

2 Utbildning av förändringsagenter

Livslångt lärande i arbetslivet
– slutrapport av ett förbundsgemensamt TSL-projekt

DELPROJEKT 2

Livslångt lärande i arbetslivet

TUIA – Trade Union Innovation Agents

Boken är framtagen av Bilda Förlag på uppdrag av LO.

Projektsamordnare Sara Gezelius

Redaktör Inger Ardizzone

Grafisk formgivning Kerstin Granlund

Omslag Anja Lervik

Omslagsillustration Viera Larsson

Diagram Ateljé Hunting Flower AB

Bilda Förlag, Box 42053, 126 13 Stockholm

Tel 08-709 04 00

e-post info@bildaforlag.se

www.bildaforlag.se

© 2001 LO

Tryck Erlanders Gotab, Stockholm 2001

ISBN 91-566-1764-X

Innehåll

Förord	4
TUIA – Utbildning av förändringsagenter	5
Studieresa – Storbritannien	29
Studieresa – Tyskland	50
Studieresa – Italien	74
Studieresa – USA	94
Fallstudie – Förändrad arbetsorganisation	112
Fallstudie – Den svenska uthyrningsbranschen	154
Fallstudie – Hur upplever individen att lönen sätts?	187

Förord

I det förbundsgemensamma TSL-projektet "Livslångt lärande i arbetslivet" har man provat nya vägar för att starta processer och hitta nya arbetsformer för att öka engagemanget i det lokala utvecklingsarbetet. Man har även försökt hitta nya former för att öka kompetensen hos fackligt förtroendevalda och funktionärer på olika nivåer i de fackliga organisationerna. Genom att dela upp projektet i olika delprojekt har man gjort det möjligt att pröva olika metoder.

I den här rapporten presenteras det arbete man genomfört i det delprojekt som haft till uppgift att utbilda så kallade *förändringsagenter*. Hur man gjort det, vad man gjort och vad man kom fram till.

Sara Gezelius

TUIA – Trade Union Innovation Agents

2001-01-01

Författare:

Sara Gezelius, PO Bergström, Claes Norrhede,
Birgitta Hedén, Stefan Wiberg

– Utbildning av förändringsagenter

Förändringens vindar blåser och arbetsmetoder för utvecklingsprocesser och problemlösning antar nya former. Alltmer arbetar man i projektform för att hitta nya lösningar och metoder för att utvecklas. Fackföreningsrörelsen är inget undantag. Det gäller att vara öppen för förändringar och att ha förändringskompetens. Men hur får man det?

Mycket handlar om att lära sig förstå de krav och möjligheter som omvärlden uttrycker och förstå varför en förändring behövs. Men det räcker inte med det. Det krävs såväl engagemang som kunskap och delaktighet för att lyckas med ett förändringsarbete. Det behövs förändringsagenter som har förmågan att få med sig andra.

Bakgrund

Våren 1997 kom SAF och LO överens om att lägga ner Trygghetsfonden SAF-LO, TSL. Under den treåriga avvecklingsperi-

oden har LO och SAF haft rätt att använda en mindre del av TSLs kapital för utvecklingsprojekt. Tack vare detta var det möjligt för LO att, under åren 1998-2000, genomföra ett förbundsgemensamt projekt kallat "Livslångt lärande i arbetslivet".

Tanken med projektet var att möta de krav som morgondagens arbetsliv ställer på kunskap om förändringsprocesser. Men också att utveckla en mer aktiv facklig roll i företagets förändringsarbete.

Det förväntade resultatet av projektet var bland annat att klubbarna ökar sitt engagemang i det lokala utvecklingsarbetet och att det sker på bredden. Likaså att de anställda utvecklas i arbetet och att den yttre och inre effektiviteten i organisationen ökar. Vidare förväntas att förtroendevalda och funktionärer på olika nivåer i de fackliga organisationerna ska öka sin kompetens i förändringsarbetet.

Projektet "Livslångt lärande i arbetslivet" delades upp i fem delprojekt. På så sätt blev det möjligt att på olika sätt sätta igång processer för att nå syftet med hela projektet.

De fem delprojekten:

1. Pilotkommuner – försöksverksamhet i tio olika pilotkommuner.
2. TUIA (Trade Union Innovation Agents) – utbildning av förändringsagenter.
3. Utbildning av lokala förändringsledare.
4. Läromedel – produktion av läromedel.
5. "Visionen om det goda arbetet" – en utställning och programverksamhet på Arbetets museum i Norrköping.

Det delprojekt som kommer att beskrivas här handlar om utbildningen av förändringsagenter, TUIA. Det är ett delprojekt där man utbildat 22 personer, 6 kvinnor och 16 män, från 14 olika LO-förbund. Den totala utbildningstiden var 18 veckor och pågick från hösten 1999 till oktober 2000.

Syfte

Syftet med TUIA var att utbilda så kallade förändringsagenter till att vara inspiratörer och handledare för arbetsplatsernas ut-

vecklingsarbete. Främst med målsättningen att förbättra den fackliga organisationens och de fackliga ledarnas förmåga att möta framtida krav på förnyelse och förändringsarbete, såväl vad gäller verksamheten på arbetsplatsen som inom den fackliga organisationen.

Förändringsagenterna skulle även kunna arbeta som handledare/projektledare inom ramen för fackligt internationellt samarbete. Bygga tvärfackliga nätverk med personer med stort intresse för utvecklingsfrågor i ett internationellt perspektiv. Dessutom bli goda beställare av forskning inom arbetslivsområdet och medverka vid utbildning av andra förändringsagenter inom sitt förbundsområde i framtiden.

Projektorganisation

Det övergripande ansvaret för "Livslångt lärande i arbetslivet" låg hos den centrala styrgruppen. En centralt placerad projektledare, Göte Larsson, och en projektsekreterare/samordnare, Sara Gezelius, ansvarade för hela projektets samordning och genomförande.

TUIA-projektet hade en egen projektledare, PO Bergström från Brunnsviks folkhögskola, som ansvarade för projektets genomförande. Till sin hjälp hade han knutit ett nätverk i form av olika resurspersoner med kunskap från olika branscher. Det var Birgitta Hedén från Kommunalarbetareförbundet, Claes Norrhede från SEKO och Stefan Wiberg från Mälareförbundet. Tanken var från början att de skulle täcka upp eventuella kunskapskrav från olika branscher. Det behovet uppstod aldrig under utbildningen, men deras kunskaper sågs som en fördel under planeringsarbetet. De var med på utlandsresorna och internatveckorna efter vars och ens praktiska möjligheter.

Budget

Delprojektet hade en egen budget att förfoga över.

Metod för utvärdering

När det gäller metoder för utvärderingen av detta projekt har

jag, Sara Gezelius, som projektsekreterare följt utbildningen. Vid sista internatveckan delade jag ut en enkät som alla fick fylla i. Därefter samlades hela gruppen för en gemensam muntlig utvärdering av utbildningen med utgångspunkt i vad de skrivit i de enskilda enkätsvaren.

I och med att enkäten byggde på öppna svarsalternativ så kan jag inte göra några direkt kvantitativa mätningar. Däremot kan jag genom citat och kommentarer låta var och en ge uttryck för den egna upplevelsen av utbildningen. Något jag här ska försöka sammanställa tillsammans med den utvärdering PO Bergström gjort tillsammans med Birgitta Hedén, Claes Norrhede och Stefan Wiberg. Dessutom har Göte Larsson, i sin roll som projektledare för hela projektet, träffat ledningen för de fjorton berörda förbunden för att få förbundens syn på utbildningen.

Start och genomförande

Planering

Utgångsläget för PO Bergström som projektledare, och för resurspersonerna, var i stort sett ett par rader på ett papper: *"...att utbilda 30 personer i rollen som inspiratörer och handledare för arbetsplatsernas utvecklingsarbete"*. Utifrån dessa rader planerade de tillsammans utbildningen. De träffades ett tiotal gånger från maj till november 1998. Träffarna bidrog till att svetsa samman dem till en grupp innan utbildningen startade. Något som de tycker varit till stor nytta för dem under hela projektiden, framförallt under mer påfrestande situationer.

I och med att man inte tidigare har utbildat några förändringsagenter fanns heller inga gamla former att falla tillbaka på, utan det var helt orörd mark att bryta. De valde därför att genomföra en processutbildning, en utbildning som skulle växa i takt med deltagarna och deras utveckling. En utbildning utan givna ramar och klara direktiv. Vanligtvis brukar fackliga utbildningar vara funktionsutbildningar. Det vill säga en utbild-

ning som är anpassad till det uppdrag eller de uppgifter deltagarna har eller kommer att få. Den här gången valde man något ”nytt”.

Rekrytering

I början av 1999 skickades en första förfrågan ut till samtliga berörda förbund med ett erbjudande om att utse deltagare. Antalet deltagare per förbund baserades på medlemsantalet i respektive organisation. Ytterligare en påminnelse gick ut två månader senare.

Från början var intresset relativt svalt från de flesta av förbunden. Först när Göte Larsson personligen kontaktade förbunden ökade intresset markant och det kom in namn på deltagare. Dock inte trettio som det var planerat från början, utan tjugotvå. En anledning till att det blev färre var bland annat att förbunden inte ansåg att de hade möjlighet att avstå fler personer under en så lång tid.

Själva urvalet av deltagare kunde inte påverkas i och med att förbunden själva utsåg de personer de ansåg lämpliga att gå utbildningen. Visserligen hade PO Bergström tillsammans med resurspersonerna utarbetat en kravprofil när de gjorde planeringen, men den kom aldrig till användning.

Det kan alltid diskuteras om nödvändigheten att använda sig av en kravprofil eller inte. Viktigast är nog ändå att vara klar över varför man ska ha en eller om man ska använda en kravprofil överhuvudtaget. Ju längre en utbildning är, desto mindre tycks behovet av en kravprofil vara.

När PO Bergström tillsammans med resurspersonerna gjorde sin utvärdering av utbildningen insåg de att om de använt en kravprofil så hade förmodligen flera av deltagarna inte kommit med. Deltagare som idag genomgått utbildningen och verkligen utvecklats. En slutsats att dra ur detta är att en kravprofil kan hindra ”lämpliga” personer från att komma med i en utbildning. Till exempel om det hade funnits en kravprofil med särskilda krav på nivån på engelska kunskaper så hade med största sannolikhet flera av deltagarna fallit bort vid rekryteringen.

Lägg då på minnet att under utbildningstiden satsade flera av deltagarna på extra studier i engelska, med stöd och hjälp från det egna förbundet. Deltagare som idag har både goda kunskaper i engelska och som klarat utbildningen.

Information

Eftersom ingen tidigare genomfört ett liknande projekt/ en utbildning och att man valt att inte detaljplanera utbildningen hade förbunden enbart målsättningar, block och en grovstruktur att utgå från. Något som de flesta uppfattade som både diffust och ostrukturerat.

I den förhandsinformation som skickades ut fanns uttalade önskemål om att deltagarna skulle ha möjlighet, om behov fanns, att vidareutbilda sig i engelska under utbildningstiden. På så sätt skulle deltagarna ha möjlighet att ta till sig de delar av utbildningen som genomfördes utomlands och på de internat i Sverige som var på engelska. Däremot uttalade man inte riktigt på vilken nivå man skulle befinna sig. Där fanns även rekommendationer till förbunden om att se till att deltagarna hade tillgång till en bärbar dator under utbildningstiden. Något som också ordnades utan större bekymmer.

När rekryteringen var klar och förbunden utsett sina blivande förändringsagenter kontaktades deltagarna av PO Bergström. De fick övergripande information om utbildningen och möjligheten att ställa frågor.

Den totala utbildningstiden var 18 veckor och pågick från hösten 1999 till oktober 2000. Utbildningen bestod bland annat av ett antal partsgemensamma seminarier, teoretiskt inriktade studier, skrivarbete, internationella arbetsplatsbesök och nätverksarbete.

I och med att man valt att arbeta mer processinriktat fanns inget fastställt schema med tider och ämnen, något som en majoritet av deltagarna saknade som en röd tråd. Man ville gärna ha "mer struktur" på det hela. En förklaring till detta kan vara att många var ovana vid att arbeta processinriktat och därför ville veta vad som skulle hända och vilka tider som gällde.

Under utbildningstiden arbetade deltagarna med förbundsprojekt och tvärfackliga fallstudier. Många upplevde arbetet som tidskrävande och kände sig stressade över att inte riktigt hinna med. Men arbetet med fallstudierna gav ändå de flesta en ökad kunskap och insikt i forskarvärlden.

Mellan internaten kommunicerade deltagarna med varandra, inledningsvis via RunoNet och First Class för att sedan övergå till Internet. Från början fanns en överenskommelse med Runöskolan där de skulle se till att samtliga deltagare skulle vara uppkopplade mot varandra via RunoNet och First Class före första internatveckan. Många av deltagarna hade problem med att bli uppkopplade till Runöskolan och RunoNet på grund av exempelvis brandväggar. När man efter en tid inte kommit till rätta med problemen valde gruppen att istället lägga upp grupper i den egna e-posthanteringen via Internet. Ett arbetsätt som i stort sett fungerat tillfredsställande under hela utbildningstiden.

Den hemsida som byggts upp för hela projektet var tänkt att användas av alla delprojekt. Nu användes den inte i någon större utsträckning. Anledningen till detta var ovana av att arbeta med hemsidor. I utvärderingen kom det dock fram att man efter utbildningen insett vikten av att ha en hemsida där man kan kommunicera arbetet såväl internt som externt. De tyckte att om man planerar en liknande utbildning i framtiden så kan man låta ett antal intresserade personer få utarbeta/lägga upp en hemsida för utbildningen. På så sätt är möjligheten större att det ska fungera jämfört med om man försöker få "alla" att ta ansvar för den.

Utbildningens innehåll

Utbildningens innehåll var byggt kring ett antal ämnesområden och studieresor. Där fanns inga givna ramar och klara scheman för när, var och hur respektive ämne skulle genomföras.

Några av de ämnesområden som tagits upp under utbildningen:

- Arbetsekonomi och rationalisering.
- Omvärldsanalys.
- Projektledning.
- Nätverksarbete.
- Pedagogik.
- Ledarskap med betoning på fackligt ledarskap.
- Arbetsorganisation och lönesystem.
- Forskning beställar-/genomförarrollen.
- Företagande och chefskap.
- Engelska språket.
- IT-användning.
- Dokumentation.

Flera av deltagarna tyckte att det blev för mycket ämnen och ämnesområden. Detta gjorde att många inte kände att de hade möjligheten att fördjupa sig tillräckligt. De hade hellre sett att man haft färre ämnen och istället fördjupat sig i dessa.

Några av deltagarna hade gärna sett mer av ledarskapsfrågor och framtidsstrategier. Men i det stora hela var de flesta nöjda med utbildningen och det man fått ta del av under drygt ett år av studier.

Nedan visas hur de olika utbildningsveckorna disponerades:

- Vecka 1 Presentation
 Förberedelser allstudier och förbundsprojekt
 Engelska
 Data
- Vecka 2 Studieresa – Storbritannien
 Föreläsningar
 Arbetsplatsbesök
 Träff med fackliga företrädare

- Vecka 3 Genomgång av fallstudie-/projektplan
Hälsa
Forskningsmetodik
- Vecka 4 Morgondagens arbetsliv/SALTSA
Forskningsmetodik
Förbundsprojekt/Fallstudier
Scenariobygge
Ledarskap
- Vecka 5 Ledarskap
Projektarbete/Fallstudier
Dialog – Komanco
Förändringsarbete
- Vecka 6 Studieresa Tyskland
Föreläsningar
Arbetsplatsbesök
Träff med fackliga företrädare
- Vecka 7 Ekonomi
Kreativitet
”Nya ekonomin”
Individ – Lön
- Vecka 8 Studieresa Italien
Föreläsningar
Arbetsplatsbesök
Kreativitet
Träff med fackliga företrädare
- Vecka 9 Rollen som ombudsman
Arbetets ekonomi och organisation
Individuell lön och arbetsorganisation
Förnyelse – arbete med kreativa idéer
- Vecka 10 Arbetsplatsens människosyn
Facklig förnyelse
Wanja Lundby-Wedin
Inför USA-resan

Vecka 11 Studieresa USA
Föreläsningar
Arbetsplatsbesök
Fallstudier
Träff med fackliga företrädare

Vecka 12 Utvärdering
Nätverk
Avslutande reflektion

Återstående veckor i utbildningen var tid för individuellt arbete, exempelvis med fallstudier och förbundsprojekt. Trots att det kan se ut som om man haft gott om tid har tid setts som en bristvara. Många hade inte från början insett hur mycket tid som krävdes av var och en under utbildningen. Inte heller förbunden hade insett detta, för många av deltagarna hade krav på sig att utföra sina ordinarie arbetsuppgifter samtidigt som de gick utbildningen.

Detta var en matematik som var svår att få att gå ihop. Efter att några av deltagarna och/eller PO Bergström påtalat detta insåg flera av förbunden att de på ett eller annat sätt måste avlasta deltagarna under utbildningstiden. Något förbund valde att använda sig av "aspiranter" som fick gå in och vikariera delar av tiden. Andra valde att avlasta en del arbetsuppgifter och på så sätt ge utrymme för de individuella studierna.

Att gå en sådan här lång processutbildning som ställer både höga krav och kräver mycket tid av den enskilde individen tar sin tid. Inför kommande utbildningar är det bra att påtala vikten av att avsätta ordentligt med tid för utbildningen och att man verkligen är beredd att prioritera utbildningen.

Tanken med utbildningen

I och med att den akademiska världen alltmer gör sig gällande var en stor del av utbildningen till för att få deltagarna att bli mer kritiskt tänkande. De fallstudier och de förbundsprojekt som genomfördes hade samma krav på sig som om de skulle genomförts på högskolan. Mycket tid ägnades därför åt att for-

mulera syftet med projekten och med fallstudierna. Till sin hjälp hade de, förutom sina handledare i form av resurspersonerna, personer med anknytning till Linköpings Universitet och en projektledare från TUC i nordöstra England.

Både vad det gäller projektarbeten och fallstudier så ställs det krav på att kunna skriva. Eftersom utbildningen sträckte sig över en så lång tid fick deltagarna också möjlighet att utveckla sitt skrivande genom att allt arbete som genomförts har dokumenterats av dem själva.

Även om engelska språket inte var något huvudämne i utbildningen så användes det i undervisningen, såväl muntligt som skriftligt. Rapporter och projektbeskrivningar skrevs både på engelska och svenska, och vid flertalet internat i Sverige samt vid samtliga studieresor var engelska huvudspråket. För att stärka språket ytterligare genomfördes bland annat personliga språktester och under samtliga utlandsresor fanns en engelsklärare med som hade till uppgift att hjälpa till med språkförståelsen.

Många ser idag hur viktigt det är att kunna andra språk för att klara sitt arbete i framtiden. Förbunden blir mer och mer internationaliserade och det kräver i sin tur att man kan kommunicera med andra. Det innebär att språk också kan vara avgörande för att skapa kontakter. Att anlita tolkar är både irrationellt och kostsamt. Det ger mer om man kan språket.

I stort sett samtliga deltagare anser att det engelska språket utvecklats väsentligt under utbildningen. Dels genom att man fått använda sig av språket, dels för att flera förbund satsat på extra utbildning i form av språkresor för att deltagaren ska hänga med.

Innan utbildningen startade pratade PO Bergström med deltagarna om vilken nivå på de engelska kunskaperna som behövdes för att hänga med. I efterhand kan man se att informationen borde varit tydligare. Vid rekrytering till liknande utbildningar i framtiden kan det vara bra att genomföra språktester innan utbildningen startar för att veta vilka kunskaper deltagarna har. Om de visar sig vara för låga finns det tid och möjlighet att förbättra sina kunskaper innan utbildningen startar.

Internationellt arbete

Fackliga företrädare, till exempel förändringsagenter, kommer i framtiden att på hemmaplan möta och arbeta tillsammans med arbetsgivarrepresentanter som ofta har internationell erfarenhet. Att ha egna internationella kontakter och att ha använt engelska i arbetet utomlands är då en stor fördel. Därför ingick ett antal studieresor i utbildningen. Det handlade inte om några traditionella studieresor utan om resor som präglats av praktiskt arbete i projekt och nätverksbygge.

Länderna var valda med tanke på att de har intressanta erfarenheter att ta del av samt att de, både nu och i framtiden, kommer att influera det fackliga arbetet. Det viktigaste målet med resorna var dock att kombinera ökade kunskaper inom ämnesområdet med intensiv språkträning. Under samtliga studieresor var därför arbetspråket, och i stort sett alla seminarier och redovisningar, på engelska.

Inför varje studieresa hade en särskild grupp ansvaret för att ta fram bakgrundsfakta om landet, fackets roll, politik m.m. Gruppen ansvarade även för dokumentationen, höll tacktal på engelska och presenterade projektet i olika sammanhang under hela resan. Fördelningen av arbetet ansvarade respektive grupp för.

Hösten 1999 besökte deltagarna Storbritannien bland annat för att lära sig mer om och förstå industrisamhällets uppkomst. Ett annat syfte var att få veta mer om engelsk politik och de nya idéer som Labourpartiet vill genomföra. Dessutom var det ett sätt att komma igång med att använda engelska språket.

Den andra studieresan gick till Tyskland. Där ägnades en del tid till föreläsningar och diskussioner om den globaliserade marknaden och ekonomin. Ett antal arbetsplatsbesök inom bilindustrin genomfördes för att få veta mer om logistik och företagsrådets arbete.

Våren 2000 reste gruppen till Italien bland annat för att besöka Emilia Romagna, en del av Italien där företagsamheten och nätverken växer oerhört snabbt. Hösten 2000 reste gruppen till USA, ett land varifrån många trender kommer. Det var

den sista studieresan och deltagarna redovisade där sina fallstudier. Allt på engelska och med lokala representanter som "opponenter".

När det gäller redovisningen av fallstudierna i USA så blev det inte riktigt som man tänkt. Alla hade arbetat hårt med sina fallstudier under det gångna året och förväntningarna var höga. När det var dags för redovisningen så fungerade det inte. Här visade det sig hur viktigt det är att kontakterna fungerar. Den här gången hade vi använt oss av de formella kontakterna, och den person som fått ansvaret var inte alls engagerad i det arbete som deltagarna ville redovisa. Endast ett fåtal personer kom till träffen. Ingen hade läst igenom fallstudierna och det fanns inte utrymme för alla grupper att redovisa vilket resulterade i att endast tre fallstudier kunde redovisas. Besvikelsen var stor efteråt. Den lärdom man kan få ur detta är att man bör tänka igenom och överväga om man överhuvudtaget ska göra något liknande genom att använda de formella kanalerna. Troligtvis hade det fungerat bättre om man istället använt sig av personliga kontakter inför arrangemanget.

Valet av länder har fallit väl ut och syftet med att använda personliga kontakter gick fram till deltagarna. De flesta seminarier och arbetsplatsbesök anordnades med hjälp av det nätverk och de personliga kontakter projektledaren hade i de olika länderna. Däremot påtalade flera av deltagarna att de haft för lite tid till att bygga egna nätverk under resorna. Förslagsvis skulle man haft mer tid avsatt för detta. Kanske till och med låta deltagarna själva anordna ett besök hos ett systerförbund, eller annan närstående organisation, på den plats man besöker. Man kanske till och med kan anpassa resorna mer efter förbundens och/eller individens behov, intresse och bakgrund.

I stort sett samtliga deltagare ansåg att utlandsresorna utgjort en viktig del av utbildningen. Ska man kunna ha en förståelse och kunskap om internationell utveckling så ger det mer att se och uppleva på plats hur det fungerar i andra länder.

”Ofta ligger en slags belöningsresa i slutet av utbildningar vilket gör att man inte behöver lära sig något eftersom utbildningen är slut efteråt. Våra resor har mer legat som grund för diskussioner under hela utbildningen.”

(en av deltagarna)

För att resorna inte ska framstå som semesterresor är det viktigt att de är väl organiserade och att det finns ett genomtänkt syfte med dem. Framförallt när man på en och samma utbildning inte bara har en ”avslutningsresa”, utan bygger utbildningen på ett antal resor.

Globalisering är ett ämne som har funnits med under alla resor. Alla har pratat om den och alla har på ett eller annat sätt påverkats av den. Kunskaper om globaliseringen och dess effekter anser de flesta att de kommer att ha användning av i sitt fortsatta arbete, då de på ett bättre sätt än tidigare kan förklara skeenden i omvärlden och dess sammanhang. Dessutom kan det bidra till att de kan ge förslag på förändringar i organisationen eller kollektivavtalen för att möta framtidens problem.

Inför den första studieresan fick var och en läsa in en bok, på engelska, om den nuvarande engelska politiken och politikens eventuella framtid.

”Men finns viljan så går allt! Att sedan på plats i England få diskutera dagens politik och dess system, med utgångspunkt från boken, var en utmärkt plan eller metod i syftet att nå målet med en intensiv språkträning.”

(en av deltagarna)

Att använda engelskan som huvudspråk under resorna uppskattades och de flesta upplevde att de efter resorna utvecklat sin engelska påtagligt.

Under resorna har också de olika kulturerna haft betydelse. Hur man betar sig, hur man uttrycker sig, hur man umgås osv. Det är viktig kunskap för att kunna skapa och bibehålla internationella kontakter. Man kan säga att resorna har varit ett slags träningsläger för att kunna hantera kulturella skillnader.

Både inför Englandsresan och resan till USA kom det olika

personer och berättade om det land som skulle besökas. De berättade om vad som var viktigt att tänka på i mötet med människorna och den kultur som fanns i respektive land. I efterhand kan man se att man borde ha gjort detta mer ingående och systematiskt inför samtliga resor.

Viss kritik har riktats mot att utbildningen innehållit så många utlandsresor. I en ekonomisk jämförelse (se nedan) mellan kostnaderna för resor och logi mellan en fiktiv regionalpolitisk kurs och TUIAs kostnader utomlands visar det sig att skillnaderna inte är så stora. Läger man ihop kostnaderna blir faktiskt en fiktiv regionalpolitisk kurs dyrare.

TUIA	flyg ToR Arlanda	logi 1 natt	summa
Manchester	2 729:–	895:–	3 624:–
Berlin	3 823:–	655:–	5 512:–
Bologna	4 857:–	858:–	4 408:–
Chicago	5 090:–	1 323:–	6 413:–
		Totalt	19 957:–
Regional- politisk kurs	flyg ToR Arlanda	logi 1 natt	summa
Hudiksvall	3 404:–	899:–	4 303:–
Skellefteå	4 274:–	999:–	5 273:–
Kramfors	4 696:–	1 099:–	5 795:–
Umeå	4 043:–	899:–	4 942:–
		Totalt	20 313:–

(Samtliga priser avser år 2000.)

Fallstudier och förbundsprojekt

Under utbildningstiden har deltagarna arbetat med fallstudier och olika förbundsprojekt. Tanken var från början att fallstudierna skulle indelas efter branscher och att resurspersonerna skulle stödja deltagarna i den egna branschgruppen. Nu blev det inte så i och med att deltagarna hellre ville arbeta tvärfackligt och utifrån egna intressen. Istället gick resurspersonerna in i de olika grupperna som resurspersoner – inte som representanter för ett branschområde.

Under den första utbildningsveckan diskuterade man förslag till fallstudier helt förutsättningslöst och kom fram till olika ämnesområden som kunde vara intressanta och viktiga att genomföra. Man delade därefter in sig i fyra jämnstora grupper och i fyra olika ämnesområden: Europeiska Företagsråd, uthyrningsföretag, förändrad arbetsorganisation och hur individen upplever att lönen sätts.

Arbetet med fallstudierna fungerade riktigt bra. Tre av fyra grupper lyckades med att genomföra sina fallstudier. Den fjärde gruppen kom aldrig igång på grund av sjukdom och avhopp. Trots det så anser de att de lärt sig mycket av processen. De grupper som lyckats bäst var de som egentligen hade de sämsta geografiska förutsättningarna. Att det gick så bra för dem beror troligen på att de var tvungna att planera sitt arbete och verkligen avsätta tid i och med att de reste till varandra.

Grupperna blev snabbt självständiga och de skapade en trygghet där man "lättade på trycket" från det som hände i storgruppen. Några av dessa grupper har idag byggt ett nätverk som fortfarande träffas.

För att förstå arbetet med fallstudier lärde man sig att arbeta med "vita rocken på", dvs. kritiskt analyserande. Det var ett nytt sätt för många av deltagarna. Tanken var att man skulle bli mer kritiskt granskande men även att man skulle bli "goda beställare" av forskning. Med andra ord att man skulle förstå hur man genomför fallstudier, vad man bör tänka på som beställare och ta tillvara andras kunskaper.

Även om deltagarna inte klart och tydligt kan säga om de blivit goda beställare eller inte så anser de att de ändå har fått kännedom om den akademiska världen. De har läst litteratur som de annars inte skulle ha läst. De har fått en ny dimension av det fackliga arbetet, de vet hur de kan ta fram fakta och underlag, att man inte ska ha för bråttom och att man ska avgränsa sitt arbete.

I stort sett alla var positiva till att arbeta med fallstudier. Däremot ansåg man att de tog alltför mycket tid och utrymme i utbildningen. Tid som man inte räknat med från början.

Brist på tid gjorde att man inte hann med arbetet med förbundsprojekten. Några hann dock initiera/förankra arbetet men inte slutföra det. Om man genomför liknande utbildningar i framtiden är det viktigt att avsätta ordentligt med tid så att det går att genomföra både fallstudier och förbundsprojekt. Enligt deltagarna är det nog bäst att genomföra antingen fallstudier eller förbundsprojekt, inte både och.

Här de fallstudier deltagarna arbetat med (se även sid 112-212)

- **EWC – Europeiska företagsråd**

Gruppen har undersökt hur svenska arbetstagarrepresentanter på två svenska företag, med säte i Sverige, upplevt sina möjligheter till information och samråd utifrån den svenska lagen om EFR 1996:359:§29.

Som jämförelse har de valt att undersöka hur svenska arbetstagarrepresentanter inom företag, med säte i Tyskland, upplevt sina möjligheter till information och samråd. (Fallstudien fullföljdes inte.)
- **Uthyrningsföretag**

Gruppen har undersökt om det finns skillnader gällande lön och möjligheter att delta i yrkesutveckling mellan inhyrd arbetskraft och stationär tillsvidareanställd personal som arbetar på samma arbetsplats. Till grund för undersökningen låg två till tre olika arbetsplatser i lika många företag.
- **Förändrad arbetsorganisation**

Gruppen har tittat på hur införandet av ny arbetsorganisation vid Arla Foods AB i Götene påverkat Svenska Livsmedelsarbetareförbundets arbetsplatsklubb och dess medlemmar när det gäller inflytande över den egna arbetssituationen i form av arbetsinnehåll, ansvar och beslutsbefogenheter.
- **Hur upplever individen att lönen sätts?**

Gruppen har belyst hur de tillsvidareanställda inom två utvalda företag, som omfattas av HRFs respektive Skogs- och Träfackets kollektivavtal, upplever att lönen sätts.

Hälsa och ledarskap

Hälsa och arbete är tätt sammanlänkade idag och behöver vara i balans. Att hantera stress och den egna hälsan ger en del insikter och kan utgöra val. Under två dagar fick därför deltagarna utbildning om livsstil och hur detta kan påverka den egna hälsan.

Utgångsläget för dessa dagar var de individuella livsstilsprofiler som utarbetats av Föllinge Hälsoinvest. Var och en fick utifrån den egna profilen ta ställning till hur de ville förbättra sin egen livsstil och hälsa. Nämnas kan att flera av deltagarna idag äter mer grönsaker vid måltiderna, några har slutat röka och flera har börjat motionera. Under internatveckorna började man till och med lägga in särskilda motionspass.

Några av deltagarna anser att de inte förändrat sin livsstil påtagligt, samtidigt om de anser att de blivit bättre ledare och disponerar tiden bättre. När det gäller tiden så disponerar de flesta på ett eller annat sätt sin tid bättre. En bidragande orsak till detta var när man tittade över almanackorna och räknade "blanka dagar", dvs. dagar när man inte hade bokat något. En nyttig övning som fick dem att stanna upp och tänka efter. Kanske att man i liknande utbildningar skulle införa ett slags "tidsväktarbegrepp" där man varannan månad går igenom sina almanackor.

"Till viss del har det påverkat mig. Jag har blivit bättre på att delegera och vågar lita på att andra kan göra mitt jobb också. Jag stressar mindre och försöker äta lite nyttigare saker. Jag försöker också prioritera det sociala livet utanför jobbet mer än tidigare, framförallt att försöka vara hemma lite mer".

(en av deltagarna)

Det var inte bara den egna hälsan som synades, även den egna ledarskapsprofilen analyserades. Tillsammans med Sinova gjorde gruppen individuella ledarskapsanalyser över sina styrkor och svagheter som ledare. Utifrån analysen diskuterade de vilka områden de behövde ta itu med eller förstärka.

Drygt hälften av deltagarna ansåg att de blivit bättre på att delegera och att de mer vågade lita på att även andra kan göra

jobbet. Däremot saknade man en uppföljning av både hälso- och ledarskapsprofilen dels för att påminnas, dels för att kunna följa upp sina profiler. Kanske något att göra vid en utvärdering efter ett år.

Summering och slutsatser

Sammanfattningsvis kan man säga att målsättningen att utbilda förändringsagenter som ska inspirera och vara handledare för arbetsplatsernas utvecklingsarbete i stort har lyckats. Även om inte antalet deltagare uppfylldes så har ändå tjugotvå personer genomgått utbildningen och anser sig ha fått nya kunskaper och insikter som kan bidra till att stötta ett utvecklingsarbete på arbetsplatser och i den egna organisationen.

Deltagarna

I det stora hela har deltagarna varit nöjda med utbildningen. Även om utbildningen inledningsvis upplevdes som något ostrukturerad där man saknade "en röd tråd" så upplever de flesta ändå att utbildningen varit oerhört givande både för den egna utvecklingen och den egna organisationen. Framförallt har det tvärfackliga arbetet upplevts som positivt. I och med att utbildningen löpt under en så lång tid har det varit möjligt att skapa kontakter och möjligheter till samarbete, såväl formellt som informellt, mellan förbunden och deltagarna.

När deltagarna ser på sin egen insats under utbildningstiden så säger en tredjedel att de hade velat lägga ner mer tid på att exempelvis läsa. En lika stor andel är helt nöjda med sin insats. Två personer anser att de tappat sugen och att de varken är nöjda med vad de fått eller den egna insatsen. Men de flesta ser nog att de i alla fall försökt och att de är ganska nöjda med sin insats.

"Jag är nöjd med min egen insats. Det har varit en tuff tid med uppoffringar för familj, arbetskamrater och mig själv. Mycket nöjd med att jag orkade igenom. Kanske om tid och ork funnits hade jag läst mer".

(en av deltagarna)

De föreläsare och föreläsningar man haft under utbildningen har setts som viktiga för utbildningen. På en skala från noll till tio hamnar dessa på drygt åtta poäng. Övriga aktiviteter hamnar på drygt sju. Ser man på närvaron under hela utbildningen så har den varit mycket hög om man ser till målgruppen. Den totala närvarotiden under hela utbildningstiden ligger på drygt nittio procent!

Utlandsresorna gav mycket både i form av kontakter, kunskap om andra länder och att man fick utveckla språket. Likaså de fallstudier man genomfört, trots att deltagarna tyckte de tog för mycket tid i anspråk.

Så här efteråt kan man konstatera att det nog var bra med en mindre grupp med tanke på den långa utbildningstiden och de arbetsformer man valt att arbeta efter. Det fanns till och med de som ansåg att man kunde varit ännu färre deltagare.

Vid utvärderingen framkom det att deltagarna upplevt resurspersonernas roller och funktion som otydliga. Flertalet deltagare såg inte vad dessa skulle vara behjälpliga med. Många ansåg att resurspersonerna inte använts i den utsträckning de borde i och med att de hade både bred kompetens och erfarenhet av att arbeta med organisationsutveckling och förändringsprocesser.

