära 100 procent, medan den är cirka 70 procent bland tjänstemännen. Även detta är en tradition som förts vidare från det gamla statliga BREL.

Före privatiseringen hade BREL, liksom flertalet brittiska företag, ett partssammansatt organ för information och samråd. Denna *Joint Consultative Committee*, JCC, nedlades 1990 därför att den hade "självdött", men fackföreningsdelen av JCC levde kvar under namnet *Works Committee*, WC. Det finns två WC inom ABB Transportation, en för Derby och en för York. WC i Derby består av tio "shop representatives" som väljs årligen av alla anställda. Kommittén möter företagsledningen minst fyra gånger per år, varvid VD lämnar en lägesrapport, men därutöver förekommer många informella kontakter. Förutom WC-kontakterna finns ytterligare två former för information och samråd. Dels möter produktions- och projektgrupper på olika nivåer företrädare för företagsledningen en gång i månaden. Dels sammanträder numera styrelsen för ABB

Transportation i tur och ordning på de orter där produktionen bedrivs, och därmed får styrelseledamöterna tillfälle att se produktionsprocesserna med egna ögon och även träffa fackliga representanter. Informationssystemet har mer och mer utbyggts och decentraliserats under den nya ABB-regimen. Det kan tilläggas, att sedan 1990 får alla anställda ett informationshäfte en gång i månaden. Sammanfattningsvis kan sägas, att informationsverksamheten inom ABB Transportation framstår som ovanligt välutvecklad, särskilt i jämförelse med brittiska företag i allmänhet men också i förhållande till vad som gällde före privatiseringen.

Fackets inflytande inom ABB Transportation i Derby är – med undantag för förhandlingar om löner och övriga anställningsvillkor – helt begränsat till lokala frågor rörande produktionsorganisation, ny teknik och arbetsmiljö samt omorganisation och nedskärning av arbetskraft. I dessa frågor är, enligt parternas samstämmiga bedömning, inflytandet relativt stort, särskilt vad gäller tillämpningen av reglerna om anställningsskydd ("last in, first out"). Men i de stora strategiska beslutsprocesserna är inflytandet obefintligt, även om informationen börjar bli bättre. Förhandlingar om löner, arbetstid m.m. förs mellan ABB Transportation på nationell nivå och CSEU samt järnvägsmanaförbundet. Här råder ett brett samförstånd och det fackliga inflytandet är stort, "90 per cent" enligt personalchefens bedömning. Enligt det första avtalet efter privatiseringen 1989 är sålunda parterna överens om att stegvis införa ett lönesystem, som främjar produktivitet och flexibel användning av hela arbetskraften; tills vidare tillämpas tumregeln att om produktiviteten ökar med tio procent får de anställda fem procent som bonus.

Förslaget om European Works Councils avvisas med emfas av företagsledningen: det skulle bara bli "talking shops", "removed from reality", "more red tape". Den positiva inställningen till information och samråd med de anställda stannar alltså inom landets gränser; det behövs

ingen motsvarighet på europeisk koncernnivå. Det lokala facket välkomnar däremot EWC som en möjlighet att få mera information och "face to face contact" med koncernledningen och facket i andra ABB-länder. Eftersom det inte finns något koncernfackligt samarbete för de anställda i brittiska ABB-företag, efterlyser de fackliga representanterna i Derby också en bättre kontakt med facket och fabriksledningarna i York och Crewe. Derbyfackets positiva inställning till EWC delas inte helt av generalsekreteraren i CSEU: facket behöver visserligen en motvikt till arbetsgivarnas internationella samarbete för att kunna motverka "social dumpning", men EWC kan bli alltför komplicerat och dyrbart, ett slöseri med tid och pengar; det vore bättre med ett mindre organ med förbundsombudsmän som ledamöter i stället för en mängd företagsanställda representanter. Förbundens "National Officers" är också, enligt CSEU-basens åsikt, bäst ägnade att ge råd och hjälp till det lokala facket när olika lokala intressen inom ett företag står mot varandra; även arbetsgivare drar ibland nytta av en sådan rådgivning. Vad gäller ABB Transportation förutsåg båda parterna i Derby en kommande konflikt mellan Derby och York om produktionens förläggning; det kan rentav komma en order från Zürich om nedläggning på endera orten. I så fall skulle troligen en lokal koalition bildas på den förlorande orten, och det centrala facket skulle hålla sig utanför.

ABB Transportation betraktas som ett rent brittiskt företag, naturligt nog med hänsyn till dess förhistoria. Men detta hindrar inte att det finns ett påtagligt svenskt inslag i ledningen, som inte minst uppskattas av facket på både lokal och central nivå. När företaget fick en svensk chef 1991 inleddes en genomgripande omorganisation: antalet beslutsnivåer skars ned från ett tiotal till hälften, den tidigare isoleringen mellan Derby, York och Crewe bröts, en projektorierad organisationsform infördes, och ett rationaliseringsprogram liknande T50 startades. Detta innebar en betydande decentralisering, som förena-

des med "strong top management". Personalpolitiken lades om i riktning mot öppen kommunikation, ärlighet och respekt för de anställda och fackföreningarna. "We don't want to treat the unions like animals." Det gäller att lita på medarbetarna och ta bort onödig övervakning och överflödiga arbetsledare; detta sker genom en övergång till "team work groups" och en ökad autonomi inom projektet. Ett program för att skapa en gemensam företagskultur inleddes 1992; målformuleringarna har stora likheter med Ericssons tre värden. Det tar lång tid att genomföra programmet, men det har enligt företagsledningens uppfattning redan börjat komma positiva signaler från de anställda, t.ex. att frånvaron sjunker. Produktiviteten har ökat kraftigt, främst tack vare omorganisationen.

De lokala fackliga representanterna ger oförbehållsamt uttryck för uppskattning av den nye svenske chefen, Bo Södersten. – Hans öppenhet och jämlikhet i behandlingen av oss är något nytt, han lyssnar till våra argument även när vi är oeniga, han respekterar oss. Särskilt uppskattas hans strävan att komma bort från den traditionella brittiska inställningen bland företagsledare att uppsägningar är den första åtgärd som vidtas när orderingången sjunker. "Redundancies is the last option, according to Södersten, and we believe him." De fackliga företrädarna fastslår utan tvekan att nuvarande "labour relations" är mycket bättre än på den tiden då BREL var statsägt. Generalsekreteraren i CSEU har samma åsikt. – Vi i facket såg inget svenskt inflytande till en början, när ABB kom in i BREL, men när ABB blev ägare till 80 procent av aktierna blev inflytandet påtagligt. Bo Södersten tog hit några svenska chefer, det blev en förbättring för både företaget och de anställda. Den gamla företagskulturen från den tid då BREL var statsägt var dålig, och de anställda gillade inte den gamla ledningen. Även om de till en början tyckte att tempot blev för hårt i det nyskapade företaget, börjar de nog inse att förändringarna var nödvändiga för att rädda företaget.

Företagsledningen i Derby har inte upplevt någon styrning från Zürich vad gäller omorganisationen och personalpolitiken. Bo Södersten tog med sig egna erfarenheter och idéer från tiden som VD för ASEA-företaget Hägg-lunds och Försvarets Fabriksverk. Han tog också med sig "ett par duktiga medarbetare från Sverige, eftersom det var bråttom vid nystarten av BREL". Att detta var ett lyckat grepp omvittnas på den fackliga sidan.

ABB Henschel Lokomotiven GmbH, Mannheim, Tyskland

Brown Boveri hade fram till fusionen med ASEA 1987 huvuddelen av sina anläggningar i Tyskland. Det rådde sedan 50-talet ett spänningsförhållande mellan "Das Stammhaus" i Baden och den storvuxna och synnerligen självständiga dottern i Mannheim. Inte förrän ett år före fusionsbeslutet lyckades moderbolaget BBC förvärva full ägarkontroll över det dubbelt så stora tyska huvudbolaget och dess dotterföretag (se s. 211f). Efter fusionen genomfördes en drastisk omorganisation i Tyskland. Omkring 5 000 anställda miste jobbet, därav 3 000 i Mannheim. De sex tyska dotterföretagen splittrades upp i 60 enheter med eget resultatansvar enligt ett av högsta koncernledningen utarbetat decentraliseringskoncept. Facket med IG Metall i spetsen protesterade förgäves mot såväl nedskärningarna som splittringen av dotterföretagen och den därav följande minskningen av det fackliga inflytandet. Motsättningarna ledde under ABBs första verksamhetsår 1988 till omfattande strejker och protestdemonstrationer i Mannheim. Sedermera har dock den fackliga ledningen accepterat fusionen som en nödvändig förutsättning för att på längre sikt kunna trygga arbetsplatserna.²⁹

ABB i Tyskland hade 1992 ett 70-tal dotterbolag med nära 40 000 anställda inom så gott som alla ABBs segment och verksamhetsgrenar. Transportation är det minsta segmentet med 13 procent av den totala försäljningen (1991) och 3 800 anställda. Transportsegmentet utgörs av holdingbolaget ABB Henschel AG i Mannheim och dess tre dotterbolag. Holdingbolaget bildades 1990 genom en fusion mellan Thyssen Industrie AG i Essen (transportdivisionen Thyssen Henschel) och ABB Verkehrstechnik i Mannheim. Thyssen och ABB äger hälften var av bolaget och dess döttrar. Ett av de tre dotterbolagen är ABB Henschel Lokomotiven GmbH med huvudkontor och flertalet anställda (cirka 600 av 1 000) i Mannheim. Tillverkningen av lokomotiv m.m. sker till största delen för den tyska hemmamarknaden; endast 10–20 procent går på export.

De anställda på lokomotivfabriken i Mannheim representeras till övervägande delen av ett enda fackförbund, IG Metall. Ett litet antal tjänstemän tillhör DAG. Eftersom det i Tyskland inte finns några lokala fackliga organisationer motsvarande de svenska verkstadsklubbar, utövas den fackliga makten i realiteten av ledningen för den närmaste regionala IG Metall-organisationen med säte i Mannheim. "Verwaltungsstelle Mannheim" består bland annat av ett antal tjänstemän med en förtroendevald "1. Bevollmächtigter" i spetsen. Den ledande funktionären hette vid undersökningstillfället Peter Touissaint; han var också ledamot av överstyrelsen (Aufsichtsrat) i den tyska koncernen Asea Brown Boveri AG och blev vice ordförande 1993.

Frånvaron av lokala fackliga organisationer – och även koncernfackliga organ – uppvägs i det tyska systemet av företagsråd, Betriebsrat, på olika nivåer. På IG Metallområdet har endast hälften av företagen BR, medan tre fjärdedelar av arbetsmarknaden i stort täcks av BR-systemet; nästan alla små verkstäder står utanför. Den fackliga makten över BR är däremot lika stark som på arbets-

marknaden i övrigt: 82 procent av BR-ledamöterna är nominerade av IG Metall, och 91 procent av rådsordförandena tillhör metallfacket. DAG och det lilla kristna facket har en försumbar BR-representation. 16 procent av ledamöterna är oorganiserade. Dessa data om BR-systemets omfattning och fackliga sammansättning inom IG Metall-sektorn gäller också i allt väsentligt för den tyska ABB-koncernen. Det finns tre BR-nivåer: cirka 60 direktvalda lokala verkstadsråd, samlade i ett *Gesamtbetriebsrat* på varje större ort med flera ABB-företag; ett BR på nationell nivå för varje segment, som kallas *Arbeitsgemeinschaft* och är frivilligt, ej lagstadgat; ett *Konzernbetriebsrat* med representanter för alla segmenten. Samarbetsorganen på de båda högre nivåerna väljs av de lokala BR.

Det är uppenbart att det är genom BR på lokal företagsnivå, segmentsnivå och central koncernnivå som facket, alltså i praktiken IG Metall, kan utöva inflytande. Vad gäller ABB Henschel Lokomotiven är det ett lokalt BR med 21 ledamöter som företräder de anställda oavsett kategoritillhörighet; arbetare och tjänstemän väljer gemensamt. Personalen väljer också halva antalet ledamöter i Aufsichtsrat för holdingbolaget ABB Henschel AG. Men inflytandet i överstyrelsen anses betydelselöst, bland annat därför att ordföranden enligt lagen har utslagsröst till kapitalägarnas förmån vid oenighet. Det är alltså på det lokala planet som de anställda genom BR kan utöva ett direkt inflytande, och detta gäller alla slags frågor i lika hög grad, dock med två viktiga undantag: dels kan de strategiska besluten endast påverkas på segments- och koncernnivå, dels ligger förhandlingar om löner och övriga anställningsvillkor utanför BR-kompetensen och avgörs genom regionala förhandlingar mellan IG Metall och Gesamtmetall.

Den motsättning mellan lokal företagsegoism, kanaliserad genom lokala BR, och en mera övergripande och långsiktig intressebevakning genom fackförbundet, som tycks vara inbyggd i BR-systemet (jrf kapitel 1, s. 64), be-

kräftas till fullo av företrädare för BR och IG Metall på såväl lokal som central nivå. Delvis ser den fackliga sidan detta som något naturligt och ofrånkomligt: lokala BR företräder de anställdas intressen här och nu, ofta i samarbete med den lokala företagsledningen, och de har stöd i lagen för detta. Motsättningar mellan olika lokala intressen, så kallade "Standortkonflikte", uppkommer hela tiden inom ABB, såväl inom Tyskland som internationellt. IG Metall och dess regionala organ försöker dämpa konflikterna genom att dels förmå arbetsgivaren att följa vissa principer så att sysselsättningen skyddas likformigt över hela landet, dels samla BR kring gemensamma riktlinjer. Men det är svårt för facket att utöva ett effektivt inflytande sedan ABB i Tyskland styckats upp i 60–70 företag med ungefär lika många BR. Denna decentralisering försvårar i sig det fackliga inflytandet – det är svårare att påverka 60 BR än sex stycken – och därtill kommer en stark och växande ekonomisk centralstyrning från högsta koncernledningen, som inte hade någon motsvarighet i gamla Brown Boveri. Lokala koalitioner mellan ett nedläggningshotat företag och dess anställda försvåras av att företagsledningen är så hårt styrd från Zürich.

Tyska arbetsgivare är i allmänhet motståndare till förslaget om European Works Councils, och detta gäller även inom ABB. Personalchefen i Mannheim ansåg att EWC enbart är en maktfråga för det centrala facket och helt ointressant för de anställda på det lokala planet. Det fackliga inflytandet borde inte centraliseras och formaliseras på detta sätt. De fackliga företrädarna i IG Metall och DAG, liksom den lokale BR-representanten, såg däremot EWC-förslaget som ett första litet steg i riktning mot det långsiktiga målet medbestämmande, dock inte nödvändigtvis enligt den tyska modellen. Peter Touissaint ansåg att man bör gå fram i tre steg: information, konsultation, medbestämmande – en trestegsraket. Den tyska modellen bör ej bli dominerande; man borde hellre ta det bästa ur de olika nationella systemen. Inom ABB skulle ett sy-

stem av företagsråd kunna byggas upp segmentvis för alla berörda länder, och därifrån skulle segmentöverskridande och övernationella råd väljas, dels för Europa, dels för hela världen. Den viktigaste uppgiften för EWC och andra koncernfackliga samsarbetsorgan inom ABB borde enligt IG Metallbasens uppfattning vara att överlägga med koncernledningen om strategier på kortare och längre sikt. Det gäller för facket att bygga upp kompetens och självförtroende för att kunna vara med och föra en sådan dialog. Här är man på god väg, bland annat med hjälp av EG-finansierade kurser i IG Metallregi för BR-representanter på olika nivåer och segment inom ABB.

När det gäller graden av "svenskhet" i det rent tyska bolaget ABB Henschel AG och dess lokomotivdotter i Mannheim har IG Metallchefen och den lokale BR-representanten samt personalchefen ungefär samma uppfattning, och den handlar om styrning från högsta koncernledningen i Zürich. Det finns inget speciellt svenskt inflytande, trots att Transportationsegmentet de första åren efter fusionen hade mest svenska chefer med säte i Zürich. De svenska direktörerna i ABB-ledningen är nämligen mera amerikanska än svenska i sitt tänkesätt. Nu dominerar svenskarna inte längre i antal, och det har skett en viss sammansmältning av den "svensk-amerikanska" snabbheten och kortsiktigheten i beslutsfattandet och den mera konservativa och byråkratiska tysk-schweiziska tradition, som satte sin prägel på BBC i Mannheim. Enligt personalchefens bedömning hade BBC-traditionen kommit tillbaka och förstärkts de senaste åren när det gått bra för ABB Tyskland. Den kraftiga styrning som utgår från högsta koncernledningen är mångnationell, inte specifikt svensk, och den är i hög grad förbunden med koncernchefen personligen. De fackliga företrädarna omvittnade emellertid att medlemmarna fortfarande känner en stor osäkerhet inför makthavarna i Zürich efter alla uppköp och omstruktureringar, "oft mit knallharten Rationalisierung verbunden"; ABB uppfattas som en effektiv men

mycket hård arbetsgivare, enligt en av de högsta ledarna i det centrala DAG-facket.