Hälften av deltagarna vet inte vad det egna förbundet har för planer nu när de har gått utbildningen. Visserligen ligger mycket ansvar på den enskilde individen, men man undrar om inte det man fått till sig kan användas på något sätt. Några av förbunden planerar dock att man tillsammans med dem som genomgått utbildningen av lokala förändringsledare ska träffas och diskutera framtiden.

Några råd från deltagarna till den som vill anordna en liknande utbildning i framtiden:

- Ta tillvara gruppens kompetens.
- Ha kontakt med förbundsledningarna före, under och efter utbildningen.

- Ha mer djup i utbildningen istället för bredd.
- Ha ett tydligare syfte och mål med utbildningen.
- Se till att följa den röda tråden.
- Göra en behovsanalys bland deltagarna innan för att klara av att fylla på med kunskaper där det saknas, exempelvis engelskan.

Några råd från deltagarna till den som ska gå en liknande utbildning i framtiden:

- Avsätt tid för utbildningen.
- Ställ krav på avlastning från ditt ordinarie arbete.
- Var öppen för nya intryck och impulser.

Förbunden

Efter det att utbildningen avslutats träffade den centrala projektledaren de förbund som haft deltagare med i utbildningen. En övervägande majoritet ansåg att utbildningen varit mycket bra. Man sade att deltagarna vuxit under utbildningstiden, och det hade i vissa fall blivit rejäla lyft.

Genomgående har man sett mycket positivt på den tvärfackliga verksamheten, där man sett och upplevt möjligheten att skapa bra nätverk mellan förbunden. Endast ett förbund anser att de inte är riktigt nöjda. De ansåg bland annat att det har varit för lite ledarutbildning och för lite framtidsinriktning på utbildningens innehåll. Däremot ställer de sig positiva till en liknande utbildning i framtiden om man lägger in mer ledarskap- och framtidsfrågor.

Rundturen bland förbunden visar att man ser att det finns ett behov av liknande utbildningar i framtiden och att de genomförs tvärfackligt. Man ser nyttan av att ha arbetat tvärfackligt och att det har medverkat till att man byggt nätverk mellan förbunden. Dessutom har man lärt sig mer om varandras arbetssätt vilket setts som oerhört lärorikt.

Även om det finns ett behov av utbildning för förändringsagenter så kanske det inte behövs en utbildning varje år. Däremot bör man höra efter bland förbunden vilket behov som finns

och exempelvis genomföra en utbildning vart tredje år. Kostnaderna för detta säger sig några av förbunden att de kan stå för medan andra anser att LO ska betala. Oavsett vem som betalar så är intresset bland förbunden stort.

Här följer några av förbundens kommentarer:

- Behov finns!
- Samordning med andra utbildningar är nödvändigt.
- En ordentlig utvärdering av utbildningen behövs.
- Utbildningen bör samordnas med högskoleutbildningen.
- Den internationella delen är mycket viktigt.
- Tvärfacklig utbildning behövs.
- Hälften av våra ombudsmän går i pension 2003 så vi har stort behov.

Avslutningsvis kan man bara konstatera att det finns ett behov av utbildning för förändringsagenter i en nära framtid. Kanske inte varje år utan någon eller några gånger per kongressperiod. LO bör ta initiativ till en träff med förbunden för att göra en ordentlig utvärdering av detta delprojekt, tillsammans med det delprojekt som handlat om utbildning för lokala förändringsledare, och komma överens om vad som behövs för att möta framtiden och framtida behov.

Deltagare och förbund:

Byggnadsarbetareförbundet

Leif Nilsson, förbundet
Hans Stevander, Göteborg
Patrik Östberg, förbundet

Elektrikerförbundet

Pontus Boström, Linköping

Grafiska Fackförbundet

Leif Mettäväinö, förbundet

Handelsanställdas Förbund

John Haataja, förbundet
Sanna Melin, förbundet
Linda Palmetzhofer, Stockholm

Hotell och Restaurang Facket

Therése Hulthén, förbundet

Industrifacket

Ray Olsson, förbundet

Kommunalarbetareförbundet

Annica Jansson, förbundet

Livsmedelsarbetareförbundet

Gerald Lindberg, förbundet

Metallindustriarbetareförbundet

Erik Andersson, förbundet
Anna Jensen, förbundet
Veli-Pekka Säikälä, förbundet
Fredrik Sundberg, Göteborg

Mälareförbundet

Thomas Söderblom, Göteborg

Pappersindustriarbetareförbundet

Percy Schiöld, Mönsterås

SEKO

Ingela Edlund, förbundet

Skogs- och Träfacket

Per-Olof Sjöo, förbundet

Krister Rosén, förbundet

Transportarbetareförbundet

Lars Lindgren, Helsingborg

Projektledare:

Per-Olov Bergström, Brunnsviks Folkhögskola

Resurspersoner:

Birgitta Hedén, Kommunalarbetareförbundet

Claes Norrhede, SEKO

Stefan Wiberg, Mälarna

Redaktion: Pontus Boström, Hans Stevander,
Ray Olsson, John Haataja och Sara Gezelius

Inför resan hade en grupp fått i uppgift att utforma en beskrivning av England, Skottland och fackföreningsrörelsen i Storbritannien. Den skrevs på engelska och delades ut till alla deltagare inför resan. Samma grupp fick även förbereda presentationer av projektet för de personer och organisationer som skulle besökas. Arbetspråket under resan var engelska.

Introduktion

Planet lyfte 08.15 lördagen den 11 september 1999 från Arlanda med alla ombord och landade i Manchester ca 2 timmar senare. Från Manchester blev det bussfärd till hotellet Royal Kings Arms Hotel i Lancaster. Efter en stund för rekognosering och uppfräschning serverades lunch.

Därefter blev det introduktion av veckan av Veronica Jansson och Patrick Breslin. De delade ut två tester där var och en innan kursveckans slut skulle fylla i en grammatisk och en språklig test. Syftet med testerna var att se vilken språknivå kursdeltagarna befann sig på i början av utbildningen och att deltagar-

na under utbildningstiden ska öka på sina språkkunskaper genom olika arbetsuppgifter.

I Lancasters fängelsehålor

Lancaster har ett gammalt slott som idag används som fängelse. Gruppen samlades vid slottsporten för en rundtur på slottet, i den del som är öppen för allmänheten. Guiden var mycket underhållande och visade gamla fängelsehålor och avrättningsplatser. I slottet fanns även rättegångslokaler, som används än idag.

Med på rundturen var även the Constable of the Castle, Erik Jones. Han är utnämnd av drottningen till sitt uppdrag men är också en pensionerad fackföreningskämpe och tidigare kommunalråd i Lancaster. Mr Jones medverkade även under söndagens program, då tillsammans med företrädare från några fackföreningar och New Labour.

Tredje vägen och fenomenet Tony Blair

- Patrick Breslin & Veronica Jansson

Under söndagen var det två punkter på programmet. Den ena var en diskussion om Anthony Giddens bok "The Third Way" och den andra var om Tony Blair och hans framgångsrika valkampanj och retoriska förmåga. Därefter var det en gemensam diskussion om New Labours och Tony Blairs politik.

The Third way of Anthony Giddens

Alla deltagare hade före resan fått boken "The Third Way", av Anthony Giddens. Uppgiften var att läsa boken och därefter skriva en uppsats på engelska om sina reflektioner över innehållet. Uppsatserna, som lämnades in i förväg till Patrick Breslin, användes därefter som underlag i diskussionerna om Tony Blair och hans politik.

Under en halvdag diskuterades bokens innehåll. Det blev en lång diskussion där såväl språkkunskaperna som de egna visionerna om framtiden lyftes fram. Det handlade bland annat om

jämställdhet, ekologi, A-kassan, internationaliseringen och EU, hur skatten skulle sänkas eller bibehållas för att användas till annat, t.ex. kompetensutveckling och livslångt lärande. Tydligt var dock att det måste ske någon form av förändringar för att svara upp mot de krav som kommer att ställas i framtiden.

Pedagogiskt sett var det en halvdag som var mycket givande för var och en. För till en början var det bara viktigt att man pratade. Efter en stund skruvade Patrick upp kraven och började rätta till felsägningar, alternativt lirkade fram en lösning eller ett ord. Det gjorde att gruppens språk- och ordförråd ökade successivt under dagen. En process som fortsatte under hela veckan och ett av syftena med veckan var just att aktivera det ordförråd som ligger och slumrar hos var och en.

The Blair phenomenon

Den andra halvan av dagen ägnades åt Tony Blairs framgångar och retoriska förmåga. Här följer några av de ämnesområden som berördes:

- *The man behind the image*
- *Blair talk – the word behind the voice*
- *The issues behind the man*

Två videoinspelningar med Tony Blair och medarbetarna runt om honom analyserades. Där visades tydligt hur Tony Blair använder mycket målände beskrivningar och utnyttjar språket till att hamra in sitt budskap på ett effektivt sätt genom kodord och genom att använda vissa uttryck som blir förstasidesnyheter i tidningarna och i tv. Han har skapat ett nytt språk, "New...", partnership, future osv.

Ett varmare språk har vuxit fram, ett språk som är nära människan. Han pratar exempelvis om learning och inte training, för training förutsätter inte att du lärt dig. Han hänger ofta upp det han vill ha sagt på tre "ben". För det första, för det andra... osv. Två gånger är för lite och fyra är för mycket. Med andra ord – tre är lagom.

Under valkampanjen använde han sig av så kallade spin-doc-

tors, dvs. PR-konsulter/opinionsbildare. De har varit mycket framgångsrika i sitt arbete. Något som de uppmärksammade under valkampanjen var att i början log Tony Blair ofta och brett. Men det finns de som säger - "Lita inte på en leende människa", så i slutet av valkampanjen visades inga bilder där han log. Bilderna visade en allvarlig målmedveten man, för man insåg att hans image var oerhört viktig för valkampanjens utgång.

Man kan även se valet av färger och dekor vid hans framträdanden. Särskilt iögonfallande var när man använde sig av lila/purpur. Tony Blair kommer in med lila slips och bakgrunden harmonierar med slipsen. Varför just purpur? Jo, vetenskapen säger att purpur är en färg som får människan att associera till kunglighet. Purpur var ju den färg kungar och andra högre her-rar bar. I modern tid inger den förtroende och man ser det som en ledarfärg.

Efter Thatcher

Veronica berättade om vilka förändringar som skett i England efter Thatchertiden. En stor förändring är att utbilda dem som har gamla eller dåliga kunskaper inom olika ämnen.

En stor del av befolkningen är i stort sett analfabeter och knappt räknekunniga. Därför måste stora utbildningsinsatser till för att få England i världsledande position igen. En annan nyhet är att man har startat kommunala förskolor som inte har funnits i England tidigare. Det har endast funnits privata förut.

Även fackföreningarna arbetar mycket med olika utbildningsinsatser, men måste hela tiden söka pengar ur olika fonder för att få verksamheten att fungera. För första gången på mycket länge är TUC (Englands motsvarighet till LO) inbjuden till 10 Downing Street för att delta i samtal med premiärministern.

"He's a leader of a team", säger hans medarbetare som ser honom som en lagledare, en person som kan delegera och som gör det.

Efter diskussionerna fick alla en ny bok om Tony Blair. Upp-

giften var att läsa och skriva en ny uppsats, precis som med boken "The Third Way".

Labourmarket in the future

När alla återsamlades igen fanns det många frågor. Till exempel, vad kommer att dominera det fackliga arbetet i framtiden? Framtidens arbetsmarknad diskuterades också när de båda grupperna möttes. Följande frågor ansågs vara viktiga för fackföreningsrörelsen i framtiden:

- Kompetensutveckling
- Lön/kunskaper = learn and earn
- Flyttbarhet
- Flexibilitet
- Anställningsbarhet

New Lanark – Skottland

Under ett dygn besökte gruppen Skottland. Besöket i Skottland startade med ett stopp i det lilla samhället New Lanark som grundades 1785 av David Dale. New Lanark var från början ett bomullsspinneri som byggdes vid floden Clyde och drevs med hjälp av vattenhjul. Bostäderna som arbetarna bodde i byggdes av sandsten från lokala stenbrott. År 1820 fanns det 2500 invånare i New Lanark, som då var landets största producent av bomullsprodukter.

Historia

Under åren 1800 – 1825 leddes utvecklingen av samhället av David Dales svärson Robert Owen. Hans arbete och visioner gjorde New Lanark till en förebild av ett modernt samhälle. Företaget expanderade och det blev stora förbättringar i företaget. Vinsterna användes till att finansiera en rad reformer inom bl.a. utbildning och det sociala området, för att förbättra förhållandet för arbetarna. Han tillät inte yngre barn att arbeta i

fabriken, vilket annars var vanligt på den tiden. I en av byggnaderna hade man skola och där startades också världens första daghem. Barnen fick lära sig läsa, skriva och räkna men man undervisade också i musik, konst, naturstudier, historia och geografi. Skolan användes inte bara till skola för barnen, utan på kvällarna hade man kvällskurser för vuxna.

Redan på den tiden var man förutseende när det gällde hälsan. Man hade gratis hälsovård och arbetstiden förkortades. Dessutom var det förbjudet med aga. För att få tillgång till billig mat startade man en affär och ett eget myntslag för arbetarna.

Bomullsspinnerierna i New Lanark var i drift ända fram till 1968. Under åren skedde stora utvecklingar på det tekniska området, vattenhjulen som drev maskinerna ersattes t.ex. med vattenturbiner och redan 1898 producerade fabriken sin egen ström.

Idag

Många av byggnaderna har genomgått en försiktig restaurering och det bor idag ca 180 personer i New Lanark. Lägenheterna har moderniserats något men har behållit sin historiska prägel. År 2000 kommer New Lanark att nomineras till UNESCOs Världsarvslista, som är reserverad för platser av stor historisk betydelse.

New Lanark innehåller flera olika utställningar. Man kan se lägenheter som visar hur familjerna bodde under 1820- och 1930- talet. En affär har återuppbyggts och den visar ursprungsbussaffären som Robert Owen startade. I Owens eget hus kan besökare se en utställning om den berömde fabriksägaren, hans liv och hans arbete med sociala reformer. I huvudbyggnaden finns flera olika typer av textilmaskiner, som fortfarande är i drift. Man kan också göra en audiovisuell åktur – "The Annie McLeod Experience" – där man förflyttas tillbaka till 1820-talet. Annie McLeods "spöke", en liten flicka från Robert Owens tid, berättar om hur det var att bo och arbeta i New Lanark på 1820-talet.

Besöket i New Lanark var mycket intressant, det fick alla att fundera över den utveckling vi haft i världen under nästan 200 år. Robert Owens måste varit mycket förutseende i sitt sätt att tänka och handla. Mycket av det han gjorde skulle vara bra om vi kunde vidareutveckla idag.

Changes taking place in Scotland

– *M.P. Michael Connarty*

Innan Michael Connarty, member of the parliament, kom så hade gruppen en kort genomgång av skillnaden mellan New Labour och Old Labour med Patrick Breslin.

<i>New Labour</i>	<i>Old Labour</i>
Marknadsorienterade	70-talet många fraktioner
Partnerskap	Industrialisering
Ledarskap	Inga alternativ till "Mrs T"
Utbildning	Non consensus
TUC kongressen populär	Strejker, ingen förändring

Michael Connarty ansåg att Margret Thatcher var den som var upphov till idén om att skottarna skulle bli oberoende. Detta på grund av att hon var emot allt. Hon var emot:

- Rätten att organisera sig.
- Fackföreningsrörelsen.
- ... det mesta.
- Dessutom gjorde hon de fattiga fattigare och de rika rikare.

I övrigt berättade Michael Connarty om sitt arbete som parlamentsledamot för Skottland.

Arbetsplatsbesök – Ballantines

Ballantines i Skottland är inte bara en fabrik bland många andra. På Ballantines har man börjat omorganisera och göra förändringar tillsammans med den lokala fackklubben. Mottot är *"Alla tillsammans, arbetsgivare och arbetstagare, för att utvecklas"*

och vara konkurrenskraftiga”. Inte bara något man säger utan något man handgripligt realiserar och visar medan förändringarna pågår. För att klara det har man plattat ut organisationen och försökt öka inflytandet för den fackliga organisationen/löntagarna.

Baksidan av omorganisationen har varit att det även inneburit personella neddragningar. För att klara det så smärtfritt som möjligt har de anställda bland annat fått möjligheter till utbildning för att på så sätt bli mer attraktiva på arbetsmarknaden. Kvinnor har prioriterats och erbjudits studier i exempelvis data. Dessutom har kvinnorna erbjudits möjligheten att skaffa sig körkort, och det handlar inte enbart om de kvinnor som riskerat att bli av med arbetet utan alla kvinnor anställda på Ballantines.

Något som var unikt, i jämförelse med andra arbetsplatser i Storbritannien, var att blivande mammor hade möjligheten att arbeta med andra uppgifter i slutet av graviditeten. Det mest uppseendeväckande var att även fäderna hade möjligheten att vara pappalediga vid barnets födelse, i tre dagar. Ett resultat av de förhandlingar klubben haft med arbetsgivaren, och det var mycket uppskattat bland de män som var där.

Med svenska mått mätt kan detta tyckas vara en självklarhet, men det är det inte i Storbritannien. Så Ballantines avtal låg i täten på många områden.

Efter ett intensivt dygn i Skottland vände vi åter tillbaka till England och Lancaster.

Relationships between Labour and Union

– *professor Stanley Henig*

Professor Stanley Henig, aktiv lokalpolitiker för Labour, beskrev bakgrunden till dagens facklig-politiska samverkan i Storbritannien ur ett politiskt perspektiv.

Bakgrund

Storbritannien hade tidigt en samlad och förhållandevis stark

fackföreningsrörelse, men i och med industrialismens tillbakagång så blev löntagarna inte längre någon självklar majoritet. Labour tvingades i och med det att se sig om efter nya väljargrupper, framförallt inom medelklassen. Något som självklart har ändrat relationen mellan facken och Labour.

Under Thatchers tid var nedskärningen av den offentliga sektorn stor och det innebar att många LO-medlemmar fick stryka på foten. Det gjorde i sin tur att Labours medlemskår minskade i nästan samma takt. Erfarenheten säger att de som är arbetslösa inte gärna går och röstar så Labour försvagades betydligt av nedskärningarna.

Idag

Valen blir allt dyrare och facken är inte längre de enda sponsorerna. Det gör att facken inte längre är lika betydelsefulla för partiet. Generellt så stödjer dock fackföreningsrörelsen Labour. Det finns endast ett fåtal förbund/avdelningar som har sponsrat sina medlemmars valkampanjer trots att de tillhört ett annat parti. I övrigt är det Labours kandidater som gäller.

Mr Henig påpekade att fackföreningsrörelsen måste moderniseras annars dör den. Det kan exempelvis vara att öka och hitta andra former för samarbetet mellan fack och arbetsgivare genom så kallat partnership.

Facklig politisk samverkan

- Dave Eva, TUC Liverpool

Dave Eva, från TUC North West Liverpool, berättade att attityden om facket har förändrats. När de konservativa tog över tyckte 80 % av befolkningen att facket var för stort och att de hade alldeles för stort inflytande. Idag är det tvärtom. Nu är facket bra och behövs för att få inflytande i samhället och i arbetslivet.

TUC är idag med i olika grupper för facklig-politisk samverkan. Precis som i Sverige har de en diskussion om "förnyare och traditionalister" inom arbetarrörelsen.

”The message is right, but the delivery is wrong”, är Dave Evas analys av det facklig-politiska samarbetet.

Idag finns en lagstiftning som säger att de arbetsplatser/arbetsgivare där mer än 52 % av de anställda är medlemmar i någon TUC organisation måste förhandla/prata med facken annars kan de ställas inför domstol. Lagstiftningen är alldeles ny, trädde i kraft augusti 1999, varför några erfarenheter ännu inte kan dras. Men TUC ser det som ett steg framåt i det facklig-politiska samarbetet.

Bargaining for skills

- Dave Eva, TUC Liverpool

Dave Eva berättade att TUC har startat ett projekt kallat ”Life-long learning”. Orsaken var att nordvästra England nu börjat ta uti med att utbilda och göra kompetensinventeringar för att kunna möta strukturförändringar.

Bakgrund

TUC började sitt projekt redan 1994. Då genomförde man en undersökning för att inventera och kartlägga behoven för att få en bild av läget. Det var ganska dåligt, med ständiga brandkårsutryckningar och det fanns ingen långsiktig planering för att kunna möta framtida behov.

Arbetstagarna såg heller ingen nytta i att utbilda sig. Man hade svårt för att förstå, ta till sig och förändra sig. Fackföreningarna sågs som bromsklossar och det fanns egentligen inga ekonomiska resurser. Det fanns heller ingen kultur för att hjälpa medlemmarna att vidareutbilda sig, inte ens inför hotet om företagsnedläggelser.

Vad TUC kan göra

Kompetensutveckling är att öka kvalitén. TUC har skapat möjligheter bland annat genom att bygga upp ett fyrtiotal utbildningscentra. Det har också gjort det möjligt att göra bra upphandlingar av datorkraft. Dessutom kvalitetsmärker man ut-

bildningen/processen. Men, man samarbetar *endast* med de arbetsplatser och företag som samarbetar med den lokala fackliga organisationen.

Arbetsmetoder

Idag är fackföreningsrörelsen en del av lösningen då den återigen fått ett förtroende bland medlemmarna och i samhället. Dessutom ses facket idag som trovärdigt bland arbetstagarna.

Man har börjat förhandla om regler som rör kunskap och utbildning. Avtalen skiljer sig från företag till företag, men det sätter igång processen. Facket hjälper till med att hitta vägar för att söka pengar och kan till viss del finansiera igångsättandet av projekt i form av ett slags "startpengar". Det gäller såväl privat – som offentlig sektor.

Fackets roll är här att agera dörröppnare och hjälpa medlemmarna att förstå vikten av projektet. Helt enkelt få dem att förstå möjligheterna. Genom att hjälpa till med att skapa förutsättningar skapar man behov som leder till "egna" upptäckter.

TUC/facket hjälper arbetsgivarna både att hitta lämpliga utbildare/partner och att kartlägga och analysera behov och möjligheter. Att göra en behovsinventering ökar dessutom möjligheterna till ett bra förhandlingsläge.

Några statliga policy

Idag kan man få ett yrkesbevis genom att göra ett test/arbetsprov som listar vad man kan. Det underlättar för den som ska söka nytt arbete. Man har även ett lärlingssystem som så småningom kan länkas till ett yrkesbevis. Lärlingssystemen finns såväl för vård som för hantverk.

Det finns ett nationellt nätverk av arbetsplatser för arbete och lärande. Över hela landet finns det lärocentra kopplade till nätverken. Dessutom har man inrättat så kallade utbildningskonton för stat och företag. Pengar till dessa konton avsätts från arbetsgivarna. Tanken är att ta med detta i de årliga avtalsförhandlingarna.

De gamla statliga utbildningssystemen

Genom åren har olika satsningar genomförts som berört utbildningssystemen. Under 50- och 60-talet plockade man utbildad arbetskraft från varandra. Även lärlingar plockades över av de företag/arbetsplatser som inte satsade på eller hade råd med egen utbildning. Egentligen fanns det inte något riktigt system.

Mellan 1960 och 1984 så försökte man att skapa någon form av system för utbildningen och man hade ett partsammansatt utbildningssystem. Systemet var både krångligt och byråkratiskt. Ett ganska oföränderligt system. Idag finns det inte kvar.

Från 1985 och fram till idag har den privata sektorn tagit över utbildningen, ledd av de konservativa krafter som styr Storbritannien. Men detta system håller nu på att ersättas. Nu håller den nya regeringen på att skapa learning and skills councils med partsgemensamma organ där även utbildare och ideella organisationer ingår.

Projektarbete enligt TUC – Project management

– Dave Eva, TUC Liverpool

TUC satsar stort på att hjälpa till att starta olika projekt. Framförallt utbildningsprojekt. Dave Eva, som är projektledare för ett kompetensutvecklingsprojekt, berättade om de metoder och det upplägg de använder sig av i sitt arbete.

Det finns många olika metoder och verktyg för att klara av arbetet. TUC har hittat ett gemensamt arbetssätt för projektarbetet. De har även dragit samma slutsatser som vi har dragit i Sverige – att vi alltid glömmer att utvärdera vad vi gjort. För att inte uppfinna hjulet ännu en gång så har man därmed letat efter ett bra sätt att arbeta utifrån tidigare erfarenheter. Varje gång man lägger upp ett projekt använder man sig av fyra steg:

1. *Definiera projektet*
2. *Planera projektet*
3. *Genomföra projektet*
4. *Utvärdera projektarbetet*

Definiera projektet

Att definiera projektarbetet innebär att dela en vision, att ha ett syfte med arbetet. Dessutom behöver alla ha en och samma grund att stå på. Det kan man göra genom att sätta sig ned, med exempelvis målgrupper, och definiera problemet tillsammans.

Nästa steg är att ta fram fakta och analyser. Att rita kartan helt enkelt. Genom att ha fakta i fallet visar man att man kan/vet vad man pratar om. På så sätt blir man mer trovärdig. Utifrån fakta kan man sedan utveckla en strategi.

Planera projektet

När själva projektarbetet och dess syfte är avklarat är det dags att bryta ned projektet i delar/områden/uppgifter. Nu gäller det att tillsammans prioritera och hitta de viktigaste frågorna att ta itu med. När detta är klart tas en genomförande- och tidsplan fram, samt när olika resultat ska vara färdiga. Ansvariga måste utses för de olika delarna av projektet. Vidare måste man etablera hur projektet ska styras och hur man ska koordinera de arbeten som ska sammanföras. Detta är viktigt att tänka på vid alla projekt man väljer att arbeta med. Är planerna tydliga och genomarbetade så stärks den enskilde i sitt arbete. Har man dessutom klart och tydligt gjort en ansvarsfördelning blir allt så mycket lättare.

TUC har dessutom tagit för vana att alltid tillsätta styrgrupper till varje projekt. Detta för att leda projektet framåt och att ge flertalet en helhetssyn på arbetet. Så rådet är att tillsätta en styrgrupp i projektet.

Genomföra projektet

När det är dags att "sätta projektet i sjön" är det dags för nästa steg. Nu gäller det att all planering varit så bra och klar att det enda som krävs är att hitta styrmedlen och hur man kan mäta arbetet under projektets gång. Detta handlar om att skapa styrning av projektet så att det håller sig på den planerade vägen

och hur olika delar ska sammanfogas. Beroende på projektets omfattning måste man välja metod.

Ett sätt att följa projektet är exempelvis att begära in månatliga rapporter från de olika projekten. Ett annat sätt kan vara, och är, att rekommendera någon form av test på att allt rullar. Viktigast är dock att man väljer den form man anser passa bäst i arbetet. En beredskap bör finnas och man bör även vara beredd att revidera, fördela om medel, uppdatera osv. Med andra ord ska det finnas möjligheter till anpassningar och förändringar som för arbetet framåt.

Utvärdera projektet

Till sist handlar det om att utvärdera projektet. Att utvärdera verksamhet och projekt har vi liten vana av att göra. Dock är det genom erfarenheter man lär och lyfter vidare. En fråga, kanske den viktigaste, att ställa är – Hur gick det? Andra frågor man kan ställa är; Har man uppnått de satta målen? Metoderna, har de fungerat ur kvalitets- och kvantitetssynpunkt? Hur ska rapporten utformas?

Innan projektet är avslutat är det bra att bestämma sig för hur man ska mäta. Kvalitativt och/eller kvantitativt. Många gånger vill arbetsgivaren ha kvantitativa mätningar. Dessa är alltid lättast att genomföra medan de kvalitativa är svårare att hitta mått för. För den sakens skull är de inte mindre viktiga, tvärtom!

Att skriva en rapport eller dokumentation av arbetet är bra. Då kan man spara det åt eftervärlden. Som en följd av detta tar man även fram en plan för hur man vill sprida de erfarenheter man fått ur projektarbetet. På så sätt slipper man uppfinna hjulet en gång till.

Planera ett projekt – grupparbete

Efter Dave Evas genomgång av hur man startar/planerar ett projekt uppmanades alla deltagare att gå ut i sina respektive fallstudiegrupper och skissa på en projektplan för det fortsatta

arbetet med fallstudierna. En projekttid och målen för idén skulle därefter presenteras, på engelska.

Följande kom fram vid den muntliga redovisningen:

Grupp 1

- EWC

Man vill studera industrin och servicesektorn. Sätta sig ned och se över dagens lagstiftning. Gruppen vill arbeta ytterligare med definitionen för att se huruvida direktiven följs.

”Hur ska ni göra det? Gäller det bara Sverige eller gäller det även övriga länder?”

- Ska ni ta ett par sektorer eller...företag eller...?

Gruppen fick i uppgift att till nästa utbildningsvecka på Brunnsvik, då Dave Eva kommer;

- ta fram en tidsplan
- beskriva vad de tänkt att göra
- formulera/bestämma om de ska ta fram enkäter för kartläggning.

Grupp 2

- Amerikansk företagskultur

Den amerikanska modellen kommer allt mer till Sverige. Lika så tar företagen allt mer efter dess kultur. Gruppen hade bestämt sig för att sätta sig ned nästa dag för att göra en mer noggrann planering. Bland annat skulle de då bestämma sig mer konkret för vilket ”fall” de skulle arbeta med och ta fram en tidsplan för arbetet.

Kommentarer:

Dave Eva ställer många tuffa frågor för att få gruppen att bestämma sig för vad, varför och vad som ska komma ur projektet/fallstudien.

Grupp 3

- Uthyrningsföretag

Gruppen hade kommit fram till att de ville ta reda på skillnaden mellan fast- och tillfälligt anställda. Innan själva arbetet sätter igång vill de ta fram faktaunderlag så att de har ett grepp om dagsläget.

Arbetsmetoden under projektarbetet vill de ha i form av en arbetande utredning, dvs. som åtgärdas under arbetets gång.

Grupp 4

- ISO-certifiering

Gruppen hade tagit fram ett par frågeställningar att arbeta utifrån:

- Har det skett några förändringar?
- Finns det någon skillnad mellan arbetare och tjänstemän, och i så fall vilken?

Man valde att välja ut två företag för att där intervju och/eller lämna enkäter för att kunna göra jämförelser. Dessutom skulle man se om det fanns några studier gjorda redan. För att inte uppfinna hjulet en gång till.

Dave Eva "borrade" och krävde tydligare mål, syfte och arbetsmetoder. Gruppen fick i läxa att definiera vad och varför.

Därefter fick alla grupper i uppgift att förbereda en presentation av respektive projekt på 20 minuter och på engelska till nästa utbildningsvecka då Dave Eva medverkar.

Changes in the Labourmarket in UK

- *Paul Novak, TUC Liverpool*

Paul Novak, ansvarig för kampanjer på TUC avdelning i Liverpool, berättade hur den engelska arbetsmarknaden förändrats och hur facken förändrats med den. Han beskrev även verksamheten och skeenden ur sin synvinkel.

Den första reflektionen kring den här föreläsningen var den slående likheten mellan Storbritanniens arbetsmarknad och den svenska. Men där skillnaden består i att deras pendel av tillbakagång var längre och starkare under perioden 1988-1998. Vem

minns inte rubrikerna om nedläggningar av bruksorter och av industrialiseringen i vissa delar av vårt land?

Arbetsmarknaden i Storbritannien har förändrats från att ha en stark industri till att allt mer bestå av tjänstemanna- och serviceyrken. Generellt sett har en tillväxt skett inom den privata sektorn, medan den offentliga- och industrisektorn minskat. Privatiseringsvägen har helt enkelt fått genomslag.

Idag arbetar 1/3 av de anställda i Storbritannien i företag/arbetsplatser med färre än 25 anställda. Antalet egenföretagare har kraftigt ökat, antalet visstidsanställda har ökat med 25 % och idag jobbar nästan en halv miljon människor i uthyrningsföretag.

Under perioden 1988 – 1998 har också andelen deltidsanställningar ökat kraftigt. Trots att det inte finns någon koppling mellan facken och ersättningen från A-kassan så är det en orsak till att facken tappat mängder av medlemmar under samma period. Samtidigt har den tidigare borgerliga engelska regeringen haft facket som slagpåse och försvagat organisationen genom olika beslut.

Efter att ha hört detta skulle det inte vara svårt att förstå att våra kamrater i Storbritannien misströstar, men inte heller! Istället lät Paul Novak skymta en mycket positiv bild för facken. Han pratade om den utmaning som fackföreningsrörelsen står inför. Två år med New Labour tycks ha repat mod i facket. Två viktiga beslut som påverkat detta är arbetsgivarens skyldighet att erkänna och förhandla med den lokala fackliga organisationen om minst 50 % av de anställda är organiserade och lagen om minimilön som garanterar minst 3.60 pund i timlön.

Idag är ca 70 % av de anställda inte med i någon fackförening, bara en 1/4 i den privata sektorn är organiserad, 8 av 10 i småföretag är oorganiserade, 1/3 av alla arbetsplatser där arbetsgivaren erkänt den fackliga organisationen har någon facklig förtroendeman. En enorm utmaning för facket.

TUC har skapat begreppet New Unionism, se sidan 46, vilket har som mål att sätta organisationsfrågorna i centrum. Man ger högsta prioritet för att hjälpa medlemsorganisationerna att

bygga upp sin organisation. Man satsar på olika projekt och aktiviteter för att rekrytera och organisera medlemmar i nya branscher och industrier, man satsar också på aktiviteter för dem som finns i utkanten av arbetsmarknaden. Man försöker också att utveckla sin verksamhet för att få fler att engagera sig fackligt. Ska man tro på Paul Novak så går brittisk fackföreningsrörelse in i en ny era.

Faktaruta:

● 1988 – 1998

- 780 000 jobb försvann i manufakturindustrin
- 220 000 jobb försvann i gruvor och transportområdet
- 80 000 jobb försvann inom byggnads sektorn
- 120 000 jobb försvann inom offentlig förvaltning
- 580 000 jobb tillkom i servicesektorn
- 210 000 jobb tillkom inom cateringföretagen
- 810 000 jobb tillkom inom affärsverksamheten, IT?

● 1985 – 1996

- 40 % av visstidsanställda/uthyrningsföretag på stark fram-marsch
- 1999 beräknas antalet uthyrningsföretag i UK uppgå till 500 000 stycken.
- Andelen deltidsarbeten har ökat och motsvarar 25 % av be-folkningen.
- 40 % av kvinnorna i UK arbetar idag deltid.

”New Unionism” – Project

Åren 1977 – 1999 tappade TUC cirka 6 miljoner medlemmar och idag är cirka 70 % av den arbetsföra befolkningen inte med i något fackförbund.

Med detta som bakgrund har man bestämt sig för att göra något. Resultatet blev projektet ”New Unionism” som handlar om att:

- fler ska organisera sig i facket

- hjälpa facken att bygga upp sin organisation och öka medlemsantalet
- stötta i rekrytering och värvning av förtroendevalda/anställda
- hjälpa facken att smälta in bättre på den nya arbetsmarknaden
- erbjuda en 1-årig utbildning till de förtroendevalda, som liknar vår TUIA-utbildning.
- utveckla arbetet med att bygga strukturer
- genomföra stora sammandragningar varje år för att lyfta organisationen och skapa mer lust
- ha ett ständigt pågående utveckling och arbete med projektet
- "Partners in progress" ska hitta bra former för samarbetet. Man bearbetar de arbetsgivare som inte samarbetar med facken idag. (*Lagstiftningen om samtal mellan fack och arbetsgivare.*)

TUC - "Millenium challenge"

TUC har även antagit ett program kallat "Millenium challenge". Utmaningen innebär att: *"New unions ska byggas från golvet. Än mer aktiv arbetsplatsorganisation ska byggas. Professionalism ska präglade alla nivåer i organisationen och därmed ska organisationen bli mer rationell."*

TUCs roll i programmet är bland annat att uppmuntra facken att organisera sig och värva medlemmar. Dock ska inga direktiv komma från "ovan".