Peter Touissaint satte i stort sett likhetstecken mellan företagskultur i ABB och Percy Barneviks maktutövning: "Barnevik säger företagskultur och menar envælde." IG Metall-ledaren – själv en kraftfull och karismatisk personlighet – uttryckte en stor respekt för koncernchefens intelligens, förmåga att lyssna med kritisk uppmärksamhet och skicklighet som maktanalytiker. Men i övrigt var hans karakteristik skoningslös. – Barnevik är bra på kontroll, omstrukturering och sanering, men han är inte bra på långsiktigt tänkande och att skapa en god anda i företaget. Han har ingen ro och överblick, han är rastlös och måste ständigt rusa vidare. Detta är farligt, särskilt eftersom enväldshärskaren inte har några starka medarbetare. Alla svenskar i ledningen är "tjänare" till Barnevik, de frågar alltid om lov; "Was denkt Percy?" Barnevik är allsmäktig och vill inte höra sanningen. Alla måste lyda eller gå. Det är en tidsfråga tills det blir uppror och utbrytningar. "ABB liknar Bresjnevs Sovjet utan glasnost där koncernledningen är centralkommittén; det är en kapitaldiktatur." Diktaturen fungerar så länge alla håller med, men den kommer att falla sönder. Det finns ingen sammanhållande företagskultur. Man försöker skapa en sådan, men det är bara ord utan innehåll.

Touissaint bekräftade den bild av ökande centralisering till Zürich, bort från Mannheim, som både de centrala och lokala BR-företrädarna och personalchefen tecknade. Decentraliseringen genom uppstyckning av de tyska dotterföretagen åtföljdes av allt hårdare centralstyrning via budget och månatligt rapporteringssystem. Båda parter på företaget i Mannheim förlorade därmed i reell beslutskompetens, de fick mindre svängrum och måste fråga Zürich i många viktiga frågor. Lågkonjunkturen i början av 90-talet skärpte centralstyrningen. Direktiv om nedskärning av personalstyrkan till en viss nivå utfärdades som en direkt order, utan förklaring. Detaljerade anvisningar

om besparingar på resor, hotell och restauranger samt fastigheter kungjordes genom en rundskrivelse från högsta ort till alla tyska ABB-företag. Touissaint tyckte sig här se en kopia av Curt Nicolin och hans berömda besparingsukaser till SAS på 60-talet. Självfallet innebär en sådan centraliserings- och besparingspolitik, att det fackliga inflytandet så gott som helt försvinner. I detta sammanhang framhöll IG Metall-ledaren att den tyska mot-svarigheten till T50, "time-based management", bara betyder "lyda och jobba hårdare". Här finns ingen plats för svaga och sjuka utan bara för unga och starka människor. "Det blir ett två tredjedelssamhälle inom ABB-världen."

Vad håller samman ABB?

ABB betraktas ofta som prototypen för en transnationell koncern: den saknar nationell hemvist, den har hemmarknad i många länder, den hålls samman av en strävan till övernationell integration. Men paradoxalt nog bildades ABB av två utpräglade nationella flaggskepp, som spelade en helt dominerande roll i hemlandets starka elektrotekniska industri. Även om internationaliseringen ökade kraftigt under 80-talet var de båda koncernerna, i synnerhet ASEA, starkt förankrade i respektive hemland, bland annat genom ett intimt samarbete med berörda statliga myndigheter. Mot denna bakgrund är det märkligt hur snabbt ABB "avnationaliserades" efter fusionen. Ett viktigt led i avnationaliseringen var den snabba expansionen genom fusioner och företagsförvärv i alla delar av världen, som minskade de båda moderländernas relativa andelar i koncernen. Sverige och Schweiz krympte också i absoluta tal, t.ex. mätt i antalet anställda: i Sverige en minskning med över 7 000 från 32 800 året efter fusionen till 25 700 år 1993; i Schweiz minskade personalstyrkan

under samma period med 2 600 ned till 13 700. Samtidigt ökade antalet anställda i många andra länder; i Tyskland var sålunda antalet ABB-medarbetare cirka 34 000 de tre första åren efter fusionen, endast ett tusental fler än i Sverige, och ökade sedan med nära 3 000 fram till 1993. I Storbritannien skedde en ännu större ökning, från 4 600 till 10 400. Till bilden av avnationalisering hör också den drastiska nedskärningen av centrala staber i de "tungta" länderna, t.ex. från 1 600 till 100 personer i Mannheim. Den centrala staben i Zürich består av endast 150 personer.³⁰

Det är alltså uppenbart att ABB är varken en svensk eller en schweizisk koncern; den är i högsta grad global och övernationell. Men trots detta finns det ett starkt svenskt inslag i den meningen, att en mycket hög andel av de högre cheferna är svenskar. I genomsnitt halva koncernledningen i Zürich (Group Executive Committee) har under perioden 1988–93 utgjorts av svenskar med Percy Barnevik i spetsen. Hälften av koncernstabernas chefer 1993 var svenskar. Av de 50 cheferna för affärsområden 1993 var 28 svenskar. Av 500 internationella bolagschefer var inte mindre än 300 svenskar, medan endast 75 var tyskar.³¹ Som jämförelse kan nämnas, att Ericsson 1993 hade 144 chefer för dotterföretag och andra självständiga enheter i utlandet, varav 62 svenskar.³² Märkligt nog har alltså den övernationella ABB-koncernen en högre andel svenska chefer för bolag utanför Sverige (60 procent) än den Sverige-baserade Ericssonkoncernen, som anses ha en större andel svenskar i ledningen för utländska dotterföretag än andra svenskägda multinationella koncerner (43 procent). Det är också anmärkningsvärt att hälften av de högsta cheferna i Zürich kommer från Sverige och att Tyskland, det i särklass största ABB-landet, har en så liten andel av de internationella bolagscheferna.

Den höga andelen svenska chefer i ABB utanför Sverige betyder emellertid inte att koncernen har någon speciellt svensk prägel. Parterna i Mannheim och den regionale IG

Metall-ledaren uttrycker en uppfattning som torde vara representativ för berörda parter inom ABB i Tyskland: de svenska cheferna har mera amerikansk än svensk ledningsstil. Peter Touissaints omdöme om svenskarna skulle kunna tolkas som att de är mera präglade av koncernchefen Percy Barnevik än av sitt svenska ursprung. Det samma skulle kanske kunna sägas om chefen för ABB Transportation i Derby, även om det brittiska facket i detta fall såg ett svenskt inflytande i positiv bemärkelse, utgående från Bo Södersten och hans svenska medarbetare.³³ Det kan tilläggas, att de fackliga företrädarna i Tyskland på central nivå inte ser någon väsentlig skillnad mellan svenskägda och andra utländska koncerner vad gäller ledningsstil, företagskultur och relationer till de anställda. Samma uppfattning har de regionala ombudsmännen i IG Metall och DAG i Düsseldorf: ur de anställdas synpunkt gör det ingen skillnad om företaget är svenskt, engelskt eller amerikanskt (jrf kapitel 4, s. 180).

Vad gäller företagskultur inom ABB framfördes helt olika synpunkter i Derby och Mannheim. Den svensk-brittiska företagsledningen i Derby redovisade riktlinjer för en ny företagskultur, som redan tagit sig uttryck i förändringar av arbetsorganisation och personalpolitik och rönt stor uppskattning hos de fackliga företrädarna på såväl lokal som central nivå. I Mannheim däremot talade personalchefen i allmänna och inte särskilt positiva ordalag om högsta koncernledningens nyligen utfärdade riktlinjer för företagskultur, och IG Metallbasen likställde ABB-kulturen med Barneviks "envälde". De fackliga företrädarna i Västerås hade en mycket mera positiv syn på koncernledningens strävan att skapa en enhetlig företagskultur, ungefär som det brittiska facket; de hänvisade särskilt till T50 som ett viktigt led i personalpolitiken. T50 uppfattades som den svenska delen av ett koncernövergripande program för Time Based Management. Det är alltså en splittrad bild av synen på företagskultur inom ABB som framträder, men skiljelinjerna går mera mellan län-

der än mellan parter: i England och Sverige är parterna överens om en positiv syn på företagskulturen, i den mån den tar sig uttryck i konkreta program och åtgärder, i Tyskland är arbetsgivar sidans företrädare tveksam och facket helt negativt.

Vid årsskiftet 1991–92 framlades – som en uppföljning av ett policydokument från starten 1988 – av högsta koncernledningen en 50-sidig skrift om "ABBs Mission, Values, and Policies". Den skiljer sig markant från motsvarande program inom Volvo och Ericsson: över halva utrymmet ägnas åt organisatoriska och administrativa frågor, som behandlas mycket detaljerat, medan relationerna till de anställda ägnas en enda sida med konventionell text; även avsnittet om "Management Resources" är kortfattat och allmänt hållet. Till största delen framstår programskriften som en instruktionsbok för chefer på olika nivåer, syftande till att skapa ett för koncernens framgång nödvändigt mått av enhetligt uppträdande.³⁴ Texten är här av stort intresse; den ger en inblick i vilka krafter som kan tänkas vara utslagsgivande för att hålla samman den gigantiska, globala och rikt förgrenade ABB-koncernen.

"ABBs Mission is to meet the need for dependable electric energy and thus assure sustainable growth while fully respecting environmental demands." Denna nyckelformulering antyder att miljövänlig produktionsteknik och framställning av elektrotekniska produkter, som kan tjäna miljöpolitiska syften, är ett centralt mål för koncernen. Under rubriken "ABBs Values" listas ett antal principer som skall garantera "that we all 'pull in the same direction' and that we act as a cohesive entity". Först kommer "Corporate Unity": koncernens sammanhållning skall främjas genom olika symboler och beteendekoder. Här nämns bland annat att "ABBs corporate language is English; its corporate currency is the U.S. dollar". Men problematiken kring olikheter mellan nationella kulturer och kulturell friktion inom ABB ägnas förvånansvärt litet ut-

rymme här, liksom i andra delar av programskriften och i andra dokument; några ord om vikten av förståelse för nationella skillnader och om nödvändigheten att i det praktiska arbetet försöka överbrygga dessa skillnader är ungefär allt. Den känsliga frågan om stora strukturella förändringar som berör lokala bolag besvaras däremot med stor tydlighet: sådana förändringar måste ses ur koncernens helhetsperspektiv, "even if this should result in uneven distribution of hardship among the countries or locations involved". De högre cheferna är skyldiga att för de närmast berörda förklara syftet med beslut som kan få ogynnsamma effekter för anställda och localsamhällen. Ingenting sägs om en procedur för information och samråd med representanter för de anställda, än mindre är det tal om förhandlingar.

De principdeklarationer som i övrigt ingår i "ABBs Values" kräver ingen utförligare kommentar. Avsnitten om affärsetik, kundorientering, personalpolitik och kvalitet innehåller allmängods, som vilket företag som helst skulle kunna skriva under på. Under rubriken "Environment Protection" förtydligas koncernens miljöprofil på flera punkter, och alla bolagschefer åläggs uttryckligen ett juridiskt, operationellt och finansiellt ansvar för "integrated environmental management". Slutligen lyfts "Action Orientation" fram som ett särskilt ABB-värde; vad som avses är "fast pace and responding quickly to changes". Alla chefer måste vara drivande krafter för förändring och utveckling. Koncernledningens erfarenheter från den första tiden efter den stora fusionen kan anas i följande rappa formulering: "In the case of mergers and acquisitions, it is best to implement all the changes in the first year."

I avsnittet om "Management Resources" behandlas chefernas relationer till de anställda ytterst kortfattat. Ingenting sägs om fackföreningar i detta sammanhang; det samma gäller det tidigare nämnda korta stycket om personalpolitik. Det förefaller som om högsta koncernledningen – med bortseende från t.ex. svenska och tyska

traditioner – gör en anpassning till de värdländer, där fackföreningar i västerländsk bemärkelse är svaga eller obefintliga. De krav som ställs på cheferna handlar till stor del om internrekrytering, kompetensutveckling och rotation mellan olika länder. Med hänsyn till koncernens mångkulturella bredd och komplexa organisation måste de högre, ”globala” cheferna ha höga kvalifikationer förutom teknisk kompetens och administrativ effektivitet: ”ABB managers must have an exceptional grasp of differing traditions, cultures, and environments.” För att uppnå detta måste koncernen ”speed up the flow of managers across organizational and geographical borderlines”.

ABBs organisation skall på alla nivåer återspegla matrisen – korsningen mellan en global produktområdesdimension och en nationell/regional dimension. En rad anvisningar ges om den praktiska tillämpningen av matrisorganisationen; det handlar ytterst om att implementera världsomfattande strategier på den lokala marknaden. Affärsområdenas omfattning och specifika produktansvar skall fastställas av högsta koncernledningen. Intern tävlan mellan lokala produktionsenheter bör uppmuntras, men utåt måste ABB visa en enad front. Den administrativa organisationen skall göras så platt som möjligt och onödiga skikt av mellanchefer rensas bort.

I det stora avslutande kapitlet ”Operational and Functional Policies” – nästan halva skriften – utvecklas i en mängd punkter riktlinjer för rationaliseringsverksamhet, projektarbete, forskning och utveckling, finansiell styrning och kontroll, investeringar och fastighetsförvaltning, informationspolicy inåt och utåt, hantering av frågor om skatter och lagar i värdländerna, etc. Till en början fastslås som ett mål för alla enheter i koncernen en genomsnittlig ökning av produktiviteten med fem procent per år. Detta skall bland annat uppnås genom ”an integrated time-based approach to rationalization”; här antyds ett program som har stora likheter med T50, och detta vidareutvecklas i ett följande avsnitt om projektorganisation

m.m. Forskning och tekniskt utvecklingsarbete tillmäts stor betydelse; ABB gör anspråk på ledarskap i nyckelteknologier, och FoU-andelen av investeringarna måste därför öka.

Under rubriken "Control" utvecklas ett slags planekonomiskt tänkande. Till en början fastslås att den långtgående decentraliseringen inom ABB måste förenas med effektiv rapportering och central kontroll. Rapporteringen skall ske varje månad från resultatenheterna med hjälp av redovisningssystemet ABACUS, varigenom de högre nivåernas chefer – ända upp till högsta koncernledningen – får en fortlöpande insyn i verksamheten och har möjlighet att ingripa om rapporterna visar röda siffror. Till grund för budget- och rapportsystemet ligger "long-range strategic plans for business areas and countries". Centraliseringen av ekonomisk makt inom koncernen kommer också till uttryck i synen på budgetprocessen: "Budgeting starts as a top-down process, setting out objectives to be achieved. Budgets should not be mere summaries of bottom-up suggestions." Ytterligare två exempel på centralstyrning kan nämnas. Alla slags investeringar måste godkännas av ledningarna för både segment och regioner. Vad gäller information till de anställda, som tillmäts stor betydelse och därför skall lämnas i god tid, återkommer top-down-perspektivet: "The internal goal is to quickly and consistently communicate the company's objectives and status, thereby encouraging open discussion and a free exchange of ideas among employees at all levels."

Om man skall karakterisera företagskulturen inom ABB utifrån "Mission, Values, and Policies" är det väl så intressant att beakta det som *inte* står där, eller bara behandlas kortfattat och ytligt, som det som behandlas utförligt. Man kunde sålunda vänta sig att ingenjörskultur skulle spela en stor roll som profilskapande och sammanhållande kraft i ett så teknik- och forskningsbaserat storföretag

som ABB. Men så är inte fallet; teknikdimensionen har en blygsam plats i programskriften, jämfört med den organisatoriska och administrativa dimensionen. Inte heller i verksamhetsberättelser och andra policydokument lyfts teknikfaktorn fram som den viktigaste drivkraften och sammanhållningsfaktorn, så som sker hos Ericsson. Medan ingenjörskulturen länge varit Ericsson-koncernens styrkebälte och ända fram till 1990-talet utgjort den egentliga företagskulturen, är det sammanhållande krafter av ekonomisk och organisatorisk art som framhävs hos ABB. Denna skillnad mellan de båda koncernerna symboliseras av att Percy Barnevik är civilekonom medan LM Ericsson alltsedan 1940-talet letts av tekniker (likasom ASEA fram till 1980). Skillnaden kan delvis förklaras av att den elektrotekniska industrin till största delen är en ”mogen” bransch, där utrymmet för nydaningar och produktförnyelse inte är lika stort som inom tele- och radiokommunikationsområdena. Men en viktigare förklaring torde vara att själva fusionen som sådan och de chockvågor den utlöste inom ASEA och BBC övertrumfades den traditionella ingenjörskulturen inom de båda företagen. All kraft inriktades på att genomföra fusionen och det därpå följande expansionsprogrammet på kortast möjliga tid, samtidigt som ett dubbelriktat program igångsattes för långtgående decentralisering av produktionen och kraftfull centralisering av den finansiella styrningen.

Men frågan är om det är rimligt att betrakta ”ABBs Mission, Values, and Policies” som ett program för företagskultur. Den starka inriktningen på den organisatoriska och ekonomiska – rentav planekonomiska – dimensionen gör att programmet snarare bör betecknas som ett *regelsystem* med en sammanhållningsfunktion av mera handfast och styrbar karaktär än en företagskultur. Samma synsätt kan anläggas på det program för effektivare produktion genom reformerad produktionsorganisation och mera utvecklande arbetsuppgifter för alla medarbета-

re, oberoende av föråldrade kategoriindelningar, som inom koncernen i stort går under namnet Time Based Management och i Sverige har beteckningen T50. Visserligen finns det i T50 och dess utländska motsvarigheter inslag av en till de anställda riktad företagskulturförkunnelse, särskilt vad gäller självständiga och utvecklande arbetsuppgifter samt tilltro till den enskilde medarbetaren m.m. Men främst handlar det om att höja effektiviteten och produktiviteten genom förändringar av *regelsystem* för produktionen; eventuella positiva effekter för personalen blir så att säga en välkommen biprodukt. T50 m.m. kan ses som en permanent och kontinuerligt verksam förändringsprocess, styrd av ett flexibelt regelverk snarare än av attityder som påverkats av koncernledningens strävan att skapa en enhetlig företagskultur.³⁵

Framgången för T50 och dess motsvarigheter på andra håll i koncernen är emellertid helt beroende av medarbetarnas medverkan; beroendet är mycket större än i en traditionell produktionsorganisation, där arbetarna vid det löpande bandet är mera utbytbara. Detta ger de anställda och deras organisationer en relativt stark förhandlingsposition, utifrån vilken de kan kräva att arbetsgivaren accepterar vissa grundläggande spelregler för lönesättningen – det är den diskussionen som pågår mellan Metall och ABB – och även att informationen från koncernledningen och lägre nivåer sker i ordnade former, som gör det möjligt för facket att samråda och påverka. Det är här som det koncernfackliga samarbetet kommer in i bilden på ett konkret sätt på lägre nivåer och som en fråga om makten över spelreglerna på de högre nivåerna. Det finns en naturlig koppling mellan reformprogram av typ T50 och ett på partsrelationer byggt koncernfackligt samarbete kring spelreglerna för reformarbetet på verkstads- och kontorsgolvet.

ABBs beroende av framgång för T50 och liknande program – och det därmed sammanhängande beroendet av de anställdas medverkan – kan sättas in i ett större sam-

manhang. Den elektrotekniska marknads avreglering sedan slutet av 80-talet innebär en nedbrytning av nationella monopol, en ökande internationalisering och en hårdnande konkurrens över hela världen. ABB-fusionen spelade en viktig roll som pådrivare i denna utveckling. Men samtidigt blev ABB alltmer beroende av att kunna göra snabba och flexibla tekniska anpassningar till olika nationella marknader, där företaget etablerat sig genom sina många uppköp och fusioner. I avsaknad av den trygghet som tidigare skapats av skyddade nationella marknader och ett intimt samarbete med statliga monopolföretag, såsom SJ och Vattenfall och deras motsvarigheter i andra länder, blev ABB hänvisat till en mera öppen konkurrens på en avreglerad världsmarknad med en mångfald av teknologiska standarder och ökande kundkrav på korta leveranstider och hög kostnadseffektivitet. Detta torde vara den viktigaste förklaringen till att Time Based Management/T50 blivit en så central del av ABBs policy. Det är också detta starka inslag av strukturell nödvändighet i förändringsprocessen, som gör de anställdas medverkan till en tvingande nödvändighet och ger dem möjligheter att ställa villkor för sin medverkan i form av gemensamma spelregler för information, samråd och inflytande över processen.³⁶

ABB synes stå inför tre problem, som kan tänkas hota koncernens styrka och sammanhållning. För det första frånvaron av nationell förankring i ett hemland och den därmed sammanhängande tendensen att förringa den nationella mångfaldens och den kulturella friktionens problematik. Kan en övernationell storkoncern utan den styrka och trygghet som en nationell kärna kan ge bestå i längden? Är det möjligt att bygga upp så starka regelsystem att nationella skiljelinjer och motsättningar kan överbryggas? Detta är öppna frågor – framtiden får utvisa vad svaret blir.

För det andra kan det ifrågasättas om ett så starkt effektivitetsinriktat rationaliseringsprogram som Time

Based Management/T50 i längden kan fungera som ett sammanhållningskitt. Även om personalen och det lokala facket ställer upp till en början och det fungerar bra, finns det stor risk att meningsmotsättningar mellan parterna växer fram när programmet uttömmar sin potential eller om det visar sig att en del anställda sällas bort och stannar utanför programmet med hänvisning till otillräcklig kapacitet. Risken för sammanbrott på grund av att det inte går att enas om spelreglerna, eller att ett planerat koncernfackligt samarbete inte fungerar, är också stor. Arbetsgivarens beroende av personalens medverkan är en stor utmaning för ABB, som gör reformprogrammet till ett spel med höga insatser.

Slutligen: är det så som Peter Touissaint säger, att Percy Barnevik är en allsmäktig enväldshärskare, omgiven av jäsägare, och att ABB – som alla diktaturregimer – kommer att falla söner förr eller senare? Det faller utanför ramen för vår under sökning att försöka ge ett svar på denna fråga. Men själva faktum att en ledande fackföreningsman i tyska ABBs centrum i Mannheim framför en så uppseendeväckande kritik av koncernchefen och koncernledningen i övrigt – och att likartade omdömen om centralstyrningen inom ABB m.m. uttrycks även av tyska chefer och andra bedömare – gör att frågan bör diskuteras.³⁷ Det råder ingen tvekan om att Barnevik i hög grad satte sin personliga prägel på den stora fusionen och den följande strategin för snabb expansion genom uppköp och fusioner. Programskriften "ABBs Mission, Values, and Policies" bär också en omisskännlig prägel av koncernchefens tänkande; likheten mellan detta dokument och Barneviks uttalanden i intervjuer är slående.³⁸ Många tecken pekar alltså på en mycket stark personlig maktutövning i koncernens centrum. Graden av maktkoncentration och därmed sammanhängande maktlöshet eller underkastelse bland de närmaste medarbetarna kan inte fastställas. Men så mycket torde kunna sägas som att ABB vad gäller maktstrukturen i ledningen – liksom i fråga om reform-

programmet för produktionen – lever farligt. Vad händer när den starke ledaren är borta? Vad händer om det verkligen blir uppror och utbrytningar? Är de sammanhållande krafterna i form av regelsystem med smärre inslag av företagskultur tillräckligt starka?

Sammanfattning

Under perioden 1991–93 drabbades ABB av lågkonjunkturen, särskilt i Västeuropa och Nordamerika. Påfrestningarna var inte lika svåra som för Volvo, men de var värre än för Ericsson. När konjunkturedgången började märkas, hade ABB redan kommit in i en konsolideringsfas efter den stora turbulensen i samband med fusionen och den efterföljande snabba expansionen och hårdhänta strukturrationaliseringen.

Fusionen mellan ASEA och BBC 1987 ställde det koncernfackliga samarbetet i Sverige inför en svår utmaning. Den visade i blyxtbelysning hur maktlöst facket är när det gäller stora strategiska beslut; i den mån någon påverkan kunde utövas, var den endast marginell. Detsamma gäller de beslut som koncernledningarna i Zürich och Västerås fattade de följande åren om fusioner och nedläggningar av produktionsenheter i Sverige. De fackliga organisationerna i Sverige förlorade inflytande och kontaktnät i och med att högsta koncernledningen förlades till Schweiz. Samma förlust upplevde det tyska facket i Mannheim; förlusten var troligen ännu större än för det svenska facket, eftersom ABB Tyskland styckades upp i ett stort antal mindre bolag på ett sätt som inte hade någon motsvarighet i Sverige, där ASEA till skillnad från BBC strukturrationaliserades och bolagiserades redan före den stora fusionen. Både i Västerås och i Mannheim ställdes facket inför en ökande maktkoncentration till Zürich; i Mann-

heim delades den upplevelsen dessutom av ledningen för den lokala enheten. En annan likhet mellan svenska och tyska erfarenheter av fusionens efterverkningar är att de många högre chefer som hämtades till Zürich från Sverige uppfattades som allt mindre "svenska" och allt mer präglade av koncernchefens anda.

Det koncernfackliga samarbetet inom ABB i Sverige har mera karaktären av fackligt nätverk och är mindre formaliserat än motsvarigheterna inom Volvo och Ericsson. Det är dock betydligt mera utvecklat än inom ABB i Storbritannien, där den enda form av facklig samordning som finns på nationell nivå är den som sker inom ramen för förhandlingskartellen CSEU i samband med löneförhandlingar. I Tyskland är den närmaste motsvarigheten till det svenska koncernfackliga samarbetet den indirekta fackliga samordning som utvecklas inom ramen för Betriebsratsystemet på lokala och centrala nivåer inom ABB. Vad beträffar det inflytande som facket kan utöva på olika nivåer är bilden ungefär densamma i alla tre länderna: inflytandet är störst i lokala frågor och i löneförhandlingar, som huvudsakligen förs på nationell eller regional (Tyskland) nivå, medan inflytandet över koncernbeslut i strategiska frågor är obetydligt. Det svenska facket i ABB har mycket mindre tilltro till sin förmåga att kunna påverka de stora strategiska besluten om uppköp, nedläggningar och fusioner än vad facket i svenska Ericsson och Volvo har. Denna viktiga skillnad kan med all sannolikhet förklaras av den starka maktkoncentration till högsta koncernledningen i Zürich, som skedde efter fusionen och som inte har någon motsvarighet inom de Sverigebaserade Ericsson- och Volvokoncernerna.

I ett viktigt avseende har emellertid de fackliga organisationerna inom svenska ABB – särskilt Metall – en starkare ställning än facket i de brittiska och tyska dotterföretagen. Det gäller de anställdas medverkan i T50-programmet, som är en helt avgörande förutsättning för programets framgång. Facket kan här ställa villkor för sin med-

verkan, villkor som handlar om andel i makten över spelreglerna, främst vad gäller lönesättningen men kanske också reglerna för information och samråd. Om motsvarande reformprogram skulle drivas lika energiskt i andra länder som i Sverige, skulle facket kanske på längre sikt kunna ställa villkor för sin medverkan på liknande sätt. Men i dagens läge verkar detta osannolikt. Varken i Derby eller i Mannheim är en sådan situation i sikte.

Synen på European Works Council är, ungefär på samma sätt som inom Volvo och Ericsson, helt olika hos parterna: arbetsgivarsidan i Sverige såväl som i de brittiska och tyska dotterföretagen ser inga fördelar med EWC, medan facket genomgående ser förslaget om EWC som ett första litet steg i riktning mot ett kontinuerligt fungerande internationellt koncernfackligt samarbete, vilket saknas i dag. ABB ligger långt efter Volvo och Ericsson; det finns inget regelbundet arbetande samarbetsorgan, varken på europeisk eller global nivå; det finns inte ens ett förslag att förhandla om. Orsakerna härtill kan sammanfattas i tre punkter. För det första försvåras samarbetet av en i ABB inbyggd spänning mellan en europeisk och en global nivå och en därmed sammanhängande rivalitet mellan EMF och IMF. För det andra har maktkoncentrationen till Zürich och frånvaron av medbestämmanderätt i Schweiz minskat fackets inflytande över koncernbeslut, särskilt vad gäller Sverige och Tyskland. För det tredje har hotet om ett kommande EG/EU-direktiv om EWC inte haft samma pådrivande effekt på ABB som på andra multinationella koncerner med starkare svensk och/eller europeisk identitet.

Det finns dock en nivå inom ABB, där ett visst samarbete byggt på partsrelationer fungerat kontinuerligt sedan slutet av 80-talet, nämligen den nordiska nivån. Men den nordiska strategin är ett klenst substitut för ett fullt utbyggt koncernfackligt samarbete på europeisk och global nivå, även om Norden väger relativt tungt inom ABB, främst på grund av ett par stora företagsköp i slutet av

80-talet (Strömberg i Finland, Elektrisk Bureau i Norge). Det kan i detta sammanhang förtjäna nämnas, att försök till koncernfackligt samarbete mellan verkstadsklubbarna i norska ABB i samband med nedläggning av två – i och för sig lönsamma – fabriker misslyckades totalt; de berörda klubbarnas oförenliga intressen kunde inte sammanjämkas. Situationen förvärrades av att ABB styckade upp sina norska företag i mindre enheter för att de skulle passa in i matrisen. Parallellen med ABB i Tyskland är slående.³⁹

Fusionen mellan ASEA och BBC ledde till en snabb avnationalisering av två mycket nationellt präglade storföretag i två små moderländer. Även de många högre chefer som Percy Barnevik tog med sig från Sverige blev snart avnationaliserade och präglade av en transnationell mentalitet, som i hög grad bär koncernchefens signum. I den mån det finns inslag av en enhetlig företagskultur inom ABB, är detta snarare en skapelse av en multinationell koncernledning, dominerad av en kraftfull övernationell koncernchef, än en produkt av svenska och schweiziska företagstraditioner. Det kan alltså inte förväntas att svenska chefer för ABB-bolag utanför Sverige uppfattas som speciellt ”svenska”, trots att deras andel av det totala antalet lokala chefer är större än inom den starkt Sverige-baserade Ericssonkoncernen. Att det brittiska facket uppfattade företagsledningen i Derby som svensk – och därtill i en mycket positiv bemärkelse – torde vara ett undantag som bekräftar regeln; mot bakgrund av den dåliga företagskultur som man upplevde i det gamla statsägda BREL framstod den nya ”svenska” regimen som en klar förbättring. Men det bör erinras om att även det svenska facket i Västerås har uttryckt en positiv syn på koncernledningens strävan att förnya personalpolitik och produktionsorganisation. Det är framförallt i Tyskland – där det tidigare mycket dominerande och självständiga dotterbolaget till BBC förlorade det mesta av sin självständighet vid fusionen – som en starkt kritisk inställning till Barne-

vik och den av honom präglade "företagskulturen" kommer till uttryck.

Det eftersträvade enhetliga regelsystemet inom ABB förefaller baserat på en mera konkret och realistisk grund än de abstrakta värden och principer som kännetecknar mindre lyckosamma försök att skapa en enhetlig företagskultur i andra koncerner, såsom Volvo och Ericsson. Om regelstyrningen kan bli så effektiv, att den kan tjäna som ett sammanhållningskitt, beror emellertid till stor del på de anställdas medverkan, särskilt i den del som gäller ny produktionsorganisation. Den starka maktkoncentrationen och centralstyrningen innebär risker för sammanhållningen, som knappast kan motverkas av en produktionsordning, i vilken medarbetarna inte känner sig delaktiga.