Inledningsvis handlar det om att se över hela fackföreningsrörelsen. Ett möte är inplanerat i oktober 1999. Därefter ska ordföranden John Monks synliggöras mer än tidigare. Idag har han en alldeles för låg profil.

Idag har man inrättat ett journummer för medlemmar och anställda i företagen. Dit kan man vända sig för att få svar på frågor (*liknande LOs 020-nummer*). Man har även tagit till sig möjligheterna att använda Internet.

En fråga som står högt upp på listan är den facklig-politiska samverkan. Hur ska samverkan se ut i framtiden? TUC har insett att de måste tänka om i traditionella fackliga frågor.

A view from the shop floor

Sista kvällen fick vi möjlighet att träffa lokalt förtroendevalda och fråga om deras arbete och vardag vid TUCs utbildningscenter i Lancaster. Mötet blev ett öppet samtal om svensk och brittisk arbetsmarknad samt likheter och skillnader i de båda ländernas välfärdssystem. Även här andades man tillförsikt inför framtiden och man ansåg att brittisk fackföreningsrörelse inte längre är någon slagpåse för den brittiska högern. Den agenda som facket nu arbetar med omfattar fyra huvudområden; pensioner, jämlikhet/rättvisa, arbetsmiljöförbättring och rätten till kompetens- och yrkesutbildning.

De berättade att de hade stora problem med "downsizing" samtidigt som övertidsuttaget ökade dramatiskt. Det var framförallt arbetsmiljöfrågorna som fick stryka på foten. Skyddsombuden hade tuffa tider med arbetsskador m.m. Privatiseringsvägen ansåg man var en bidragande orsak till att det var som det var.

Uthyrningsföretagen har gjort intåg på dagens arbetsmarknad. De tar billiga, snabba jobb och ställer inga större krav på arbetsmiljön. Det gör att arbetsgivarna inte heller lägger så stor vikt vid en god arbetsmiljö. Därför kände de alla en stor oro inför morgondagens arbetsmiljö. En annan fråga som de ansåg vara oerhört viktig var rätten till pappaledighet. Detta förvånade oss en del då det var övervägande män i lokalen, bara en kvinna fanns med. Man väntar på ett lagförslag om rätten till pappaledigt och ser det som en klar förbättring och ett steg i rätt riktning. Slutsatsen man kan dra är att på Ballantines hade man bra villkor, med deras mått mätt, för blivande föräldrar. Såväl man som kvinna.

Därefter bjöds det på tilltugg, och en datacirkel bjöds in för fortsatta diskussioner. Ett trevligt avslut på veckan.

Alla var nöjda och hade bättrat på sina språkkunskaper betydligt. Men framförallt hade de fått nya perspektiv och kunskaper.

Sammanfattning/Slutsatser

Sammanfattningen av veckan kan delas upp i fyra punkter:

1. För de flesta av deltagarna blev veckan en ordentlig och nödvändig väckning av en slumrande engelska. Patrik Breslin gjorde personliga genomgångar med samtliga i syfte att planera/lägga upp fortsatta engelska studier efter behov, vilket uppfattades som mycket positivt.
2. Resan var den andra veckan på utbildningen, vilket innebar att allt var planerat utan möjlighet till påverkan från deltagarna. Fle-
ra framförde önskemål inför kommande resor att få möjlighet att påverka planeringen av innehåll, studiebesök och möten. Förmodligen nödvändigt om syftet med att bygga nätverk med kolleger och broder-/systerorganisationer ska bli verklighet.
3. Resan gav de flesta en ny bild av tillståndet efter 20 år med Thatcherism och nyliberalism. De flesta hade nog bara den schablonbild som massmedia och politisk propaganda givit oss av Storbritannien de senaste åren, inte minst under början av 1990-talet. Men vi slogs nog alla av att det inte var en nedslagen och pessimistisk fackföreningsrörelse och Labour som mötte oss, om än NEW, utan de företrädare vi mötte andades framtidsanda och optimism.
4. Ett förmodligen gott betyg åt veckan är nog det faktum att ingen deltagare torde kunna påstå att man inte lärt sig något nytt. Oavsett förkunskaper och tidigare besök borde alla kunna finna nya kunskaper och erfarenheter av veckan. Inte minst fann vi nog att vi kan lära och dra nytta av de kunskaper som våra fackliga kolleger i Storbritannien har.

Studieresa – Tyskland

2000-02-05 –
2000-02-11

Redaktion: Gerald Lindberg, Lars Lindgren, Leif Nilsson,
Percy Schiöld, Veli-Pekka Säikkälä, Sara Gezelius

Förändringsagenternas andra studieresa gick till Tyskland där gruppen besökte Berlin och Stuttgart. Även denna gång hade en grupp tagit fram en beskrivning om landet, politiken, arbetsmarknaden m.m. Samma grupp ansvarade även för dokumentation, tacktal m.m. under hela studieresan. Arbetspråket under resan var engelska. Till vår hjälp hade vi även Patrick Breslin, som var med som språklärare vid studieresan till Storbritannien.

Resan började i Berlin. En stad som såg ut om en enda stor byggarbetsplats, eller som Bob Hancke, vår värd under vistelsen i Berlin, uttryckte det – ”En tävlingsarena för arkitekter”. Berlin har med andra ord genomgått en dramatisk förändring de senaste femtio åren där halva staden är så gott som ny.

Wissenschaftszentrum Berlin

I Berlin var det föreläsningar och grupparbeten på Wissenschaftszentrum. Wissenschaftszentrum skapades under det kalla kriget av den tyska regeringen för att främja forskningen. Byggnaden var under den tiden flera kilometer lång och användes

som arbetsmarknadsministerium. Men under kriget förstördes stora delar av byggnaden. Idag har man dock renoverat och byggt till nya delar av mycket mer modernt snitt.

Fallstudier

Den första dagen ägnade sig gruppen åt att gå igenom sina fallstudier och hur långt de olika arbetsgrupperna kommit. Syftet med att gå igenom fallstudiearbetet tillsammans var bland annat att träna metoder för att ta fram syftet i fallstudien, att kunna ge och få kritik, ta en diskussion och att genomlys eventuella enkäter innan de skickas ut till respondenterna.

Här nedan följer de fallstudier som de olika grupperna planerar att genomföra:

Europeiska företagsråd

Anna Jensen, Metall

Veli-Pekka Säikkälä, Metall

John, Haataja, Handels

Susanna Melin, Handels

Ray Olsson, Industrifacket

Bakgrund

Europeiska Unionen, EU, antog den 22 september 1994 direktiv 95/45/EG om Europeiska företagsråd, EFR. Utifrån detta direktiv har sedan medlemsländerna inom EU stiftat nationella lagar om EFR för att anpassa direktivet till nationella förhållanden och traditioner. Den svenska lagen som tillkom den 22 september 1996 gäller svenska företag, dvs. företag som har sitt säte i Sverige. Lagen föreskriver information och samråd om: företagets eller företagsgruppens struktur, dess ekonomiska och finansiella situation och den förväntade utvecklingen i dess verksamhet, produktion och försäljning, sysselsättningsläget och dess förmodade utveckling, investeringar och betydande organisationsförändringar. Den föreskriver också införandet av nya arbetsmetoder eller produktionsprocesser, produktionsöverföringar, fusioner, nedskärningar eller nedläggning av företag, verk-

samheter eller betydande delar av dessa samt kollektiva uppsägningar.

Syftet med att inrätta EFR är att förbättra arbetstagarnas rätt till information och samråd i företag och koncerner inom EU och EES-området. EFR kan bildas i företag och koncerner som har sammanlagt minst 1 000 anställda varav minst 150 anställda i vart och ett av minst två medlemsländer.

Enligt svensk tradition har arbetstagarrepresentanterna haft fackliga verktyg, som medbestämmandelagen (MBL) och lagen om styrelserepresentation, för att få information och påverkansmöjligheter inom företagen. En ny aspekt har tillförts i och med införandet av EFR som är ett nytt redskap för ökat europeiskt samarbete mellan arbetstagarrepresentanterna och som i sin tur kan leda till ökat inflytande.

Problembeskrivning

Då lagen är relativt ny och få avtal har slutits finns det i dagsläget inte någon bra bild av hur verksamheten fungerar. En intressant frågeställning kan vara om EFR ger någon ytterligare information utöver nationell lagstiftning, såsom MBL och lagen om styrelserepresentation.

Enligt tidigare erfarenheter av internationella kontakter kan vi också anta att det kan uppstå problem på grund av bl.a. språksvårigheter. Det kan vara svårigheter att kommunicera under och mellan mötena då tillgången till tolkningen kan vara begränsad beroende på kostnaderna för tolkar. Kulturella skillnader kan finnas, bestående av både fackliga strukturer och relationer till arbetsgivarna, samt synen på kollektivavtal och arbetsrättsliga traditioner och regelverk.

Detta har väckt gruppens intresse att närmare granska EFR ur ett fackligt perspektiv.

Syfte

Undersöka hur svenska arbetstagarrepresentanter inom Atlas Copco och Hennes & Mauritz, H&M, företag som har sitt säte i Sverige, upplever sina möjligheter till information och sam-

råd utifrån den svenska lagen om EFR 1996:359:§29.

Som jämförelse har gruppen valt att undersöka hur svenska arbetstagarrepresentanter inom företaget Continental, med säte i Tyskland, upplever sina möjligheter till information och samråd.

Metod

För att genomföra denna undersökning har gruppen valt att använda följande metoder:

- Enkäter till och intervjuer med arbetstagarrepresentanter inom Atlas Copco, H&M och Continental.
- Faktainsamling av material.
- Sammanställning och bearbetning av insamlat material.

Arbetsorganisation

Leif Nilsson, Byggnads

Patrik Östberg, Byggnads

Pontus Boström, Elektrikerna avd 31

Gerald Lindberg, Livs

Lars Lindgren, Transport avd 14

Percy Schiöld, Pappers

Gruppen har valt att genomföra en fallstudie på temat förändrad arbetsorganisation. Avsikten är att studera införandet av ny arbetsorganisation vid en tillverkningsindustri. För den aktuella fallstudien har man valt Arlas mejeri i Götene som just är inne i en process att införa en flödesorganisation.

Syfte

Syftet med fallstudien är att belysa hur införandet av ny arbetsorganisation vid Arla Foods AB i Götene påverkat Svenska Livsmedelsarbetareförbundets arbetsplatsklubb och dess medlemmar i följande:

- Inflytande över den egna arbetssituationen i form av arbetsinnehåll, ansvar och beslutsbefogenheter.

Metod

Göra en enkätundersökning och dessutom intervjua representanter för företagsledning, olika grupper av anställda och fackligt förtroendevalda.

Bemanningsföretag

Annica Jansson, Kommunal

Linda Palmetzhofer, Handels avd 20

Fredrik Sundberg, Metall SKF

Thomas Söderblom, Målarna avd 3

Hans Stevander, Byggnads Göteborg

Leif Mettävainio, Grafikerna

Bakgrund

Dagens arbetsmarknad är under förändring där en av förändringarna är tillkomsten av uthyrningsföretag. I Sverige är idag ca 22 000 personer, eller ca 0,55 procent av arbetskraften, anställda i uthyrningsföretag. Anställningarna inom denna verksamhet ökar i nuläget med 46 procent per år. Med anledning av detta är det en viktig fråga för fackföreningsrörelsen.

Syfte

Syftet är att undersöka om det finns skillnader i lön och möjligheter att delta i yrkesutveckling, så kallad *on the job-training*, mellan inhyrd arbetskraft och stationär tillsvidareanställd personal, som arbetar på samma arbetsplats.

Till grund för undersökningen ligger 2–3 olika arbetsplatser i 2–3 olika företag.

Målet är att ta fram ett underlag för fackförbundens fortsatta arbete inom detta område.

Metod

Först och främst söker gruppen efter redan befintlig information och kunskap inom området. Därefter genomförs intervjuer med och enkäter till:

- Anställda.

- Arbetsgivare.
 - Bemanningsföretag.
- Gruppen kommer även ta hjälp från förbundens utredare.

Hur upplever individen att lönen sätts?

Erik Andersson, Metall

Therése Hulthén, Hotell & Restaurangfacket

Per-Olof Sjöo, Skogs- & Träfacket

Krister Rosén, Skogs- & Träfacket

Ingela Edlund, SEKO

Inledning

Antalet utlandsägda företag i Sverige ökar och gruppen finner företag med amerikanska ägare särskilt intressanta. Dock upplever de att det finns svårigheter att belysa skillnader i filosofier och strategier mellan företag med svenska respektive amerikanska ägare. Däremot kan det finnas möjlighet att ta reda på skillnader i upplevelser mellan anställda inom olika företag.

Gruppen avser att jämföra ett företag inom fastfood-industrin där moderbolaget är amerikanskt, med amerikanskt koncept och ursprung och ett företag inom träindustrin med lång historia inom svensk industriutveckling och helsvenskt ägande för att se om upplevelserna om lönesättningen skiljer sig.

Även anställningsformerna varierar mellan dessa företag. Fastfood-företag har ett flertal visstidsanställda medan träföretag generellt tillämpar tillsvidareanställningar. För att få ett relevant underlag har gruppen valt att tillfråga de tillsvidareanställda inom respektive företag. De utvalda företagen är McDonald's, Sveavägen i Stockholm och Klaessons Möbler i Finnerödja.

En ytterligare avgränsning gruppen gjort är att hålla sig inom respektive LO-förbunds kollektivavtalsområde.

Syfte

Att belysa hur de tillsvidareanställda inom två utvalda företag,

som omfattas av HRF's respektive Skogs- och Träfacket's kollektivavtal, upplever att lönen sätts.

Metod

Enkätundersökningar, enskilda djupintervjuer och djupintervju i grupp.

Globalisation and capitalism

- David Soskice, rådgivare åt Tony Blair

David Soskice, som har varit rådgivare åt Tony Blair i två år, beskrev för gruppen hur olika kapitalistiska system fungerar. Han poängterade dessutom hur oerhört viktigt det är med en stark fackföreningsrörelse för att gynna ekonomi och tillväxt. Det handlar också om att vara lyhörd för hur olika ekonomiska system arbetar tillsammans.

Det unikt tyska är att ha långsiktig finansiering för små och stora företag och ett samarbete på mycket lång sikt mellan banker, företag, forskning och fackföreningar. I Tyskland är det dessutom vanligt i företagens styrelser att ledamöterna även kommer från andra företag. Man har liksom en "pool" av ekonomer m.fl. som har till uppgift att analysera omvärlden och förutsäga den ekonomiska utvecklingen. Man förordar långsiktighet ur alla perspektiv därför att det är gynnsamt för den fortsatta ekonomiska utvecklingen.

I kemiska och tekniska företag bygger mycket på de enskilda arbetarnas skicklighet och driftsråden. Det är de som är ansvariga, och ett konsensus ger företagsledningen möjligheten att jobba mera långsiktigt. Genom att inte styra in i minsta detalj ges en större möjlighet till utveckling. Jämför man med England så är tyska företagsledare trots allt mycket mer insatta i vad som händer varje dag.

Välfärdsstatens roll

I Tyskland är man mer knuten till företagen med sina kunskaper, jämfört med England där det är precis tvärtom, man får

ersättning när man är arbetslös och försäkring från företagen. Behovet av välfärd är inte så stort om man har en bred yrkeskunskap, för har man en bred yrkeskunskap så är man ju mer rörlig och flexibel på arbetsmarknaden. De svenska och tyska systemen är dock mer sårbara. Här behövs ett välfärdssystem med starka utbildningsinsatser när man blir arbetslös.

USA och Storbritannien är hårt drivna att dra in pengar. Där styr aktiemarknaden vilket gör att man är oerhört beroende av kvartalsrapporter och hur aktiekurser stiger respektive sjunker. Man är tvungen att organisera arbetet/produktionen för att mycket snabbt kunna dra sig ur/avveckla när det går med förlust och tvärtom.

Företagen är bättre på att snabbt ställa om sig till nya produkter, typ dataprogram och Internet. Utbildningssystemen är också byggda på att utbilda människor som snabbt kan byta bransch och företag. Men tjugofem procent av människorna lämnas utanför eftersom de inte kan klara systemet.

– Tyskland behöver bli mer anglosaxiskt, säger många tyska företagsledare. Skulle det genomföras skulle hela strukturen slås sönder, varnade David Soskice.

Minska välfärdsstaten

Att minska välfärdsstaten kanske stämmer på England men inte på Tyskland där är flera beroende av densamma.

Sammanläggningarna mellan stora företag är en ny trend. På många marknader gäller det att dominera så mycket som möjligt. BMW och Rover visar på svårigheterna att anpassa sig till de olika systemen. Tyskarna har försökt att införa tyskt ledarskap där man satsar långsiktigt och inte genom kortsiktiga lösningar. Detta visar tydligt på svårigheterna att slå ihop olika synsätt där den ena parten vill satsa långsiktigt och den andra följa kvartalsrapporternas svängningar.

Innovationerna i USA är mer inriktade på de nya marknaderna, medan Tyskland satsar på att utveckla de mer traditionella sektorerna. Tyskland har i bioteknik satsat på de redan befintliga och inte gjort som i Silicon Valley. Tyskarna köper in

sig i små företag i USA och för med sig tekniken tillbaka till hemlandet. Något som alla de stora tyska företagen gör.

– Marknaderna är mera osäkra nu än de var för 20 år sedan. England ska inte vara med i EMU däremot Sverige – varför? Sverige passar bättre in där. Sverige skulle spela en stor roll inom EU-systemet och är minst lika viktigt som Frankrike och Tyskland, underströk David Soskice.

England exporterar hälften till EU och resten till USA. I Sverige är det 70 % av exporten som går till EU. Sverige behöver vara med i EMU för att ha inflytande. Särskilt viktigt är det nu när reglerna för EMU formas, men det handlar också om inflytande, rent politiskt. Det är viktigt för att kunna vara med och påverka stabiliseringspakten. Man håller på att se hur pakten fungerar i praktiken. Tänk om Amerika går ner ekonomiskt, Europa träffas av detta, då är situationen så att det drabbar oss. Då måste regeringen kapa kostnader vilket påverkar även oss, så man måste titta på trenden långsiktigt.

Påverkan av aktiemarknaden är större idag än förut. En studie av tyska och engelska företag så visar det sig att i de brittiska företagen hade man en klar vinstprognos. Uppfyller man inte prognosen så kappar man helt enkelt kostnaderna.

De tyska företagen har gjort nästan likadant. Men om vinsten inte blev så hög som lovat så lovade styrelsen istället att hjälpa till nästa år så att resultaten kunde nås. Överallt agerar företagen mera flexibelt. Tittar man på brittiska företag så rör de sig snabbare nu jämfört med tidigare. I dag måste man ta hänsyn till finansmarknaden. Det finns en skillnad mellan tyska och brittiska företag, och det är att brittiska företag är mera lika de amerikanska företagen vad gäller att följa finansmarknaden och dess aktiekurser.

– Det finns en fara med de tyska fackens krav på löneökningar, det visar sig bland annat genom att ECB höjde räntan som en varning. En viktig faktor kommer dock fackens lönebildning att vara, man måste helt enkelt samarbeta mer mellan länderna, avslutade David Soskice.

German Labour

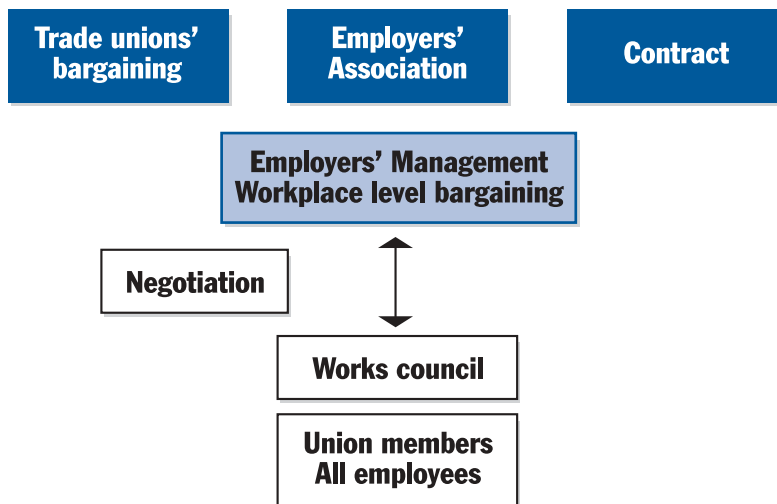
- *Michael Fichter, FU Berlin*

Michael Fichter, som inte tillhör institutionen utan är en fristående forskare, berättade om den tyska arbetsmarknaden och dess relationer till fackföreningsrörelsen.

– Är globaliseringen slutet på de europeiska välfärdsystemen? Visst är där förändringar, men systemet är inte dött, inledde Michael Fichter.

Under hela efterkrigstiden har systemet utvecklats, men om man tittar närmare på systemet så ser man att det inte alltid fungerar. Den tyska modellen regleras av en trepartssamverkan. En allians för jobb.

The German model:



Pressures and Challenges

Systemet med förhandlingar har varit stabilt, men idag handlar det mycket om att ta färdiga paket, och inriktningen är att förhandla direkt på företagen. Man ställs inför faktum att antingen minska lönen eller säga upp folk. Därför ställs det mera krav

på driftsråden att agera, men det har blivit mera komplext och de känner att de inte har någon som backar upp dem.

Facken har haft en anslutningsgrad på 50 % men nu minskar den och man tappar medlemmar. Nya företag går inte med i Arbetsgivarföreningen utan ansluter sig hellre för "rådgivning", ett slags support för arbetsgivare, och de slipper därmed att omfattas av de "kontrakt" som finns upprättade.

Michael Fichter berättade om Hollisman där regeringen gick in med lån och de anställda i och med detta gick med på att öka arbetstiden och sänka lönen. Men det gick däremot inte de övriga förbunden med på. Resultatet blev istället att nu samlas all övertid in på ett konto som ska sparas i 3 år innan man får ta ut pengarna.

Fackföreningsrörelsen tappar hela tiden medlemmar framförallt i Östtyskland, som idag utgör 25 % av hela arbetskraften. Som motåtgärd så försöker man slå ihop till nya fackföreningar för att skapa en ny identitet. I och med att råden har tagit över delar av fackets roll så har man tappat kontakten med arbetsplatserna. Det gör att fackföreningsrörelsen behöver nya strategier.

Organisationsgraden i Tyskland:

1991	38,5%
1997	25,7%

Vad kommer att hända i framtiden?

– Vad kommer transnationella företag, globala spelare, EU-marknaden och många lokala och regionala företag att innebära för de fackliga organisationerna i framtiden?

Michael Fichter trodde att man måste ha olika strategier för olika företag i framtiden. Den tyska modellen har gjort sitt som den arbetar i nuläget. Men det handlar också om vilka politiska mål facken kan nå i framtiden.

– Hur hanterar de fackliga organisationerna det sjunkande medlemsantalet? Många förbund bryr sig inte så mycket om

att man tappar medlemmar. När någon sektor minskar är det inte mycket att göra något åt. Det har varit en salig blandning av hur man organiserar sig rent fackligt. Här behöver facken se över vad de egentligen ska erbjuda medlemmen, förklarade Michael Fichter.

– Hur får man med medlemmar i beslutsprocessen och hur får man dem att känna delaktighet? Facken måste se över sin egen organisation och man måste ge medlemskapet ett värde så den enskilda medlemmen känner att det är något man behöver. Facken behöver helt enkelt omvärdera medlemskapets betydelse, var Michael Fichters analys.

Ett problem är att idag omfattar alla avtal alla på arbetsplatsen och inte bara dem som är medlemmar i facket. Det gör att driftsråden är de som har "makten" och kanske är det en anledning för medlemmarna att gå ur facket, eller att inte bli medlem.

I Östtyskland är identiteten för driftsråden större än för facken. Men detta är en utveckling som man ser mer och mer av även i väst. Speciellt inom byggbranschen är det väldigt aktuellt eftersom man oftast inte ser någon från facket ute på arbetsplatserna. Då kommer frågan från dem som kommer utifrån; varför ska jag gå med i facket eftersom de ändå bara betalar ut minimilön? Nämnas ska att det även inom den offentliga förvaltningen sker stora förändringar för de fackliga organisationerna, mycket på grund av privatiseringarna.

National Innovation Systems

– *Steven Casper, Wissenschaftszentrum*

Steven Casper, som arbetar på Wissenschaftszentrum, gjorde en jämförelse mellan Tyskland och USA inom olika industri-sektorer.

USA ligger före Tyskland när det gäller high-tech, men på det mera traditionella planet ligger Tyskland före. Bio-tech till exempel har ökat väldigt mycket i Tyskland de senaste två åren.

– Varför är inte Tyskland bra på high-tech? Det man först

behöver är teknik, och universitet i Tyskland inriktar sig på befintlig industri, inte på de nya områdena. En bidragande orsak är att professorerna får ekonomiskt stöd av företagen om de forskar om den befintliga industrins förbättringar och inte om ny teknik, ansåg Steven Casper.

I USA är det vanligt med optioner när företagen börjar att växa för att stimulera till hängivenhet. I Tyskland däremot är det svårt att kunna stimulera anställda till att känna delaktighet i sådana företag. Företagen behöver anställa och avskeda betydligt snabbare i sådana företag än vad som är normalt i Tyskland. Dessutom är arbetsmarknaden mer instabil där jämfört med vanliga företag. Visserligen är det så i USA, men i Tyskland är man inte beredd att bli uppsagd med kort varsel.

För fyra år sedan började regeringen att satsa offentliga medel för att sätta fart på alternativ forskning inom bioteknik. För att klara detta har staten skapat ett riskkapitalbolag för att sätta fart på investeringarna. Förra året satsade de omkring 500 miljoner mark.

I Tyskland har man även börjat införa optioner för sina anställda. Trots det så håller Tyskland ändå inte på att bli som USA, man utnyttjar inte marknaden för att skapa investeringar som i USA och institutionerna håller inte på att anpassa sig till den amerikanska modellen.

Tyskland jobbar inte heller med högriskprojekt utan med mer säkra projekt. I USA jobbar man istället ena dagen 16 timmar för att nästa få sparken. I Tyskland sparkar man inte folk, utan tanken är att man ska stanna kvar. Industrin i Tyskland består till stor del av maskinföretag, inte high-tech företag. På så sätt kan man bredda den tyska industribasen. Man jobbar på "sin modell". Det är viktigt att varje land skapar sin egen modell och inte försöker kopiera någon annan, såsom England har försökt att göra.

– Kom ihåg att globalisering inte är ett hot som vissa försöker att måla upp utan också en möjlighet, avslutade Steven Casper.

Finansieringssystem i Tyskland och USA

– **Sigurt Vitols, Wissenschaftszentrum**

Sigurt Vitols från Wissenschaftszentrum berättade om finansieringssystem i Tyskland och USA.

– Hur fattas beslut i företag? Bankerna är väldigt involverade i beslutsprocessen. Tyska företag äger varandra genom ett komplicerat nätverk som inte alls påminner om den amerikanska modellen där ordförande styr väldigt mycket. Men en förändring är på gång, berättade Sigurt Vitols.

När pensionsfonderna nu investerar så vill man ha en snabb ekonomisk utveckling och inte utifrån den gamla tyska modellen där man träffar stora ägare enskilt. De stora tyska bankerna börjar också att bli mer aktiva som ägare, i syfte att öka sina vinster. De vill också bli globala spelare. En annan stor förändring är att införa optioner för chefer, något som är helt nytt för Tyskland, och att köpa tillbaka sina egna aktier. Fientliga uppköp har också varit något som inte har förekommit men nu börjar det också ge sig till känna (*exempelvis affären Vodafone/Mannesmann*).

Lånebilderna har förändrats och det ändrar företagens investeringar. Tidigare när bankerna lånade ut pengar till företagen så var kraven på avkastning mycket lägre i och med att bankens krav var att få ränta och lån tillbaka. Idag när vinstkraven styr på ett annat sätt med en aktiemarknad och kvartalsrapporter så gör man inte längre några långsiktiga investeringar.

– Globaliseringen är inte bara en förändring som påverkar idag, utan även att man vill göra förändringar och samtidigt ha ett alibi, avslutade Sigurt Vitols.

Sammanfattning av dagarna i Berlin

– **Bob Hancke, Wissenschaftszentrum**

Dagarna i Berlin sammanfattades av Bob Hancke som ansåg att facken har en stor roll att spela inför globaliseringen. Han ansåg även att det är inte så negativt som många tror utan det är ock-

så en stor möjlighet.

– Facken har en mycket större möjlighet än vad politiken har. För Microsoft är inte det enda alternativet, dessutom är de dåliga på att vara kundanpassade. Inom Bio-tech är det en helt annan plattform, där gäller det att skapa många produkter. Globalisering formar inte oss alla mot ett mål. Saken är den att amerikanerna har ett helt annat segment som de arbetar med än Europa och det är inte lätt att ändra spelreglerna på arbetsmarknaden så att det liknar det amerikanska, sade Bob Hancke och fortsatte

– Vi måste fråga oss om vad vi vill ha ut av institutionerna och hur vi kan påverka dessa. Kapitalisten måste ha arbetskraft, och kapitalmarknaden och arbetsmarknaden hör ihop!

Två finansieringsmodeller

Det finns två modeller av finansiering i aktiemarknaden och bankmodellen. I bankmodellen ber man att få låna från banken och inte att få sälja delar av sitt företag som man gör på aktiemarknaden. När problem uppstår så är banken beredd att ställa upp med mera kapital. Det bygger på förtroende. Ett företag som styrs av aktiemarknaden och som ska spara pengar inför kvartalsrapporten skär ner på personal för att marknaden ska vara nöjd. När ett tyskt företag gör förlust så är det inte lika dramatiskt i och med att man fortfarande använder sig av bankmodellen.

– Bästa sättet att se hur ett företag utvecklar sig är att se hur exporten utvecklas. Norra Europa har varit väldigt framgångsrikt under de senaste 25 åren. Det är inte några svaga ekonomier. Vad är orsaken till detta? Ett av skälen är att det finns välutbildad arbetskraft, underströk Bob Hancke.

I en ekonomi där aktiemarknaden styr är man inte så beroende av arbetsmarknaden. Där ska man vara flexibel och snabbt kunna ändra strukturen/produktionen utifrån hur aktiekurserna stiger eller sjunker. Här sker utbildning och kompetensutveckling utanför företagen. Det vill säga – det är individen som bekostar sin egen utveckling och anställningsbarhet.

I det tyska systemet, med ett mer långsiktigt perspektiv, är mycket av utbildningen och kompetensutvecklingen intern. Både i företag och genom skattemedel. Arbetsgivaren betalar utbildning av de anställda när det sker en avveckling. Detta gör att arbetsgivaren gärna behåller "sin" arbetskraft så länge som möjligt. Vad har facket för roll i dessa system? De är med på utbildningsdelen och ser till att den utnyttjas effektivt. Facken kan hjälpa till att skapa effektiva system genom att se till att arbetskraften passar in med sina kunskaper för att skapa effektiva företag.

– Okvalificerad arbetskraft i EU är inte okvalificerad jämfört med USA, där kan de till och med bli bankdirektörer! Vår lägsta nivå är mycket högre och tekniska färdigheter förändras hela tiden, hävdade Bob Hancke.

Marknaden går mera in för att satsa på entreprenörer istället för casinoekonomi. Man vill inte satsa på mellangruppen utan bara på dem som är i toppen. Problemet för facken är att man har varit starkast i mellangruppen. Något för facken att fundera över hur de ska hantera i framtiden.

– Vi ska vara pragmatiska när det gäller privatiseringar av offentliga tjänster, det kan vara ett demokratiskt problem när man har för mycket att välja på, varnade Bob Hancke.

De stora utmaningarna för facken i framtiden är; *vem är vi, vad gör vi, vad vill vi?*

Har vi den rätta strukturen för framtiden? Kanske den viktigaste frågan för facken ändå är vad globaliseringen betyder.

IG Metalls kontor i Stuttgart

Nästa anhalt på resan var Stuttgart. Deltagarna inkvarterades i Esslingen, en liten pittoresk stad strax utanför Stuttgart. En träff på IG Metall var inbokad. Jörg Hoffman, sekreterare i avdelningen i Stuttgart, tog emot gruppen och berättade lite om regionen och den fackliga verksamheten.

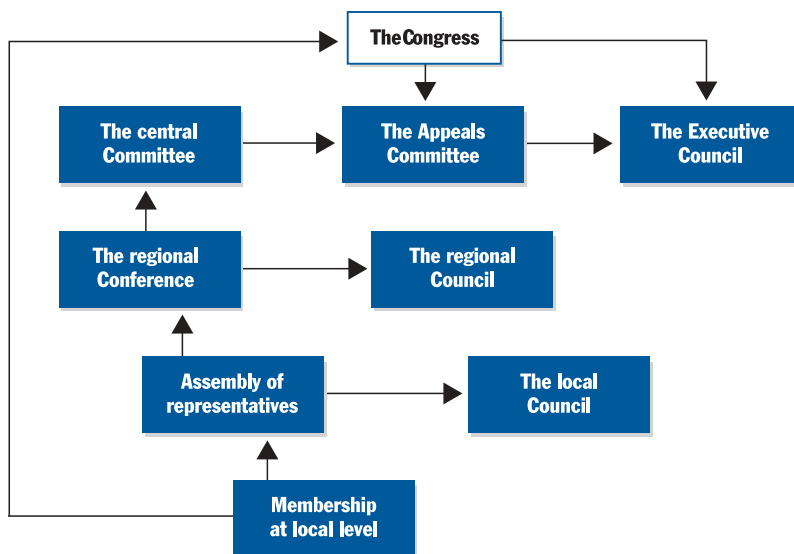
Regionen är oerhört beroende av bilindustrin. Här finns exempelvis Mercedes med 30 000 anställda, Bosch med 27 000

anställda och Porsche med 8 000 anställda. En fördel med detta är att det är väldigt nära till medlemmarna.

För tillfället är det mycket diskussioner inom facken om sammanslagningar. Det verkar som om det går mot tre stora block: ett offentligblock, ett industriblock och ett block för övrig industri. Samtalen är intensiva och det går med en rasande fart. Om några år kommer bilden att se annorlunda ut. Förut har alltid Metall satt normen med löneökningar, men nu ser det annorlunda ut.

Varför har facken tappat medlemmar? Först har vi problemet med Östtyskland där medlemsminskningen till stor del beror på omstruktureringar och företagsnedläggelser. Idag har man avtal med omkring 70 procent av företagen när det gäller arbetare. När det gäller tjänstemännen är det bara 15 procent av företagen som har avtal.

IG Metalls organisation:



Europafackligt samarbete

- Berthold Huber, IG Metall

Berthold Huber var i Stockholm förra året där han tillsammans med svenska kolleger diskuterade kollektivavtal på Europani-vå. För gruppen berättade han om sina tankar om ett fackligt samarbete i Europa och om de pågående förhandlingarna IG Metall var inblandade i.

- Den region som Stuttgart ligger i är ett viktigt område i och med att här sätts nivåerna på kollektivavtal, bilkoncerner. Utan att ljuga kan man säga att alla stora fackliga strider har ägt rum här, sade Berthold Huber.

Europaavtal

Ser man framåt är den stora frågan hur vi ska kunna närma oss varandra i Europa med våra avtal eftersom det ser så olika ut. Berthold Huber ansåg att kollektivavtalen nog är den svåraste frågan att lösa.

För att minimera globaliseringens effekter anser IG Metall att man i länder där det är möjligt, när det gäller lönepolitiken, försöker utjämna inflationen. Målet ska vara att inte öka konkurrensen så att man kan få samma inflationsutveckling.

- I Sverige är man rädd att den solidariska lönepolitiken ska haverera. Men för svenska metall finns inget annat alternativ än att ansluta sig till europeiska modellen. För dem som jobbar offentligt kan man kanske fortsätta som förut, men inom exportindustrin är det inte likadant. Där jobbar man mot världsmarknaden, sade Berthold Huber.

Enligt Berthold Huber spelar de skandinaviska förbunden en stor roll när det gäller att sätta minimilöner på EU-nivå. Om man inte kommer överens om någon lägsta nivå måste man lösa detta på politisk nivå. Tack vare den nya regeringen tror Berthold Huber att det nu finns möjligheter att lösa detta. Samtidigt måste man också vara beredd på att försöka förstå de olika motsättningar som finns. För alla tycker att just deras system är bäst. Men om vi fortsätter att tänka på det sättet kom-

mer man att förlora kampen mot kapitalet.

– Vi måste vara överens om siffrorna, Sverige har andra arbetstider än Tyskland, annan livsarbetsid än Tyskland – där kan vi lära oss av Sverige. De tyska facken formade EU frågorna för 50 år sedan. Men vi har inte klarat av att konkret arbeta med detta. Om inte EU frågorna ligger på avtalsnivå utan på förbundens internationella enheter så kommer frågorna inte att lösas, varnade Berthold Huber.

När det gäller löneförhandlingarna så handlar det inte bara om lön, utan också om livskvalité. Att växla gamla mot yngre, förtidspension för att få ner arbetslösheten osv. Arbetsgivarna vill däremot bara förhandla om lön. Här har fackföreningsrörelsen mycket att göra.

På 1920-talet i Tyskland togs ett beslut om att ha en stark exportindustri. Sedan dess har facken varit med i diskussionen. Eftersom Tyskland inte är rikt på naturtillgångar är industrin viktigast. Det är en grundläggande orsak till varför industrin sätter normerna i Tyskland. Endast en gång under 40 år har den offentliga sidan satt normerna.

– I Tyskland är solidarisk lönepolitik vertikal, det betyder att den bästa branschen ska dra upp de andra. Därför är enskilda förbund viktigare i Tyskland än i Sverige. I framtiden kommer Sverige att bli som Tyskland, avslutade Berthold Huber.

Arbetsplatsbesök på Mercedes och Porsche

Under besöket i Stuttgart genomfördes två arbetsplatsbesök. Ett besök på Daimler-/Chryslerfabriken och ett på Porsche-fabriken.

Mercedes och logistiken

På Daimler-Chrysler fabriken i Sindelfingen tittade gruppen på tillverkningen av Mercedes S-modell samt pratade om logistik. På fabriken finns det idag omkring 36 000 anställda. Man tillverkar i huvudsak tre av bolagets bilmodeller, nämligen Mercedes S, C och E-klasser.

Besöket inleddes med att gruppen fick titta på bolagets nya smådelslager. Ett lager som blir helt automatiserat, och när det tas i bruk kommer att innehålla cirka 45 000 artiklar.

Därefter fick gruppen lyssna till ett intressant föredrag om bolagets logistik.

Varje dygn kommer omkring 750 lastbilar till anläggningen i Sindelfingen. Man använder sig av så kallade *just in time logistik*. Den är i sin tur upplagd som en så kallad *milkrun*, vilket innebär att transportörerna kör en viss tur och lastar hos bolagets olika underleverantörer för att sedan lossa godset exakt vid rätt tidpunkt på fabriken. På så sätt kan man minska på ledtiderna.

Avslutningsvis fick gruppen se hur man satte samman S-modellen. Bland annat såg man hur industrirobotar alltmer tar över jobben från de anställda.

Porsche

På Porschefabriken var det mer hantverk vid sammansättningen av bilarna. Utefter linjen så hade man en hel del moment som man gjorde för hand. Visst fanns där robotar för de riktigt tunga lyften m.m.

En intressant detalj var att förmannen alltid hälsade på arbetslaget när man satte igång arbetet. Denne hörde sig för att alla mädde bra och var personlig med var och en. På så sätt ville man stärka arbetslaget och få var och en att känna sig delaktig i processen.

Efter rundvandringen på fabriken så träffade gruppen delar av fabriken driftsråd. De berättade att alla 29 ledamöter var organiserade. Elva av dem arbetade för driftsrådet på heltid och de andra arbetade femtio procent i produktionen. De hade en mandatperiod på fyra år.

EMU

– **Hans-Michael Trautwein, professor i nationalekonomi**

Resans sista dag tog upp ämnet EMU. Professor Hans-Michael

Trautwein, på Hohenheim universitetet, berättade om sin syn på EMU.

Argument för och emot EMU:

● **Emot**

Hard line: En del länder kommer att utnyttja det låga ränteläget och utöka sina lån vilket i sin tur leder till ökad inflation.

Soft line: Farhågor att det blir en hård valuta.
Gör projekt och investeringar olönsamma.
ECB saknar politiskt inflytande.
Konvergenskraven var för hårda.

● **För**

Soft line: Gamla valutasystemet hade en snedvriden deflationslinje.

Valutaunionen kommer att rätta till snedvridningen av valutasamarbetet.

Hoppas på en "mjukare" bank.

Ett skäl till att minska tyskarnas ekonomiska inflytande i EU.

Hard line: EMU skapar möjligheten att ha en monetär stabilitet.
Låg inflation som gynnar tillväxten och bekämpar arbetslösheten.

Thick Market Ju större än marknad är, desto lättare att få en större hemmamarknad och stabilare priser.

Line: En fast växelkurs underlättar investeringar och långsiktig planering.

Minskar inflationsrisken.

En lägre riskpremie för kursförluster.

Lättare att jämföra priser mellan länder, det betyder lägre inflation eftersom det kommer att bli svårare att höja priser.

Eurolandvaluta blir intressant för andra länder.

Svenska modellen – en tillbakablick

Den "svenska modellen" på 50–60 talet bedrev en mycket aktiv arbetsmarknadspolitik där målet var full sysselsättning och lika lön för lika arbete. Detta skapade ett omvandlingstryck bland företagen. Höga skatter och låga räntor var och är en förutsättning för att ta bort inflationstrycket (staten använder överskottet till kollektiv kapitalbildning). Det fungerade då tack vare att kapitalet var bundet till det egna landet före avregleringen. Avkastningskraven var därför lägre.

När oljekrisen slog till 1973 skapade det lönekostnadsökningar på femtio procent på fyra år, då började devalveringsstrycket komma på kronan. Samtidigt ökade kraven på avkastning bland företagen.

Tyska modellen – en tillbakablick

Efter kriget var valutan återigen i kris, det fanns ingen trovärdighet för marken. Tyskland var "ett land utan valuta". Hela den ekonomiska politiken var inriktad på att skapa en stark valuta. 1953 bestämde de allierade att avskriva skulderna för Tyskland. Då bestämde Bundesbank att hålla lägre inflation än omvärlden. Det innebar, tack vare Bretton Woods systemet, att de tyska varorna blev billigare än omvärldens. Lönehöjningstakten i Tyskland var också väldigt låg. Facken var överens om att inte höja lönerna mer än produktionsökningarna.

1973 avskaffades valutasystemet, eftersom det inte fungerade längre. Bundesbank tog då kommandot och hotade med att de skulle höja räntan om facken tog ut för stora löneökningar.

Ett nytt valutasamarbete kom till stånd i Europa där Tyskland åter fick fördelar då marken var undervärderad. Under 80-talet var det lägre ränta i Tyskland än i omvärlden, vilket stimulerade investeringstakten.

Sedan kom 1990-talet med återföreningen, som man idag inte vet vad det innebär på sikt. Problemet vid återföreningen var växlingen av tyska valutan där man växlade 1:1. Det fick till följd av att det blev en kraftig revalvering i Östtyskland, stor arbetslöshet och ökade kostnader för väst.

Valutasamarbetets omöjlighet

Valutakorgen var det nya sättet att klara valutorna med, men det fungerade inte i praktiken. Den tyska prisnivån blev likt ett ankare i Europa. Under 1980-talet devalverades francen och liran elva gånger mot D-marken.

Tyskland blev norm vilket ledde till att Tyskland ville att andra skulle rätta sig efter dem. Man höjde räntan för att dra in kapital för återföreningen och Tyskland bytte bort marken mot euron.

Maastrichtkriterierna var en politisk kohandel. En del brittiska ekonomer pratade om "Keeping the PIGS out", alltså Portugal, Italien, Grekland och Spanien. Man ansåg att dessa länder borde hållas utanför.

När det gäller om ECB är mjuk eller hård återstår att se likaså när det kommer en kris till Europa. Det som egentligen är kritiskt är stabiliseringspakten.

Sverige och EMU

– Hur stor är risken för asymmetriska chocker? Det finns ett visst omvandlingstryck i samarbetet. Jag är osäker på om detta kan uppstå i Sverige. Vid asymmetriska chocker är det bättre att ha **en** valuta. Men det finns ingen forskning på detta område. Inga hårda fakta, underströk Hans-Michael Trautwein.

De så kallade buffertfonderna kan försvinna över en natt. Därför måste stabiliseringspakten bort, för visst kan det komma en chock. Kom ihåg Tysklands återförening. Visserligen finns det inga fakta idag som visar att Sverige är i otakt, även om vi säger så. Men risken är större om man ställer sig utanför EMU.

Växelkursmekanismen fungerar inte i dagens ekonomi. Vid minsta förändring får man betala ett högt pris. Skillnaden mellan Tyskland och Sverige är på realräntan. När man ska devalvera med en flytande växelkurs kan man trycka mera pengar och höja räntan. Men frågan är om detta är något man kan använda i dagens ekonomi.

– Hur stor är risken för en självförstörande utlåningseffekt? Risken finns att Sverige vid nästa kris kommer att få betala en

högre ränta än de länder som är med. Det är en stor fara. Det finns visserligen kostnader för att gå med i EMU men det är dyrare att stå utanför. Viktigast är dock att hitta en central lösning för EU, avslutade Hans-Michael Trautwein.

Summering

Veckan kan sammanfattas med att detta har varit en mycket bra vecka, med mycket intressanta föredrag och studiebesök.

Efter att ha lyssnat på de olika föredragande under veckan så kom gruppen fram till att fackförbunden måste samordna sig mer och bygga broar mellan och för förbunden. Till exempel Livs och Hotell och Restaurang, borde kunna ta en gemensam policy vad det gäller underleverantörer.

Det vore också bra att få till en träff/ett seminarium med förbundsledningarna för att prata om framtiden. Vad kan man göra tillsammans och var och en för sig? Hur förvaltar förbunden/vi det vi får? Kan man ta fram gemensamma strategier? osv.

Studieresa Italien

2000-05-06 –
2000-05-12

Redaktion: Sanna Melin, Linda Palmetzhofer, Anna Jensen,
Patrik Östberg, Fredrik Sundberg,
Leif Mettävainio, Krister Rosén, Sara Gezelius

Förändringsagenternas tredje studieresa gick till Italien och Bologna. Precis som inför tidigare studieresor hade en grupp tagit fram bakgrundsfakta om landet och presenterat dessa för hela gruppen före resan.

Under hela resan var arbetspråket engelska, all tolkning var dessutom från italienska till engelska. Även under denna resa medverkade Patrick Breslin som språklärare och resursperson. I Bologna genomfördes de flesta föreläsningar och grupparbeten på Istituto per il Lavoro, IpL. (*se nästa sida*)

Bologna och fotboll

I Bologna blev alla varse hur stort forbollsintresset i Italien är. På samma hotell som gruppen var inkvarterade bodde även fotbollslaget Lazio. De skulle spela en viktig match i italienska ligan och intresset var stort bland Bolognaborna. De formligen omringade hotellet där vi och de unga fotbollsmiljonärerna bodde. Till råga på allt så fanns ju även deras tränare där, "Svennis" från Sverige.

”Svennis”, som för några i gruppen var helt okänd, avsatte tid för gruppen och berättade om taktiken inför dagens match och sin syn på ledarskap. Han ansåg det som oerhört viktigt att alltid vara sig själv och erkänna att man ”kan inte allt”. Själv tog han hjälp från andra när han kände att han inte visste vad han skulle göra.

Istituto per il Lavoro, IpL

– *Francesco Garibaldi, director of IpL*

Institutet, IpL, är en stiftelsen som stödjer arbetsgivare och arbetstagare i utvecklingsfrågor. Det är inte heller en vinstdrivande stiftelse. Institutet har funnits i två år. Starten var tuff och har mötts av misstänksamhet både från arbetsgivare och fackliga organisationer.

Idag går det riktigt bra, så bra att nästa år räknar man med att det ska gå runt. Dessutom har man lyckats med att starta projekt både inom och utanför regionen. Intressant är att man nu har startat projekt, där man arbetar med invandrarfrågor, både inom kommunala och privata sektorn. Det handlar då framförallt om att integrera invandrare i arbetslivet och ta itu med språksvårigheter. I projekten utarbetar man policy för detta, framförallt inom små och medelstora företag.

Regionen Emilia Romagna

I Emilia Romagna är arbetslösheten låg. Man har en av de största regionala ekonomierna och där är många kvinnor i arbete. Men det är ingen självklarhet att det alltid kommer att vara så. Globaliseringen förändrar de lokala förutsättningarna och det innebär att det fordras nya lösningar.

Små butiker och små företag är idag skickliga på att arbeta i nätverk med varandra. Regionen har brutits ner i mindre enheter och många delar med sig av sina kunskaper till varandra. Däremot finns demografiska problem. Man räknar med att det finns ca 20–25 procent invandrare inom industrin och den of-

fentliga sektorn. Vidare råder det brist på yrkesutbildad arbetskraft samt ett behov av samhällsinvesteringar i form av fler skolor och bostäder. Sjukvården behöver expandera samtidigt som regeringen drar ner på densamma.

Globaliseringen skapar problem. Företag utanför regionen köper upp både de befintliga nätverken och de små och medelstora företagen.

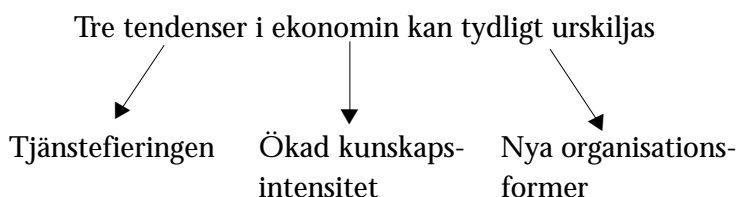
– De skummar grädden av mjölken genom att de tar kunskap och nätverken och dränerar hela bygden, sade Francesco Garibaldi uppgivet.

Nya ekonomin

– *Eskil Ekstedt, Arbetslivsinstitutet*

Söndagens arbetspass började med att Eskil Ekstedt från Arbetslivsinstitutet berättade om den nya ekonomin och den förändring som sker i Italien idag. Dels ur ett globalt perspektiv, dels om kopplingen till den lokala ekonomin.

I sin föredragning utgick Eskil Ekstedt från nedanstående skiss:



Tjänstefieringen

1965 minskade antalet sysselsatta inom industrin i Italien. Övriga Europa följde efter något senare. Eskil Ekstedt underströk noga att de tjänster som nu har utvecklats ofta är industrirelaterade, vilket innebär att det är tjänsteföretag som *kompletterar* industrisektorn och inte ersätter den. Eftersom det idag inte finns något land som har någon bra statistik över hur många företag som stödjer industrin med olika tjänster vet man inte riktigt hur utvecklingen ser ut. Därför kan man inte heller säga att IT tar över. Jobben blir däremot annorlunda rent organisa-

toriskt, och industrin behöver utvecklas tillsammans med tekniken.

Allt fler företag går idag från att enbart vara varuproducerande till att även bli tjänsteföretag samt att de vill finnas nära kunderna för att ha en naturlig koppling till landets kultur och sociala struktur.

Ökad kunskapsintensitet

Kunskapsnivån har generellt höjts under 90-talet men samtidigt har klyftorna mellan olika samhällsgrupper ökat och lågutbildade har halkat efter.

– Vad är det som händer? Jo, kunskapsnivån stegras och risken är att de lågutbildade slås ut från arbetsmarknaden. Ny kunskap behövs. Kunskap kopplat till handling, underströk Eskil Ekstedt och fortsatte med att beskriva de krav som finns idag vad det gäller utbildning.

De krav som finns på utbildning i dag kan indelas i följande fyra grupper:

- Logistik.
- Projektorganisation.
- "Förnyelseparadox".
- Flexibilitet.

Ett exempel är byggbranschen där man har låg formell utbildning men hög "tyst kunskap". Precis som inom IT-branschen visar detta hur utbildning och handling hör ihop där betyg inte är det primära utan de praktiska kunskaperna är minst lika viktiga.

Nya organisationsformer

Även organisationsformer har förändrats. Det blir allt mer vanligt att arbeta i projekt och nätverksorganisationer vilket också ställer krav på nya sätt att arbeta. I dag, och i framtiden, kommer nog organisationsformen inom vissa sektorer att vara viktigare än anställningsformen. Temporära organisationer kommer att öka vilket i sin tur ställer andra krav på det framtida fackliga arbetet.

Italien som affärsland

Ett annat område Eskil Ekstedt tog upp var om Italien som affärsland, där de ser småföretagen som oerhört viktiga. Drygt hälften av alla företag är småföretag. I Sverige har vi 30 procent.

Utmärkande för regionen Emilia-Romagna är att småföretagandet och nätverksbygget blomstrar. Eskil Ekstedt åskådliggjorde det med följande punkter:

- Italien är världens 6:e största industrination.
- Det finns stora regionala skillnader mellan norra och södra Italien.
- "Mega – Gnosjö".
- Starka industridistrikt.

Regionala innovationssystem baserade på:

- Industriell småföretagsamhet – typ Gnosjö.
- Storföretag som agerar lokomotiv – typ Volvos underleverantörsby.
- Kunskapscentrum kring högskola eller universitet.
- Staten sätter igång processen.

Varför företag och produktioner "klumpar" ihop sig:

- En vilja och ett intresse att bygga nätverk.
- Arbetskraften.
- Kunskapsargument.
- Socialt kapital (tillit, förtroende för varandra utan kontrakt) gynnar ekonomisk utveckling.

Reorganization in the private sector

– Andrea Bardi, IpL

Andrea Bardi, från IpL, berättade om den privata sektorns utveckling. I regionen har det skett en kraftig tillväxt, främst inom motorindustrin. Det är tillverkningsindustrin som är den starka och viktigaste sektorn i regionen och där de medelstora företa-

gen expanderar och går framåt. Andra företag/branscher tappar anställda på grund av den ökande utlokaliseringen. Framför allt är det textilindustrin som tappar och det beror främst på strukturförändringar. När det gäller de små företagen så finns det egentligen inte någon marknad för dem.

Möbeltillverkningen har inte utvecklats särskilt mycket i regionen. Det är en traditionell sektor med låg teknik- och kunskapsnivå, många är lågutbildade. Man tappar mark. Istället expanderar motorindustrin och teknikföretag. Industrier som framförallt finns i den västra delen av regionen. Man säger sig ha i stort sett full sysselsättning med 5 % arbetslöshet. Det goda läget i regionen driver upp lönerna.

Det finns svaga punkter i denna utveckling. Om man tittar på IT-branschen så slår de stora märkena ut de små och lokala. Inte nog med det, de små företagen dräneras både på kompetens och sina anställda. Ett stort problem är att när de stora märkena etablerar sig i regionen och köper upp företag så använder man inte de lokala nätverk som redan finns. Det gör att de små företag som finns i nätverken inte längre får leverera till de nyetablerade företagen och hamnar därmed utanför marknaden.

Vad som behövs är ett ökat samarbete mellan säljare och leverantörer i regionen. Dessutom behövs det utvecklas strategier för en fortsatt utveckling av regionen. Institutet, IpL, försöker hitta möjligheter att utveckla detta. Man försöker integrera ett vertikalt samarbete, även med oberoende och "nischade" företag, både vad det gäller produktion och tjänster.

– Det finns en mix horisontalt och vertikalt. Nu gäller det att utveckla detta, avslutade Andrea Bardi.

Reorganization in the public sector

– *Francesca Sbordone, IpL*

Idag sker det en stor strukturell omvandling i den offentliga sektorn. Sedan ett år tillbaka arbetar institutet med ett projekt inom den offentliga sektorn på ett företag som har hand om

gas, renhållning, sophantering och vatten. De har haft monopol på sin service under mycket lång tid, vilket är vanligt i Italien. Dock håller systemen nu på att förändras. För två år sedan kom en lag om hur liknande företag ska fungera och skötas och därefter startade man projektet.

Francesca Sbordone som arbetar med projektet för institutets räkning berättade om hur de lagt upp arbetet. Totalt har man intervjuat 300 anställda om hur de vill att företaget ska organiseras. Utöver detta så har man arbetat med diskussionsgrupper där de anställda fått utveckla sina tankar och idéer vidare.

Från början tyckte de anställda att de hade det bra och att de var trygga i den "gamla" organisationen. Det fanns däremot en rädsla för att ändra på organisationen och att splittra monopol. För att få igång processen fick de anställda sätta sig i grupper och helt fritt tänka framåt om hur det skulle kunna se ut om 10 år. När grupperna lagt fram sina tankar om framtiden byggde IpL vidare på dessa och byggde scenarior. När det var klart presenterades det hela för de fackliga organisationerna och för ledningen. Därefter såg man över vilka kostnader och strategier som behövdes för att strukturera om.

En intressant sidoeffekt av arbetet med omorganisationen var att diskussioner om löner och kompetensutveckling för de anställda också satte igång ute på arbetsplatserna.

Collective bargaining

- Volker Telljohann, IpL

Volker Telljohann, IpL, berättade för gruppen om förhållandet mellan arbetsmarknadens parter i Italien.

I juli 1993 ingick man en pakt som innebar ett reformerat förhandlingssystem och fackliga representanter på arbetsplatserna. Det var en förändring som måste komma till stånd på grund av att Italien ansökt om medlemskap i EMU, vilket även innebar att man måste skapa förutsättningar för den monetära unionen.

Idag förhandlar man på två nivåer, nationellt och lokalt. Den nationella nivån handlar mest om arbetstid och arbetsvillkor. Lokalt förhandlar man framförallt om löner och bonus utifrån lönsamhet och produktivitet.

När det gäller de fackliga organisationerna så är de indelade i tre olika federationer med rötter i olika politiska partier (se avsnittet om *"Italian Trade Unions and international trade unions affairs"*). Det innebär att den fackliga representationen i företagsråden består av ledamöter från de tre olika federationerna som var och en ska förhandla för "sina" medlemmar. Ett problem som ibland uppstår är att de olika federationerna strider sinsemellan om utrymmet. Dessutom är det inte alltid man utser de fackliga representanterna utifrån deras kompetens utan utifrån deras politiska inriktning vilket också kan påverka förhandlingarna.

– Detta gör att arbetsgivarna helst håller facken utanför omorganisationer och liknande processer. De gör det bara besvärligt, var Volker Telljohann's slutsats av det hela.

Work organisation and gender

– **Katja Zanotti, ordförande i regionens jämställdhetskommitté**

Katja Zanotti, som jobbar med ett jämställdhetsprojekt i regionen, berättade för gruppen om sitt arbete. Hon tyckte att cheferna alltmer tar till sig frågorna men att det fortfarande är en lång väg kvar. Samarbetet är trots allt bra i regionen och deras arbete med projektet kommer troligtvis att bli normgivande för andra regioner i och med att de är "först ut".

Kommunen startade redan innan 90-talet med att ta itu med jämställdhetsfrågorna. Det handlade då mest om jämställda löner. Trots att arbetet började så tidigt är man inte riktigt nöjd. Än är det främst män som är chefer och ser man till andelen deltidsanställda är majoriteten kvinnor. Slutsatsen man kan dra av detta är att det fortfarande är kvinnorna som avstår att göra karriär och istället stannar hemma och tar hand om barnen/hemmet. De män som finns med i statistiken som deltidsarbet-

ande har visserligen deltidsanställning, men det har de för att kunna ha ytterligare ett arbete.

– Man behöver ta fram nya verktyg för jämställdhetsarbetet. Men det finns inte pengar avsatta för detta. Inte heller något kontor eller anställda som kan arbeta med frågan, berättade Katja Zanotti.

Positivt är dock att man har tillsatt en grupp av kvinnor som kommer att träffas i ett forum där de kan byta erfarenheter med varandra. Tillsamman ska de sedan dra upp strategier för en positiv genusdebatt, då genusperspektivet behöver komma in mer i arbetslivet. Där finns redan förhoppningar om en förbättring i och med att arbetslivet nu genomgår en förändring i form av mer projektarbeten och nätverk. Med nya arbetsformer blir det enklare att förbättra arbetsvillkoren för båda könen. Man kan öka medvetenheten bland de anställda så att man inte bara ser könsskillnaden utan problematiken som en helhet.

– Glädjande är att kvinnorepresentationen har ökat i regionen. Vi är glada att vi trots allt lyckats med att starta något i alla fall. Vi har utformat förslag på förändringar. Nu återstår att implementera dessa. Vi ska gå från ord till handling, avslutade Katja Zanotti.

Phases, Methodology and results

– *Francesca Sbordone, IpL*

Francesca Sbordone, från IpL, berättade hur man lagt upp arbetet med jämställdhetsprojektet.

I och med att de tre fackliga federationerna har en naturlig koppling till frågorna, de har sitt ursprung i sociala frågor och jämlikhetstanken, så ingår de i projektorganisationen.

Själva projektarbetet är indelat i tre steg. I det första steget, som man har genomfört, gjordes en mycket genomgående analys för att lättare hitta lösningar på frågorna. Andra steget som handlar om att hitta lösningar och förslag pågår. Tills sist är tanken att man ska gå från ord till handling.

De som ingått i studien från början är också med hela tiden för att utveckla projektet. Variationen har varit stor mellan de olika avdelningarna när det gäller frågor man vill prioritera. Det gör att det kan se olika ut på olika avdelningar. Fokus har dock legat på att arbeta med processer och inte enskilda frågeställningar. Man vill blanda den formella och den informella arbetsorganisationen.

– Ta miljöheten till exempel, där en övervägande andel av de anställda är män. De kvinnor som finns arbetar i administrationen. Generellt kan man säga att män jobbar utomhus och kvinnor inomhus. Det är inte så bra att männen lämnar in underlag till kvinnorna i administrationen som i sin tur lägger ut arbete och lösningar till män utan att ha förankring i männens arbete. Som jag ser det behövs det en vertikal integration av deras arbete för att öka samordningen, avslutade Francesca Sbordone.

Experiences of the work groups

– *Elisabeth Alboresi, jämställdhetsprojektet*

Elisabeth Alboresi, verksam inom den offentliga sektorn, berättade för gruppen om sitt arbete med projektet bland de offentliganställda.

Omkring 200 anställda ur "hennes" grupp berörs av projektarbetet. Arbetet började med att man lyfte frågan med chefen. Därefter träffade man de anställda, totalt fyra träffar, för att prata med dem. Resultatet av dessa möten blev att fem diskussionsgrupper startades.

Till en början visste man inte riktigt vad man skulle göra eller hur man skulle arbeta tillsammans. Man hade ju ingen vana av att arbeta på det sättet. När arbetet till sist kom igång visade det sig att man hittat så mycket att ta itu med att man fick lov att begränsa sig och prioritera istället. Tiden räckte inte till att lösa allt. Intressant var att även männen i grupperna var aktiva och påtalade att framförallt familjefrågorna var viktiga. I Elisabeth Alboresis grupp valde man att ta tag i intern och

extern kommunikation. De fick börja med att övertala sina kolleger om hur viktiga dessa frågor var. Man gick från ord till handling.

– Om man säger något kan man också ha möjligheten att påverka. Det har man inte om man är tyst, avslutade Elisabeth Alboresi.

Reflection seminar

– *Eskil Ekstedt, Arbetslivsinstitutet*

En förmiddag ägnade gruppen åt ett reflektionsseminarium med Eskil Ekstedt. Han reflekterade över trender, förändringar och annat som påverkar tillväxt och utveckling och som är synliga i exempelvis Emilia Romagna och även i Gnosjö.

Eskil Ekstedt inledde med en översiktlig jämförelse mellan vad han kallade "Fordism" och "flexibel specialisering".

"Fordismen" representerar en traditionell arbetsorganisation som bygger på standardisering, massproduktion, vertikal integration, hierarkisk organisation och priskonkurrens.

"Flexibel specialisering" däremot betyder att det som styr produktionen och arbetsorganisationen är kundanpassning, kravet på flexibilitet, nätverks- och projektorganisation, fler produkter och kvalitetskonkurrens. För utveckling i ett område som, exempelvis, Emilia – Romagna spelar just flexibiliteten en mycket stor roll.

Förändringar/utveckling man kan se just nu:

- Den tekniska utvecklingen. Avstånden minskar och kontrollen kan öka.
- En tjänstefiering av industrin.
- Myten om att industrisamhället är på väg bort. En ny industri upp där tjänster är mer kopplade till varorna.
- Humankapitalet.

Kunskap är en viktig tillgång för företagen. Det blir tydligt att man inte bara behöver ha välutbildad personal med god skola.

Behovet av erfarenhet för att kunna koppla kunskap och handling ökar.

- Projektorganisation.

För att kunna möta med ett mer flexibelt, kundanpassat arbetssätt krävs mer projektarbete med sikte på att inte föra över hierarkierna från den permanenta organisationen.

Eskil Ekstedt berättade vidare om den utveckling han kallade "glocal". Med detta menade han att även små företag har en internationell marknad. Har de inte det kommer de att få problem i, vad Eskil Ekstedt kallade, den tredje graden av internationaliseringen.

Den första graden bygger på stor produktion och stor export. Här har Sverige varit mycket framgångsrikt i form av "den svenska modellen" där vi säljer varor till andra länder, till exempel Volvo, malm etc.

Under den andra internationaliseringsdelen skaffar de stora bolagen dotterbolag i andra länder, vilket de svenska företagen också gjort. Den tredje graden är i mycket större utsträckning en stor blandning mellan varor och tjänster, inte enbart produktion. Något som möjliggjorts med hjälp den nya tekniken.

Alla grader av internationaliseringar verkar samtidigt, men med nya spelregler. I allt detta finns en globaliseringsparadox. En globalt sammanbunden ekonomi utvecklas, samtidigt som man kan se en växande lokal och regional kreativitet. Man kan även tala om, eller kalla det för, social ekonomi.

Man kan säga att man lyfter fram fördelarna och tillgångarna med en regional lokal utveckling. Detta är fenomen, eller tillgångar, som är starka i Emilia Romagna, och i Gnosjö i Småland, och de är jämförbara:

- Det finns goda kunskaper om området och med det en stor tillit.
- Kollektivt entreprenörskap finns i form av "borgensringar". En förebild för gemensamt ansvarstagande.
- Sammanflätning av företagarkultur- och löntagarkultur.
- Starkt socialt kitt, föreningar och organisationer ökar möjlighe-

ten även för nya människor att komma in i samhället, lära sig och få nya kontakter.

- Öppenhet mellan företag där man lär av varandra.
- Tyst kunskap, kodifierad kunskap.
- Ny kunskap blir en tillgång för hela distriktet.

Det är alltså sammanhållningen och gemensam framgång som blir den stora styrkan och tillväxtbefrämjande.

Ett annat sätt att utveckla industriella distrikt är projekt där man låter stora företag/varumärken ta ledningen, så kallade lokomotiv företag. De stora företagen har internationella marknader på global nivå. De kan stå för marknadsföring, forskning och utveckling vilket kan vara svårt för de små företagen i regionen. Kring dessa stora företag byggs sedan nätverk.

Det är en fördel om det är små nätverk, för de fungerar bättre än de breda. Små nätverks fördel är lokal mobilisering där man kan ha fokus på exempelvis kreativitet, inspiration, kombinationer mellan företag, ständiga förbättringar, estetik och design. Detta är en tillgång för de större företagen med snabbheten och flexibiliteten. För de små företagen ger det möjligheten att komma ut på den globala nivån. Här kan också facket vara en viktig tillgång för att skapa deltagande och vara kontakten mellan institution och process.

Emilia Romagna har ofta framställts som framstående på grund av sin flexibilitet. Men de näringar som går dåligt i Sverige går även dåligt i Emilia Romagna. Skillnaden är att i Sverige har man satsat på nya branscher som är lönsamma, medan man i Emilia Romagna satsat på de gamla branscherna. Däremot arbetar man mer i projekt mellan stora företag/varumärken och små produktionsenheter.

Avslutningsvis reflekterade Eskil Ekstedt över att näringsstrukturen förändras och pekade även på den vertikala utvecklingen;

- Om den ska vara god måste den tysta kunskapen och kontakterna klara den tekniska utvecklingen, sade Eskil Ekstedt.

Italian Trade Unions and International Trade Union Affairs

- Toni Ferrigo, *International Metal Workers Federation, Geneve*

I Italien finns idag tre fackliga paraplyorganisationer: (CGIL) grundade på kommunism, (UIL) socialdemokrati och på (CISL) religion. Utöver dessa finns det några oberoende fackföreningar. Om hur de tre huvudorganisationerna uppstod berättade Toni Ferrigo, International Metal Workers Federation i Genève.

Mellan åren 1922 och 1945 hade fascisterna makten i Italien. De förbjöd bildandet av fackliga organisationer. Det gjorde att de fack, framförallt de tre huvudorganisationerna, som fanns verkade i det fördolda. Under andra världskriget var facken med i motståndsrörelsen. De slöt då en pakt där man kom överens om att inte motarbeta varandra på ett sätt som försvagade facket totalt sett.

År 1945 när fascisterna föll slog de tre huvudorganisationerna sig samman och bildade den gemensamma organisationen CGL. Där ingick både kommunister, socialdemokrater och katoliker i styrelsen. Men när man genomförde det första politiska valet efter kriget vann de kristna och kommunisterna kom i opposition. I CGL fanns ju båda parter med i en gemensam organisation, nu var det inte längre möjligt. Återigen var där tre huvudorganisationer för de italienska facken, och är än idag. Den största anledningen till att de splittrades var som sagt de politiska åsiktsskillnaderna. Åsiktsskillnader som finns än idag. Till och med inom det kommunistiska facket finns det motsättningar. En fraktion inom organisationen vill till exempel ta bort ordet kommunist från namnet.

Tiden 1950 till 1960 kallades för "boomperioden". Det var högkonjunktur och man skapade regler för överenskommelser i arbetslivet. Facken var oeniga om det skulle finnas möjligheter att träffa överenskommelser både på nationell nivå och i företagen, eller om det bara skulle finnas ett nationellt avtal.

Resultatet blev till slut det förstnämnda. Idag förhandlar man om det nationella avtalet vart fjärde år. I det nationella avtalet förhandlar man om arbetstider, facklig tid, miniminivåer på löner m.m. Lönerna bestäms utifrån inflationstakten.

Works councils – företagsråd

På 70-talet bildade man företagsråd. Företagsråden finns än idag, på företag med fler än 50 anställda, och ledamöterna utses av de fackliga organisationerna.

Det är företagsrådet som förhandlar lokalt med företaget. Förhandlingarna är mycket viktiga i och med att det är då man kan ta itu med de verkliga problemen utan inblandning av politik eller religion. Något som lätt händer i de nationella förhandlingarna. Skillnaden mellan den nationellt avtalade lönenivån och den som förhandlas fram på företaget kan vara upp till 25 %. Företagsrådet har rätt att förhandla om kriterier för lönesättning till exempel kvalitet, produktivitet, arbetstid m.m.

Hur många som ska ingå i företagsrådet är inte föreskrivet i någon lag utan det är något man kommer överens om lokalt. Dock ska de tre huvudorganisationerna vara representerade på arbetsplatsen oavsett om de har medlemmar eller ej. I och med att de tre huvudorganisationerna har olika strategier kan de komma i konflikt med varandra vilket i sin tur kan innebära att om en organisation säger nej till ett avtal så blir det stopp.

De tre huvudorganisationerna har inte någon direkt koppling till de politiska partierna, även ett visst informellt samarbete sker. Det innebär exempelvis att en ordförande inte kan vara ordförande och politiskt aktiv samtidigt.