Noter

- 1 Den följande framställningen bygger på Jan Glete, *ASEA under hundra år 1883–1983. En studie i ett storföretags organisatoriska, tekniska och ekonomiska utveckling* (Västerås: ASEA, 1983).
- 2 Ibid, s. 354 ff.
- 3 ASEA: Årsredovisningar 1985–87.
- 4 Den följande framställningen bygger på Werner Catrina, *BBC. Glanz. Krise. Fusion 1891–1991. Von Brown Boveri zu ABB* (Zürich: Orell Füssli Verlag, 1991).
- 5 Ibid, s. 235 ff; *Asea Brown Boveri: Anatomy of a Merger. A Report by the International Metalworkers' Federation* (Geneva 1991).
- 6 Till aktieägarna i Asea AB: Informationspromemoria angående bildandet av Asea Brown Boveri-koncernen (Västerås 1987). – Från och med fusionen ändrades koncernens beteckning från ASEA till Asea.
- 7 *Asea Brown Boveri: Anatomy of a Merger.*

- 8 Till aktieägarna i Asea AB.
- 9 International Management, June 1988, cit. i *Anatomy of a Merger*, s. 13 f.
- 10 Catrina, s. 237–274.
- 11 Framställningen bygger här och i det följande – där ej annat anges – på Asea Brown Boveri: Annual Reports 1988–1993.
- 12 Intervju februari 1992 med Leif Åke Nilsson, personalchef på Asea Brown Boveri AB, Västerås.
- 13 Protokoll från primär förhandling enligt medbestämmandelagen: Principfrågor i samband med fusioneringen mellan ASEA och Brown Boveri, Västerås 1987-09-22–09-25; intervjuer september 1988 med Pär Axelsson, ordförande i Verkstadsklubben vid ABB, Västerås, Thord Wedin, ordförande i SIF-klubben vid ABB, Västerås och Arne Olsson, personalchef på ABB, Västerås/Zürich.
- 14 LOs synpunkter på ASEA-Brown Boveri-affären. Brev till Industridepartementet 1987-09-14.
- 15 Brev från Björn Rosengren, TCO, till statsrådet Thage G. Peterson, Industridepartementet, 1987-08-11.
- 16 Förhandlingsprotokoll 1985-11-29, ASEA AB och lokalorganisationerna för SIF, SALF, CF och Metall, avseende organisationsutveckling vid Moderbolaget ASEA AB m.m., cit. § 3. – Den följande framställningen baseras på protokoll från styrelserna i Verkstadsklubben och SIF-klubben vid ASEA/ABB, 1987–93, samt stadgar och protokoll från ABB och ASEA Koncernklubbars Samorganisation och PTK-klubbarnas Samorganisation inom ASEA/ABB-koncernen, 1987–93; intervjuer september 1988 med Pär Axelsson och Thord Wedin; intervjuer februari 1992 med Stig Stolpe, ordförande i Verkstadsklubben vid ABB, Västerås, och Thord Wedin samt Leif Åke Nilsson, personalchef på ABB AB.
- 17 Intervju med Stig Stolpe, februari 1992 (cit.) och november 1994, samt Leif Åke Nilsson, februari 1992.
- 18 Verkstadsklubbens styrelse 1991-08-27, 1992-09-22, 1992-12-22, 1993-09-14, 1993-11-09, 1994-02-02; ABB och ASEA Koncernklubbars Samorganisation 1990-09-11, 1992-03-19, 1993-09-22, 1993-11-10, 1994-01-12; SIF-klubben vid ABB, styrelsen 1993-01-21; SAK-konferens 1992-11-04,

- 1994-04-28; SvD Näringsliv 29.9 och 30.9.1993, 5.4 och 6.4.1994; intervju med Stig Stolpe november 1994.
- 19 ASEA Koncernklubbars Samorganisation 1987-09-01 (cit.). – Den följande redogörelsen bygger, där ej annat anges, på styrelseprotokoll från Verkstadsklubben samt protokoll från Koncernklubbarnas Samorganisation och SAK-konferenserna 1987–93.
- 20 Marina Ahlskog, *Koncernfackligt samarbete inom ABB Strömberg. Arbetsplatsrelationer och facklig verksamhet i en internationell koncern* (Helsinki: Työministeriö, 1992), s. 43f, 62. – Om de försök som gjordes i slutet av 1980-talet från Nordiska Fackliga Samorganisationens sida att genomföra koncernfackligt samarbete inom Norden och det motstånd häremot som gjordes av de nordiska arbetsgivarorganisationerna, se Nils Elvander, "The Double Challenge to the Trade Unions: Alternative Forms of Remuneration and Internationalization", *Sociology in the World. Essays in Honour of Ulf Himmelstrand on his 65th Birthday* (Uppsala: Research Reports from the Department of Sociology, Uppsala University, Vol. 1989:5), s. 78–86.
- 21 Rapport fra Nordisk ABB möte, Billingstad (Norge) 25–26.10.1990; Thord Wedin, SIF-klubben ABB, Västerås, 1991-01-14: Rapport från ad hoc-möte angående ABB, IMF, Genève 1991-01-09.
- 22 Thord Wedins rapport 1991-01-14; Jan-Åke Olsson, Metall, Stockholm, 1991-01-11: Rapport från IMF, Arbetsgrupp för ABB, Genève 1991-01-09 (cit.).
- 23 Jan-Åke Olsson, Nordiska Metallarbetarsekretariatet, Stockholm, 1992-09-29: Anteckningar från IMF's världsråd för ABB i Zürich, 21–22 september 1992; Thord Wedin och Gun-Sofie Rautiala, SIF-klubben ABB, Västerås, 1992-11-12: Rapport från IMF's världsråd för ABB 1992-09-21-22 i Zürich; Thord Wedin, Rapport 1993-11-12 från ett möte med IMF-ABB Coordinating Committee, Genève 1993-10-22.
- 24 Jan-Åke Olsson, Anteckningar etc. 1992-09-29.
- 25 Intervju med Thord Wedin, februari 1992.
- 26 Verkstadsklubbens styrelse 1989-03-14; ABB och ASEA Koncernklubbars Samorganisation 1989-04-07. – Thord Wedin skriver i sin rapport från mötet med IMF-ABB Coordinating Committee 1993-10-22: "Alla imponerades av Per-

- cy Barneviks informationsteknik, tempo, öppenhet och tydliga svar. Däremot insåg inte alla att för att kunna ställa frågor och få svar på frågor måste man avbryta Percy Barnevik. Man efterlyste tid att efteråt få ställa frågor och naturligtvis fanns inte sådan tid.”
- 27 ABB Transportation Ltd: *The History*, 1993. – Den följande framställningen är – där ej annat anges – baserad på informationsmaterial från ABB Transportation Ltd, Derby samt intervjuer april 1993 med Bo Södersten, Managing Director, Ian Butler, Director Personnel Corporate, Mark Phillips, Solicitor & Legal Adviser, William Brown, AEEU & Chairman of Works Committee, John Heavey, RMT (järnvägsmannaförbundet) & Secretary of Works Committee, samt Alex Ferry, General Secretary of the Confederation of Shipbuilding and Engineering Unions, London.
- 28 ABB Annual Report 1993, s. 32.
- 29 Intervju november 1992 med Otto Forchel, Betriebsräteabteilung IG Metall, Frankfurt am Main; Catrina, s. 265–274. – Den följande framställningen bygger på Asea Brown Boveri Mannheim, Annual Reports 1991–93, informationsmaterial från ABB Henschel Lokomotiven, Mannheim samt intervjuer november 1992 med Reinhard Kuhlmann, Leiter der Abteilung Grundsatz, Vorstandverwaltung IG Metall, Frankfurt am Main, Peter Touissant, 1. Bevollmächtigter IG Metall, Mannheim, Ursula Konitzer, Stellvertretende Vorsitzende DAG, Bonn, Bernhard Fischer, personalchef på ABB Henschel Lokomotiven och Siegfried Paetzold, Betriebsrat ABB Henschel Lokomotiven, Mannheim.
- 30 ABB Annual Reports 1988–1993; Christian Berggren, Building a Truly Global Organization? ABB and the Problems of Integrating a Multi-Domestic Enterprise (Arbetslivsinstitutet, 1995).
- 31 Ibid.
- 32 Telefonaktiebolaget LM Ericsson, Årsredovisning 1993, s. 60ff.
- 33 Vid intervjun i april 1993 inledde Bo Södersten med en längre redogörelse för företaget och dess utveckling, framförd i högt tempo och illustrerad med en rad overheadbilder; likheten med Barneviks presentationsstil var påfallande.

- 34 I förordet till *ABBs Mission, Values, and Policies* (ABB Zürich, December 1991) skriver Percy Barnevik: "To ensure that we all continue to pull in the same direction, ABB managers must actively use these updated policies as guiding principles."
- 35 Distinktionen mellan regelsystem och företagskultur och en tillämpning av detta resonemang på T50 utvecklas i Eskil Ekstedt & Hans Wirdenius, "Renewal Projects: Sender Focus and Receiver Competence in ABB 'T50' and Skanska '3T'", *Scandinavian Journal of Management*, 1995. Om T50 och medarbetaravtal, se H. Boman, "Förändringen: En berättelse om svenska ABB och T50", *Affärsvärlden* (Stockholm 1992); *50xT50: 50 exempel från olika delar av svenska ABB* (Västerås: ABB Koncernstab, Information, 1994); Lars Malm & Marianne Pihlgren, *Medarbetare i Service. Ett förändringsprojekt inom ABB i Sverige* (Stockholm: Pihlgrens Förlag, 1991).
- 36 Detta perspektiv utvecklas närmare i Henrik Glimstedt, *Restructuring the Transformer Industry* (Nordisk Ministerråd: Nordisk Seminar- og Arbejdsrapport 1993:645). Det antyds också i Berggren (1995).
- 37 I en artikel i den tyska affärstidskriften *Manager Magazin* (1994) kommer tyska ABB-chefer till tals. En "disillusioned top executive" karakteriserar ABB som "a command economy worse than the Prussian military". Enligt en anonym platschef är decentralisering "far from the real world of ABB. At the top level the matrix is a ruffle, but as profit-center manager you are operating in handcuffs". Berggren (1995); här nämns också, i en annan intervju, ett vanligt skämt inom branschen: "ABB was interpreted in the industry as if 'All Belongs to Barnevik'", samt, i en artikel i *Fortune* (1992), en karakteristik av koncernchefen som "Europe's leading hatchet man". I Werner Catrinas bok om BBC och ABB förekommer liknande omdömen om Barnevik på flera ställen.
- 38 Exempelvis William Taylor, "The Logic of Global Business: An Interview with ABB:s Percy Barnevik", *Harvard Business Review*, March–April 1991. – I en intervju i SvD Näringsliv 24.4.1994 talar Barnevik bl.a. om svårigheterna att skapa en företagskultur: "Men visst är det svårt. Därför

brukar jag vara ganska kall inför allt snack om kulturförändringar under ett eller annat år. Om du är mycket framgångsrik kanske du kan skapa en ny företagskultur på fem–tio år, men i de flesta fall tar det decennier.”

- 39 Nina Berg, *Medbestemmelse i et overnasjonalt konsern. En studie av ABB Asea Brown Boveri* (Bergen: Gruppe for flerfaglig arbeidslivsforskning, Universitetet i Bergen, 1993); Nina Berg, ”En lønnsom bedrift legges ned – historien om en konsernfaglig splittelse”, *Medbestemmelse i flernasjonale konsern – studier fra Hydro, Siemens og ABB*, (Nordisk Seminar- og Arbejdsrapport 1993:648), s. 53–68.

6. Sammanfattning och slutsatser

De multinationella koncernernas verksamhet och deras relationer till sina anställda utformas i en omvärld av mycket olikartade *nationella institutioner*, som är produkter av de olika ländernas historiska erfarenheter och uttryck för deras nationella kultur. De länder som undersökningen omfattar skulle kunna rangordnas utifrån de möjligheter till inflytande för de anställda och utveckling av ett fungerande koncernfackligt samarbete, som ländernas arbetsrättsliga regelsystem, organisationsstruktur och förhandlingssystem skapar. En sådan rangordning – baserad på översikten över de nationella institutionerna på makronivå i kapitel 1 – skulle kunna se ut på följande sätt (frågeställning I:1 i inledningen):

1. På första plats kommer *Sverige*, en representant för den *nordiska* arbetsrättsliga modellen, där ett i lagar och framför allt avtal garanterat inflytande för de anställda förstärks av vad som brukar kallas världens starkaste fackföreningsrörelse och ett därmed sammanhängande nära nog heltäckande kollektivavtals-system. Nationellt koncernfackligt samarbete är sedan länge väl etablerat i stora koncerner.
2. *Tyskland*, som liksom Belgien och Spanien representerar den *romansk-germanska* arbetsrättsliga modellen, bör utan tvekan ges en andraplacering, ganska nära Sverige. Detta är främst motiverat av det starka lag-

fästa medbestämmandesystemet. Härtill kommer att facket effektiva kontroll över Betriebsratkanalen till inflytande för arbetstagarna och kollektivavtalens höga täckningsgrad (cirka 90 procent, ungefär som i Sverige) till stor del kompenserar den relativt låga organisationsgraden och frånvaron av lokala fackliga organisationer.

3. *Belgien* kommer långt efter Tyskland: företagsnämnderna ger endast ett begränsat inflytande för de anställda, och till skillnad från Sverige och Tyskland saknas styrelsrepresentation; fackföreningsrörelsen är starkt splittrad utefter ideologiska och språkliga/regionala skiljelinjer; långvarig massarbetslöshet och regeringsingrepp i det korporativt betonade förhandlingsystemet har ytterligare försvagat facket.
4. *Spanien* liknar Belgien vad gäller företagsdemokrati och ideologisk splittring av fackföreningsrörelsen. Men facket är ännu svagare än i Belgien, beroende på Väst-europas högsta arbetslöshet, en mycket låg anslutningsgrad (under 15 procent, ungefär som i USA) och efterverkningar av en tidigare långvarig regeringsinblandning i förhandlingssystemet. Den fackliga svagheten förenas med facklig militans på det lokala planet (jämför Ericsson SA i Madrid).
5. *Storbritannien*, den främsta företrädaren för den *anglosaxiska* modellen i Europa, bör tilldelas den näst sista platsen i denna rangordning. Det finns ingen lagstiftning om företagsdemokrati, ej heller några avtalslösningar. De konservativa regeringarna har sedan 1979 konsekvent vägrat medverka till EG-direktiv om koncernfackligt samarbete. Den arbetsrättsliga lagstiftningen har under samma period bidragit till en avsevärd försvagning av fackföreningsrörelsen, som förlorade en tredjedel av medlemskåren. Förhandlingssystemet har blivit alltmer fragmentiserat, och kollektivavtalens täckningsgrad har sjunkit kraftigt.
6. *USA* intar av många skäl sista platsen. Den arbets-

rättsliga lagstiftningen har snarast försvårat facklig organisering, och frånvaron av rättslig reglering av medinflytande för de anställda har möjliggjort för arbetsgivarna att vid behov fylla detta tomrum på sina villkor, utan facklig inblandning. Hela samhällsklimatet är fackföreningsfientligt. Den fackliga organisationsgraden har sjunkit ännu mera än i Storbritannien. Kollektivavtalens täckningsgrad i det starkt fragmentiserade förhandlingssystemet är endast cirka 15 procent mot 50 procent i Storbritannien och betydligt mera i de andra länderna.

Det förefaller uppenbart, att Sverige och Tyskland har den bästa jordmånen för koncernfackligt samarbete inom de multinationella koncerner som är företrädade i de sex undersökta länderna (frågeställning I:2). De båda engelskspråkiga länderna ligger sämst till, medan Belgien och Spanien intar en mellanställning. Skillnaderna mellan ländergrupperna är mycket stora, och de har inte minskat till följd av de stora förändringar som inträffat under 1970- och 80-talen. Det finns ingen tendens till konvergens vad gäller de arbetsrättsliga regelsystemen och organisationsstrukturerna; tvärtom har klyftan vidgats mellan den i huvudsak orubbade fackliga styrkan i Sverige och Tyskland å ena sidan och å andra sidan det drastiskt försvagade facket i Storbritannien, USA och Spanien. Den av arbetsgivarna i alla länderna pådrivna tendensen till decentralisering och ökad flexibilitet i förhandlingssystemen sedan början av 80-talet innebär en viss konvergens, som dock utvecklas inom ramen för nationellt särpräglade institutioner.

Det framväxande koncernfackliga samarbetet kan alltså inte dra nytta av en fortgående utjämning av olikheterna i de nationella institutionerna. Världsekonominns internationalisering genom de multinationella företagens snabba expansion sedan mitten av 80-talet har hittills inte tagit sig uttryck i någon form av institutionell kon-

vergens. På lång sikt skulle – teoretiskt sett – en konvergens kunna utvecklas inom de stora multinationella koncernernas domäner genom att spelregler och beteendemönster blir alltmer internationaliserade; koncernernas interna internationalisering skulle också kunna få spridningseffekter, som urholkar de nationella institutionerna. En av de multinationella koncernerna framdriven konvergens ter sig emellertid under överskådlig tid föga sannolik, främst beroende på styrkan och trögrörligheten i nationella kulturmönster och institutioner. Just därför är det så viktigt för de fackliga organisationerna att försöka utveckla ett internationellt regelsystem i förhållande till de multinationella företagen.

När Ministerrådet den 22 september 1994 antog EU-direktivet om ett European Works Council var detta en stor framgång för fackföreningsrörelsen i EU-länderna och i synnerhet för de starkt pådrivande fackföreningsinternationalerna ETUC och EMF. Den pågående utvecklingen med frivilliga lösningar, som hittills dominerats av franska och tyska koncerner, får härigenom ett starkt stöd och kan väntas sprida sig snabbt till alla EU-länder. Många multinationella koncerner torde föredra att inrätta EWC eller motsvarande genom avtal med de närmast berörda fackliga organisationerna i stället för att invänta en implementering av direktivet. Men oavsett om det sker genom lag eller avtal börjar nu ett *internationellt regelsystem* ta form, som kan vidareutvecklas steg för steg genom ett partssamarbete över nationsgränserna (frågeställning I:3). Detta blir ett allt starkare stöd för facket gentemot de koncerner som alltjämt gör motstånd. Vad Sverige beträffar kan en anpassning till det framväxande regelsystemet förväntas ske genom att flera svenskägda koncerner ingår frivilliga överenskommelser om koncernfackligt samarbete, byggt på partsrelationer, när nu Ericsson brutit isen.

Denna bedömning av det koncernfackliga samarbetets framtidsutsikter skiljer sig från Wolfgang Streecks yt-

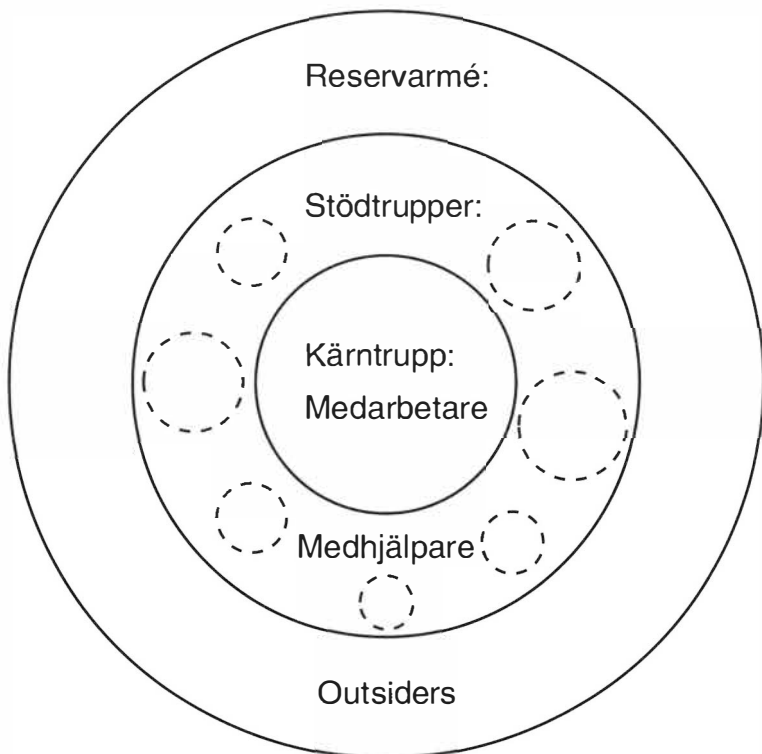
terst kritiska syn på EWC-strategin (se kapitel 2, s. 106ff). Streeck ser EU som storföretagens instrument för avreglering och nyliberal ekonomisk politik, och han tror inte att EWC kan vare sig stärka arbetstagarnas ställning i förhållande till de multinationella koncernerna eller visa vägen till ett enhetligt "European Industrial Relations System". Den avgörande invändningen mot Streecks resonemang är att han förbiser koncernledningarnas intresse av en samarbetsstrategi. Ledningarna synes i allt högre grad inse, att koncernerna har behov av den sammanhållande kraft som välinformerade och lojala medarbetare skulle kunna utgöra. Men Streeck har kanske rätt i att frivilliga EWC – och även koncernråd som baseras på EU-direktivet – kan bli ett led i företagsanpassade och flexibla system för relationer till de anställda, som är helt acceptabla för de multinationella företagen därför att de är arbetsgivarstyrda? I så fall skulle arbetstagarna inte ha någon större nytta av det koncernfackliga samarbetet.

Mot en sådan ur arbetstagarnas synpunkt sett pessimistisk syn på EWC-strategin talar emellertid, att företags- och koncernledningarnas beroende av de anställdas medverkan torde öka högst betydligt i och med den övergång från okvalificerat tempoarbete till en kunskapsintensiv, flexibel och utvecklande arbetsorganisation, som kännetecknar de avancerade företagen i det postindustriella samhället. När det stora flertalet anställda inte längre är bara lågutbildad och utbytbar arbetskraft utan i stället välutbildade och relativt mångkunniga medarbetare, och när det gamla industrisamhällets uppdelning i arbetare och tjänstemän blir alltmer föråldrad och irrelevant, då blir arbetsgivarna i mycket högre grad än tidigare beroende av att ha ett gott förhållande till sina medarbetare för att kunna påräkna deras medverkan i det ständigt fortgående förnyelsearbetet vad gäller produkter, kundservice och arbetsorganisation. Detta beroende stärker de anställdas förhandlingsposition och ger dem ökat inflytande över sina arbetsvillkor – och på längre sikt i nå-

gon mån kanske också över företagets organisation och företagsledningens strategier. För att uppnå medarbetarnas lojala och engagerade medverkan i förnyelsearbetet tvingas företags- och koncernledningarna ge deras valda representanter ett *reellt* inflytande över spelreglerna. Fallet ABB och T50 illustrerar detta förhållande. En utveckling i denna riktning öppnar vägen till ett koncernfackligt samarbete, som kan få reell betydelse och inte bara blir tomma formaliteter.

Ett fungerande koncernfackligt samarbete kan dock inte omfatta alla anställda i de multinationella koncernerna. Som antydde i inledningskapitlet (se s. 23) finns det en tydlig tendens till segmentering av arbetskraften i samband med övergången till det postindustriella samhällets mera flexibla och kunskapsintensiva arbetsorganisation. Detta gäller såväl arbetsmarknaden i stort som den interna arbetsmarknaden i stora företag. Det växer fram en tredelning: en *kärntrupp* bestående av kvalificerade *medarbetare* med trygg anställning, stimulerande och utvecklande arbetsuppgifter samt tillgång till kanaler för inflytande i företaget; en omgivande krets av *stödtrupper* som består av tidsbegränsat anknutna *medhjälpare*, såsom projektanställda specialister, underleverantörer eller konsulter; slutligen en *reservarmé* av lågkvalificerade *outsiders*, som pendlar mellan anställningar med okvalificerade arbetsuppgifter och ofta långvariga perioder av arbetslöshet eller arbetsmarknadspolitiska åtgärder. Tankegången illustreras i *figur 6:1*. Det är föga troligt att ett koncernfackligt samarbete kan omfatta stödtrupperna, som i regel är organiserade hos underleverantören eller oorganiserade och litar till sin egen förmåga, inte minst när det gäller att knyta kontakter över nationsgränserna med likasinnade kolleger. Reservarmén är inte heller någon bra målgrupp för koncernfackligt samarbete; i många länder är den inte ens föremål för sedvanlig facklig verksamhet. Det är alltså kärntruppen som är det koncernfackliga samarbetets bas.¹

Figur 6:1. Arbetsmarknadens segmentering i multinationella koncerner.



Men det är inte givet att denna begränsning är en nackdel. Om kärntruppen är någorlunda stor och stabil kan det räcka att representanterna i det internationella samarbetsorganet rekryteras ur dess led och i första hand tillvaratar dess intressen. En koncentration av intressebevakningen till kärntruppen skapar sannolikt bättre förutsättningar för ett fungerande koncernfackligt samarbete än ambitiösa men fruktlösa försök att också täcka in stödtrupperna och reservarmén. I bästa fall kan på längre sikt dessa gruppers intressen tillvaratas indirekt i vissa avseenden, kanske som en biprodukt av kärntruppens intres-

sebevakning. I sämsta fall lämnas de helt utanför, vilket självfallet drabbar reservarmén hårdast.

En annan avgränsning av det koncernfackliga samarbetets räckvidd är den som gäller den hittillsvarande strategin hos fackliga organisationer och multinationella koncerner att bara satsa på EU-området och låta världen i övrigt vänta. Detta är säkert en klok strategi i uppbyggnads-skedet. Men förr eller senare kommer ett läge där det ligger i båda parternas intresse att utvidga regelsystemet från den europeiska nivån till den globala – med andra ord att skapa ett i verklig mening *internationellt regelsystem*. Att bygga upp ett globalt samarbete är naturligtvis mera komplicerat än att skapa ett europeiskt samarbetsorgan, vilket exemplet ABB visar. Men såväl logisk konsekvens som praktiska hänsyn torde framtvinga en sådan utvidgning av det koncernfackliga samarbetet.

Undersökningen av de anställdas *inflytande* och möjligheterna till ett *fungerande koncernfackligt samarbete* inom Volvo, Ericsson och ABB överensstämmer i huvudsak med den ovan beskrivna rangordningen mellan de berörda länderna (frågeställning I:2 och I:4). Inflytandet är störst och det koncernfackliga samarbetet är mest utvecklat i Sverige. I Tyskland finns inom ABB ett väl utvecklat samarbete inom ramen för Betriebsratsystemet, som dock har försvagats av den tyska koncernens uppstyckning i ett stort antal mindre enheter. Eftersom det undersökta Ericssonföretaget i Tyskland var oorganiserat och saknade Betriebsrat går det inte att dra några slutsatser om inflytande och koncernfacklig potential i detta fall. Tyskland kommer dock att bli väl representerat i den nybildade "Ericsson European Committee". Det finns ingen anledning att utifrån vår undersökning ifrågasätta Tysklands andraplacering i den på makrodata baserade rangordningen mellan länderna. Detsamma gäller rangordningen av de övriga värdländerna för dotterföretag till de tre koncernerna. Att Storbritannien och USA har särskilt

små förutsättningar att skapa en gynnsam jordmån för ett nationellt koncernfackligt samarbete inom de brittiska och amerikanska delarna av koncernerna är uppenbart; detsamma gäller medverkan i det framväxande internationella KFS. Härav följer dock inte nödvändigtvis att *medarbetarnas* inflytande på det lokala planet är mindre än i de andra länderna. Arbetsplatsrelationerna i det oorganiserade Ericssonföretaget i Lynchburg i USA tyder till exempel snarast på motsatsen.

Vad gäller fackets inflytande i olika typer av frågor och på olika nivåer finns det inom alla tre koncernerna – men mest tydligt inom Ericsson – en klar skillnad mellan moderbolaget i Sverige (respektive ABB Sverige) och de utländska dotterföretagen. De svenska fackliga företrädarna anser sig genom deltagande i koncernstyrelsen och i det koncernfackliga samarbetsorganet kunna påverka alla slags frågor, även de strategiska besluten, och inflytandet kan utövas i mer eller mindre hög grad på alla nivåer. Inom svenska ABB är dock fackets tilltro till sin förmåga att påverka de stora strategiska besluten relativt liten beroende på maktkoncentrationen till Zürich.

I dotterföretagen i utlandet möter man en helt annan bild. De fackliga organisationerna – i den mån det finns några, de saknas ju i tre fall av nio – anser sig inte kunna nämnvärt påverka de strategiska frågorna om nedläggningar, fusioner, köp och försäljningar av företag, etc. Följaktligen är inflytandet på koncern- eller divisionsnivå obetydligt eller helt obefintligt. Det är på den lokala arbetsplatsnivån som de anställda och deras representanter har de största möjligheterna att direkt påverka arbetsgivarens beslut, därom är de berörda parterna i de flesta fall överens. Men detta behöver inte betyda att det inflytande som kan utövas är särskilt stort; undersökningen ger flera exempel på upplevelser av facklig maktlöshet, särskilt i Storbritannien och Spanien. Det handlar här främst om samråd kring arbetsorganisation, ny teknik, arbetsmiljö och åtgärder för att mildra effekterna för personalen av

nedläggning eller inskränkning av produktion. Störst inflytande har de anställda och facket genomgående i förhandlingsfrågor om löner, lönesystem, arbetstid och övriga anställningsvillkor. Dessa förhandlingar förs inom Volvo huvudsakligen på det lokala planet, medan förhandlingssystemet är centraliserat till nationell (i Tyskland regional) nivå inom Ericsson och ABB. Undersökningen bekräftar i huvudsak resultaten av tidigare forskning om fackligt inflytande i koncerner: påverkningsmöjligheterna är minst i strategiska frågor och störst i förhandlingsfrågor, medan lokalt betonade samrådsfrågor intar en mellanställning ur inflytandesynpunkt.²

Överallt, i Sverige såväl som i de utländska dotterföretagen i alla tre koncernerna, har vi stött på det fackliga problemet med motsättningar mellan olika grupper av anställda och deras lokala företrädare i samband med företagsnedläggningar och personalnedskärningar. Intressemotsättningar av detta slag anses genomgående vara mycket svårösta eller rentav olösliga. Det centrala facket försöker oftast hålla sig utanför sådana konflikter, eller också begränsas insatserna till rådgivning och (i Sverige) hjälp med att skaffa fram löntagarkonsulter, som kan kritiskt granska koncernledningens kalkyler. Att på förhand kunna utforma en facklig *strategi*, som skulle kunna förebygga eller åtminstone mildra sådana plågsamma intressemotsättningar som grundar sig på det kortsiktiga lokala egenintresset, förefaller mycket svårt. Facket på koncernnivå i Sverige och Tyskland säger sig i några fall ha ambitionen att verka för en strategi, som ser till helheten och alltså sätter koncernens välgång främst. Det svenska koncernfackets hantering av nedläggningsbesluten inom Volvo rörande fabrikerna i Kalmar och Uddevalla visar å ena sidan, att det koncernfackliga samarbetet stod rycken genom att ett majoritetsbeslut om koncentration på främst huvudfabriken i Göteborg kunde tas, men å andra sidan visar exemplet också, att konflikter med de lokala intressena på de båda nedläggningsdrabbade or-

terna var oundvikliga. I de andra länderna där Volvo har produktion fanns ingen motsvarighet till det svenska fackliga samarbetet ovanför det lokala planet i samband med liknande nedläggningsbeslut.

Vilka strategier använder koncernledningen i Volvo, Ericsson och ABB för att skapa sammanhållning mellan koncernens olika delar? Så kan den andra huvudfrågeställningen i undersökningen formuleras. I inledningskapitlet utvecklas tanken att det här gäller ett val mellan å ena sidan en strategi för *homogenisering* genom att skapa en enhetlig koncernkultur, syftande till att överbrygga de nationella kulturskillnaderna och undvika öppna kulturella konflikter, och å andra sidan en strategi för *pluralistisk integration*, där koncernfackligt samarbete kan bli ett viktigt instrument för att hantera kulturell friktion. Undersökningen visar att homogeniseringsstrategin har prövats i alla tre koncernerna, särskilt i form av försök att skapa en enhetlig koncernkultur; det visar sig också att resultaten av dessa strävanden varierar över tid och mellan koncerner och att de på det hela taget är begränsade.

Många multinationella koncerner gjorde under 80-talet stora satsningar på att bygga upp en enhetlig koncernkultur, som tänktes avspegla sig även i dotterföretagens företagskulturer. Syftet var att koncernerna skulle hållas samman och att deras verksamhet skulle bli effektivare genom att i första hand chefer på olika nivåer och på längre sikt alla medarbetare lärde sig att omfatta vissa gemensamma mål och värden. Stora utbildningsprogram startades för att utveckla och sprida koncernkulturen. Men det visade sig snart att denna homogeniseringsstrategi är föga effektiv som styrmedel och sammanhållningskitt, främst därför att de nationella kulturmönstren är starkare än den mera ytliga globala kultur som koncernledningen försöker inplantera i dotterföretagen.³

Vår undersökning visar att Volvo, Ericsson och ABB har erfarenheter av *koncernkulturstrategin* som i stort

sett överensstämmer med detta allmänna mönster (frågeställning II:1). Den mest ambitiösa satsningen på enhetlig koncernkultur gjordes inom Ericsson. De tre värdena spreds till alla delar av koncernen och kom att omfattas av många chefer för utländska dotterbolag – tre av fyra i undersökningen, en högre andel än motsvarande i de båda andra koncernerna. Men de anställda tycks inte ha nåtts av denna förkunnelse; deras representanter ansåg inte att frågan om företagskultur var viktig, vare sig i Sverige eller utomlands. De senaste åren synes koncernledningen i Ericsson ha tonat ned satsningen på en enhetlig koncernkultur till en mera anspråkslös och realistisk nivå.