”Boxing and dancing”

1970 – 1980 var en ”period of boxing”, som Toni Ferrigo kallade det, med ett vi-och-dom förhållande mellan organisationerna. Det var då Taylorismen slog igenom på arbetsmarknaden. Man insåg att ”att boxas” mot arbetsgivaren krävde gemensamma mål. Facken diskuterade då strategier för speciella tillfällen i syfte att bevara solidariteten.

– Införandet av den tayloristiska arbetsorganisationen hjälpte facken att komma till samförstånd. Idag har de fackliga organisationerna svårare att hålla ihop och hitta de gemensamma strategierna, sade Toni Ferrigo.

Idag "boxas" man inte på samma sätt. Nu både boxar och dansar man. På grund av att arbetsmarknaden och politiken har förändrats krävs det nya system, strategier och det uppstår nya problem. Man har helt enkelt börjat att dansa alltmer.

– Framtiden är Europa-avtal, men de kommer inte i morgon. Om vi har Europa-avtal inom 10 år är det bra. Ett första steg kan vara miniminivåer på rättigheter genom lagar och avtal. På kort sikt kan europeiska företagsråd flytta fram positionerna, hävdade Toni Ferrigo och avslutade med att berätta om sitt arbete och sin syn på det forna Jugoslavien.

Det forna Jugoslavien

Det har varit fyra krig på tre år i det forna Jugoslavien. Anledningarna är åsikter som i vissa fall har sin grund 500 år tillbaka i tiden. Det har under lång tid spridits propaganda om att det ena folket är bättre än det andra och det har delat människorna i olika grupperingar.

– Facket erbjöd tidigare, före krigen, ett socialt skydds nät och ingick som en del i samhällsapparaten. Nu är det stora problemet med att försöka reparera den fackliga rörelsen på grund av historien, sade Toni Ferrigo uppgivet.

Området Toni Ferrigo arbetar i har mycket stora sociala och ekonomiska problem. Ett exempel är att drygt hälften av serberna är arbetslösa. Dessutom är tekniknivån mycket låg. Toni Ferrigo var mycket orolig över utvecklingen i det forna Jugoslavien men såg en möjlighet i en facklig samverkan över gränserna.

– Idag försöker vi bygga broar för att få igång samarbete mellan olika grupper. Det är bra om de nordiska facken skapar kontakter med demokratiska organisationer i före detta Jugoslavien, avslutade Toni Ferrigo.

Kreativitetsseminarium

– av **Linda Palmetzhofer**

Då var det dags för det ”stora äventyret”. På schemat stod det ”Creativity – TUIA seminar on developing ideas for the trade union in the future”, men ingen visste riktigt vad vi skulle göra eller vart vi skulle. Det enda vi visste var att vi skulle samlas i Hotellets lobby kl. 12.00. Vi fick där instruktioner om att gå till bussarna utanför hotellet. Sen... så bar det iväg ...

Efter ca 20 minuters bussresa kom vi fram till en underbar park strax utanför Bologna. Där stod borden dukade och vi bjöds att sitta ner och äta lunch. Efter lunchen hämtade vi varsin stol och satte oss på en gräsmatta för att få vår uppgift.

Vi fick veta att eftermiddagen skulle handla om kreativitet, och blev därefter indelade i mindre grupper. Uppgiften var att fortsätta att utveckla diskussionen om fackets roll i framtiden som påbörjades i våras under utbildningsveckan på Brunnsvik.

Till vår hjälp och som inspiration hade vi före resan fått oss tillskickat en bok,

”Kreativitet – en handbok för organisationer och individer”, av Jan Rollof.

I boken kunde man bland annat läsa om ”Den kreativa processen – de sju rummen”:

- *Idérummet* – ett öppet och lekfullt rum där det handlar om att hitta på så många idéer som möjligt.
- *Orienteringsrummet* – ett sökande rum, för att analysera utgångspunkter, drivkrafter och mål för kreativa ansträngningar.
- *Urvalsrummet* – här måste nyktert omdöme blandas med optimism och känsla för idéernas verkliga potential.
- *Prövningsrummet* – ett experimenterande rum, här testas hypoteser och idéer.
- *Värderingsrummet* – här analyseras både konsekvenser och förbättringsmöjligheter hos idéerna. Lärande är en viktig komponent i detta rum.

- *Mognads- och insiktsrummet* – kräver tid och eftertanke, här kan det undermedvetna arbeta åt oss, tills insikten dyker upp.
- *Syntes- och planeringsrummet* – är sammanfattande och praktiskt. Här sker planering för att gå ut i verkligheten och implementera idéer och projekt.

Vi ”besökte” många av rummen under eftermiddagen. Problemet var att låta sig vara kreativ, att inte ta allting på så stort allvar. Att våga spåna vilt. För om man inte tillåter detta föds heller inga nya idéer.

I min grupp tog det rätt lång tid innan vi kom igång, men rätt som det var kom det några barn och började leka på lekplatsen precis intill oss och plötsligt försvann molnen från himlen och solen kom fram. Faktum är att då startade också vår kreativitet.

Vi kunde konstatera att vi måste lära av barnen, för de vet vad kreativitet är.

Dessutom är det otroligt viktigt att vistas i en kreativ miljö, och vad en sådan miljö är, det bestämmer man själv.

Form och färg

Något senare var det samling igen för en ny övning i kreativitet. Men nu var det inte fråga om någon problemlösning utan helt och hållet fritt skapande. Vi blev tilldelade var sitt vitt papper, och på detta skulle vi med hjälp av färg och pensel uttrycka våra egna tankar om TUIA-projektet. Vi fick två timmar på oss. Alstren går vi igenom nästa utbildningsvecka på Brunnsvik i form av ett vernissage.

Arbetsplatsbesök – Seabo

En förmiddag ägnade gruppen åt ett arbetsplatsbesök då man besökte Seabo, ett företag inom offentliga sektorn. Seabo är det näst största företaget inom offentliga sektorn i Italien med sina 1 800 anställda. Av dessa är 1 200 medlemmar i en facklig organisation. Företaget verkar inom tre områden; sophantering,

vatten och energi. Gruppen besökte en av anläggningarna för sophantering.

Efter en rundvandring på anläggningen fick gruppen träffa tre fackliga representanter. De berättade att de befinner sig i en situation med mycket privatisering av offentlig verksamhet. Det innebär att facket och arbetsgivarna träffas för diskussioner om hur företaget ska kunna vara konkurrenskraftigt i framtiden. En ny situation för båda parter.

En av privatiseringens följder är att det blir allt vanligare att man "outsourcar" verksamhet för att sänka kostnaderna. Det har inneburit att Seabo nu lägger ut en del av verksamheten på ett annat företag som anställer folk till lägre lön, för att hålla kostnaderna nere.

I Italien sätts lönen beroende på vilket företag man är anställd på, inte vilka arbetsuppgifter man har. Därför är en av frågorna som facket driver att få till stånd nationella branschavtal där lönen istället baseras på arbetsuppgiften.

En annan fråga som diskuterades med de tre representanterna var vad som kan göras för att hjälpa dem som drabbas vid en omorganisation eller nedskärning. Facken hade idag ett förslag som handlar om att man plockar fram de arbetsuppgifter som Seabo är specialiserade på och som hittills endast används internt och erbjuder tjänsterna även externt. Det vill säga sälja en typ av tjänster, exempelvis vissa reparationsarbeten, för att på så sätt kunna behålla arbetstillfällena på företaget och samtidigt bli konkurrenskraftiga. Men de var noga med att poängtera att de arbetar för att det ska finnas vissa garantier för exempelvis konkurrensen kontra kvaliteten, miljön och säkerheten.

Något annat de pratade om var omskolning för dem som riskerar att bli utan arbete. Diskussioner som är relativt nya inom den offentliga sektorn. Fram till 1993 hade man helt andra regler för anställning inom offentlig sektor jämfört med den privata sektorn. Anställningarna var skyddade i så kallade livstidsanställningar, vilket innebar att de inte behövde oroa sig så mycket för vad som skulle hända om företaget var tvunget att omorganisera. De var ju ändå garanterade ett nytt arbete ge-

nom att man använde sig av anställningstopp, omskolning eller av att helt enkelt utöka verksamheten till andra sektorer. Idag är det annorlunda och det ställer i sin tur andra krav på facket.

Avslutningsvis pratade man lite om pensionsystemet i Italien. I Italien baseras pensionen inte på ålder, utan på anställningstid. Just nu ska man ha arbetat i 37 år innan man kan gå i pension. En förändring är på gång, vilket förmodligen kommer att göra att det istället krävs 40 års arbete!

Reflektioner

När gruppen sista dagen samlades för en kort reflektion över den gångna veckan var alla överens om – att mötet med Svennis var en av resans absoluta höjdpunkter. Hans framtoning av en ödmjuk ledare som såg sina begränsningar och andras möjligheter. Även Eskil Ekstedts medverkan var mycket uppskattad. Mindre bra var det organisatoriska. Men här får man nog mer se till de kulturella skillnaderna.

Om de skulle få göra om veckan igen skulle de gärna vilja träffa några företagare och få veta mer om hur de bygger sina nätverk. Dessutom att man, istället för som under veckan då man träffades sista dagen för reflektion, avsluta varje dag med en reflektion såväl innehållsmässigt som en genomgång av den språkliga förståelsen.

Studieresa USA

2000-09-09 –
2000-09-19

Redaktion: Erik Andersson, Therése Hulthén,
Annika Jansson, Ingela Edlund,
Thomas Söderblom, Sara Gezelius

Den fjärde och avslutande studieresan för förändringsagenterna gick till USA. Inför denna resa hade en grupp av deltagarna sammanställt och presenterat fakta om landet. Dessutom medverkade Roland Spänt, chefsekonom TCO, en dag på Brunnsvik före resan. Roland Spänt har arbetat som arbetsmarknadsattaché på svenska ambassaden i Washington och känner väl till USA. Han delade frikostigt med sig av sina kunskaper, erfarenheter och upplevelser av USA till gruppen.

Precis som under tidigare studieresor var arbetspråket engelska, med några få undantag.

Studieresan började i Chicago för att sedan fortsätta i Washington och avslutas i Chicago. Ett studiebesök var även inplanerat i Kansas City och Harley Davidson fabriken, den resan fick dock ställas in eftersom det var omöjligt för gruppen att påverka vädrets makter som bjöd på både åskväder och kraftiga vindar. Under ett dygn satt gruppen på O'Hare flygplatsen i Chicago och bara väntade. Enklast var att ställa in arbetsplatsbesöket och åka direkt till Washington. Vilket man också gjorde.

Chicago

Besöket i Chicago inleddes med en rundresa i bil för att få se och uppleva det amerikanska samhällets segregering. Det var en skakande upplevelse för alla att se hur stora skillnader som finns mellan de fattiga och de rika. Som om inte det vore nog så hade man dessutom en stad som kategoriskt var uppdelad i olika etniska grupper. De svarta bodde för sig, latinamerikaner för sig osv. Gränserna mellan de olika grupperingarna var knivskarpa. Det räckte med att passera under en bro så befann man sig i en annan "världsdel". Men det som var mest skakande var den enorma fattigdom som återspeglades i flera av de områden som passerades. Här växte barn upp i en slum med fattigdom, arbetslöshet, droger och kriminalitet. Vilken framtid hade de egentligen? Framtiden ter sig nog helt annorlunda om man jämför med de områden där stadens höginkomsttagare bodde.

Gruppen fick se en bild av ett USA man sällan ser. En motsats till alla de rapporter om en minskande arbetslöshet och en ekonomi som "går som tåget". En bild som verkar ge sken av att saker och ting är bättre än vad som är faktum för många människor i USA.

McDonald's University, Illinois

– **Daniel Garpenbäck, professor**

En annorlunda företagsinformation, på ett annorlunda företag och lika annorlunda universitet var det första arbetsplatsbesöket som gruppen genomförde.

Mc Donalds Hamburger University i Oak Brook Illinois är ett internationellt universitet för McDonald's anställda och blivande franchisetagare. En svensk professor, Daniel Garpenbäck, mötte gruppen och berättade historien om hur McDonald's började och hur framtiden kan tänkas se ut. Mycket fokus lades på den utbildning som bedrivs på universitetet och McDonald's fyra hörnstenar som ligger till grund för affärsidén.

De fyra hörnstenarna:

- Kvalitet – Man använder sig av lokala leverantörer.
- Service – Snabb och vänlig service.
- Renlighet – Städning och hygien.
- Värde – Man säljer en upplevelse och har en långsiktig prissänkingsstrategi.

Universitetet

Det mesta av den utbildning som McDonald's bedriver sker ute på arbetsplatserna. Men givetvis har man en hel del utbildningar på de sex universitet som finns i världen. På universitetet inriktar man sig framförallt på franchisetagarna, högre chefer, mellanchefer och design.

På universitetet i Illinois har man varje år ungefär 5 000 elever från i stort sett hela världen, och man översätter till 28 olika språk i undervisningen. I utbildningen ingår mycket kring ledarskap, franchisesystem m.m. Intressant är att utbildningen tenderar att bli mer och mer behovsanpassad utifrån individens behov.

Visioner

Idag är McDonald's en av världens största arbetsgivare. Man har till och med gått om USAs försvar. Totalt har man 1.6 miljoner medarbetare runt om i världen. I Sverige har man 10 000 medarbetare varav 2/3 arbetar deltid.

Hur kan man då få alla att arbeta mot ett gemensamt håll? Enligt Daniel Garpenbäck så har man en decentraliserad organisation utan centrala memon. Istället satsar man på lokalt ägande och lokala "vd:ar". Det innebär att man ser till de lokala förutsättningarna och låter därför inte en amerikan sälja i Grekland, utan där ska en grek sälja till greker, dvs. man tar seden dit man kommer.

Det finns en gemensam vision om att man ska bli bäst där man verkar. I och med att alla är beroende av varumärket känner också alla ansvar för det. Faller märket så faller man själv.

Där finns också en intern vision som säger att man ska bli den bästa arbetsgivaren i "Din" kommun. En vision som även omfattar ett internationellt perspektiv.

Intressant var att McDonald's även satsar på andra varumärken. I och med att människor äter omkring tre gånger om dagen finns ett behov av ett utbud. Ser man till McDonald's så är det ca en procent av befolkningen som äter ett av sina mål där. Med andra ord vill man utöka sin marknad och har därför investerat i andra varumärken. Till exempel Denadas Pizza, Café Roma, foodmarket.com m.fl. Det är inte bara maten man konkurrerar med utan det är framförallt logistiken och de lokala leverantörerna man har användning av.

Framtiden

När det gäller framtiden så fokuserar man på sina styrkor. Framförallt varumärket, men även det franchisesystem man byggt upp. Medarbetarna och relationerna är också några av deras stora styrkor.

Man ser även att det finns stora utmaningar i framtiden såsom:

- Teknologin, t.ex. WAP och food.com
- Varumärket
- Människor

Hur de kommer att möta upp mot detta återstår att se.

Washington

Washington är ett av USAs kulturella centrum med sex universitet samt landets ledande museer och bibliotek. Staden grundades 1790 och är skapad i syfte att vara huvudstad.

Gruppen gjorde en rundtur i staden och tittade på flera sevärdheter som symboliserar denna stad. Washington Monumentet är en nästan 170 meter hög marmorobelisk som invändigt har både trappor och hiss. Monumentet byggdes 1848-1888 till minne av George Washington, USAs förste president. Obe-

liskan står mitt i parkstråket The Mall och ger ett mäktigt intryck för ögat uppifrån Capitolium och från Vita huset.

Man gjorde ett stopp vid Arlingtonkyrkogården. Själva marken Arlington tillhörde under 1850-talet generalen Lee. Kyrkogården har sitt ursprung som begravningsplats för 2 000 oidentifierade soldater som stupade i slaget vid Bull Run under det amerikanska inbördeskriget. På kyrkogården vilar även bröderna John F och Robert Kennedy samt Jaqueline Kennedy.

Man besökte även Lincoln Memorial. Där avsatte man rejält med tid och tittade på Vietnam- och Koreakrigsmonumenten som finns inom gångavstånd.

Det sista stoppet var vid Capitolium. Capitolium är den byggnad där kongressen sammanträder. Därefter skiljdes gruppen åt. De flesta valde att på egen hand besöka Air and Space Museum. På museet kan man se bröderna Wrights flygplan, planet som Charles Lindberg flög över atlanten med, samt planet som Jeager sprängde ljudvallen med, Sputnik och andra månfarkoster. Men som sagt, Washington har ett otal museer och andra sevärdheter.

AFL – CIO

- Douglas Brooks, Solidarity Center

Ett besök på AFL-CIO:s huvudkontor, som ligger alldeles i närheten av Vita huset, inledde besöket i Washington. Douglas Brooks från Solidarity Center mötte gruppen på hotellet för en promenad till kontoret.

Väl framme berättade han kort om deras arbete och kopplingen till AFL – CIO. Därefter tog Mr Tim Beaty över.

International policies and initiatives

- Tim Beaty, deputy director International Affairs Department

Mycket av AFL-CIOs arbete var för tillfället inriktat på valrörelsen och det stundande presidentvalet. Man stödjer Al Gore då man anser att han är den som står för löntagarfrågorna. Dess-

utom arbetar man med att öka inflytandet i politiken bland löntagarna.

Omkring tretton procent av landets löntagare, såväl kollektivanställda som tjänstemän, är organiserade. Organisationsgraden har under en lång tid sjunkit för de flesta fackförbunden, utom bland de offentlig anställda i Kalifornien. Nu verkar det ändå som den nedåtgående trenden har brutits och den börjar så sakteliga vända uppåt igen.

Det finns ett visst motstånd mot facket bland landets arbetsgivare. Att vara medlem i facket ger den anställde mer förmåner än dem som står utanför ett medlemskap. Detta borde vara en anledning till att man går med i facket, men det gör man inte i USA.

Globaliseringen ser man som en möjlighet för fackföreningsrörelsen. Samtidigt ser man inte handeln med Kina som något bra. Orsaken till detta är bland annat att man inte vill stödja barnarbete. Inte heller ser man positivt på exempelvis "dumping" och att man satsar på Östeuropa som har billig arbetskraft. Billig arbetskraft gynnar inte fackets medlemmar. Så det finns både gott och ont med globaliseringen.

The job training arm of the AFL – CIO

- Bruce Hermanson

Bruce Hermanson underströk vikten av utbildning för de anställda och hur viktigt de anser att tryggheten i anställningen är. I sitt arbete arbetar han med att få fackföreningar och enskilda arbetsgivare att samarbeta om bland annat utbildning och bättre arbetsmiljö.

Han arbetar framförallt med fokus på så kallade nya jobb som växer fram i landet. Bland annat inom turistnäringen, en näring som växer snabbast i USA, där jobben ofta är otrygga och lågt betalda. Som exempel nämnde han Las Vegas. Där blomstrar turistnäringen i form av spelverksamhet. Men arbetena har inte varit framtidsinriktade utan bara för stunden. Nu har AFL – CIO startat utbildningar för de anställda. Utbild-

ningar som syftar mot framtiden och till att man inte enbart ser sig arbeta på olika hak utan också att man har möjlighet att bli chef.

Idag finns det ingen nationell trepartssamverkan överhuvudtaget. Det gör att man inte arbetar nationellt utan där det är möjligt såväl lokalt som regionalt. Avgörande för att det ska vara möjligt att göra något är att det finns ett fack och en arbetsgivare som är intresserade. Därefter kan man inleda ett samarbete.

Labor-management relations

– Donovan King, Research Department American Federation of State, County and municipal Employees

Donovan King berättade om hur de har det bland de offentligt anställda när det gäller förhandlingar och fackliga rättigheter.

I omkring hälften av staterna är det idag förbjudet att genomföra lokala förhandlingar. Överhuvudtaget skiljer det sig oerhört mellan de olika delstaterna vad det gäller inställningen till fackföreningsrörelsen, lagstiftning osv. Detta gör att det inte är helt enkelt att bedriva facklig verksamhet och framförallt inte nationellt.

I vissa stater har man trygga jobb med bra utbildningsprogram, andra stater har mycket lågbetalda jobb som dessutom är otrygga.

– Många olika organisationer, och även privatpersoner, vill minska och även privatisera den offentliga sektorn kraftigt. Något som gör att vi driver privatiseringsfrågan mycket hårt. Här har privatiseringen gått så långt att man till och med har privata fångelser, avslutade Donovan King.

Fackföreningsrörelsen och arbetsmarknaden

– Douglas Brooks, Solidarity Center

Douglas Brooks inledde med att ge gruppen ett historiskt perspektiv på fackföreningsrörelsens framväxt i USA.

1619	Den första kända strejken utbröt i Virginia. Det var hantverkare, invandrade polacker och tyskar som gick ut i strejk och vann.
1786	Startade det första facket i Pennsylvania. Det var grafiker och andra hantverkare som slöt sig samman.
1830-1830	Började facken att skapa "paraplyer" och arbeta sig samman.
1837-1837	NTU, National Trade Union bildades, men fanns inte så länge.
1866-1866	Under den här tiden fanns inte mycket till fackföreningsrörelse, mycket pga. inbördeskriget. 1937 invaderade Mexico USA. Landet "delades". Nordstaterna hade industri och hantverk som levebröd och Sydstaterna levde på jordbruk och bomull.
1866	AFL bildade en federation för industriarbetare och hantverkare.
1933	CIO bildas.
1955	AFL och CIO slår sig samman.

AFL-CIO är inte en partipolitiskt bunden organisation. Det innebär att de kan välja vilket parti de vill samarbeta med i vilken fråga. Men man anser att demokraterna är de som håller samma linje som fackföreningsrörelsen. Det är oerhört viktigt för fackföreningsrörelsen att använda sig av politiken och politiker vid lagstiftning som rör arbetsmarknaden.

Facken i USA agerar som ett slags arbetsförmedling. Man hjälper medlemmarna att få arbete. Samtidigt står facket som en garanti för att de förmedlar kompetenta arbetare till de arbetsgivare som anställer via facket.

Fackens regionala och lokala avdelningar är mer eller mindre självstyrande. Ett slags "franchisesystem" där man, om man uppfyller vissa kriterier, får en licens och spelregler att följa. Med tanke på att de flesta förhandlingar sker lokalt och att lagstiftningar skiljer sig så markant mellan delstaterna kanske det är det enda sättet att få det att fungera.

Svenska ambassaden i Washington

– **Bo Eriksson, Minister (Deputy Chief of mission)**

– **Birgitta Kronqvist, Information officer for Labour and Social affairs**

– **Nils Johansson, Senior Consultant Exportrådet**

Den svenska ambassaden i Washington är Sveriges största ambassad. På ambassaden arbetar 58 personer. Aktuella verksamheter idag är politik, ekonomi, kultur och militärfrågor. Relationerna mellan Sverige och USA är i nuläget mycket goda. Ambassaden har medverkat till att den amerikanske presidenten gör ett Sverigebesök under Sveriges ordförandeskap i EU år 2001.

Arbetsmarknaden i USA

Antalet sysselsatta i USA är idag 135 miljoner. Omkring 8 miljoner amerikaner har två yrkesarbeten. De allra flesta yrkesarbetare saknar anställningsskydd. Lagen kräver nämligen inte att en arbetsgivare måste rättfärdiga eller motivera ett avskedande. En arbetstagare kan också avsluta/avbryta en anställning utan förvarning eller att uppge något skäl till detta. Undantag finns och det är de arbetstagare som har ett anställningsskydd genom sin fackförening och de offentliganställda.

De fackliga organisationerna är svaga och organisationsgraden uppgår till 14 procent. Inom den privata sektorn ligger det något lägre, cirka 10 procent. Stora grupper av arbetstagarna saknar rätt att organisera sig. I många delstater saknar man lagar om kollektivförhandlingar och där kan inte ens de offentliganställda organisera sig.

De som är fackligt organiserade har 30 – 40 procent högre lön än dem som är oorganiserade. De har också bättre sociala villkor, är skyddade mot godtyckligt avskedande, har oftare sjukförsäkring, pensionsförsäkring och får mer yrkesutbildning. Det finns en lagstiftning om minimilöner. Idag ligger nivån på dessa löner på 5,15 dollar per timme.

Omkring 23 miljoner människor arbetar deltid varav 18 miljoner arbetar deltid frivilligt. Resterande 5 miljoner deltidsarbetande vill arbeta heltid. Det finns inte någon lagstadgad sjukpenning, lagstadgad arbetstid eller lagstadgad semester. Dock har de som är fackligt anslutna i regel avtalad semester.

I USA saknas direkta motsvarigheter till de europeiska arbetsgivarorganisationerna. De organisationer som finns deltar inte i några förhandlingar om kollektivavtal.

Det sociala skyddet i USA är svagt under den yrkesverksamma perioden. En tredjedel av de arbetslösa är kvalificerade för arbetslöshetsersättning. Den öppna arbetslösheten ligger på 4 procent. Ersättningsperioden är maximerad till högst sex månader. Ersättningsnivån utgör cirka en tredjedel av den genomsnittliga lönenivån. En tredjedel av dem som får ersättning slår igenom maxgränsen på sex månader och står då utan ersättning.

Samhällets socialhjälp utgår bara till personer med barn. Ersättningstiden är maximerad till två år per gång och totalt fem år under hela livstiden. Betald föräldraledighet finns inte. Däremot kan anställda i större företag, med fler än 50 anställda, ha rätt att vara lediga i tolv veckor utan lön och utan att bli avskedade. Det finns inte några barnbidrag.

Exportrådet

Exportrådet har sitt huvudkontor i Chicago. Det arbetar med att göra det enklare för svenska små och medelstora företag att etablera sig i Nordamerika. Det hjälper också till med att göra marknadsundersökningar inför eventuella etableringar.

Några av de verksamheter som är aktuella idag är framförallt personbilar, Telecom-utrustning, läkemedel och livsmedel. Deras verksamhet finansieras till en tredjedel av staten och resterande på konsultbasis.

U.S. Department of Labor

Gruppen besökte under en halvdag Arbetsmarknadsdepartementet. Där träffade man ett antal intressanta personer.

Trends in labor-management relations

- *Charles Spring, U.S Department of Labor*

Charles Spring öppnade med att berätta om det skifte som nu sker på den amerikanska arbetsmarknaden. IT och servicenäringen är två stora områden som expanderar oerhört. Det är nya områden som inte har någon facklig tradition och som har andra anställningsformer i form av distansarbete, deltid osv.

Flexibilitet är också något som präglar dagens arbetsmarknad. Den "nya ekonomin" kräver det och det gör att företagen och produktionen kan flyttas mycket snabbt. Kruxet är att arbetskraften inte är lika flyttbar och det har gjort att man har startat en diskussion om arbetsrätt och skydd för de anställda.

Demografien har också förändrats i landet. Äldre invandrare och kvinnor kommer i allt högre grad in på arbetsmarknaden jämfört med tidigare. Det innebär nya utmaningar för såväl arbetsgivare som anställda i form av kultur, språk m.m.

Vad gäller arbetsmarknadslagar så finns det många gamla regler kvar som inte går ihop med dagens arbetsliv. Ser man till förhandlingsverksamheten, som allt som oftast handlar om löner, så har den förändrade arbetsmarknaden fört med sig nya frågor och krav. Det händer mer och mer att avtalsförhandlingar även handlar om utbildning och ökad trygghet i anställningen.

En av de stora utmaningarna för fackföreningsrörelsen den närmaste tiden är IT. Det innebär att det börjar komma, och kommer, såväl nya branscher som nya villkor. Det finns förvisso en del företag som idag satsar på att utveckla och utbilda sina anställda. Men där finns flera som hellre köper in den arbetskraft man för tillfället behöver. I den nya ekonomin krävs ju flexibilitet och snabba pengar och vem kan övertyga aktieägar-

na att avstå delar av avkastningen för att satsa på utbildning av de anställda?

– Här ser jag ytterligare ett problem för facken då de motarbetar sig själva i och med att de själva är stora aktieägare genom sina pensionsfundsinvesteringar i papper, sade Charles Spring.

Women's Bureau

– *Harriet J Harper, U.S Department of Labor*

Mrs Harriet Harper från Women's Bureau berättade om deras arbete. Women's Bureau har funnits sedan 1920 då kvinnorna fick rösträtt i USA. Idag arbetar de bland annat med en stor kartläggning där de sammanställer en enkät de skickat ut till kvinnorna i landet.

När man skickade ut enkäten räknade man med omkring 100 000 svar. Men gensvaret blev så stort att man har "lagerhus" fulla. Enkäten hade ett klart och tydligt svar – att amerikanska kvinnor vill ha tryggare jobb, mer utbildning, pensionsrättigheter och en höjning av minimilönen.

Undersökningen genomfördes 1996 och svaren från den har vidarebefordrats till olika politiker, bland annat Bill Clinton. Deras arbete har nu gett resultat i form av högre minimilöner och bättre pensionsförmåner för landets kvinnor.

Harriet J Harper såg det som positivt att det fanns företag idag som har börjat satsa på att de anställda ska vara mer med familjen. Men det finns problem framförallt med de high-tech företag som dyker upp och styrs av "smäkillar" som inte alls ser till familjens bästa. Hon hade ändå visst hopp om framtiden i och med att genus- och jämställdhetsfrågorna trots allt ligger högt upp på agendan i landet idag.

Work Council and Reinventing Government

– *Michael Urquhart and Roland Droicht*

Michael Urquhart och Roland Droicht avslutade besöket på

Arbetsmarknadsdepartementet med att övergripande berätta bland annat om den stora "omorganisation" och förnyelse av offentliga sektorn, på alla nivåer, som nu pågår. En nydaning som de tror kommer att fortsätta oavsett vem som blir president.

De hade vissa farhågor om att anställningsformerna kommer att förändras. Om man ser på den "nya ekonomin" har de tidigare livstidsanställningarna nästan upphört. Istället kommer det allt fler uthyrningsföretag där man inte har något särskilt anställningsskydd. Något de ansåg måste ses över.

Fallstudieredovisning

Fallstudieredovisningen blev inte riktigt så som den var tänkt från början. Att det totalt sett upplevdes som en flopp beror nog på att förväntningarna på denna dag var mycket stora. Redan från början har fallstudieredovisningen varit en tungt vägande punkt. Att den skulle ske på engelska under studieresan i USA och vara väl förberedd.

När så äntligen dagen kom så visade det sig att "opponenterna" varken var förberedda eller hade läst fallstudien. Dessutom blev det bara tre grupper som fick redovisa sina fallstudier, en grupp fick avstå. Något som var en stor besvikelse inte bara för fallstudiegruppen utan för alla.

Dock fanns det ljuspunkter. Fallstudiegrupperna kände sig väl förberedda inför redovisningen. Dessutom fick en av fallstudiegrupperna så pass bra kontakt med sina opponenter att de ville fortsätta med kontakterna man knutit.

En slutsats man kan dra av fallstudieredovisningen är att där finns kulturskillnader. I USA är man inte van att sitta i diskussionsgrupper, inte heller att arbeta med fallstudier såsom vi gjort. Därför var de inte heller förberedda på ett sådant sätt som vi helt kallt räknat med. Kanske skulle man bjuda in "sina" närstående organisationer i landet som "opponenter" om man gjorde om det hela.

Men kanske att det ändå är bättre att investera i fallstudie-

redovisningar i Sverige. Då är det lättare att styra det hela. Man kan spelreglerna och känner kulturen. Douglas Brooks tyckte ändå att det hela var så pass intressant att han gärna såg ett framtida utbyte. Något att fundera på.

Arbetet med fallstudierna har trots allt gett deltagarna nya kunskaper, särskilt då de initiativ som gruppen själva tagit i form av studiebesök, arbete med enkäter osv. Nedan följer en sammanfattning av vad som hände de olika fallstudiegrupperna.

- Uthyrningsföretag

Den här gruppen träffade en kvinna från AFSHME och en kvinna från The Metal Workers Union. Den engelska versionen av rapporten delades ut vid sittande bord till de två opponenterna då de inte hade fått den innan. Eftersom opponenterna inte riktigt hade klart för sig syftet med dagens möte valde gruppen att inte redovisa fallstudien på det sätt som var planerat. Redovisningen blev istället en diskussion mellan deltagarna om hur det fungerar med uthyrningsföretag i Sverige och hur det fungerar i USA. De amerikanska kamraterna var mycket intresserad av det kollektivavtal som LO slutit med Tjänsteföretagens Arbetsgivareförbund för uthyrningsföretag på svensk arbetsmarknad.

- Individens upplevelse av hur lönen sätts

De flesta i den här fallstudiegruppen ansåg att redovisningen tyvärr blev en ganska stor besvikelse. Fallstudien var inte utskickad till besökarna innan, vilket gjorde att deras möjlighet till att följa med, sätta sig in i resultatet och ställa frågor, i princip var obefintlig.

I och med att de amerikanska opponenterna inte fördelades jämnt mellan grupperna utan valde själv blev det ojämnt. Endast en person deltog i den här fallstudieredovisningen vilket gjorde att det blev lite avslaget.

För en ensam person var det inte lätt att hela tiden ställa relevanta frågor och sätta sig in i fallstudien. Efter ett tag hade han lite svårt att komma med frågor och synpunkter och då gick luften ur hela redovisningen. Även hos fallstudiegruppen.

Sammanfattningsvis blev denna ”stora dag ” en besvikelse, för gruppen hade lagt ner en hel del arbete på denna fallstudie, både under kursen, och mellan kursveckorna.

- EWC

För den här gruppen gick det mycket bättre än förväntat. Det berodde troligtvis på att de egna förväntningarna var låga på grund av sjukdom och avhopp i fallstudiegruppen. Det blev en positiv överraskning då de fick igång en bra diskussion om fackligt arbete och de olika förutsättningar som finns i Europa och USA. I diskussionen deltog fem gäster från USA, varav minst två hade stor erfarenhet av företagsråd.

Laborers´ Training Fund, Washington DC

- Dennis Desmond, chef för utbildningscentret

Gruppen gjorde ett studiebesök på Laborers´ Training Fund, ett utbildningscenter som utbildar och fortbildar personer inom byggbranschen. Utbildningscentret, finns ett sjuttiototal, har tillkommit genom en uppgörelse mellan Byggfacket och arbetsgivarna. Verksamheten får bland annat stöd i form av ekonomiska bidrag från Arbetsmarknadsdepartementet.

Syftet med centret är att ge grundläggande kännedom om vilka säkerhetsföreskrifter som gäller på amerikanska byggarbetsplatser, men också att ge människor möjligheten att få bransch-kännedom om byggnadsarbete. Ytterligare ett syfte är att genom skolan rekrytera nya människor till branschen, för det är arbetskraftsbrist och man har stora problem med att få tag i arbetskraft. Statusen på yrken inom byggsektorn är idag inte alls lika hög som den var tidigare. Något som kan vara en av orsakerna till svårigheten att rekrytera byggarbetare. En annan orsak kan vara lönerna. De har sjunkit ganska kraftigt inom branschen det senaste årtiondet.

Arbetsgivarna har strategiskt arbetat med att rekrytera arbetskraft från andra länder och regioner, framförallt Centralamerika. Detta för att både täcka upp bristen på arbetskraft

och för att hålla lönerna nere inom branschen. När arbetsgivaren importerar arbetskraft från Centralamerika så handlar det om löner på omkring 8 dollar per timme. För en mexikan är det 8 gånger mer än i hemlandet. Vilket gör det lätt att hålla lönekostnaderna nere.

Lönespridningen är stor i USA. Det skiljer sig mycket, rent lönemässigt, mellan exempelvis Californien och New York, som ligger i topp med 22–24 dollar per timme, jämfört med Washington och Sydstaterna där lönen ligger mellan 12 och 14 dollar per timme. Tilläggas kan att organisationsgraden i New York och delar av Kalifornien är bland de högsta i landet.

Utbildningen

Utbildningen börjar med att eleverna ska kunna peka ut olika verktyg samt kunna tala om vad dessa heter och vad de används till. Därefter börjar utbildningen på allvar. Det kan vara att köra olika fordon, göra gjutningar, bygga ställningar m.m.