Även inom Volvo gjordes under 80-talet försök att skapa en enhetlig koncernkultur, som brukade kallas ”Volvos värden” och särskilt tog sig uttryck i ambitiösa riktlinjer för personalpolitiken. Men dessa försök tycks ha kommit av sig under den kris som koncernen genomgick i början av 90-talet. Medan det koncernfackliga samarbetet inom Volvo i Sverige vid denna tid bestod provet i samband med företagsnedläggningarna och samarbetet samtidigt utvidgades till att omfatta den europeiska arenan, försvann Volvo-andan i snålblåsten som drog fram över Volvofabriker i Skottland och i Gent. Endast i USA tillmätte den lokala företagsledningen begreppet ”Volvos värden” någon operationell betydelse. De fackliga representanterna intog, med något enstaka undantag, en avvisande eller likgiltig hållning till frågan om enhetlig koncernkultur.

Inom ABB har enhetliga organisationsprinciper och riktlinjer för finansiell centralstyrning tillmätts större betydelse än en koncernkultur i egentlig mening, där personalpolitiken spelar en viktig roll. Sammanhållningskittet är snarare ett regelsystem än en företagskultur. Det stora reformprogrammet Time Based Management/T50 är också baserat mera på regelsystem än på personalpolitiska programförklaringar. Det är kanske denna mera realistiska och konkreta inriktning – jämfört med Volvos och

Ericssons abstrakta och högstämda men föga framgångsrika förkunnelse – som förklarar att facket i Sverige och i England har en positiv inställning till vad man kallar företagskulturen inom ABB. Att facket i Tyskland – och i viss mån också den lokala företagsledningen – visade sig vara mycket kritiska mot den av Percy Barnevik präglade ”koncernkulturen” kan förklaras av att det tyska dotterbolaget till Brown Boveri miste det mesta av sin självständighet vid fusionen med ASEA och att både ABB-företag och fackliga organisationer upplevt en stark maktkoncentration och en ökande centralstyrning från koncernledningen i Zürich.

En stark *professionell subkultur* kan betraktas som ett alternativ till en företags/koncernkultur; den professionella kulturen kan antas ha större sammanhållningskraft än koncernkulturen (frågeställning II:1). I vissa fall kan den professionella kulturen rentav ersätta företagskulturen; den starka ingenjörstraditionen inom Ericsson är ett tydligt exempel på detta. Men fallet Ericsson visar också att ingenjörskulturen nu tenderar att försvagas av avreglering och ökande marknadsanpassning, varigenom den tidigare symbiotiska och teknikerstyrda relationen till de nationella telemyndigheterna bryts upp. I samma riktning verkar förändringen av arbetsorganisationen inom de mera kunskapsintensiva delarna av Ericssons produktionsapparat, där det nu i allt högre grad handlar om gränsöverskridande och rörligt projektarbete. En liknande utveckling bort från nationella monopol och symbiotiska relationer till statliga monopolföretag kan iakttas på ABBs område, dock med den skillnaden att ingenjörskulturen inte är lika dominerande inom ABB som inom Ericsson, vilket bland annat kan förklaras av fusionen 1987/88 och dess efterverkningar. Vad slutligen Volvo beträffar har ingenjörskulturen aldrig haft samma styrka som i Ericsson och i ASEA före 1980-talet. Detta torde kunna förklaras av att produktsortimentet är mera begränsat och mindre högteknologiskt än i de båda andra koncernerna.

Ett genomgående resultat av undersökningen är att koncernledningen inte gör några försök att *styra relationerna till de anställda* och deras organisationer i dotterföretagen – utöver den indirekta och vaga styrning genom riktlinjer för en enhetlig företagskultur som i några fall praktiserats (frågeställning II:2). Personalpolitiken är den lokala företagsledningens ansvar, och detta markeras genomgående med att personalchefen rekryteras från värdlandet. En vanlig kombination i de utländska dotterföretagen är att VD är svensk och personalchefen inhemsk. I alla tre koncernerna lägger man stor vikt vid att dotterföretagen skall smälta in i den lokala och nationella miljön och noga följa dess regelsystem; detta framhölls gång på gång av nära nog alla lokala företagsledningar, och det motsades inte av de fackliga representanterna.

Frånvaron av personalpolitisk styrning kompenseras i viss mån av en administrativ och framförallt ekonomisk centralstyrning, som med varierande styrka riktas till dotterföretagen runtom i världen. En styrning via budgeten och ett kontinuerligt verkande kontrollsystem, som utnyttjar informationsteknologins senaste landvinningar, kompletterar i alla tre koncernerna en långtgående decentralisering av ansvaret för själva produktionen. En ekonomisk resultatstyrning har ersatt den gamla administrativa processtyrningen. Den finansiella resultatstyrningen omvittnades på nästan alla håll i dotterföretagen, särskilt av de fackliga representanterna. ABB har ett mycket detaljerat program för denna del av koncernens verksamhet, och även andra tecken synes tyda på att centralstyrningen är starkare inom ABB än inom Volvo och Ericsson. Detta skulle i så fall kunna förklaras av att ABB är den mest heterogena av de tre koncernerna, särskilt vad gäller produktsortiment; det finns anledning att återkomma till denna fråga. Men det bör framhållas, att några bestämda slutsatser om centralstyrningens styrka inom ABB i relation till de andra koncernerna inte kan dras utifrån vårt material.

En naturlig följd av att personalpolitiken inte är centralstyrd är att de utländska dotterföretagen i regel inte har någon specifikt *svensk* prägel vad gäller ledningsstil och relationer till de anställda (frågeställning II:3). I den mån de lokala parterna observerar ett svenskt inslag i dotterbolagens uppträdande är det knutet till svenska chefer. Särskilt inom Volvo tycks svenska chefer uppfattas som bärare av en efter lokala förhållanden modifierad "svensk" anda, som kännetecknas av öppenhet och samarbetsvilja gentemot facket; något liknande gäller ABB Transportation i England. De många svenska platscheferna inom ABB – som märkligt nog utgör en större andel av det totala antalet internationella bolagschefer än inom den starkt Sverigebaserade Ericssonkoncernen – torde dock i allmänhet uppfattas mera som "transnationella" än som "svenska". Det starka svenska inslaget bland de lokala ABB-cheferna, liksom i högsta koncernledningen, kan sannolikt förklaras av den av Percy Barnevik ledda kraftsamlingen i samband med fusionen och det därpå följande globala expansionsprogrammet. Ingenting tyder på att svenska chefer inom ABB används för att påverka relationerna till de anställda i en speciellt svensk riktning. Detsamma gäller Ericsson och troligen även Volvo. Den svenska modellen är knappast någon exportprodukt, när det gäller arbetsplatsrelationer inom de helt eller delvis Sverigebaserade stora multinationella koncernerna.

Finns det några tecken som tyder på att koncernledningarna i Volvo, Ericsson och ABB försöker tillämpa en strategi för pluralistisk integration med hjälp av bland annat internationellt koncernfackligt samarbete (frågeställning II:4)? Att döma av de svar som arbetsgivarsidans företrädare gav på en intervjufråga om inställningen till EG-direktivförslaget om European Works Councils var den *koncernfackliga strategin* aldrig något aktuellt alternativ till koncernkulturstrategin under undersökningsperioden. Nästan alla platschefer och personalchefer tog bestämt

avstånd från EWC-förslaget; det betraktades antingen som onödigt eller som en farlig inkörsport till det av facket eftersträlvade målet medbestämmande och kollektivavtal på EG-nivå. Personalcheferna i de svenska koncernledningarna var också avvisande, ehuru i betydligt mildare ordalag. Endast den svenske platschefen för Ericsson SA i Madrid hade något gott att säga om EWC; enligt hans mening kunde ett europeiskt koncernråd ha ett hälsosamt, uppfostrande inflytande på facket, särskilt i Spanien.

Men den avvikande synpunkten från Madrid var i själva verket framsynt. Samtidigt som EWC-förslaget kritiserades och avvisades under perioden 1991–94 förbereddes inom de tre koncernerna ett de facto-accepterande av ett europeiskt koncernråd, tillkommet genom frivillig överenskommelse med facket i de närmast berörda länderna. Volvo tog första steget genom avtalet om VETUC 1993; det blev ett formaliserat fackligt nätverk som samlas två gånger per år och möter företrädare för koncernledningen, som inbjuds att lämna information och delta i informella diskussioner. Nästa steg togs av Ericsson genom avtalet om EEC i januari 1995, varigenom det första samarbetsorganet som bygger på partsrelationer skapades. EEC skall som regel bara mötas en gång per år, och det markeras ännu tydligare än i Volvos avtal att det endast handlar om information och diskussion (ej samråd) i direkt anslutning härtill. Men trots dessa begränsningar i avtalet om EEC är det uppenbart att Ericssonkoncernen nu har avancerat från en tidigare mycket avvisande hållning till internationellt koncernfackligt samarbete till en formellt sett mera avancerad form av samverkan – partsrelationer – än pionjären Volvo. ABB ligger långt efter Volvo och Ericsson; det finns i skrivande stund inget regelbundet arbetande samarbetsorgan, vare sig på europeisk eller global nivå, och ännu har inga förhandlingar inletts.

Volvos och Ericssons avtal med de berörda fackliga organisationerna om att inrätta kontinuerligt verksamma

samarbetsorgan kan ses som uttryck för en förändrad arbetsgivarstrategi, ett accepterande av en koncernfacklig samarbetsstrategi. Andra storkoncerner kommer sannolikt att följa efter; Electrolux har redan formaliserat sitt tidigare mera informella samarbete, förberedande diskussioner pågår inom ABB osv. Ett annat tecken på omtänkande är att SAF upphört med det intensiva motstånd som under 80-talet framförallt riktades mot nordiskt koncernfackligt samarbete; numera överlåter SAF åt storföretagen att själva ta ställning till EWC eller andra former av samarbete med facket på internationell nivå. Sveriges Verkstadsindustrier, den branschorganisation som Volvo, Ericsson och svenska ABB tillhör, intar en liknande hållning. Arbetsgivarorganisationerna nöjer sig numera med att ge koncernerna information och praktisk rådgivning om de så önskar.⁴

Hur skall då denna förändring på arbetsgivarsidan förklaras? Hotet om ett kommande EG/EU-direktiv om EWC har naturligtvis verkat pådrivande, mest på Ericsson – vars positionsförändring kan sättas i direkt samband med direktivets antagande i september 1994 – och Volvo, minst på ABB som inte har en lika stark svensk och europeisk identitet som de båda andra koncernerna. Koncernledningarna i Volvo och Ericsson och andra koncerner som beträder samma väg har valt strategin ”hellre förekomma än förekommas”. Men detta så att säga negativa motiv för att ingå frivilliga avtal kan inte gärna ha varit det enda – eller ens det starkaste – motivet för att gå facket till mötes. En övertygelse i sak torde också ha spelat in, särskilt i ett mera långsiktigt perspektiv: koncernen har mycket att vinna, och nästan ingenting att förlora, på en samverkan över nationsgränserna med ansvariga, demokratiskt valda representanter för medarbetarna. Det är svårt att finna klart uttalade belägg hos koncernledningarna för ett sådant positivt motiv; man ligger lågt i denna fråga tills vidare. Men handling säger mer än ord: att Ericsson väljer att sluta ett avtal med facket på sex år,

med möjlighet till automatisk förlängning i ytterligare fyra år, är ett tydligt tecken på att denna nyckelaktör på arbetsgivarsidan har för avsikt att inleda en långsiktig samverkan med arbetstagersidans representanter på internationell nivå kring frågor av gemensamt intresse.

Det är också svårt att finna direkta belägg för att en koncernstrategi för pluralistisk integration genom internationellt koncernfackligt samarbete har ersatt, eller håller på att ersätta, den tidigare dominerande men inte särskilt framgångsrika strategin för homogenisering genom enhetlig koncernkultur. Men även här gäller att handling säger mer än ord. Kursförändringen beträffande koncernfackligt samarbete kommer bara några år efter att koncernkulturstrategins begränsningar blivit uppenbara inte bara inom Volvo, Ericsson och ABB utan *generellt* – såväl inom andra multinationella koncerner som inom samhällsvetenskaplig forskning. Det finns starka skäl att antaga ett orsakssamband mellan koncernkulturstrategins nedgång och den koncernfackliga strategins begynnande genombrott.

Kan man dra några slutsatser utifrån vår undersökning om vilka egenskaper hos multinationella koncerner som gynnar respektive försvårar ett fungerande koncernfackligt samarbete (frågeställning II:4)? I inledningskapitlet nämndes den brittiske forskaren Paul Marginsons slutsats från ett studium av det framväxande frivilliga samarbetet inom stora europeiska koncerner: en relativt enhetlig ägarstruktur och ett relativt enhetligt produktsortiment är viktiga förutsättningar för ett fungerande europeiskt koncernfackligt samarbete.⁵

Våra iakttagelser av de tre koncernernas struktur och sortiment samt deras hantering av den koncernfackliga problematiken bekräftar Marginsons slutsats. Volvo och Ericsson har en jämförelsevis enhetlig ägarstruktur, starkt dominerad av svenska ägarintressen. De har också ett relativt enhetligt produktsortiment, som grupperar sig kring ett litet antal basprodukter. I Volvo är det per-

sonbilar, lastvagnar och bussar, marin- och industrimotorer samt flygmotorer. Ericssons basprodukter går så att säga in i varandra i teknologiskt avseende: telefonväxlar och andra system för allmänna och privata telenät samt system och apparater för mobiltelefoni och annan radiokommunikation. Volvo har ett mera heterogent sortiment än Ericsson, vars produkter i mycket stor utsträckning är baserade på en gemensam teknologisk grund.

Från dessa relativt homogena mönster avviker ABB drastiskt. Ägarstrukturen är till följd av fusionen mellan ASEA och Brown Boveri samt den därpå följande vågen av internationella uppköp och fusioner inte särskilt enhetlig; detta har ingen motsvarighet inom Volvo och ej heller Ericsson. Produktsortimentet måste betecknas som mycket stort och heterogent. Det omfattar kraftgenerering, produkter och system för dels kraftöverföring och lokal kraftdistribution, dels industriprocesser och ventilationssystem m.m. samt kompletta trafiksystem för spår-bunden transport. I likhet med Ericsson har ABB cirka 140 produktgrupper, betydligt mera än Volvo. Men det totala antalet produkter beräknas till över 60 000, en siffra som de båda andra koncernerna inte på långa vägar kommer i närheten av. Ett annat mått på ABBs oerhörda bredd är att det finns cirka 700 produktionsbolag, spridda över hela jordklotet, medan Volvo och Ericsson endast har vardera ett 40-tal. ABB tillverkar allt från kärnkraftverk till elektriska småprylar för vardagsbruk.⁶

Utifrån dessa uppgifter om de tre koncernernas grad av homogenitet vad gäller ägarstruktur och produktsortiment samt deras benägenhet eller förmåga att införa internationellt koncernfackligt samarbete (KFS) kan följande rangordning göras:

1. Ericsson har den största enhetligheten i ägarstruktur och produktsortiment samt det mest avancerade KFS.
2. Volvo har den näst största homogeniteten i ägarstruktur (sviterna av Renault- och Procordiaaffärerna mins-

kar tills vidare enhetligheten jämfört med Ericsson) och produktsortiment samt ett formellt sett mindre avancerat KFS än Ericsson.

3. ABB har en relativt heterogen ägarstruktur och ett mycket stort och heterogent produktsortiment samt relativt obetydliga ansatser till KFS.

ABBs särställning förstärks av att koncernen saknar nationellt hemvist, har hemmamarknad i flera länder och är ett schweiziskt företag, juridiskt sett. Allt detta är omständigheter som starkt försvårar KFS. Kan man härav – också med tanke på ABBs storlek och tyngd i olika avseenden – dra slutsatsen att ABB är ett allvarligt hinder för en fortsatt spridning av en koncernfacklig strategi? Frågan är berättigad också därför att den stora fusionen av många iakttagare, däribland LO och Verkstadsföreningen, betraktades som stilbildande; ”transnationella” koncerner av denna typ ansågs ligga i tiden. Men faktum är att ABB inte har blivit stilbildande. Det finns nästan inga andra exempel på globala koncerner som tillkommit genom en fusion mellan två stora nationella koncerner. De flesta multinationella företag är mera regionala än globala och har en tydlig nationell bas. Den närmaste motsvarigheten till ABB är GEC-Alstohm, en elektroteknisk koncern som bildades 1989 genom en 50–50-fusion mellan ett brittiskt och ett franskt företag; men den stora skillnaden är att denna koncern har två stora moderländer som selsätter cirka 70 procent av arbetskraften, medan ABB har två mycket små moderländer och 80 procent av arbetskraften verksam utanför dessa.⁷ Det förefaller alltså som om ABB är atypisk och således inte kan ses som en modell, som skulle kunna hindra utbredningen av en koncernfacklig strategi.