Varje dag sker det omkring 2 000 olyckor inom byggnadsindustrin. En av de viktigaste uppgifterna man har är utbildning i de säkerhetsföreskrifter som gäller på arbetsplatserna. Eleverna läser då in uppgifter/områden och gör därefter ett test på de olika avsnitten. Då många av deltagarna är spansktalande har centret även en spansktalande lärare och böcker på spanska.

De utbildningar man genomför sker dels som uppdragsutbildning åt företag, dels som grundutbildning för nya inom branschen. Efter grundutbildningen måste deltagarna göra 3 500 timmar för att få ett bevis på att de är fullbetalda som Labor Worker inom byggnadsbranschen.

Man genomför även rekryteringskampanjer för branschen. Då bjuder man in ungdomar och andra till centret för att visa vad det finns för möjligheter i byggbranschen när det gäller yrkesval. Man visar filmer och svarar på frågor.

I och med att det idag inte råder någon arbetslöshet i byggbranschen kan man få bidrag från staten om man rekryterar och utbildar människor från slummen. Där finns dock en baksida på det hela och det är att när det kommer till upphandlingsförfarandet är det ofta de företag som inte har någon fackförening på arbetsplatsen som får jobben. Det är ju de som kan betala de lägsta lönerna.

Den svenska och den amerikanska modellen – en jämförelse

- *University of Illinois, Chicago*

Sista dagen anordnade Buzz Palmer, University of Illinois i Chicago, ett diskussionsseminarium där man jämförde den svenska modellen med den amerikanska. Till detta hade han bjudit in personer från universitetet, ett antal chefredaktörer, en f.d. senator m.fl. En dag som upplevdes som mycket givande av de flesta deltagarna.

Tre ur TUIA-gruppen utgjorde panel och berättade om den svenska modellen. Therése Hulthén, från Hotell och Restaurang Facket, berättade om det svenska socialförsäkringssystemet. Därefter berättade Pontus Boström, från Svenska Elektrikerförbundet, om arbetsmarknaden och den svenska modellen och Patrick Breslin berättade om den svenska ekonomiska modellen. Därefter bjöds alla in till en diskussion.

I diskussionen framkom de stora skillnader som råder mellan dessa båda länder. Den svenska modellen imponerade på ett antal personer som gärna ville ha en likadan modell, även om den "naggats i kanten".

De fackliga organisationerna i USA upplevdes som alltför defensiva med tanke på deras roll. Idag har man en tvådelad arbetsstyrka. En del som har råd med individuella lösningar i form av försäkringar och en del som inte har råd. Här måste facket flytta fram positionerna så att inte segregeringen på arbetsmarknaden ökar.

Det riktigt tunga ämnet som diskuterades var dock integra-

tionsfrågan. Den välfärdsreform som införts i landet ansågs inte ha hjälpt afroamerikanerna särskilt mycket. Där finns inte heller skyddsnät eller stöd för kvinnor.

– Ni förstår inte hur djupt rotad rasismen är i USA. De svarta har alltid legat längst ner på stegen även när det går bra för landet, sade Mrs Palmer.

Hon berättade också att det finns familjer där ingen haft något arbete under tre generationer. Men att det också finns familjer där alla arbetar, ibland till och med dubbelt, och ändå inte får det att gå ihop på grund av så låga löner.

– Låt diskussionen fortsätta! Hitta allierade, var den uppmaning som Mrs Palmer avslutade diskussionen med. Alla var vi överens om att fortsätta diskutera. Med varandra och med andra.

Reflektioner

Gruppen samlades den sista dagen för gemensamma reflektioner över studieresan. Känslorna var blandade bland deltagarna. Det sämsta med resan var, för många, fallstudieredovisningarna som inte blev som det var tänkt. Samtliga grupper hade lagt ner mycket arbete på fallstudierna och hade sett fram emot att få träffa opponenter. Det amerikanska systemet innebär dock att en ansvarig person arrangerar samtliga aktiviteter. Denne person klarade inte uppgiften fullt ut. Detta torde vara anledningen till att fallstudieredovisningarna blev ganska misslyckade och att en grupp inte ens fick möjlighet att redovisa sin fallstudie.

Det som var bra med studieresan var besöket på Hamburger University. Mötet på US Labour Department tyckte många också var bra, och då speciellt träffen med Harriett J Harper från Women's Bureau.

En faktor som många av deltagarna lyfte fram var USA och den "amerikanska drömmen". För att kunna leva ett gott liv i USA, med det välfärdssystem som finns, så krävs det att man har pengar. Det var tragiskt att se de sämre områdena i Chicago och i Washington, samtidigt som det var intressant att se de stora skillnaderna i samhället.

Förändrad arbetsorganisation

2001-01-01

Författare: Pontus Boström, Gerald Lindberg, Lars Lindgren
Leif Nilsson, Percy Schiöld, Patrik Östberg

Förändrad arbetsorganisation vid Semper Foods anläggning i Götene

Denna fallstudie är en undersökning av hur en förändring av arbetsorganisationen upplevts av de kollektivanställda vid Semper Foods produktionsanläggning i Götene. Syftet har varit att belysa följande faktorer:

Om ansvar, befogenheter, arbetsinnehåll och arbetssituationen förändrats för de kollektivanställda samt vilket inflytande de har haft i införandeprocessen.

Vid Semper Foods i Götene arbetade man tidigare efter en traditionell hierarkisk arbetsorganisation bestående av mindre arbetslag med arbetsledare och/eller försteman. 1997 beslutade bolagsledningen i Semper Foods att införa en ny form av arbetsorganisation, en så kallad gränslös flödesorganisation, vid ett antal av bolagets produktionsanläggningar, däribland i Götene.

Den grundläggande tanken i gränslös flödesorganisation är att arbete skall utföras efter ett produktionsflöde där arbetslagen har ett helhetsansvar från råvaran till färdig produkt. Grän-

serna mellan olika funktioner och avdelningar inom en viss produktionsenhet suddas ut, liksom gränserna mellan arbetsledning och arbetare.

Rapporten har skrivits av sex fackföreningsombudsmän i studiesyfte, som en del i en längre utbildning i Landsorganisationens regi benämnd, Trade union innovation agents, TUIA. Rapporten bygger på 73 enkätsvar och 9 intervjuer som genomfördes under våren och försommaren år 2000. I rapporten finns en kortare bakgrund till organisationsförändringen och en enkel teoribeskrivning i ämnet.

Resultatet av studien ger för handen att införandet av en ny arbetsorganisation inte uppnådde det resultat som förväntades. Analysen av enkätsvaren ger en bild av att de berörda arbetarna haft liten eller ingen påverkan alls på organisationsförändringen, varken före, under eller efter införandet av densamma.

Ett, bland andra anmärkningsvärda, resultat har varit att hela två tredjedelar av de tillfrågade anser att förändringen varit till det sämre eller oförändrad.

I slutsatserna visar rapporten bland annat på att behovet av information och utbildning liksom vikten av delaktighet och inflytande är oerhört stora i ett förändringsarbete. Vidare visar rapporten även på betydelsen av att det avsätts tillräckligt med både tid och resurser vid en förändring av arbetsorganisationen på en arbetsplats. Slutligen visar rapporten på risken med att genomföra en förändring av arbetsorganisationen samtidigt som en rationaliseringsprocess pågår.

Inledning

Denna rapport bygger på en fallstudie som ingår i ett pilotprojekt/en utbildning inom LO. Utbildningen går under namnet Trade Union Innovation Agents, TUIA, och har som genomgående tema förändrings- och förnyelsearbete i fackliga organisationer. Utbildningen startade i augusti 1999 och pågår fram till och med oktober 2000. Som ett led i utbildningen skall deltagarna bland annat göra en fallstudie för att få ökade kunskaper om forskningsmetodik och vetenskaplig metod.

Vi som gjort denna fallstudie är:

Leif Nilsson, Svenska Byggnadsarbetareförbundet.

Patrik Östberg, Svenska Byggnadsarbetareförbundet.

Pontus Boström, Svenska Elektrikerförbundet.

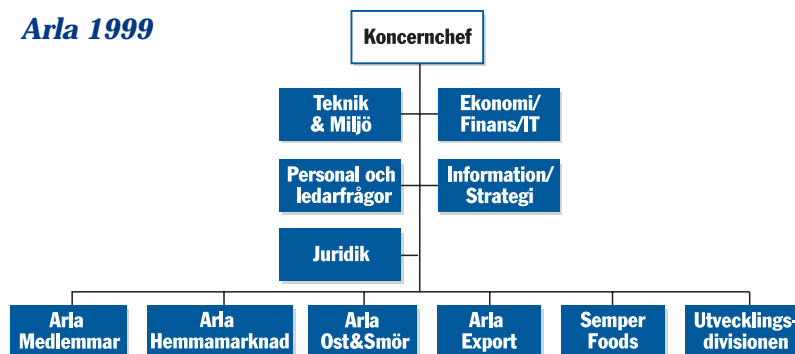
Gerald Lindberg, Svenska Livsmedelsarbetareförbundet.

Percy Schiöld, Svenska Pappersindustriarbetareförbundet.

Lars Lindgren, Svenska Transportarbetareförbundet.

Vi har som fallstudieprojekt valt att studera en förändrad arbetsorganisation vid Semper Foods anläggning i Götene. Semper Foods är ett svenskt livsmedelsföretag inom Arlakoncernen som är ett mejeriföretag. Arla Food är ett producentkooperativt företag och ägs av bönder i Sverige.

Arla 1999



Anläggningen i Götene är en avancerad processteknisk livsmedelsindustri med ett flöde från råvaror till färdig produkt och lagerhållning. Anläggningen ställer stora krav på planering av produktion och underhåll.

Vi är mycket tacksamma för det engagemang som de anställda visat för vårt arbete. Vi vill också tacka företagsledningen och Svenska Livsmedelsarbetareförbundets fackklubb i Götene. Det fina och öppna mottagandet har gjort denna fallstudie möjlig.

Bakgrund

Semper Foods i Götene förädlar produkter med mjölkkrävara som bas. Här framställs framförallt torkade produkter, såsom torrmjök och olika sorters vällingpulver. I produktionen arbetar cirka 100 personer, merparten i kontinuerliga skiftlag, så kallade femskift. Arbetsplatsen är uppdelad i fem avdelningar; tillverkningen, blandningen, mix, förpackningen samt lager. Därtill kommer underhållsavdelningen med cirka 20 personer.

Platta organisationer

Utvecklingen mot och behovet av icke-hierarkiska organisationer har bland annat dokumenterats av Produktivitetsdelegationen (SOU 1990:82). Av delegationens rapport framgår att svenska organisationer bör utveckla icke-hierarkiska organisationer. Dessa kännetecknas av att de är platta, vilket i sin tur innebär att de har få beslutsled samt resultatansvar långt ner i organisationen.

Grundläggande för det nya företagsledningssättet är (till)platta(de) och processbaserade organisationer. Av tradition är vi vana vid att avbilda en organisation som en hierarki. Begreppen hierarki och organisation är så sammanvävda att de av många upplevs som identiska. De hierarkiska organisationerna monteras nu dock ner på många håll. En hierarki är ofta trög och långsam. I en hierarkisk organisation går kommunikationen "tjänstevägen", den löper vertikalt inom en organisation. Tvärfunktionella kontakter går via cheferna. Detta försvårar informationsflödet.

Från styrning uppifrån till underifrånstyrning

I modern produktion är korta ledder, hög kvalitet och leveranssäkerhet samt god service viktiga konkurrensmedel. Kundanpassning innebär att värdeskapande processer och system är flexibla så att de kan svara mot kundens krav och önskemål. Det innebär i sin tur att de anställda måste ges "äganderätten till produktionsprocesserna". Genom den moderna informa-

tionstekniken kan information snabbt överföras direkt till de anställda längst ut i organisationen. Allt fler världsledande företag förkortar därför sina ledtider, främst genom att riva gränser och förändra arbetets organisation.

Gränslös flödesorganisation (GFO)

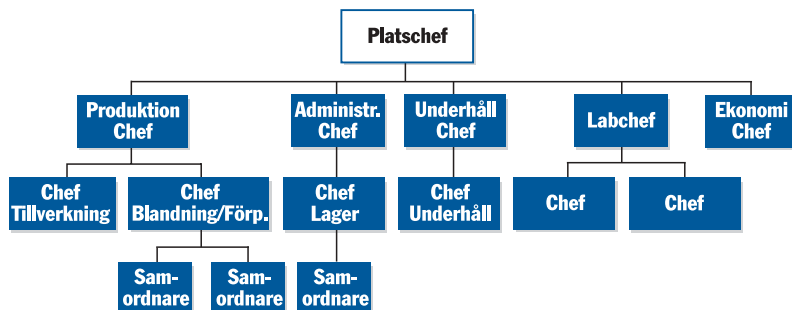
En traditionell funktionsuppbyggd organisation brukar beskrivas som hierarkisk, med hjälp av rutor i en pyramid. En gränslös flödesorganisation, fortsättningsvis kallad GFO, kan beskrivas som ett flöde där alla funktioner i ett företag är orienterade längs flödet. I GFO sker rörelserna i första hand längs flödet inom en produktionsanläggning. GFO bygger på en helhetssyn som syftar till att öka produktivitet och konkurrenskraft. Det skall ske genom arbetsorganisatoriska lösningar som ger tydliga målbilder och genom personalutveckling i kombination med ny produktionsteknik, logistik och kvalitet. GFO handlar om att överskrida funktionsgränser inom produktionen, mellan administration och produktion och mellan traditionella yrkesindelningar inom samma avtalsområde och funktion. Kompetensutveckling sker över gränserna, längs hela produktionsflödet. Man satsar mer på en horisontell kompetensutveckling där man lär sig fler arbetsuppgifter inom samma flöde än på fördjupad yrkeskompetens. Konsekvensen av det är att spetskompetensen inom yrkesgrupperna minskar och vissa specialistfunktioner skapas istället.

Arbetsorganisationsförändringen på Semper Foods i Götene

1997 beslutade Semper Foods att införa GFO på ett antal driftplatser, däribland i Götene. Vid arbetsplatsen fanns vid det tillfället en traditionell hierarkisk arbetsorganisation, bestående av mindre arbetslag, 5 – 20 personer, med arbetsledare och/eller förstemän. Vid en avdelning, tillverkningen, hade man dock sedan 1992 redan arbetat med en platt organisation. Där fanns endast två arbetsledare som arbetade under dagtid. Övrig produktionspersonal arbetade i kontinuerliga skift. Införande av flödesorganisation skulle bland annat innebära minskad hierar-

ki i företaget genom att man förde ut beslut och befogenheter till produktionspersonalen. Fokus sattes på produktionen som skulle erhålla de resurser som behövdes för att uppfylla kundens krav.

Produktionsorganisation före GFO Semper Foods Götene



Före införandet av GFO fanns fyra produktionsledare. Dessa fick vid införandet av GFO nya roller som förändringsledare då de i annat fall kunde bli en broms i utvecklingen. Lagen var därmed tvungna att ta del av traditionella ledarararbetsuppgifter såsom planering och kontakter med underhåll. Då man utvecklade produktionsledarna gavs inte möjligheten att lära upp lagen på dessa uppgifter. Konsekvensen blev att vissa arbetsuppgifter hamnade mellan stolarna. Samtidigt fick förändringsledarna uppgiften med att försöka få igång arbetslagen. Detta innebar att de fick uppgiften att "säga av grenen de satt på". Förändringsarbetet var satt att avklaras på tre år, tre av fyra förändringsledare slutade på företaget inom ett år.

Innan GFO genomfördes sköttes allt planeringsarbete av planeringsavdelningen som fick sina signaler från marknadsavdelningen. Med utgångspunkt från detta gjorde planeringsavdelningen en tvåveckorsplan till produktionen. I produktionen togs denna tvåveckorsplan emot av produktionsledarna som därefter översatte denna till praktiskt handlande via en veckoplan samt en dagsplanering. Operatörerna i produktionen hade

att följa denna dagsplan utan möjlighet att förändra densamma. Produktionsledarna hade även ansvar för att ordna med erforderlig personal för att klara de uppsatta produktionsmålen.

Efter genomförandet av GFO förändrades planeringsarbetet såtillvida att planeringsavdelningen gör upp planer för två veckor vilken läggs in i Exel på intranätet. Processoperatörerna tar därefter hand om denna tvåveckorsplan och översätter den till praktiskt handlande. Operatörerna gör även veckovisa planer för att kunna fastställa personalbehov och har ansvar för att ordna erforderlig personal. Operatörerna har även tillgång till de råvaruvolymer som kommer in till anläggningen och planerar beläggningen på maskinerna med utgångspunkt från detta. Varje morgon samtalar även operatörerna med planeringsavdelningen för att se över om förändringar har skett från marknadsavdelningen. Här görs även planering för rengöringar och underhåll i produktionen.

För att klara av informationsflödet har även fyra IT-centra byggts upp fördelade geografiskt i produktionen. Dessa tillhör respektive flödeslag och är inte att förväxla med ett traditionellt kontor utan finns direkt i anslutning till produktionen där samtliga i personalen har tillgång till utrustningen. Här finns telefon, fax, anslagstavlor och datorer som är kopplade till företagets intranät, mail samt Internet.

Tanken med flödesorganisationen var att de anställda skulle följa produkten "från mjölk till välling". Företagets syfte var att skapa målstyrda flödeslag som skulle ha helhetsansvar från råvara till färdig produkt, där kunden sätts i centrum. Detta innebär att lagen skulle ha nödvändiga kompetenser, resurser och befogenheter samt stöd från ledning, specialister och administrativa system för att klara av alla arbetsuppgifter inom flödet. Det skulle innebära utvecklingsmöjligheter i yrkesrollerna samt insikt och förståelse för hur de uppsatta målen svarar mot kundens krav. Även produktiviteten skulle kunna förbättras, framför allt genom kortade ledtider vilket även leder till minskad kapitalbindning. För att nå målen korta ledtider, flexibilitet och

hög kvalitet måste man alltså integrera arbetsmoment, arbetsuppgifter och yrkesfunktioner i produktionsflödet. I grunden bör allt arbete och kunnande från order till leverans av färdig produkt ut till kunden återfinnas i produktionsflödet.

Organisationsidén bygger på två kundsegment; industriprodukter och konsumentprodukter. I dessa kunde fyra huvudflöden identifieras; mjölk och vassel inom industrisegmentet samt mixer och barnmat inom konsumentsegmentet. Inom dessa flöden skapades flödeslag bestående av 20 till 50 personer. Arbetslagen skulle arbeta självständigt utan direkt arbetsledning.

Innan omorganisationen iscensattes genomgick samtliga i personalen en tredagars utbildning som leddes av en utomstående konsult. Företaget satte målet att övergå i den nya flödesorganisationen till januari 1998.

Arbetsplatsklubben för kollektivanställd personal på arbetsplatsen, Svenska Livsmedelsarbetareförbundet, såg den planerade omorganisationen som en möjlighet att uppnå visionen om ett utvecklande arbetssätt där de anställda skulle kunna ges ett större inflytande över den vardagliga arbetssituationen, samtidigt som företaget tillvaratog de anställdas resurser.

Arbetsplatsklubben fanns endast med i en arbetsgrupp som bistod med faktaunderlag inför organisationsförändringen. Man gjorde tillsammans med konsulten en nulägesanalys. Arbetsplatsklubben deltog inte i uppläggnings av flödet, detta gjordes av företagets ledningsgrupp. Arbetsplatsklubben uttryckte tveksamhet till den föreslagna förändringen på grund av den snabba forceringen. Man ansåg att förändringen skulle tas i små steg och att man först måste hitta en löneform som stimulerar arbetssättet. Arbetsplatsklubben samlade medlemmarna i två omgångar för att höra deras åsikter under hösten 1997.

Resultatet blev att arbetsplatsklubben sade nej till förslaget vid den lokala MBL-förhandlingen som avslutades den 18 december 1997. Företaget valde trots det att genomföra förändringen med start januari 1998.

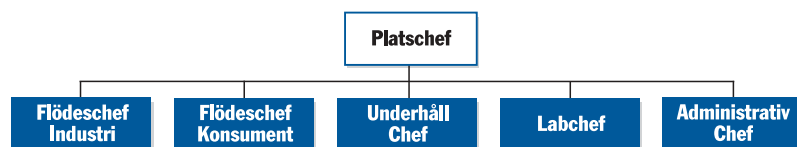
I samband med genomförandefasen av GFO genomfördes även en rationaliseringsprocess under 1998/1999. Antalet ar-

betade timmar skulle minskas med 10 %, vilket motsvarar cirka 40 000 timmar. Rationaliseringen genomfördes genom reducering av övertidstimmar, visstidsanställningar samt ändrade rutiner. Ingen personal behövde dock sägas upp, utan man valde att omplacera personal till andra enheter inom anläggningen.

Ny arbetsorganisation tar form

Efter ett års arbete med flödesorganisation konstaterades att flödesteorin inte kunde anpassas till företaget bland annat för att tre av fyra flöden gick genom samma arbetslag. Företaget valde då att lämna den flödesorienterade organisationen för flödeslag på arbetsplatsen under våren 1999 men höll kvar den platta organisationen med samma befogenheter och ansvar i produktionsledet. Detta för att mer verklighetsanpassa arbetsorganisationen med hänsyn taget till rådande arbetsplatsförhållanden.

Produktionsorganisation vid studien *Semper Foods Götene*



Vid vår studie, som genomfördes i mars 2000, har rådande arbetsorganisation varit i drift under ett år. Lönesystemet har vid studien inte anpassats till den nya arbetsorganisationen. Lönesystemet har lett till att löneglidningen och lönespridningen ökat vid företaget eftersom det bygger på antalet arbetsuppgifter som personen utför. Personalen har genomgått ett flertal utbildningar för att klara av sina nya arbetsuppgifter. Ingen beslutsnivå finns i företaget mellan planering och produktion. Långsiktig planering, mer än fem veckor, utförs av administrativ personal, övrig planering ansvarar arbetsgrupperna för.

Problembeskrivning

Moderna företagsledningarna och fackliga organisationer strävar efter en organisation inom företaget som minskar beslutsnivåerna. En grundläggande princip är att riva gränser och barriärer för att kunna tillvarata de anställdas gränsöverskridande kompetens och kunskap. Företagen eftersträvar minskad administration, sänkta kostnader och en ökad produktivitet. De fackliga organisationerna eftersträvar ett ökat arbetsinnehåll för sina medlemmar och en ökad lönenivå. Konsekvenserna blir att allt större krav på flexibilitet ställs på personalen. Man skall snabbt kunna förändra och utveckla sin kompetens för att svara mot de förändrade kraven. Även om personalen ges utrymme att påverka förändringsprocessen kvarstår det faktum att förändringsprocesser ofta går långsamt. Chefer såväl som övriga anställda gör ofta motstånd mot förändringar, individuellt eller gruppvis.

En viktig uppgift när man skall undersöka förändringsprocesser är att förstå varför detta motstånd uppstår och hur aktörerna kan hantera detta problem. Det inbyggda motståndet är ofta ett underskattat problem i förändringsprocesser. För att övervinna personalens naturliga motstånd mot förändringar måste de få inflytande över förändringsprocessen. Sannolikt är att ju större inflytande de får, desto mer minskar motståndet. Det föreligger således ett positivt samband mellan anställdas inflytande över förändringar och deras motivation att förändra. Detta förklarar varför den deltagande strategin vanligen är mer framgångsrik än den programmatiska. "Anvisningar och planer för förändringar som verkar ändamålsenliga ur rationell synpunkt blir ignorerade eller fungerar inte i praktiken."

Källa: Menzies-Lyth 1984:215.

Vad blir då konsekvenserna av en omfattande arbetsorganisationsförändring, vad finns att lära? Vid en omorganisation av genomgripande karaktär uppstår ofta problem i infasningskedjet. Detta är båda parter medvetna om. Den nya arbetsorganisationen har nu, om än i anpassad form, varit i drift under två

är. Hur upplever då personalen den förändring som har skett på arbetsplatsen med färre beslutsnivåer, ökat egenansvar och bredare arbetsuppgifter?

Har arbetsorganisationsförändringen gett önskad effekt och hur ser den fackliga arbetsplatsklubben på den genomförda förändringen? Detta har varit några av de frågeställningar som vi har velat få svar på i vår undersökning.

Syfte

Syftet med fallstudien är att belysa hur införandet av en ny arbetsorganisation vid Semper Foods i Götene påverkat de kollektivanställdas arbetssituation i följande avseenden:

1. Om arbetsinnehållet och arbetssituationen har förändrats.
2. Om ansvar och befogenheter har förändrats.
3. Om de kollektivanställda och arbetsplatsklubben haft inflytande över den arbetsorganisationsförändring som genomförts.

Metodbeskrivning

Som inledning av fallstudien gjorde fallstudiegruppen ett arbetsplatsbesök den 11 och 12 november 1999 på anläggningen i Götene. Detta gjordes för att öka förståelsen av produktionsprocessen och för att se hur avdelningarna är placerade geografiskt. Vid besöket fick vi även tillgång till det material som användes vid organisationsförändringen samt en muntlig redovisning om hur förändringsprocessen av arbetsorganisationen gått till från idéstadium via beslutprocess till genomförandefasen.

Därefter framarbetades ett enkätfrågeunderlag utifrån det syfte fallstudien hade. Enkätfrågorna testades på några anställda den 17 och 18 februari 2000. Innan frågorna delades ut, gjordes vissa justeringar utifrån de kommentarer som gjordes och de intryck som testenkäten gav. När enkätfrågorna var färdigsammansatta delades enkäterna ut personligen till 100 kollektivanställda under början av mars 2000. Med anledning av arbetsplatsens skiftande arbetstider samt ledigheter nåddes endast 100 av arbetsplatsens 120 kollektivanställda. 73 enkät-

svar lämnades in inom den tid som var utsatt.

Enkätsvaren databehandlades under april månad 2000 med hjälp av Svenska Byggnadsarbetareförbundets statistikavdelning och svaren redovisas både i faktiska siffror och som procenttal. Enkätsvaren detaljbehandlades genom ett flertal korsvisa studier. Detta gjordes för att få fram eventuella avvikelser inom vissa grupper, till exempel åldersfördelning.

Svaren från enkäten lämnade vissa frågetecken. Med anledning av det skapades ett antal följdfrågor som användes för intervjuer. Nio personer intervjuades på plats i Götene under 2 och 3 maj samt den 7 juni 2000. Personerna som intervjuades var produktionschefen, två flödeschefer som ansvarar för var sitt segment; konsumentprodukter respektive industriprodukter, den fackliga arbetsplatsklubbens ordförande samt fem kollektivanställda arbetstagare fördelade på olika avdelningar.

Teoribeskrivning

Semper Foods i Götene valde att införa en ny arbetsorganisation som benämns Gränslös Flödesorganisation. Tanken var att denna arbetsorganisation skulle arbeta efter ett produktionsflöde med ansvar från råvara till färdig produkt, där gränserna mellan olika funktioner och avdelningar inom en viss produktionsenhet suddas ut. Vidare innebar organisationen att gränserna mellan arbetare och arbetsledning tas bort.

Den klassiska organisationsläran

Till den klassiska organisationsläran räknas; (upphovsman inom parantes)

- Scientific Management (Fredrick W Taylor).
- Den administrativa skolan (Henri Fayol).
- Den byråkratiska skolan (Max Weber).
- Human Relations (Elton Mayo).

Gemensamt för alla dessa skolor i den klassiska organisationsläran är att de växte fram under industrialismens ungdom, det vill säga under 1800-talets sista och 1900-talets första decen-

nier. Den klassiska organisationsläran bygger på den tidens industriella situation och förhållanden inom arbetslivet. Den var geografiskt väl utspridd; Taylor och Mayo verkade i USA, Fayol i Frankrike och Weber i Tyskland. Deras kunskapsintresse var både teoretiskt och förståelseinriktat (Weber och Mayo) och praktiskt företagsledarorienterat (Taylor och Fayol). Deras ambition gick ut på att finna "den bästa organisationen". Vad ingen av dem tänkte på var att det krävdes olika organisatoriska lösningar för olika organisationer, därför kunde ingen av dem finna "den bästa organisationen".

Samtliga skolor har fått efterföljare som vidareutvecklat upphovsmännens idéer. Den byråkratiska skolan har vidareutvecklats av strukturfunktionalisterna, som kan sägas utgöra den moderna byråkratiskolan, men har också inspirerat den så kallade beslutsskolan. Human Relations har bland annat inspirerat den sociotekniska skolan. Scientific Management levde vidare genom den så kallade rationaliseringsrörelsen.

Källa: Bruzelius & Skärvad: Integrerad organisationslära.

Innan vi närmare beskriver vad Gränslös Flödesorganisation är, så låt oss först beskriva Human Relations som är den av de klassiska organisationslärorna som idag förespråkar självstyrande arbetsgrupper (enligt Bolman, Deal Nya perspektiv på organisation och ledarskap 1995) vilken är en av de bärande idéerna i en Gränslös Flödesorganisation.

Human Relations

Ungefär samtidigt som Fredric Taylor publicerade sina huvudprinciper, Scientific Management (omkring 1910), började de tidiga arbetssociologerna och -psykologerna sina studier av faktorer, som kunde tänkas påverka produktiviteten. Elton Mayo, upphovsmannen till Human Relations, var en av dessa pionjärer. Laboratorium för studier av monoton, trötthet etc. inrättades.

Man hade till en början samma människosyn och utnyttjade i princip samma problemlösningsmetodik som Scientific Ma-

nagements eller dess företrädare. Trots att arbetsstudieingenjörer, arbetssociologer och arbetspsykologer uppmätte produktivetsförbättringar var det ändå något galet (olust och främlingskap) med de existerande organisationsformerna. Hawthorne-experimenten, som under 1920- och 1930-talen genomfördes av Elton Mayos efterföljare, mitt under Scientific Managements höjdpunkt, gav en signal om var felet låg.

Hawthorne-fabrikerna tillhörde Western Electric Co och låg i Chicago. Antalet anställda vid fabriken uppgick till 30 000. Sedan början av 1920-talet hade fabriken drabbats av återkommande strejker, och ett omfattande missnöje med förhållandena på arbetsplatsen rådde. Omsättningen på arbetskraften var hög och produktionsresultaten usla. Först tillkallades arbetsstudieingenjörer och arbetspsykologer för att avhjälpa felen. Resultatet av deras ansträngningar uteblev, varför företagsledningen vände sig till den amerikanska vetenskapsakademien. Vetenskapsmän, skolade i sociala vetenskaper, fick nu möjlighet att lösa praktiska företagsproblem. Deras studier ledde till upptäckten av den sociala människan, det vill säga att arbetaren är en mänsklig varelse även i arbetssituationen och att arbetaren önskar bli behandlad som en människa även där.

I Hawthorne-studien konstaterades bland annat att arbetsgruppens värderingar var viktigare än företags- och arbetsledningens och att dessa värderingar bestämde produktiviteten oberoende av ekonomiska incitament för högre produktivitet. Man fann en informell (spontant uppkommen) organisation med egna ledare och egna regler som fungerade parallellt med den formella (föreskrivna) organisationen. Sådana organisationer tycktes uppkomma så fort flera individer arbetade tillsammans. Företrädare för Human Relationskolan ansåg det förfångt att bryta sönder den informella organisationen. I stället rekommenderade de företagsledningen att försöka få den att stödja organisationens mål.

Idéerna kring Human Relations kan sammanfattas i fyra punkter;

- Produktiviteten bestäms inte bara av tekniska förutsättningar

utan också av sociala normer. Det betyder att det inte bara är arbetsledningen utan även arbetsgruppen som avgör hur mycket som skall produceras per tidsenhet.

- Beröm, hot, tillsägelser och andra så kallade icke-ekonomiska belöningar och bestraffningar påverkar påtagligt arbetstagarens beteende. Arbetstagaren ställer krav på erkänsla och trygghet.
- En arbetstagares reaktioner på krav utifrån påverkas av att han är medlem i en grupp. Således kan han personligen anse att ledningens krav på en viss förändring är befogad, men ändå motsätta sig den, om den står i strid med gruppens normer, det vill säga gruppens uppfattning om vad som är rätt och fel. Om gruppens normer förändras, och skillnaden mellan den enskilde individens och gruppens normer minskas, avtar individens motstånd mot förändringen.
- Ledarskapet har en stor betydelse för att fastställa och genomdriva gruppnormer. Den formelle ledaren anger ofta minimiprestationer, medan den informelle stimulerar maximiprestationer.

Källa: Bruzelius/Skärvad: Integrerad organisationslära.

Nya arbetsorganisatoriska principer

Nya arbetsformer är inte nödvändigtvis förbundna med en ökat arbetsintensitet (även om det i ett konkurrensutsatt produktionssystem alltid finns en press mot ökade prestationer). I modern produktion är företagsledningen beroende av att de anställda vill göra och har förutsättningar att göra ett så gott arbete som möjligt. Den köper arbetstid men kan inte i detalj styra de arbetsresultat den får ut. Snabbare takt i produktivitetssökningen och ökad konkurrenskraft är främst följden av bättre utformade arbetsuppgifter, resurssnålare produktion och förbättrad kommunikation mellan olika delar av företaget om vad marknaden vill ha och vad man själv kan utföra. Produktivitetssökningarna i de mest framgångsrika industriländerna kan i en del fall förklaras av att de anställda längst ut i organisationen, t.ex. operatörer och tekniker, deltar i produktionsprocessens förändring och teknikutveckling. Ett viktigt syfte med de

fem arbetsorganisatoriska principerna är att åstadkomma en dynamisk och lärande organisation.

Figur 1

<i>Integrerat produktionssystem</i>	<i>Byråkratiskt produktionssystem</i>	<i>Tayloristiskt produktionssystem</i>
· Kundstyrning	· Norm och regelstyrning	· Detaljstyrning
· Integration	· Funktionsuppdelning	· Funktionsuppdelning
· Deltagande i nätverk	· "Formella vägar"	· Isolering
· Flexibilisering	· Specialisering	· Specialisering
· Reflektion	(saknar relevans för de flesta anställda i Webers och Taylors organisationsmodeller)	

I figur 1 här ovan är de arbetsorganisatoriska principerna i integrerade produktionssystem uppställda, liksom motsvarade principer i byråkratiska och tayloristiska produktionssystem.

Källa: Nilsson/Brulin: Arbetets ekonomi 1995

Kundstyrning

Den stora svagheten i diskussionen om kapitalrationalisering och service- management är att de arbetsorganisatoriska konsekvenserna av dessa metoder och filosofier knappast alls belyses. I och för sig är det inte alldeles självklart att den direkt operativa personalen behöver påverkas av t.ex. en strategi för kundsegmentering. Med klara och tydliga arbetsinstruktioner kan man tänka sig att de anställda inte behöver märka detta strategival särskilt mycket. De bara utför order och instruktioner i gammal invand tayloristisk anda. Man kan också, vilket många gör, betrakta "Just in time-principer" som en teknikallitet, det vill säga som ett effektivt planeringssystem. Men erfarenheten visar att om ett företag valt att leverera en vara till rätt kvalitet, i rätt tid eller att utföra en tjänst efter en kunds önskemål, med hänsyn tagen till en resursförbrukning med mera, bör också kunden på något sätt "involveras" i arbetsorganisationen. Dessutom tillförs ett växande antal tjänster själva varan

för att differentiera produkter och företag när hårdvaran från olika företag blir mer och mer lika varandra. Ett bra exempel på detta är våra persondatorer. Det betyder att bemötande och service i kringtjänster blir en allt viktigare konkurrensfaktor. Service- och tjänsteproducenterna måste, per definition, utgå från kundmötet när de organiserar arbetet. Varuproducenterna har troligen mycket att lära av dem när det gäller att höja kundupplevelsen i varan genom att bygga in moment av kundstyrning i arbetsorganisationen.