Huvudresultatet från vår undersökning av koncernkultur och koncernfackligt samarbete i Volvo, Ericsson och ABB kan sammanfattas på följande sätt. Strategin för *ho-*

mogenisering genom en enhetlig koncernkultur har stött på svårigheter och tonats ned; de anställda och deras representanter är i regel likgiltiga eller avvisande. Professionella subkulturer är inte heller tillräckliga som förknipningsband, inte ens inom Ericsson där den traditionella ingenjörskulturen länge spelade rollen som en stark koncernkultur. En centralstyrning av personalpolitiken är en omöjlighet; svenska chefer används inte för att påverka relationerna till de anställda i en speciellt "svensk" riktning. En finansiell centralstyrning utövas överallt, men den torde inte ha tillräcklig legitimitet för att i längden kunna fungera som den enda sammanhållningskraften. Fallet ABB i Tyskland illustrerar riskerna med en renodlad centralstyrningsstrategi, även om reaktionerna från fackföreningar och dotterföretagsledningar är ovanligt starka på grund av speciella förhållanden i de tyska dotterföretagens relationer till högsta koncernledningen.

Vad som återstår när koncernkulturstrategin och den finansiella centralstyrningen mer eller mindre kommit till korta som sammanhållningskitt synes vara en strategi för *pluralistisk integration* genom bland annat internationellt koncernfackligt samarbete. Ett organiserat samarbete med representanter för i första hand kärntruppen av medarbetare kan möjligen ge koncernledningarnas maktutövning den erforderliga legitimiteten och därmed stärka sammanhållningen. De anställda kan bli mera lojala mot företaget om de får välja representanter som kan föra deras talan. Den koncernfackliga strategin kan från båda parternas sida vidgas från den europeiska nivån till den globala. I denna mening kan det på längre sikt bli ett slags *global konvergens*. De högsta chefernas och experternas ständigt fortgående samverkan över alla nationsgränser kompletteras och balanseras av de fackliga representanternas successivt framväxande samarbete, inbördes och med koncernledningarna, varigenom den kulturella friktionen minskar. De stora skillnaderna mellan de nationella institutionerna torde kvarstå under lång tid,

men verkningarna av dessa skillnader kan minskas av ökad internationell kommunikation mellan företrädare för de anställda – och mellan dessa och koncernrepresentanter – på olika nivåer. En sådan samverkan över nationsgränserna kan också bli *gränslös* i en djupare mening: det finns nästan inga gränser för hur långt människors samverkan kring frågor av gemensamt intresse kan utvecklas.

Kan dessa slutsatser generaliseras? Nej, det går inte att dra generellt giltiga slutsatser av en fallstudie, särskilt inte om den bara omfattar tre fall. Däremot kan de viktigaste slutsatserna omformuleras till *hypoteser*, det vill säga antaganden om generella samband mellan de studerade faktorerna, som kan prövas i fortsatt forskning med större urval än i vår undersökning och kanske andra metoder och en annan undersökningsperiod. En lista på rimliga och inte alltför triviala hypoteser skulle kunna se ut så här:

1. Ju mindre resultat av en multinationell koncerns strategi för homogenisering genom en enhetlig koncernkultur, desto starkare incitament till en strategi för pluralistisk integration genom internationellt koncernfackligt samarbete.
2. Ju mera homogenitet i ägarstruktur och produktsortiment inom en multinationell koncern, desto lättare att genomföra koncernfackligt samarbete.
3. Ju mera övernationell struktur i en multinationell koncern, desto svårare att genomföra koncernfackligt samarbete.
4. Ju starkare fackföreningar i en multinationell koncerns hemmamarknadsland, desto lättare att genomföra koncernfackligt samarbete.
5. Ju större variation i den fackliga strukturen och styrkan inom en multinationell koncern, desto svårare att genomföra koncernfackligt samarbete.
6. Ju mera beroende av finansiell centralstyrning inom en

multinationell koncern, desto större behov av legitimering av maktutövningen och desto större behov av koncernfackligt samarbete.

7. Ju mera beroende av medarbetarnas medverkan i förnyelsearbetet vad gäller produkter, kundservice och arbetsorganisation inom en multinationell koncern, desto större behov av koncernfackligt samarbete.

Fackets svar på företagets internationalisering är en strategi för internationellt koncernfackligt samarbete, byggt på partsrelationer. Denna strategi börjar nu bära frukt: EU-direktivet om European Works Councils blir ett starkt stöd för den sedan slutet av 80-talet pågående utvecklingen med frivilliga lösningar. Detta gäller även det spirande internationella koncernfackliga samarbetet inom Volvo, Ericsson och ABB. Men det är inte bara EU-direktivet och de fackliga organisationerna som driver på. Det samband som formuleras i den sista hypotesen är också en stark drivkraft. För att kunna uppnå medarbetarnas lojala och engagerade medverkan i förnyelsearbetet vad gäller produkter, kundservice och arbetsorganisation måste företags- och koncernledningarna ge medarbetarnas valda representanter ett reellt inflytande över spelreglerna. En utveckling i denna riktning, som stärker medarbetarnas och deras organisationers förhandlingsposition, öppnar vägen till koncernfackligt samarbete, som kan få reell betydelse och inte bara blir en tom formalitet.

En annan drivkraft till ett ökande koncernfackligt samarbete är, som ovan nämnts, koncernernas behov av att legitimera den finansiella centralstyrningen och stärka sammanhållningen. Enligt den första hypotesen skulle detta behov öka om en strategi för homogenisering genom en enhetlig koncernkultur visar sig inte kunna uppfylla förväntningarna. Mot denna hypotes kan emellertid invändas att den är statisk och tidsbunden i den meningen, att den bara gäller nulägets reaktion mot 80-talets övertro

på en enhetlig företagskultur som sammanhållningskraft, och att det koncernfackliga samarbetet endast ses som en hjälpare i nöden i denna speciella situation. Ingenting hindrar att en förnyad satsning på en i vissa avseenden enhetlig koncernkultur, som är mera realistisk och konkret än 80-talets luftiga visioner, kan *kombineras* med en strategi för pluralistisk integration genom internationellt koncernfackligt samarbete. Det kanske rentav förhåller sig så, att den koncernfackliga strategin *underlättar* utbredningen av en koncernkultur av sådan beskaffenhet, att den av de anställda upplevs som meningsfull. För detta hypotetiska fall kan den åttonde och sista hypotesen formuleras så, att sambandet i den första hypotesen blir omvänt:

8. Ju mera utvecklat internationellt koncernfackligt samarbete inom en multinationell koncern, desto lättare att genomföra en enhetlig koncernkultur, i vilken även de anställda känner sig delaktiga.

Noter

- 1 Resonemanget om arbetsmarknadens segmentering och konsekvenser härav för det koncernfackliga samarbetet anknäyer till Ekstedt & Henning m.fl. *Kulturell friktion*, s. 59–68, 85.
- 2 Se Inledning, s. 26 och i not 12 anförd litteratur.
- 3 Se Inledning, s. 17ff och där anförd litteratur.
- 4 Koncernfackligt samarbete på Europeanivå. Referat från TCO-seminarium den 2 november 1994; uppgifter från SAF och VI. – Electrolux förhandlade våren 1995 om ett avtal med bl.a. Metall och brittiska AEEU om inrättande av en europeisk koncernnämnd, byggd på partsrelationer och representerande cirka 60 000 anställda i Europa, därav 8 000 brittiska; överenskommelsen skall i likhet med Ericssons

avtal om EEC i januari 1995 gälla i sex år. SvD Näringsliv 19 februari 1995.

- 5 Paul Marginson, "European Integration and Transnational Management – Union Relations in the Enterprise", *British Journal of Industrial Relations*, 1992, s. 529–546.
- 6 Data om produktsortiment m.m. har lämnats av informationsavdelningarna i Volvo, Ericsson och ABB.
- 7 Christian Berggren, Building a Truly Global Organization? ABB and the Problems of Integrating a Multi-Domestic Enterprise (Arbetslivsinstitutet, 1995) – Om LOs reaktion på ABB-fusionen, se kapitel 5, s. 219f. Verkstadsföreningen skrev i en informationsbroschyr 1989: "De största företagen övergår nu från att vara multinationella till att bli 'multi-domestic', dvs. att de har flera länder som hemmamarknad." *Svensk verkstadsindustri i förändring*. Ekonomisk information från Verkstadsföreningen om förändringar och trender i svensk verkstadsindustri inför 1990-talet (Stockholm: Sveriges Verkstadsförening, 1989).

Källor och litteratur

Otryckta källor

Det otryckta källmaterialet utgörs främst av intervjuer med företrädare för företag och organisationer. Härtill kommer informationsmaterial, avtal m.m. från Volvo, Ericsson och ABB på koncern- och dotterbolagsnivå samt styrelseprotokoll och verksamhetsberättelser från de fackliga organisationerna inom de svenska moderbolagen. Motsvarande material från den koncernfackliga verksamheten i Sverige och internationellt har också använts.

Tryckta källor

Volvo, Ericsson och ABB: Årsredovisningar, programskrifter rörande företagskultur och personalpolitik.

EG/EU, IMF, ETUC, ETUI, UNICE: Direktivförslag och yttranden rörande koncernfackligt samarbete; programskrifter, utredningar och verksamhetsberättelser från fackföreningsinternationalerna.

Litteratur

- Ahlskog, Marina, *Koncernfackligt samarbete inom ABB Strömberg. Arbetsplatsrelationer och facklig verksamhet i en internationell koncern* (Helsinki: Työministeriö, 1992).
- Alvesson, Mats & Berg, Per Olof, *Corporate Culture and Organizational Symbolism* (Berlin, New York: de Gruyter, 1992).
- Andersson, Roger m.fl. (red.), *Internationalisering, företagen och det lokala samhället* (Stockholm: SNS Förlag, 1991).
- Andersson, Thomas, *Utlandsinvesteringar och policy-implikationer*. Bilaga 3 till Ekonomikommisionens förslag (SOU 1993:16).
- Andersson, Thomas, *De multinationella företagen, Sverige och EG* (IUI 1992).
- Asea Brown Boveri: Anatomy of a Merger*. A Report by the International Metalworkers' Federation (Genève, 1991).
- Attman, Artur, Kuuse, Jan & Olsson, Ulf, *LM Ericsson 100 år, I: Pionjärtid – Kamp om koncessioner – Kris, 1876–1932* (Stockholm: LM Ericsson, 1976).
- Attman, Artur & Olsson, Ulf, *LM Ericsson 100 år, Räddning – Återuppbyggnad – Världsföretag* (Stockholm: LM Ericsson, 1976).
- Baglioni, Guido & Crouch, Colin (red.), *European Industrial Relations. The Challenge of Flexibility* (London: Sage, 1990).
- Baglioni, Guido, "Industrial Relations in Europe in the 1980s", i Baglioni & Crouch, *European Industrial Relations*.
- Bartlett, Christopher A. & Ghoshal, Sumantra, *Managing Across Borders. The Transnational Solution* (Boston: Harvard Business School Press & Hutchinson Business Book, 1989).
- Bartlett, Christopher A., Doz, Yves & Hedlund, Gunnar (red.), *Managing the Global Firm* (London & New York: Routledge, 1990).
- Bendiner, Burton, *International Labour Affairs. The World Trade Unions and the Multinational Companies* (Oxford: Clarendon Press, 1987).
- Bendiner, Burton, *The European Trade Union Confederation*

- (Brussels: ETUC Info 29, 1993).
- Berg, Nina, "En lønnsom bedrift legges ned – historien om en koncernfaglig splittelse", *Medbestemmelse i flernasjonale koncern – Studier fra Hydro, Siemens og ABB* (Nordisk Ministerråd: Nordisk Seminar- og Arbejdsrapport 1993:648).
- Berg, Nina, *Medbestemmelse i et overnasjonalt koncern. En studie av ABB Asea Brown Boveri* (Bergen: Gruppe for flerfaglig arbeidslivsforskning, Universitetet i Bergen, 1993).
- Berggren, Christian, *Det nya bilarbetet. Konkurrenten mellan olika produktionskoncept i svensk bilindustri 1970–1990* (Lund: Arkiv Förlag, 1990).
- Berggren, Christian, Building a Truly Global Organization? ABB and the Problems of Integrating a Multi-Domestic Enterprise, (Arbetslivsinstitutet, 1995).
- Blanpain, Roger, *Labour Law and Industrial Relations of the European Community* (Kluwer, 1991).
- Blanpain, Roger, *Labour Law and Industrial Relations of the European Union. Maastricht and beyond: from a Community to a Union* (Kluwer, 1992).
- Boman, H., "Förändringen: En berättelse om svenska ABB och T50", *Affärsvärlden*, 1992.
- Borgström, Henric & Haag, Martin, *Gyllenhammar* (Stockholm: Bonniers, 1988).
- Brewster, Chris, Lundmark, Annika & Holden, Len, 'A Different Tack'. *An Analysis of British and Swedish Management Styles* (Lund: Studentlitteratur & Chartwell Bratt, 1993).
- Brown, William, "Industrial Relations in Transition – Lessons from Britain", i Bertil Holmlund (red.), *Arbete, löner och politik. Essäer tillägnade Nils Elvander* (Stockholm: Fritzes/Publica, 1994).
- Bruun, Niklas, Nielsen, Ruth & Töllborg, Dennis, *Koncernarbetsrätt i europeiskt och nordiskt perspektiv* (Nordisk Ministerråd: Nordisk Seminar- og Arbejdsrapport 1993:654).
- Bröms, Jan, *Lönebildning under kontroll?* Bilaga 14 till Långtidsutredningen 1992 (Stockholm: Allmänna Förlaget 1992).
- Carley, Mark, "Voluntary Initiatives – an Update", *European Participation Monitor, Participation in European Multi-*

- nationals* (Issue No 6, 1993).
- Catrina, Werner, *BBC. Glanz. Krise. Fusion 1891–1991. Von Brown Boveri zu ABB* (Zürich: Orell Füssli Verlag, 1991).
- Crouch, Colin, "United Kingdom: The Rejection of compromise", i Baglioni & Crouch, *European Industrial Relations*.
- De Geer, Hans, *I vänstervind och högervåg. SAF under 1970-talet* (Stockholm: Allmänna Förlaget/Publica, 1989).
- De Vos, T., *Multinational Corporations in Democratic Host Countries: US Multinationals and the Vredeling Directive* (Dartmouth: Aldershot, 1989).
- Edlund, Sten m.fl., *Views on Co-determination in Swedish Working Life* (Lund: Juristförlaget, 1989).
- Edwards, Paul m.fl., "Great Britain: Still Muddling Through", i Ferner & Hyman, *Industrial Relations in the New Europe*.
- Ekstedt, Eskil, Henning, Roger m.fl., *Kulturell friktion. Konfliktkälla och förnyelsekraft i en integrerad ekonomi* (Stockholm: SNS Förlag, 1994).
- Ekstedt, Eskil & Wirdenius, Hans, "Renewal Projects: Sender Focus and Receiver competence in ABB 'T50' and Skanska '3T'", *Scandinavian Journal of Management*, 1995.
- Elvander, Nils, *Harald Hjärne och konservatismen. Konservativ idédebatt i Sverige 1865–1922* (Diss. Uppsala: Almqvist & Wiksell, 1961).
- Elvander, Nils, *Den svenska modellen. Löneförhandlingar och inkomstpolitik 1982–1986* (Stockholm: Allmänna Förlaget/Publica, 1988).
- Elvander, Nils, "The Double Challenge to the Trade Unions: Alternative Forms of Remuneration and Internationalization", *Sociology in the World. Essays in Honour of Ulf Himmelstrand on his 65th Birthday* (Uppsala: Research Reports from the Department of Sociology, Uppsala University, 1989:5).
- Elvander, Nils, "Den dubbla utmaningen mot fackföreningarna: alternativa belöningsformer och internationalisering", i Andersson m.fl., *Internationalisering, företagen och det lokala samhället*.
- Elvander, Nils, *Lokal lönemarknad. Lönebildning i Sverige och Storbritannien* (Stockholm: SNS Förlag, 1992).
- Enderwick, Peter & Barber, Karen, "International Human Re-