En effektiv kundstyrning förutsätter att arbetet är organiserat så att kunden kan påverka arbetsprocessen, kunden interagerar (samspekar) med dem som utför arbetet. Kundstyrning innebär med andra ord att arbetet är organiserat så att kunden på något sätt berör dem som utför arbetet. Det kan handla om att kunden görs "synlig" (visuellt eller i form av en ordersedel till "golvet") för dem som utför arbetet eller att kunden direkt kan säga till den operativa personalen hur produkten skall se ut/hur tjänsten skall utföras. Allt oftare handlar kundstyrningen om att kunden blir en aktiv medproducent av varan eller tjänsten för att den skall bli billigare (IKEA) eller mer kundanpassad (maskinleverantörer till industrin). Många gånger läggs möten mellan kund och operativ personal in, för att denna direktkontakt sätter igång viktiga lärprocesser för bägge parter.

Om arbetet för den producerande personalen organiseras så att denna blir helt kundstyrd och får ansvaret att utveckla arbetsorganisationen, bidrar kundstyrningen på ett avgörande sätt till att ge den producerande personalen "äganderätten" till produktionsprocessen. Chefer och ledning kan därmed hamna i ett dilemma, eftersom den direkt producerande personalen då kan legitimera aktiviteter och åtgärder med sina direktkontakter med avnämarna. Kundstyrning innebär då att kontrollen över de anställda och deras tid i viss mån övergår från arbetsgivaren till kunden. Företaget sparar ledningsarbete och förkortar sina ledtider samtidigt som ledningen förlorar kontrollen över de anställda.

Källa: Brulin/Nilsson: Arbetets ekonomi 1997

Flödes- och clusterorganisationen

En organisation kan ses som ett flöde av resurser och aktiviteter som tillsammans skapar och levererar de produkter och tjänster som genererar värde för kunden. Det gäller också de interna processerna i en organisation, såsom produktionsprocessen, leveransprocessen och de administrativa processerna. Om verksamheten i en organisation ses som ett eller flera flöden är det viktigt att organisera verksamheten runt dessa. När organisationer flödesorganiserar blir det lättare att bilda målstyrda grupper, team eller clusterorganisationer. Sådana organisationsenheter kan ges ett långtgående ansvar för beslut, handling och resultat. Flödesorganisationen syftar till att på ett och samma ställe koppla samman ansvar för kunskap, information, beslut om samt handling angående en viss arbetsuppgift.

Experiment med självstyrande grupper gjordes först i Norge under 1960- och 1970-talen i samband med att företagsdemokrati började diskuteras. Självstyrande grupper var länge symbolen för arbetslivets demokratisering och utveckling mot ökad arbetslivskvalitet. Självstyrande grupper utvecklades i många fall framför allt av ideologiska motiv. Det var ett sätt att ändra maktförhållandet i arbetslivet och att öka arbetslivets demokratisering.

På senare år har det visat sig att självstyrande grupper kan vara utomordentligt effektiva när förutsättningar för självstyrning finns. Dessa förutsättningar är bland annat att arbetsuppgiften eller projektet gör det naturligt att arbeta i grupp. Till detta kommer att de inblandade personerna måste ha den rätta kunskapen, den rätta viljan och motivationen samt dessutom tillräcklig överblick över (helhetssyn på) verksamheten. Då kan självstyrande grupper, eller som de numera ofta kallas, målstyrda grupper vara ett slagkraftigt sätt att utforma arbetsorganisationen.

Källa: Bruzelius/Skärvad, Integrerad organisationslära 1995

Flödesorganisationer kan ses som integrerade nätverk där medarbetarna har ansvar för att skaffa den information och kun-

skap som behövs, för att fatta rätt beslut och åstadkomma rätt resultat. Informationsbehovet är handlingsbaserat, det vill säga det gäller för medarbetarna i grupperna att klara ut vilken information de behöver för att fatta rätt beslut och göra rätt saker.

Flödesorganisationer blir täta och snabba eftersom resurser och kompetenser från olika funktionella specialistområden sammanförs och tillsammans genomför arbetsuppgiften. Tätheten gör att flexibiliteten kan öka. Andra fördelar som uppstår är helhetssyn på organisationen (i motsats till funktionssynen), ökat samarbete, snabbhet och förenklad administration.

Vid förändring med hjälp av experter får de som berörs av förändringen inflytande först efter det att besluten har fattats. Inflytandet för dem som berörs av förändringen är givetvis liten vid denna förändringsmodell. De som har fattat beslutet stöter också på det vanliga motståndet mot förändringar.

För att klara av en hel arbetsprocess krävs i regel mer än en person. Då bildas i flödesorganisationen ett team. Detta kan exemplifieras med IKEA:s inköpssteam, som i praktiken har till uppgift att utveckla olika slags affärer. IKEA:s inköpsfunktion rapporterar direkt till landschefen och är uppdelad i ett eller flera team per land. Varje team består av inköpare/leveransplanerare och tekniker. I teamets uppgifter ingår att utveckla en leverantörsstruktur som bygger på långsiktiga affärsrelationer och få leverantörerna att bli goda affärspartners. Teamet, i det här fallet sammansatt av olika specialister, är en grundläggande organisationsdel i arbetsorganisationen, och leverantörerna är affärspartners.

Källa: Bruzelius/Skärvad, Integrerad organisationslära 1995

Spegeltesen

Spegeltesen innebär att svaren på enkät och intervjufrågor läses rakt av, precis som de står, utan försök till tolkning av de "svarsvarigheter" som eventuellt kan föreligga och tas som mätare på miljöns faktiska beskaffenhet. Man utgår från att de "speglar" miljön. Spegeltesens företrädare bekänner sig åtmin-

stone teoretiskt till ett objektiva synsätt, men de använder subjektiva metoder. Genom att ställa "faktafrågor" om villkoren, menar de sig komma förbi subjektivitetsproblemen. I likhet med en annan refererad studie tyder vår "prövning" av sambandet mellan frågetyp och graden av spegling på att faktafrågor i enkäter och intervjuer endast kan ge kunskap om en mycket begränsad verklighetssfär. Svarssvårigheterna ökar påtagligt även då enkla avgränsningsproblem eller uppskattningsmoment förekommer. På rent logiska grunder kan inte heller följande gälla (inom rimliga slumpfelsmarginaler) om spegeltesen hålls för sann:

- Att personer med samma arbetssituation upplever den olika (det vill säga svarar olika på enkät och intervjufrågor).
- Att personer med olika arbetssituation upplever den lika (det vill säga ger samma svar på enkät eller intervjufrågor).

De brukar klassificeras till svarkategorierna "social desirability" och "need for approval". Spegeltesen växte fram ur kritiken mot trivselundersökningar. Men hur var det trivselmätningarnas ytlighet påvisades? Jo, det visade sig på nästan alla arbetsplatser där det gjordes anpassningsundersökningar (det rör sig om flera hundra studier från ett flertal länder) att 70-80 % trivs på "bra" såväl som "dåliga" arbetsplatser. Det visade sig även att trivselmätningar hade ett klen prognosvärde. På basis av dessa värden kunde man inte uttala sig om produktiviteten, frånvaron eller personalomsättningen. De fungerade ej heller som "early warning system" inför strejktombrott. Trivselundersökningar mäter inte arbetssituationen utan snarare hur pass accepterade den samhälleliga normen "att man bör trivas med sitt jobb är".

Källa: Björkman Lundqvist, Från Max till Pia 1981.

Vid tolkningen av enkätsvaren är det viktigt att ha den så kallade spegelteorin i åtanke. Frågan som då dyker upp är om vi fått de svar man förväntas ge. Har vi fått kunskap om de objektiva villkoren när vi ställt faktafrågor i enkäten eller ej. Problemet blir när frågorna som ställs är retoriska, därför att de tillfrågade har en benägenhet att svara i linje med de socialt accepterade

normerna om hur det bör vara. Man får nästan alltid instämmande svar på dessa frågor.

Detta är viktigt att ha med sig när det gäller vår tolkning av enkätsvar och intervjuvar. Vi har tolkat enkäterna och intervjufrågorna enligt spegelteorin i vår fallstudie.

Analys/Diskussion

Arbetsinnehåll/Arbetssituation

Hela två tredjedelar svarade att förändringen varit till det sämre eller oförändrad (41 resp. 25 %). Det är en anmärkningsvärd siffra då GFO går ut på mer individuellt självstyre och gruppstyrt arbete. I intervjuerna framkom att skiftlagen på tillverkningsenheten redan 1992 övergick till att endast ha två produktionsledare på dagtid. Eftersom produktionen pågår i kontinuerliga 5-skift tog de kollektivanställda över många av arbetsledarnas arbetsuppgifter. Vidare framkommer i intervjuerna att organisationsförändringen skett parallellt med vissa rationaliseringar. En fråga som då uppstår är om förbättringar uteblir vid en organisationsförändring om man samtidigt rationaliserar. Detta skulle kunna förklara den stora andelen anställda som upplever förändringen till det sämre. Yngre anställda, upp till 30 år, tycker att arbetet förändrats till det bättre efter införandet av GFO i högre grad än äldre. Detta är dock en mindre grupp vilket också kan förklara ovanstående resultat. En annan siffra som kan visa sig intressant i detta sammanhang är de långa anställningstiderna som många har i företaget. Drygt hälften av de anställda har mer än tjugo års anställning i företaget. Här kan man fundera på om det finns ett samband mellan lång anställningstid och minskad förändringsbenägenhet. I intervjuerna har också framkommit att det skett ett flertal organisationsförändringar under årens lopp där de anställda med lång anställningstid funnits med vilket kan ha lett till en viss "förändringströtthet".

Drygt två tredjedelar svarade att kommunikationen mellan avdelningarna är oförändrad eller har förändrats till det sämre. Här finner vi inte några större skillnader mellan olika åldrar

och avdelningar. De som anser att situationen är oförändrad finns förmodligen i gruppen som jobbat utan arbetsledare den största delen av arbetstiden, vilket krävt en mängd kontakter med olika personer och avdelningar. Man kan misstänka att de mest negativa finns bland dem som blivit av med arbetsledare i och med övergången till flödesorganisation. En orsak kan vara att man upplever en otydlighet och har svårt att veta vem man skall vända sig till med t.ex. problem eller frågor. Man kan också fråga sig om verktygen (t.ex. IT, intranet m.m.) är anpassade till den nya organisationen och de anställda (användarvänlig) för att underlätta kommunikationen inom företaget. Synen på kommunikationen verkar också vara en åldersrelaterad fråga, där yngre i större utsträckning än äldre upplever att kommunikationen förbättrats.

När det gäller arbetstempot så tycker nära hälften att arbetstempot drivits upp efter omorganisationen och en tredjedel att det är oförändrat, hela 81 % tillsammans. Endast 10 % upplever att det blivit till det bättre. Om ovanstående resultat beror på den ändrade arbetsorganisationen eller rationaliseringar som skett parallellt, eller möjligtvis en samverkande effekt, ger undersökningen inget svar på.

Arbetstiderna upplevs av två tredjedelar som oförändrade. Det är inget anmärkningsvärt då organisationsförändringen i sig inte innebar förändrade arbetstider.

Bara var femte upplever att arbetsuppgifterna blivit bättre. Drygt hälften tycker att de är oförändrade. Om målet var att genom GFO skapa utveckling i arbetet genom förändrade och utökade arbetsuppgifter så indikerar dessa siffrorna att man inte nått sina mål.

På frågan om trivsel så upplever 19 % av de tillfrågade en förbättring, 37 % att den är oförändrad och hela 34 % tycker att trivseln blivit sämre. Här skiljer sig också de som innehar fackliga uppdrag mot hela gruppen; 36 % upplever en förbättring 19 % att det är som före förändringen och 45 % att det blivit sämre. Trivsel betyder väldigt olika saker för olika individer, det är därför svårt att värdera eller analysera resultaten.

Siffrorna är dock oroande om ett av målen var att öka tillfredsställelsen i arbetet.

Av de tillfrågade anser drygt en fjärdedel att den nya organisationen stimulerat till vidareutveckling och drygt två tredjedelar har svarat nej på frågan. Vidare kan man se att de yngre anställda i högre grad än de äldre uppfattar att förändringarna stimulerat till vidare utveckling. I gruppen anställda med fackliga uppdrag svarar hälften ja och hälften nej på frågan. Man kan fundera på om de fackligt aktiva har bättre kunskaper om den nya organisationen och därför kan se möjligheter till vidareutveckling som de övriga anställda inte ser. Är denna tes riktig så kan man nog säga att man misslyckats med uppgiften att få de anställda att förstå vad GFO står för. I intervjuerna nämner flera att de som vill gå vidare har möjlighet till vidareutveckling. Även i den här frågan påverkar nog det faktum att 5-skiftet saknat arbetsledare och att man har jobbat mer likt den nya organisationen sedan lång tid tillbaka.

När det gäller tillvaratagandet av kompetensen är det 52 % som inte tycker den tillvaratas, men 48 % som upplever att så är fallet. De anställda med fackliga uppdrag skiljer sig markant från gruppen som helhet, 82 % har svarat att den nya organisationen ger mer utrymme att använda sin kompetens. Åldersgruppen 21–30 år är mer positiv än gruppen som helhet, 70 % svarar ja på frågan. Jämför man olika avdelningar är anställda på blandningen mest positiv 67 % och anställda på underhållet minst positiv 22 %. Ett ord som används ofta i samband med organisationsförändringar är förståelse. Med ovanstående resultat kan man nog konstatera att i detta avseende har man när det gäller gruppen som helhet inte lyckats. Däremot tycks de anställda med fackliga uppdrag tydligt se möjligheterna med den nya organisationen ur kompetenssynpunkt.

Åldersstrukturen och anställningstiden kan kanske också vara en förklaring till resultaten ovan. Kan det vara så att det finns en rädsla mot att lära sig nya saker och att denna tilltar bland de som är äldre? De krav på kompetensutveckling som det nya arbetssättet ställer kan också kännas som påfrestande för många.

Bland intervjuerna nämner flera att det beror på individen själv, vill man så medger organisationen större möjligheter till att utveckla och använda sin kompetens. Även i denna fråga får man flagga för att 5-skiftet redan tidigare infört ett arbetsätt som liknar GFOs idéer, vilket kan ha påverkat resultaten.

Hela 67 % upplever en ökad arbetsbelastning och 62 % säger sig vara mer stressade än för två år sedan. Som stressfaktor är arbetsbelastningen i sig, med 55 % den största faktorn. Ny teknik, 36 %, och den nya organisationen, 25 %, är andra stora faktorer. Endast 12 % upplevde ingen stressökning. Även i jämförelser mellan olika avdelningar så fördelar sig svaren som gruppen i helhet. Däremot när det gäller olika åldersgrupper så skiljer de i åldern 51–60 år ut sig genom att 28 % svarar att arbetsbelastningen utgör en stressfaktor vilket är mindre än övriga åldersgrupper. Vår tes är att de äldre anställda med lång anställningstid har stor erfarenhet och kunskap inom sitt yrkesområde och att dessa faktorer bidrar till att man är mindre känslig för ökad arbetsbelastning som stressfaktor. Av dem som upplever den nya tekniken som en stressfaktor är det intressant att det är något fler bland yngre anställda, om än marginellt, än bland äldre anställda. Det resultatet är i sig överraskande. En orsak kan även här vara att erfarenhet av processen och produktionen är viktig. Där känner äldre anställda en sådan trygghet att tekniken inte belastar dem mer som stressfaktor. Vi har tidigare hänvisat till rationaliseringar som skett parallellt med organisationsförändringen och att dessa kan ha påverkat förändringen. I siffrorna om vilka faktorer som påverkat stresskänslan så är arbetsbelastningen mest betydande i svaren vilket torde stärka vår iakttagelse.

Ansvar/Beslutsbefogenheter

Var tredje person tyckte att det egna ansvaret ökat.

Nära två tredjedelar anser att man delvis kan styra det egna arbetet. En tiondel anser att man i hög grad kan göra det. Det är en hög siffra, förklaringen till det kan vara kopplat till yrkets art där processen kräver yrkeskunnigt folk och där chefen inte

har möjlighet att följa hela processen, eller ens vara den som kan processen bäst, i alla detaljer.

Drygt hälften tyckte det var bra att inte ha en arbetsledare, medan resterande upplevde det som negativt. En svårtolkad antingen/eller-situation som kan bero på att vissa avdelningar varit utan arbetsledare sedan tidigare. Det kan också vara så att de som av tradition jobbat en stor del av sin arbetstid under en arbetsledare upplever det som en svårighet att själva få ta ansvar, på grund av avsaknad av utbildning eller bristande tradition att själva eller i grupp ta ansvar. Det kan ha varit en trygghet för många att ha en arbetsledare att luta sig mot när det uppstår problem eller konflikter på arbetsplatsen, medan andra har varit vana att lösa problemen självständigt i gruppen eller på individnivå. Vi ser faktiskt inga åldersrelaterade skillnader i svaren.

Däremot ser vi en viss skillnad mellan de olika avdelningarna. På tillverkningen, som sedan 1992 jobbat utan arbetsledare, tycker 75 % att det är positivt att vara utan arbetsledare. Medan på blandningsavdelning tycker 67 % att det är negativt att vara utan arbetsledare. På lagret är det 83 % som tycker det är negativt att vara utan arbetsledare. När det gäller de andra avdelningarna är det mera jämnt fördelat mellan positivt och negativt. Vad som kan inträffa när det i en organisation ej längre förekommer arbetsledare kanske vi kan åskådliggöra bäst genom att citera en av de arbetstagare som blev intervjuade: "Folk har behov att bli sedda (bekräftade). Här brister vi idag utan arbetsledare. Företaget utövar inte någon kontroll längre över den enskilde. Företaget har blivit neutrala i konflikter inom grupperna."

Detta betyder också att man måste lösa konflikter inom gruppen, både enkla och svåra konflikter. Det kan vara väldigt svårt för många vilket också framkom vid några intervjuer. Det är enklare att sopa problemen under mattan än att ta tag i dem på en gång. Här är det också väldigt viktigt med utbildning i konflikthantering för grupperna. Dessa problem skötte arbetsledaren förut men nu måste gruppen själva lösa dem. Många upp-

lever även ökade krav på lojalitet (60 %) inom arbetsgruppen och att arbetslaget i stor utsträckning (52 %) själva får sköta konflikthantering.

Vi tror att här spelar tradition och arbetsmetoder en väldigt stor roll i de olika svaren från varje avdelning. Samtidigt är det viktigt att se på vilken utbildning personalen fått och hur förankringsprocessen har fungerat kring införandet av den nya GFO-organisationen. Detta kan spela stor roll för attityder och ansvarstagande i förändringsprocessen och därmed påverka enkätresultatet.

I frågan om befogenheter över den egna vidareutbildningen så tycker 51 % av de tillfrågade att de delvis kan välja det själva, medan 41 % säger att de ej väljer själva. Endast 5 % uppger i enkäten att de själva väljer vilken vidareutbildning de behöver. När det gäller de olika avdelningarna så kan man se att anställda på mix- och lageravdelningarna hade större möjligheter att välja utbildning själva än de anställda som arbetar på underhåll, tillverkning och blandning. När det gäller att välja helt själv så är det bara på två avdelningar som detta förekommer över huvud taget enligt enkäten. Det är på tillverkningsavdelningen och mixavdelningen, dock i mycket liten utsträckning. De andra avdelningarna har inte själva möjligheter att välja vidareutbildning.

När det gäller möjligheten att själva påverka vidareutbildningen kan man konstatera att mix- och lageravdelningarna har störst möjlighet att påverka denna. I tillverkningen, blandningen och underhåll har mindre än 50 % svarat att de har möjlighet att delvis påverka vidareutbildningen. Medan på förpackningsavdelningen har 50 % svarat ja på frågan att man delvis kan påverka vidareutbildningen. Kanske tradition och erfarenhet att jobba mera självständigt bland mix- och lageravdelningarna påverkat svaren.

Vad gäller beslutsbefogenheter av annan mer ekonomisk karaktär så upplevs det i stor utsträckning (40 %) att man inte har några befogenheter. Av dem som upplever befogenheter så tycker de att det är mest i form av att beställa underhåll eller

service. Våldig få tycker att man har några befogenheter när det gäller inköp eller bemanning.

Den egna arbetstiden tyckte mer än hälften att man kunde bestämma över i begränsad eller hög grad. Förläggning av sin egen semester var det som fick högst resultat, där tyckte hela 88 % att man kunde påverka delvis eller i stor utsträckning.

Inflytande över förändringen

Drygt hälften tyckte att informationen inför förändringen var tillräcklig men endast 23 % ansåg att utbildningen inför förändringen var tillräcklig. Båda resultaten har kanske påverkat upplevelsen av resultatet för den förändrade arbetsorganisationen i viss utsträckning. Informationen gavs och utbildning hölls för alla anställda i tre dagar på annan ort, men det har framkommit att det fanns en otydlighet när det gäller vad som var information respektive utbildning. Det har också nämnts att konsulten presenterade ett färdigdukat bord som de anställda hade liten möjlighet att påverka och att det upplevdes som en envägskommunikation.

Över 90 % av personalen tyckte att det är viktigt med ett fackligt inflytande vid förändringar av arbetsorganisationer, men endast 23 % upplevde att så varit fallet. På frågan om vilka man tycker skulle haft ett större inflytande uppgav man sig själv, till 64 %, och arbetskamraterna, 62 %. Detta tillsammans med facket (47 %) och flödeschefen (29 %) är de som man ville skulle ha haft ett större inflytande över organisationsförändringen. Det var ingen större skillnad i resultatet oavsett ålder.

Det framkom både från fack och enskilda att tidsplanen var knapp för att få till stånd delaktighet och inflytande från den enskilde och grupper. Vi misstänker att bristande inflytande och förankring påverkar resultatet i övrigt i negativ riktning.

Slutsatser, rekommendationer

En stor förändring av arbetsorganisation kräver tid för omställningsprocessen och det är tveksamt om det varit tillräckligt med tid för förankring och genomförande.

Vad som framkommer i intervjuerna är att organisationsförändringarna skett parallellt med vissa rationaliseringar. Stres- sen och dess faktorer *indikerar* att man har gjort förändringen för fort och dessutom rationaliserat samtidigt. Det tyder även på att det är oerhört viktigt att de anställda får tillräcklig infor- mation, utbildning och dessutom inflytande över förändringen. Vår bedömning är att *det finns en stor risk att förbättringar ute- blir av en organisationsförändring om man samtidigt rationali- serar*. Man bör låta en organisationsförändring få chansen att verka först och visa tydliga resultat.

Ansvar har ökat, men tendensen är att det mest är om sociala frågor som ställer krav på gruppdynamiken. När det gäller produktionsplanering, inköp, utbildning m.m. visar resultatet att befogenheter ej delegerats i så stor utsträckning som var tanken med införandet av ny arbetsorganisation eller i vart fall har inte personalen uppfattat det så.

Enligt GFO-konceptet är det viktigt att utse en samordnings- ansvarig, som skall se till att så många som möjligt i gruppen engageras i sin arbetsuppgift och deltar i planeringsarbetet. Det svåra för samordnaren är att få de övriga att delta i planerings- jobbet, det blir lätt så att samordnaren gör hela planeringsarbe- tet själv. Men då har också samordnaren själv skapat monopol på det administrativa arbetet. Om företaget utser en samord- nare är det lätt att denne av de övriga i gruppen ses som en arbetsledare i en traditionell organisation. Därför är det viktigt att en eventuell samordnare utses inom gruppen och att upp- draget som samordnare blir roterande mellan gruppens med- lemmer i så stor utsträckning som möjligt.

Jämför man med andra företag så kan man se att på Asea- BrownBoveri så skall de som utses till samordnare också ge- nomgå en utbildning som samordnare. Alla som vill genomgå denna utbildning har den möjligheten. Men inte förrän laget har fått en betänketid på 14 dagar för att godkänna denna per- son som samordnare.

Genom att följa detta exempel skulle möjligheten öka på Semper Foods i Götene att få fler att bli delaktiga som samord-

nare i lagen. Nu saknas samordnare i många lag och det har också gjort att avsaknaden av en arbetsledare på många avdelningar upplevs som negativt.

Studien visar att inflytandet över arbetsorganisationsförändringen upplevs som för litet från den enskilde själv, från arbetskamrater och den lokala arbetsplatsklubben. Utöver det framkommer i undersökningen att utbildning och information varit otillräckliga. Vi har funnit att det varit otydligt vad som varit utbildning respektive information.

Förändringsprocesser kräver tid vilket är avgörande för förankringen i organisationen och dessutom för resultatet av förändringen.

Vi anser oss genom undersökningen ha belägg för att personalen vid Semper Foods i Götene inte har haft tillräckligt med inflytande vid arbetsorganisationsförändringen. Detta gör sannolikt att personalen redan på ett tidigt stadium motsatte sig förändringen. Av de insamlade svaren framgår att de anställda vill ha ett större inflytande än vad som har varit fallet. Man anser även att det är viktigt att fackliga organisationen på arbetsplatsen har inflytande över förändringen. Trots detta visar undersökningen att de anställda inte tycker att den fackliga organisationen har haft något inflytande, eller också vet man inte om så varit fallet. Detta kan tolkas som en passivitet från den lokala fackklubben för att informera sina medlemmar. Av djupintervjuerna framgår dock att fackklubben inte har varit delaktig i processen och därför inte anser sig haft något att informera om.

Vanliga orsaker till att anställda motsätter sig förändringar är att de kan riskera att förlora jobbet. Det förändringsarbete som bedrivs innebär såväl verksamhetsutveckling som arbetsrationalisering, behovet av personal minskar. För en del kan det även innebära sämre utvecklingsmöjligheter både för arbetsinnehåll och lön. Den status och yrkesskicklighet man eventuellt har kan gå förlorad. Många är även rädda för att ta på sig nya arbetsuppgifter, inte minst äldre anställda eftersom det nya produktionssystemet ställer stora krav på kompetensutveckling.

För att övervinna personalens naturliga motstånd mot förändring, och andra typer av motstånd, måste de anställda ges inflytande över förändringsprocessen, vilket vi anser är helt avgörande om man skall lyckas i processen. Detta är något som vi genom undersökningen anser oss ha belägg för och som de anställda vid Semper Foods i Götene inte haft vid genomförandet av den förändrade arbetsorganisationen.

Även om det kan finnas enskilda siffror/resultat i denna studie som kan vara eller verka nedslående, så ser vi dock inte förändringen av organisationen som avslutad. Det finns fortfarande saker som kan utvecklas och föra arbetet framåt. Det är därför viktigt att följa upp och analysera resultatet och därmed få fram eventuella brister i förändringsarbetet. Ett område är behovet av utbildning, som verkar vara betydande. Här borde en ordentlig inventering komma till stånd så att en plan kan utarbetas i syfte att fylla luckor i olika kompetenser.

Källförteckning/Bilagor

Bruzelius LH och Skäre vad PH: *Integrerad organisationslära*, 1995

Bolman G Lee och Deal E Terrence: *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, 1995

Brulin Göran och Nilsson Tommy: *Arbetets ekonomi*, 1997

Janbrink Sven och Helmrich Klaus: *GFO*, 1994

Björkman Torsten och Lundqvist Karin: *Från Max till Pia*, 1981

Enkätfrågor

1. Kön

- 1 Man
- 2 Kvinna

2. Ålder

- 1 Upp till 20 år
- 2 21 - 30 år
- 3 31 - 40 år
- 4 41 - 50 år
- 5 51 - 60 år
- 6 Över 60 år

3. Utbildning

- 1 Folkskola
- 2 Enhetsskola
- 3 Grundskola
- 4 Realskola
- 5 Yrkesskola
- 6 Lärlingsutbildning
- 7 Gymnasium
- 8 Folkhögskola
- 9 Universitet
- 10 Högskola
- 11 Övriga utbildningar
(Sätt gärna flera kryss)

4. Avdelning

- 1 Tillverkning
- 2 Blandning
- 3 Mix
- 4 Förpackning
- 5 Lager
- 6 Underhåll

5. Yrke/Utbildning

- 1 Operatör
- 2 Maskinförare
- 3 Underhåll
- 4 Annat

6. Anställningstid

- 1 Mindre än 1 år
- 2 1 - 2 år
- 3 3 - 5 år
- 4 6 - 10 år
- 5 11 - 15 år
- 6 16 - 20 år
- 7 Över 20 år

7. Arbetstid

- 1 Dagtid
- 2 Skift
- 3 Skift/Dagtid

8. Har du något fackligt förtroendeuppdrag, t.ex. skyddsombud, förhandlingsombud och dylikt?

- 1 Ja
- 2 Nej

9. Hur upplever du att ditt arbete förändrats efter införandet av flödesorganisationen?

- 1 Blivit mycket bättre
- 2 Blivit lite bättre
- 3 Oförändrat
- 4 Blivit lite sämre
- 5 Blivit mycket sämre

10. Hur tycker du att följande områden förändrats efter införande av flödesorganisationen?

- 1 Arbetsmiljö
- 2 Kommunikation, t.ex. med andra avdelningar

- 3 Arbetstempo
 - 4 Arbetstider
 - 5 Arbetsuppgifter
 - 6 Chefer/flödeschefer
 - 7 Fortbildning
 - 8 Din lön
 - 9 Ditt ansvar
 - 10 Trivsel
- (Ett kryss vid varje område)
Sämre Likadant Bättre

11. Upplever du att du har fått tillräcklig information inför genomförandet av den nya arbetsorganisationen?

- 1 Ja
- 2 Nej

12. Anser du dig ha fått tillräckligt med utbildning inför införandet av den nya arbetsorganisationen?

- 1 Ja
- 2 Nej

13. Anser du dig ha fått tillräckligt med utbildning efter införandet av den nya arbetsorganisationen?

- 1 Ja
- 2 Nej
- 3 Har inte några nya arbetsuppgifter

14. Anser du att det är viktigt att facket har inflytande vid arbetsorganisationsförändringar?

- 1 Ja
- 2 Nej

15. Anser du att facket har haft något inflytande vid genomförandet av den nya arbetsorganisationen?

- 1 Ja
- 2 Nej
- 3 Vet ej

16. Vem/vilka av följande tycker du bör ha ett större inflytande än idag över förändringar av arbetsorganisationen?

- 1 Jag själv
 - 2 Arbetskamraterna
 - 3 Förmannen
 - 4 Platschefen
 - 5 Semper Foods
 - 6 Flödescheferna
 - 7 Facket
 - 8 Annan. Vem?
 - 9 Bra som det är
- (Sätt gärna flera kryss)

17. Har du möjlighet att själv planera ditt arbete?

- 1 Ja, i hög grad
- 2 Ja, delvis
- 3 Nej

18. Upplever du att den nya arbetsorganisationen underlättar samarbetet med övriga delar i företaget, t.ex. med labb, verkstad m.m.?

- 1 Ja
- 2 Nej

19. Har införandet av den nya arbetsorganisationen stimulerat dig till vidareutveckling?

- 1 Ja
- 2 Nej

20. Upplever du att den nya arbetsorganisationen ger dig mer utrymme att använda din kompetens, jämfört med den tidigare organisationen?

- 1 Ja
- 2 Nej

21. Upplever du att den nya arbetsorganisationen utvecklat dig personligen?

- 1 Ja
- 2 Nej

22. Kan du påverka hur ditt arbetslag sammansätts?

- 1 Ja
- 2 Nej

23. Anser du att den nya arbetsorganisationen ökar kraven på lojalitet inom arbetsgruppen?

- 1 Ja
- 2 Nej

24. Hur hanteras eventuella konflikter inom gruppen?

- 1 Av flödeschefen
 - 2 Av arbetslaget
 - 3 Av facket
 - 4 Av annan
 - 5 Hanteras inte alls
- (Sätt gärna flera kryss)

25. Hur upplever du att inte ha någon arbetsledare?

- 1 Positivt
- 2 Negativt

26. Kan du själv välja vilken vidareutbildning du

vill ha?

- 1 Ja
- 2 Nej
- 3 Delvis

27. I vilka av följande fall upplever du dig ha beslutsbefogenheter av ekonomisk karaktär?

- 1 Inköp
- 2 Produktionsplanering
- 3 Beställarroll, såsom service, underhåll
- 4 Bemanning

- 5 Andra ekonomiska beslut. Vilka?
6 Har inga ekonomiska beslutsbefogenheter
(Sätt gärna flera kryss)

28. Kan du påverka förläggningen av din semester?

- 1 Ja, i stor utsträckning
2 Ja, delvis
3 Nej

29. Har du själv möjlighet att påverka din arbetstid t.ex. börja tidigare eller senare på morgonen?

- 1 Ja, i hög grad
2 Ja, i begränsad grad
3 Nej

30. Är du nöjd med nuvarande lönesystem?

- 1 Ja, mycket nöjd
2 Ja, ganska nöjd
3 Nej, inte nöjd

31. Tycker du att lönesystemet stimulerar det

- nya arbetssättet?
1 Ja, i hög grad
2 Ja, delvis
3 Nej

32. Upplever du att arbetsbelastningen har blivit högre eller lägre på grund av den nya arbetsorganisationen?

- 1 Högre
2 Samma
3 Lägre

33. Upplever du mer eller mindre stress på arbetet nu jämfört med för två år sedan?

- 1 Mer stress
2 Samma
3 Mindre stress

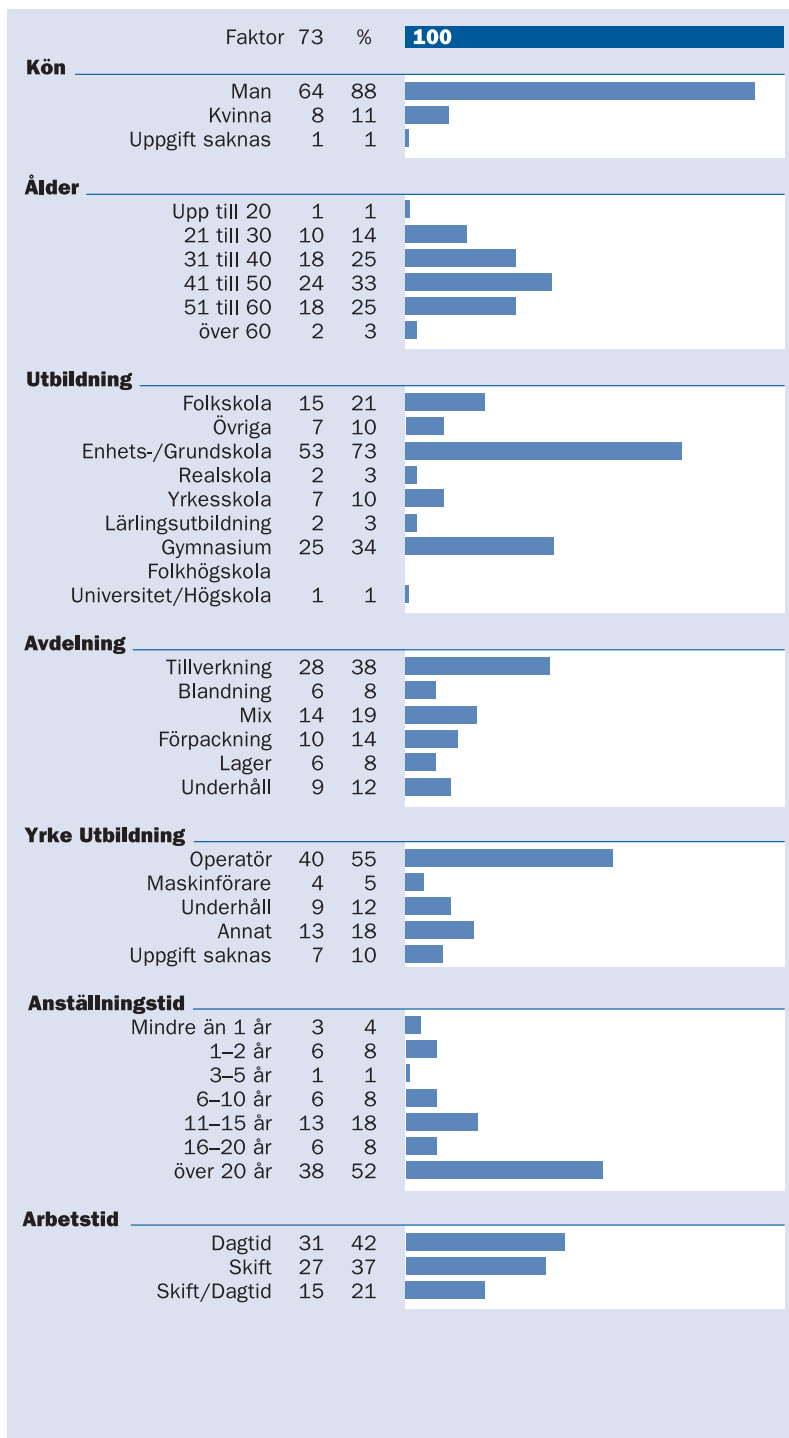
34. Om du upplever mer stress – vilka faktorer beror detta i så fall på enligt din uppfattning?