- source Management in the 1990s", i Young & Hamill, *Europe and the Multinationals*.
- Esser, Josef, "Transnational Corporations in a Trilateral World" (Paper presented to the Andrew Shonfield Association Symposium 26–28 March 1992, Florence).
- Estivill, Jordi & de la Hoz, Josep, "The Complexity of Spanish Industrial Relations", i Baglioni & Crouch, *European Industrial Relations*.
- Fahlbeck, Reinhold, *Industrial Relations i USA. Ett porträtt av 'The Land of the Free'* (Lund: Juristförlaget, 1988).
- Ferner, Anthony & Hyman, Richard (red.), *Industrial Relations in the New Europe* (Oxford: Blackwell, 1992).
- Ferner, Anthony & Hyman, Richard, "Introduction: Industrial Relations in the New Europe: Seventeen Types of Ambiguity", i Ferner & Hyman, *Industrial Relations in the New Europe*.
- Flanagan, Robert J., "The United States: Decentralized Heterogeneity", i Hartog & Theeuwes, *Labour Market Contracts and Institutions*.
- Flodgren, Boel, "Worker Participation and the Law in the United States", i Nyström, *Den svenska arbetsrätten i ett nytt Europa*.
- Forsgren, Mats, Holm, Ulf & Johansson, Jan, "Internationalisering av andra graden", i Andersson m.fl., *Internationalisering, företagen och det lokala samhället*.
- Forsgren, Mats, Holm, Ulf & Johansson, Jan, "Internationalization of the Second Degree: The Emergence of European-Based Centres in Swedish Firms", i Young & Hamill, *Europe and the Multinationals*.
- Forslin, Jan, *Det klippta bandet. En Volvoindustri byter kultur* (Stockholm, Norstedts, 1990).
- Freeman, Richard & Medoff, James L., *What Do Unions Do?* (New York: Basic Books, 1984).
- Garsten, Christina, *Apple World. Core and Periphery in a Transnational Organizational Culture*, (Stockholm: Stockholm Studies in Social Anthropology, 33, 1994).
- Geertz, Clifford, *Islam Observed. Religious Development in Morocco and Indonesia* (Chicago & London: The University of Chicago Press, 1971).
- Gladstone, Alan, "Information and Consultation in European

- Multinationals”, *European Participation Monitor, Participation in European Multinationals* (Issue No 6, 1993).
- Glete, Jan, *ASEA under hundra år 1883–1983. En studie i ett storföretags organisatoriska, tekniska och ekonomiska utveckling* (Västerås: ASEA, 1983).
- Glimstedt, Henrik, *Restructuring the Transformer Industry* (Nordisk Ministerråd: Nordisk Seminar- og Arbejdsrapport 1993:645).
- Gold, Michael & Hall, Mark, *Report on European-level Information and Consultation in Multinational Companies – An Evaluation of Practice* (Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1992).
- Gyllenhammar, Pehr G., *Även med känsla. Berättat för Anders Palmgren & Christer Petersson* (Stockholm: Bonniers, 1991).
- Hagtvet, Bernt, *Politikk mellom økonomi og kultur* (Oslo: Universitetsforlaget, 1992).
- Hall, Mark, ”Legislating for Employee Participation: A Case Study of the EWC Directive”, *Warwick Papers in Industrial Relations* (No 39, 1992.)
- Hansen, Kåre, *Internasjonalisering, demokratisering og rasjonalitet* (Nordisk Ministerråd: Nordisk Seminar- og Arbejdsrapport 1993:647).
- Hartog, Joop & Theeuwes, Jules (red.), *Labour Market Contracts and Institutions. A Cross-National Comparison* (Amsterdam: Elsevier/North-Holland, 1993).
- Hedlund, Gunnar & Rolander, Dag, ”Action in heterarchies – new approaches to managing the MNC”, i Bartlett m.fl., *Managing the Global Firm*.
- Hedlund, Gunnar & Otterbeck, Lars, *Det multinationella företaget, nationalstaten och fackföreningarna* (Stockholm: Norstedts, 1974).
- Hirschman, Albert O., *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States* (Harvard University Press, 1970).
- Hofstede, Geert, *Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980).
- Hofstede, Geert, *Organisationer och kulturer – om interkultu-*

- rell förståelse* (Lund: Studentlitteratur, 1991).
- Hohn, Hans-Willy, *Von der Einheitsgewerkschaft zum Betriebsyndikalismus. Soziale Schliessung im dualen System der Interessenvertretung* (Wissenschaftszentrum Berlin, Edition Sigma, 1988).
- Holmlund, Bertil & Edin, Per-Anders, "Effekter av anställningsskydd. Rapport till 1992 års arbetsrättskommitté", *Ny anställningsskyddslag*. Delbetänkande av 1992 års arbetsrättskommitté (SOU 1993:32).
- Hälleby, Bertil, *Så föddes en svensk bilindustri. Volvos historia fram till PV 444* (Göteborg: Akademiförlaget, 1990).
- ILO, *The Trade Union Situation and Industrial Relations in Spain*, (Geneva: ILO, 1985).
- Jacobi, Otto, Keller, Berndt & Müller-Jentsch, Walther, "Germany: Codetermining the Future?", i Ferner & Hyman, *Industrial Relations in the New Europe*.
- Johnsson, Göran, "Fackets roll", *Arbete och värdighet. Vänbok till Pehr G. Gyllenhammar* (Göteborg: Streifferts Förlag, 1985).
- Keller, Berndt, *Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive* (München: R. Oldenbourg Verlag, 1991).
- Knudsen, Herman, "Industrial Relations in Spain: Continuity and Change", *Changes in Labour Market and Industrial Relations in Europe*, (Year-book 1991, Centre for Labour Market Research, University of Aalborg).
- Knudsen, Herman, *Employee Participation in Europe*, (London: Sage Publications, 1995).
- Kochan, Thomas A., Katz, Harry C. & McKersie, Robert B., *The Transformation of American Industrial Relations* (New York: Basic Books, 1986).
- Levinson, Charles, *De multinationella företagen och inflationen* (Stockholm: Rabén & Sjögren, 1972).
- Levinson, Klas, *Medbestämmande i strategiska beslutsprocesser. Facklig medverkan och inflytande i koncerner* (Uppsala: Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet, 1991).
- Lucio, Miguel Martinez, "Spain: Constructing Institutions and Actors in a Context of Change", i Ferner & Hyman, *Industrial Relations in the New Europe*.

- Lundborg, Per & Swedenborg, Birgitta, *The EC Internal Market and Multinational Firms in Non-EC Countries* (IUI, SNS, February 1992).
- Lundgren, Nils (red.), *De internationella koncernerna och samhällsekonomin* (Stockholm: Rabén & Sjögren, 1975).
- Malm, Lars & Pihlgren, Marianne, *Medarbetare i Service. Ett förändringsprojekt inom ABB i Sverige* (Stockholm: Pihlgrens Förlag, 1991).
- Marginson, Paul, "European Integration and Transnational Management – Union Relations in the Enterprise", *British Journal of Industrial Relations*, 1992.
- Meinecke, Friedrich, *Weltbürgertum und Nationalstaat. Studien zur Genesis des Deutschen Nationalstaates* (München, Berlin: Oldenbourg Verlag, 1907).
- Nielsen, Ruth, "EF-arbejdsret efter Maastricht – Problemer og Muligheder?", i Nyström, *Den svenska arbetsrätten i ett nytt Europa*.
- Nielsen, Ruth & Szyszczak, Erika, *The Social Dimension of the European Community* (Köpenhamn: Handelshöjskolens Forlag, 1991; Second Edition 1993).
- Nyström, Birgitta (red.), *Den svenska arbetsrätten i ett nytt Europa* (Stockholm: Carlssons, 1993).
- Olauson, Erland, *Löntagare för Europa* (Stockholm: Brevskolan, 1994).
- Paqué, Karl-Heinz, "Germany: Living with Tight Corporatism", i Hartog & Theeuwes, *Labour Market Contracts and Institutions*.
- Perlmutter, Howard V., "L'entreprise internationale – trois conceptions", *Revue Economique et Sociale*, No 23, 1965.
- Poell, Ivar H., *Subsidiaritetsprincipen* (Åbo: Åbo Akademi, 1973).
- Påven Johannes XXIII, *Socialencyklika, Mater et Magistra*, (Uppsala: Katolsk Tidskrift, 1963).
- Rokkan, Stein, *Stat, Nasjon, Klasse* (Oslo: Universitetsforlaget, 1987).
- Salzer, Miriam, *Identity Across Borders. A Study in the "IKEA-World"* (Linköping: Department of Management & Economics, 1994).
- Sandberg, Åke m.fl., *Technological Change and Co-Determination in Sweden* (Philadelphia: Temple University

- Press, 1992).
- Schiller, Bernt, *Samarbete eller konflikt* (Stockholm: Arbetsmiljöfonden, 1988).
- Servan-Schreiber, Jean-Jacques, *The American Challenge* (London: Hamish Hamilton, 1968).
- Seth, Torsten, *EGs arbetsrätt* (Lund: Studentlitteratur, 1992).
- Simonsson, Birger, "Nordiskt koncernfackligt samarbete. En argumentationsanalys", Rapport från projektet "Den nordiska modellens framtid", Nord Fram 1 (Göteborg 1991, Köpenhamn 1993).
- Sisson, Keith, Waddington, Jeremy & Whitstone, Colin, "The Structure of Capital in the European Community: The Size of Companies and the Implications for Industrial Relations", *Warwick Papers in Industrial Relations* (No 38, 1992).
- Sperling, Hans-Joachim, "Arbeitsmarkt und industrielle Beziehungen in der Bundesrepublik Deutschland in den achtziger Jahren", *Changes in Labour Market and Industrial Relations in Europe* (Yearbook 1991, Centre for Labour Market Research, University of Aalborg).
- Spineux, Armand, "Trade Unionism in Belgium", i Baglioni & Crouch, *European Industrial Relations*.
- Stenmark, Katarina, *Svenska storkoncerners internationalisering – en uppdaterad faktaredovisning för perioden 1985–1989*. (Industriförbundet, SAFIR-projektet, rapport 1991:1).
- Streeck, Wolfgang, "Industrial Relations in the Federal Republic of Germany 1974–1985", *Bulletin of Comparative Labour Relations*, Special Issue 1987.
- Streeck, Wolfgang, *The Social Dimension of the European Economy* (Paper prepared for the 1989 Meeting of the Andrew Shonfield Association, Florence, September 1989).
- Streeck, Wolfgang & Vitols, Sigurt, *European Works Councils: Between Statutory Enactment and Voluntary Adoption* (University of Wisconsin, Madison, 1993).
- Streeck, Wolfgang, *Europeisk socialpolitik efter Maastricht: Social dialog och subsidiaritet* (Arbetslivscentrum: Research Report No 2, 1993).
- Streeck, Wolfgang, "National Diversity, Regime Competition and Industrial Deadlock: Problems in Forming a Euro-

- pean Industrial Relations System", *Journal of Public Policy*, 13, 1993.
- Suveränitet och demokrati*. Betänkande av EG-konsekvensutredningarna: Subsidiaritet (SOU 1994:12).
- Swedenborg, Birgitta, *Svenska multinationella företag och produktiviteten* (IUI, Working Paper No 304, 1991; SNS, Reprint Series, No 7, 1991).
- Swenson, Peter, *Fair shares. Unions, Pay, and Politics in Sweden and West Germany* (Cornell University Press, 1989).
- Taylor, William, "The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik, *Harvard Business Review* (March–April 1991).
- Tergeist, Peter, "The OECD Guidelines – An Analysis", *European Participation Monitor, Participation in European Multinationals* (Issue No 6, 1993).
- Thelen, Kathleen A., *Union of Parts. Labor Politics in Postwar Germany* (Cornell University Press, 1991).
- Turner, Lowell, *Democracy at work. Changing World Markets and the Future of Labor Unions* (Cornell University Press, 1991).
- United Nations, *World Investment Report: Transnational Corporations as Engines of Growth* (New York: UN, 1992).
- Vilrocx, Jacques & Van Leemput, Jim, "Belgium: A New Stability in Industrial Relations?" i Ferner & Hyman, *Industrial Relations in the New Europe*.
- Weiss, Manfred, *Labour Law and Industrial Relations in the Federal Republic of Germany* (Kluwer 1987).
- Weiss, Manfred, *Information, Consultation and Participation in the EEC* (Abteilung Arbeitsrecht, Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt am Main, 1991).
- Young, Stephen & Hamill, James (red.), *Europe and the Multinationals. Issues and Responses for the 1990s* (Edward Elgar, 1992).

Förkortningar

ABVV	Algemeen Belgisch Vakverbond
ACV	Algemeen Christelijk Vakverbond
ACLVB	Algemeen Centrale der Liberale Vakbonden van Belgie
AEU	Amalgamated Engineering Union (GB)
AEEU	Amalgamated Engineering and Electrical Union (GB)
AFL	American Federation of Labor
AR	Aufsichtsrat (överstyrelse)
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BR	Betriebsrat (företagsråd)
CBI	Confederation of British Industry
CF	Civilingenjörsförbundet
CCOO	Comisiones Obreras (arbetarkommissioner, Spa)
CGT	Confédération General du Travail (Fra)
CIO	Congress of Industrial Organizations (USA)
CSEU	Confederation of Shipbuilding and Engineering Unions (GB)
DAG	Deutsche Angestellten-Gewerkschaft
DGB	Deutsche Gewerkschaftsbund
EEC	Ericsson European Committee
EEF	Engineering Employers' Federation (GB)
EETPU	Electrical, Electronic, Telecommunication and Plumbing Union (GB)
EMF	European Metalworkers' Federation
ETUC	European Trade Union Confederation
ETUI	European Trade Union Institute

EWC	European Works Council
GMB	General, Municipal, Boilermakers and Allied Trades Union (GB)
IBEW	International Brotherhood of Electrical Workers (USA)
ICFTU	International Confederation of Free Trade Unions
IG Metall	Industriegewerkschaft Metall
ILO	International Labour Organisation
IMF	International Metalworkers' Federation
JCC	Joint Consultative Committee (GB)
LO	Landsorganisationen i Sverige
MBL	Medbestämmandelagen
Metall	Svenska Metallindustriarbetareförbundet
MNF	Multinationellt företag
MSF	Manufacturing, Science and Finance (GB)
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OWC	Operational Works Council (GB)
PTK	Privattjänstemannakartellen
SACO	Sveriges Akademikers Centralorganisation
SAF	Svenska Arbetsgivareföreningen
SALF	Sveriges Arbetsledareförbund (numera Ledarna)
SI	Sveriges Industriförbund
SIF	Svenska Industritjänstemannaförbundet
TCO	Tjänstemännens Centralorganisation
TGWU	Transport and General Workers Union (GB)
TUC	Trades Union Congress (GB)
UAW	United Automobile Workers of America
UGT	Unión General de Trabajadores (Spa)
UNICE	Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe
UVA	Utvecklingsavtalet
VET	Volvo Europa Truck
VETUC	Volvo European Trades Union Committee
VF	Sveriges Verkstadsförening (från och med 1992: Sveriges Verkstadsindustrier, VI)
VGM	Volvo GM Heavy Truck Corporation

GRÄNSLÖS SAMVERKAN

Boken redovisar en undersökning av kulturmönster och koncernfackligt samarbete inom VOLVO, Ericsson och ABB under perioden 1989–1994. Koncernledningarnas försök att skapa en enhetlig koncernkultur och de fackliga organisationernas strävanden att bygga upp ett internationellt koncernfackligt samarbete har studerats dels i de svenska moderbolagen, dels i ett antal dotterföretag i Storbritannien, USA, Tyskland, Belgien och Spanien.

Ett huvudresultat är att samtidigt som koncernkulturstrategin har stött på svårigheter och tonats ned, har den fackliga strategin för koncernfackligt samarbete blivit mera acceptabel för koncernledningarna. Ett organiserat samarbete med representanter för medarbetarna i olika länder kan ge koncernledningens maktutövning ökad legitimitet och därmed stärka sammanhållningen. Om de fackliga representanterna lyckas övervinna de hinder för internationell samverkan som de stora skillnaderna mellan nationella kulturmönster och institutioner skapar, öppnas möjligheter till insyn och inflytande, varigenom de anställda också kan bli mera lojala mot företaget.

Boken riktar sig till fackligt aktiva och företagsledningar inom svenska multinationella företag. Den är också lämplig som lärobok vid universitet och högskolor.

Nils Elvander är professor emeritus i statskunskap och arbetsmarknadsrelationer vid Uppsala universitet. *Anita Seim Elvander* är fil. mag. i statskunskap och har varit verksam vid nationalekonomiska institutionen vid Uppsala universitet. Båda har dessutom varit verksamma vid FARådet.

ISBN 91-7150-571-7



9 789171 505712

SNS
FÖRLAG