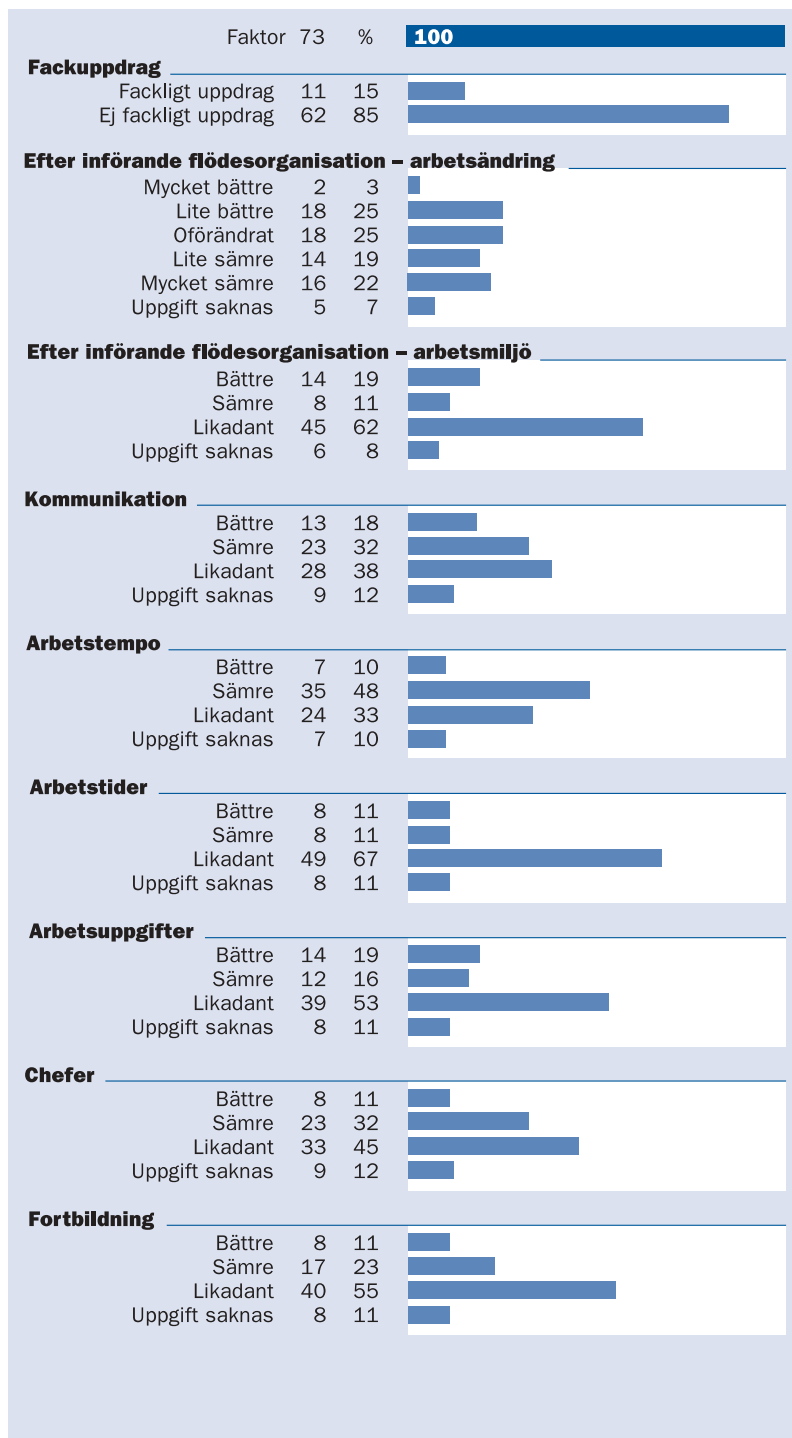
- 1 Ny teknik t.ex. movex, api, m.m.
- 2 ISO-systemet
- 3 Den "platta" arbetsorganisation
- 4 Processomställningar
- 5 Ökad arbetsbelastning
- 6 Annat, vad?
- 7 Upplever ej mer stress

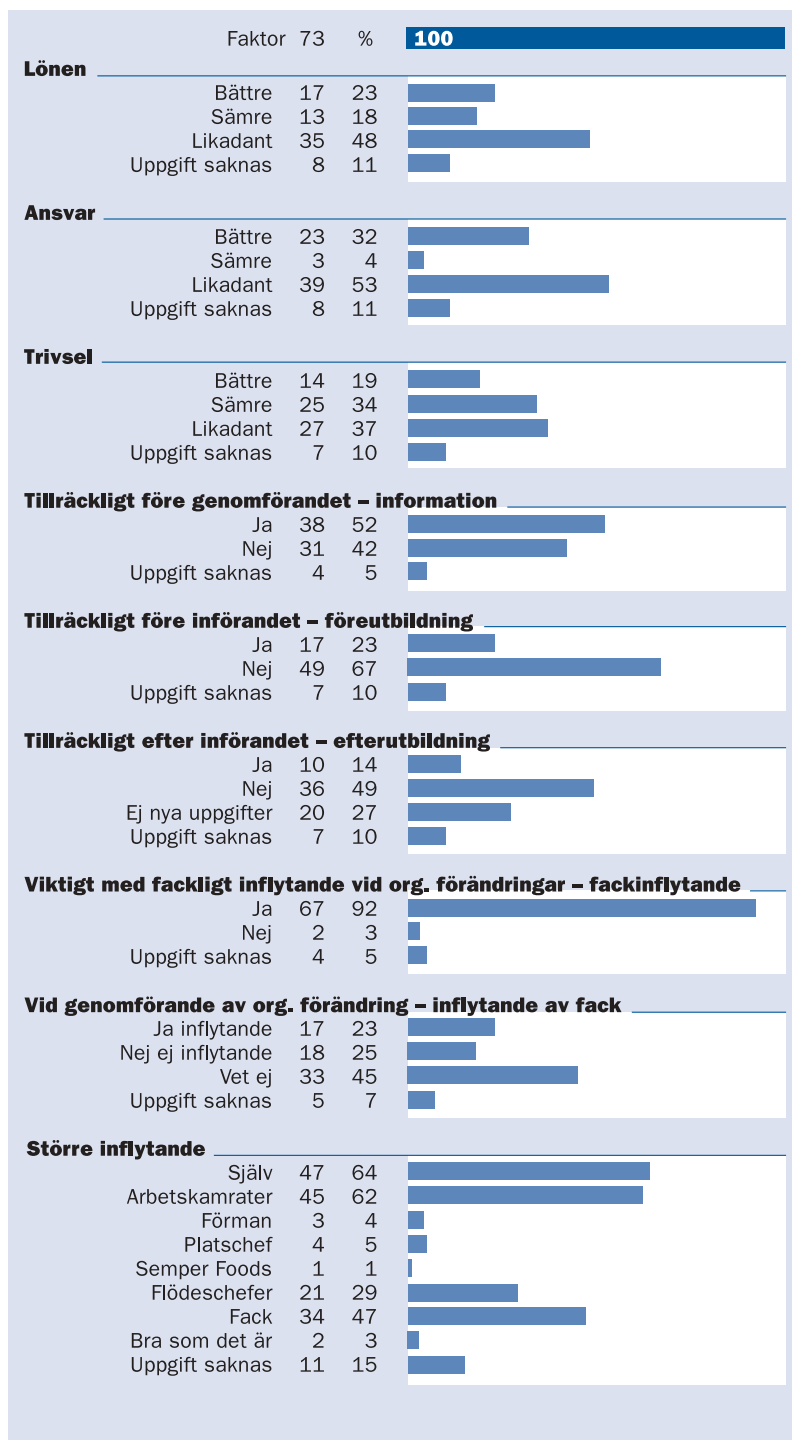
35. Här nedan har du möjlighet att själv lägga till synpunkter.

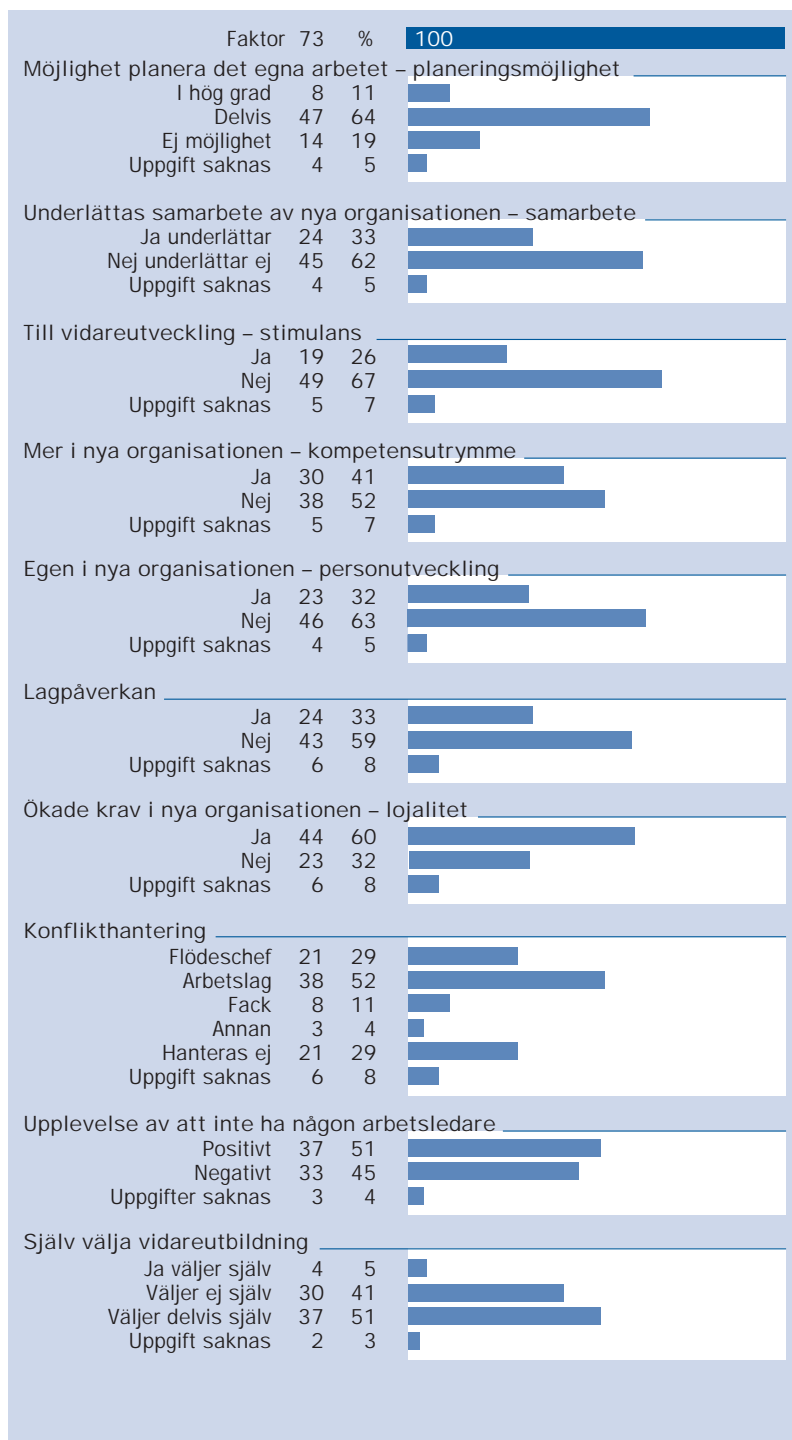
Tack för din medverkan!

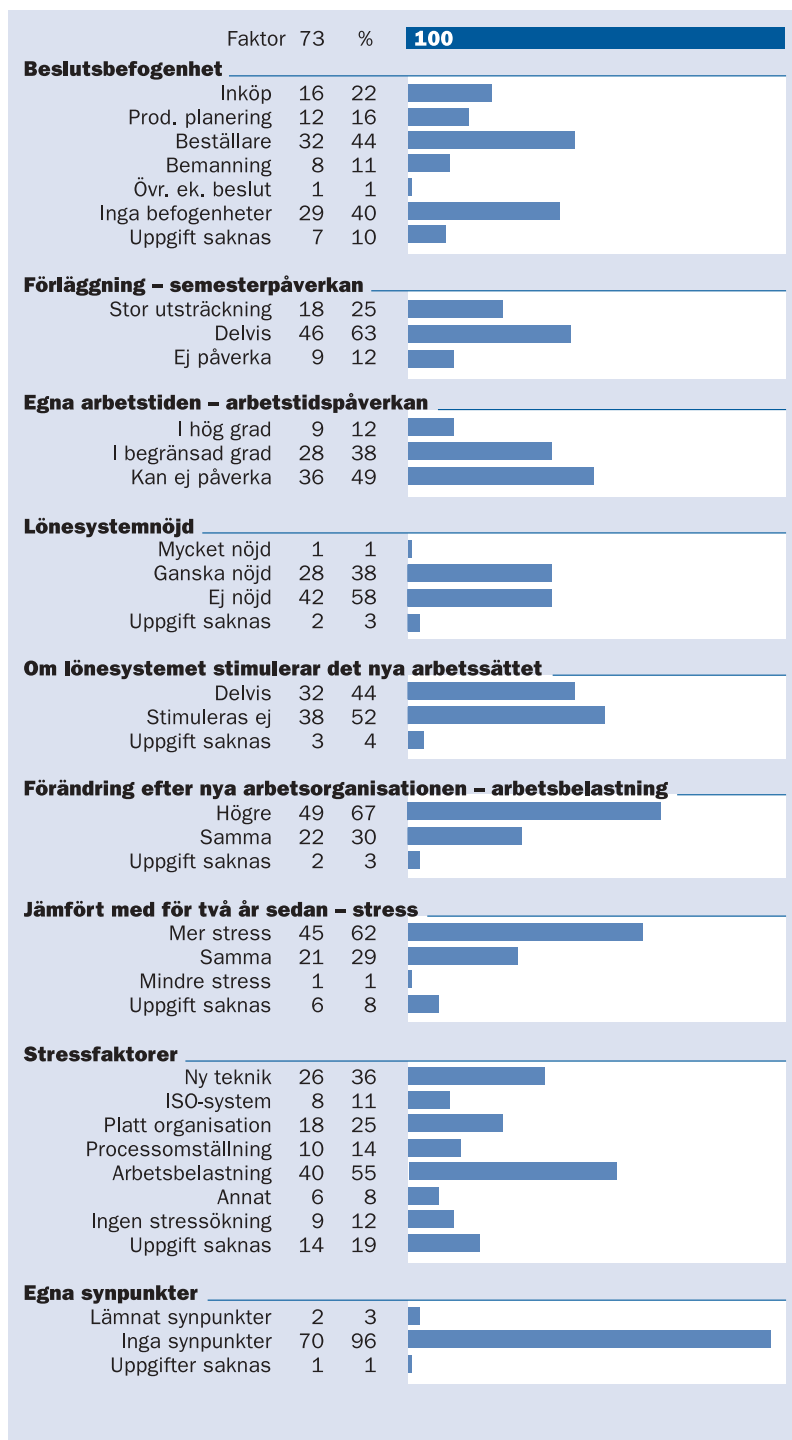
Enkät svar











Den svenska uthyrningsbranschen

2001-01-01

Författare: Annica Jansson, Leif Mettävainio,
Linda Palmetzhofer, Hans Stevander,
Fredrik Sundberg, Thomas Söderblom

Den svenska uthyrningsbranschen

Efter att lagen om privat arbetsförmedling förändrades är uthyrningsbranschen en av de mest växande branscherna, framför allt i storstäderna. Trots den kraftiga ökningen omfattar den endast cirka 24 000 personer i dagsläget. (cirka 0,4 procent av den totala arbetskraften).

Majoriteten i branschen utgörs av kvinnor som arbetar inom kontorssektorn.

Fallstudien har gjorts på ett läkemedelsföretag i västra Sverige som haft inhyrd arbetskraft som arbetar parallellt med egna anställda. Fallstudien belyser de anställdas löne- och utvecklingsmöjligheter.

Studien bygger på enkäter gjorda gentemot uthyrningsföretagets personal och den stationärt anställda personalen. Intervjuer är genomförda med företrädare på olika nivåer vid de berörda företagen.

Enkäterna och intervjuerna omfattar 38 personer.

Det kan konstateras att det finns skillnader mellan den sta-

tionärt anställda personalen och den inhyrda personalen. 24 procent av de stationärt anställda har fått erbjudande om utbildning, av dessa har i princip alla deltagit. Däremot har 73 procent av den inhyrda arbetskraften fått erbjudande om utbildning men endast 13 procent har deltagit.

Det kan också konstateras att de stationärt anställda har en betydligt högre grundlön per månad än den inhyrda personalen. Utöver detta har de stationärt anställda premielön, vinstdelning, och personliga lönetillägg, vilket ytterligare ökar löneskillnaden per månad.

Anställningstidens längd skiljer sig väsentligt. Den stationärt anställda personalen har varit anställd mer än två år och den inhyrda personalen kortare tid än tolv månader. Genomsnittsåldern är ungefär 10 år högre hos de stationärt anställda.

Skillnaderna mellan stationärt anställda och inhyrd personal kan bero på olika anställningsvillkor i respektive kollektivavtal som tecknats. Detta missförhållande vill de fackliga organisationerna avtala bort med ett heltäckande kollektivavtal som ska vara likvärdigt med övriga anställningsvillkor på arbetsmarknaden för att förhindra social dumpning.

Inledning

Vi som arbetat med den här fallstudien är en grupp på sex personer från sex olika fackförbund:

Annica Jansson, Kommunal
Thomas Söderblom, Mälareförbundet
Fredrik Sundberg, Metall
Leif Mettäväinio, GF-mediafacket
Linda Palmetzhofer, Handelsanställdas förbund
Hans Stevander, Byggnads

Med anledning av att vi har genomgått en utbildning, TUIA (Trade Union Innovation Agents) 1999-2000, har vi genomfört denna fallstudie. Utbildningen är ett av fem delprojekt i ett förbundsgemensamt LO-projekt "Livslångt lärande i arbetslivet".

Vi har valt att kalla fallstudien "The new work force" (Den

nya arbetskraften) eftersom de personer som är anställda av uthyrningsföretag ofta ses som Sveriges nya arbetskraft.

”Man ser på många företag att man kan vara anställd och bara gå omkring, medan man som inhyrd får en arbetsuppgift som måste göras och det syns om den blir gjord...”

(Lena 45 år, sekreterare)

Detta är ett citat hämtat från en av Arbetslivsinstitutets undersökningar, där personen som blir intervjuad uttrycker att det finns skillnader mellan inhyrd arbetskraft och stationärt anställda. Vår infallsvinkel i fallstudien är därför att göra vissa jämförelser mellan inhyrd arbetskraft och stationärt anställda som arbetar på samma arbetsplats.

Anledningen till ämnesvalet är att:

– Bemanningsbranschen ökar i omfattning, och då framförallt personaluthyrningsföretag som anställer personer för att sedan hyra ut dem till kundföretag med behov av flexibilitet och temporära insatser.

– De rapporter och undersökningar vi tagit del av endast inriktat sig på den inhyrda personalen. Vad vi vet är alltså inga jämförelser gjorda mellan inhyrd och stationär arbetskraft som arbetar tillsammans på samma arbetsplats.

Vår målsättning är att resultatet av fallstudien ska ge de olika fackförbunden möjlighet att fortsätta arbetet inom detta område.

Bakgrund

Det har skett en snabb utveckling inom uthyrningsbranschen under det senaste decenniet. En av orsakerna till att uthyrningsbranschen har växt är den strukturomvandling som skett inom tjänstesektorn. Företag och den offentliga sektorn har använt personal från bemanningsföretag för att uppnå en ökad flexibilitet utan att själva anställa personal. En del företag har även lagt ut delar av verksamheten till uthyrningsföretag på entreprenad.

Efter att Lagen om privat arbetsförmedling och uthyrning

av arbetskraft förändrades har branschen växt, framförallt i storstäderna, till att nu omfatta cirka 24 000 personer (cirka 0,4 procent av arbetskraften), varav en mycket klar majoritet är kvinnor.

Kontorssektorn utgör cirka 43 procent av uthyrningsföretagens totala verksamhet. Ekonomer är en annan stor yrkesgrupp i branschen, 27 procent. Under senare år har många nya yrken kommit att bli föremål för uthyrning. Det har då gällt yrken där det är en brist på kvalificerad personal, t.ex. sjuksköterskor, industriarbetare och lagerpersonal.

Stockholmsområdet står för cirka 70 procent av branschens omfattning och norra Sverige cirka 4 procent, västra Sverige cirka 15 procent, mellersta Sverige cirka 5 procent samt södra Sverige cirka 6 procent.

Den fackliga organisation som organiserar flest uthyrningspersonal är Tjänstemannaförbundet, HTF. De tecknade 1998 ett kollektivavtal med arbetsgivarna i uthyrningsbranschen. Avtalet gav de anställda 75 procent garantilön, det vill säga 75 procent av den genomsnittliga timlönen för varje månad. En enkät från HTF visade att nästan 90 procent av de anställda hade garantilön 1998 vilket är en stor ökning jämfört med den tidigare undersökningen 1996. Garantilönen var då oftast 50 procent och endast 30 procent hade en sådan. Kollektivavtalet mellan parterna har därefter förändrats för dem som har varit anställda i 10 månader, de får 85 procent i garantilön samt rättighet till utbildning på betald arbetstid.

LO har tillsatt en förhandlingsdelegation i syfte att träffa ett ramavtal med Tjänsteföretagens Arbetsgivareförbund, för bemanningsföretag. Avtalet ska vara heltäckande och likvärdigt med övriga kollektivavtal på arbetsmarknaden. Syftet med avtalet är att förhindra social dumping beträffande löner, anställningsformer och andra anställningsvillkor. Avtalet ska även innehålla regler som skapar förutsättningar att bedriva rationell facklig verksamhet. Förhandlingsdelegationen har även som uppgift att fastställa den fackliga hemvisten för anställda inom bemanningsföretagen.

Inom EU arbetar Europafacket med att få till stånd ett EU-avtal gsom gäller regler för inhyrning av arbetskraft.

Internationell forskning

Antalet internationella studier som undersöker uthyrningsbranschen och de uthyrda situation är begränsat men även här finns ett ökande intresse. I vissa länder har uthyrningsbranschen en längre tradition och en betydligt större omfattning än i vårt land och här finns också en del undersökningar.

Gemensamma drag i dessa studier är att den mycket höga andel personer som arbetar som uthyrda på lång sikt hellre vill ha en fast anställning. Personalomsättningen är hög i alla länder vilket är naturligt när så många hellre vill ha en annan anställningsform.

Det finns relativt få studier som beskriver arbetsvillkoren ur ett socialt perspektiv. Till exempel individens upplevelser av faktorer, som belastning eller stöd av att vara "inhyrd" på en arbetsplats och ha andra villkor än de stationärt anställda, eller av att ständigt byta arbetsledning och arbetskamrater.

Syfte

Att se om det finns skillnader mellan inhyrd arbetskraft och tillsvidareanställd personal, som arbetar på samma arbetsplats, när det gäller lönevillkor och möjligheter att delta i yrkesutveckling (Job training).

Med lön menar vi grundlön, övertidsersättning, ob-ersättning, ackordsersättning och andra individuella löneförmåner.

Med yrkesutveckling menar vi någon form av utbildning, kurs eller konferens som inte är direkt kopplad till nuvarande arbetsuppgifter utan kopplad till anställningen – vidareutveckling.

Metod och tillvägagångssätt

Fallstudien har skett på ett läkemedelsföretag i västra Sverige. Studien bygger på enkäter gentemot uthyrningsföretagets och det stationära företagets personal.

Material

Information, rapporter och undersökningar har samlats in från Arbetslivsinstitutet, Tjänstemannaförbundet, HTF och SPUR (Svenska Personaluthyrnings- och rekryteringsförbundet) som är en intresseorganisation för bemanningsbranschen.

Enkäter

Professionell utredare har medverkat vid utformning av enkätfrågorna samt vid bearbetning av enkätsvaren.

Uthyrningsföretagets personal:

Uthyrningsföretaget har medverkat till att syftet med studien har kunnat spridas till de anställda. Personalen fick information om enkätfrågorna vid en träff i företagets lokaler. Personer med kort anställningstid har inte medverkat i studien. 15 anställda har svarat på enkätfrågorna.

De stationära företagets personal:

Fackklubbens styrelse fick information om syftet med studien samt enkätfrågorna. Klubbens ordförande ansvarade för information om och insamling av enkätfrågorna. 21 anställda har svarat på enkätfrågorna.

Efter sammanställning av enkätfrågorna gjordes ett enkätresultat. Resultatet belyser på ett tydligt sätt de olika skillnaderna, i form av lön, ålder, anställningstid m.m. mellan den stationärt anställda personalen och den inhyrda personalen.

(Se vidare bilaga 1-3.)

Intervjuer

Intervjufrågor utformades efter genomgång och sammanställning av enkätfrågorna. Intervjuer genomfördes med en representant för uthyrningsföretagets ledning och med fackklubbens ordförande vid det stationära företaget.

Analys – Diskussion

Vilken bild ger då denna fallstudie? Det vi kan konstatera är att det finns skillnader mellan den stationärt anställda personalen

och den inhyrda personalen när det gäller yrkes- och löneutvecklingsmöjligheter.

Vi kan också se att de stationärt anställda har längre anställningstid, är äldre samt har en högre utbildningsnivå i grunden. Få av de anställda har fått erbjudande om utbildning från företaget där de är anställda men de som erbjudits utbildning har i hög grad deltagit. Av den inhyrda arbetskraften har många fått erbjudande om utbildning från företaget där de är anställda men få har deltagit.

Vi gör inga anspråk på att belysa branschen som helhet utan det bör understrykas att denna fallstudie är gjord på ett specifikt företag.

Utbildning

Endast 24 % av de stationärt anställda har fått erbjudande om utbildning, av dessa har i princip alla deltagit. Däremot har 73% av den inhyrda arbetskraften fått erbjudande om utbildning men bara 13 % har deltagit.

Uthyrningsföretaget menar att anledningen till att många tackat nej till utbildning är att de anställda är unga och att de precis kommer från skolan och därför inte vill sätta sig vid skolbänken igen.

Vi upplever att det finns andra faktorer som spelar in:

- När utbildningen är förlagd samt om den är på betald arbetstid eller inte.
- Det vi kan se i vår undersökning är att 45,5 % av de stationärt anställda får genomgå utbildning på betald arbetstid, dagtid. 46,7 % av den inhyrda personalen får genomgå utbildning på fritiden och då framför allt på kvällstid, utan lön.
- Vilken typ av utbildning som erbjuds.

Den inhyrda personalen får erbjudande om mer generell utbildning som inte är direkt kopplad till nuvarande arbetsuppgifter, t.ex. datautbildning. Den inhyrda arbetskraften får även en indirekt kompetensutveckling genom att de byter uppdrag, arbetsuppgifter och företag.

De stationärt anställda får erbjudande om mer yrkesspecifik utbildning som är kopplad både till nuvarande arbetsuppgifter samt i viss del till anställningen som helhet – vidareutveckling.

Uthyrningsföretaget har som policy att efter fem månaders anställning genomföra personliga samtal där bl.a. utbildningsfrågan diskuteras. I princip erbjuds alla anställda utbildning men i praktiken deltar endast de som varit anställda fem månader eller längre. Anställningstiden för den inhyrda personalen är i genomsnitt sex månader vilket innebär att många hinner avsluta sin anställning innan de får erbjudande om utbildning.

Vi vill inte på något sätt påskina att de stationäras situation är bättre när det gäller möjligheter till utbildning, eftersom det är få som över huvud taget får erbjudande om att delta. Utbildningstillfällen som är förlagda på betald arbetstid kan innebära en kostnad för företaget i form av lön till de anställda, en kostnad för företaget som kan innebära att arbetsgivaren avstår från att regelbundet ge de anställda möjlighet att delta i utbildning.

Lön

Vi kan konstatera att de stationärt anställda i snitt har 3 100 kr mer i grundlön per månad än den inhyrda personalen. Utöver detta har de stationärt anställda premielön, vinstdelning och personliga lönetillägg, vilket gör att löneskillnaden blir 4 000 kr per person och månad.

Utbud, efterfrågan samt typ av kvalificerade arbetsuppgifter är faktorer som kan påverka lönesättning och löneutveckling på företag som anlitar personal från uthyrningsföretag, dessa faktorer har inte varit aktuella i denna fallstudie.

- Anställningstid.

Majoriteten av de stationärt anställda har varit anställda i mer än två år, medan ingen av den inhyrda personalen har varit anställd längre än 12 månader.

- Ålder.

Genomsnittsåldern för de stationärt anställda är 31–40 år, medan den för den inhyrda personalen är 21–30 år.

Anställningstid och ålder är vanliga faktorer som påverkar lönesättning och löneökning. Om hänsyn endast tas till dessa faktorer är det naturligt att de stationärt anställda har en högre lön än den inhyrda arbetskraften, eftersom de är äldre och har längre anställningstid.

- Kollektivavtal.

De stationärt anställda går under Industrifackets avtal medan den inhyrda personalen går under Transportarbetareförbundets avtal. Detta är arbetskamrater som arbetar sida vid sida med samma arbetsuppgifter på samma arbetsplats. Vi kan se att det finns skillnader i de två aktuella kollektivavtalen.

Stationärt anställd eller inhyrd?

De flesta av de stationärt anställda föredrar en anställning på en stationär arbetsplats. Majoriteten av de stationärt anställda svarar att de trivs ganska bra på sin arbetsplats.

Av den inhyrda personalen föredrar närmare hälften att arbeta på ett uthyrningsföretag, en tredjedel av de tillfrågade har ingen uppfattning. Majoriteten av den inhyrda personalen trivs ganska eller mycket bra på arbetsplatsen.

I andra undersökningar har det framkommit att de flesta personer som hyrs in till olika företag trivs bra med sina nuvarande arbetsuppgifter men majoriteten skulle ändå vilja ha en anställning på en stationär arbetsplats.

Vad kan denna svängning bero på?

- Förändrad arbetsmarknad.

Det har svängt på den svenska arbetsmarknaden under det senaste året. Idag är det brist på arbetskraft. Detta gör det i större utsträckning möjligt för den som vill ha ett fast jobb på en stationär arbetsplats att få det. Det leder i sin tur till att folk inte på samma sätt blir "intvingade" i uthyrningsbranschen, utan väljer det alternativet själva.

- Seriösa uthyrningsföretag.

Uthyrningsföretagen blir större, och för att bli betraktade som seriösa på arbetsmarknaden väljer fler av företagen att teckna

kollektivavtal. Detta leder till att anställningarna blir tryggare för dem som är anställda i ett uthyrningsföretag.

- Känner sig behövd.

Precis som citatet i inledningen säger, så känner nog sig den inhyrda personalen på kort sikt mer behövd än de stationärt anställda. Detta eftersom de tilldelas arbetsuppgifter som behöver utföras eftersom det saknas personal på den stationära arbetsplatsen.

- Flexibilitet.

Viljan att prova på olika typer av arbetsuppgifter och arbetsplatser är nog också en av anledningarna till att många trivs med sitt arbete på ett uthyrningsföretag. Detta gör att de som är anställda av ett uthyrningsföretag har möjlighet att få en bredare kompetens inom olika arbetsområden. Många är unga och har kanske inte bestämt sig för vad de vill arbeta med och ser detta som ett sätt att få arbetslivserfarenhet.

Framtiden

Många frågor finns angående framtidens arbetskraft. Om arbetsgivare erbjuder högre lön, som anställningsförmån, för den stationärt anställda personalen och inte erbjuder yrkesutvecklingsmöjligheter, vad leder det till? Det innebär troligen att de stationärt anställda har svårt att få annat arbete i framtiden eftersom de har låg utbildningsnivå inom t.ex. den nya tekniken. Dessutom har de krav på bibehållen ekonomisk standard som de uppnått genom att arbeta länge på ett och samma företag. Om de anställda har en lön som de är tillfredsställda med minskar motivationen till att söka utbildning och motivationen till att söka annat arbete.

För att kunna utveckla företagets verksamhet och lönsamhet krävs en kunnig, engagerad och effektiv personalstyrka. Om företag hyr in majoriteten av de anställda eller möjligen hyr in hela personalstyrkan, kan man fråga sig vilken syn de har på sina medarbetare. Ser företag personalen som en resurs som via yrkes- och personlig utveckling kan medverka till att före-

taget blir mer lönsamt, eller ser företag personalen som en grupp medarbetare som ska vara lätt utbytbara?

Det är förmodligen svårt att få den inhyrda arbetskraften att engagera sig djupare i företaget, verksamheten och arbetsuppgifterna eftersom deras vistelse på företaget endast är temporär. I arbetsmiljöfrågorna kan bristen på engagemang i framtiden bli ett stort problem, dels för de anställda men givetvis också för företaget genom ökat antal sjukskrivningar, olycksfall och arbetsskador.

För uthyrningsföretagen borde den höga personalomsättningen vara ett stort problem. Om de skulle lyckas att motivera fler att delta i utbildning så kanske fler skulle stanna kvar i företaget. Det kan handla om mer yrkesspecifik utbildning, möjlighet att delta på betald arbetstid samt en känsla av att vidareutbildning också genererar en högre lön.

”Ja, man tar ju ett ansvar mot arbetsgivaren du är hos, men du behöver aldrig gå in i konflikter, som finns på alla arbetsplatser. Du behöver inte bry dig om arbetsmiljön på det sättet när det är kort tid, när det är längre så börjar man känna att man vill vara med och förändra den.”

(Lisa 40 år, sekreterare) ¹

Vi kan konstatera att det finns mycket kvar att göra i Sverige inom uthyrningsbranschen. Om vi ska vara ärliga och göra en jämförelse med ett annat EU-land så har vi ett större problem med alla visstidsanställningar. En fråga man kan ställa sig är vilket som är tryggast, en fast anställning i ett uthyrningsföretag eller en visstidsanställning på en stationär arbetsplats.

Just nu ser det ut på följande sätt:

	Visstidsanställda	Uthyrningsbranschen
Sverige	17,8 %	0,52 %
Holland	7 %	4,5 %

¹Arbetslivsinstitutet: Uthyrd men fast anställd 1999:6

Inom EU är i genomsnitt 1,5 % av arbetskraften anställda inom uthyrningsbranschen, i USA 2,01 %.

Det vi i Sverige måste göra är att acceptera att uthyrningsföretagen har kommit för att stanna. Fackföreningsrörelsens uppgift är att fortsätta att förbättra villkoren för alla anställda. Det vi behöver är ett nationellt avtal där parterna är överens om att det är branschen som avgör vilket avtal som ska gälla för de anställda, inte vilken arbetsgivare de är anställd av. Detta måste vi göra tillsammans för att förhindra den lönedumpning som just nu sker.

Personliga uppgifter**1. Kön**

Kvinna	81 % (17)
Man	19 % (4)

2. Ålder

20 år eller yngre	(0)
21–30 år	28,6 % (6)
31–40 år	47,6 % (10)
41–50 år	19 % (4)
51 år eller äldre	4,8 % (1)

3. Civilstånd

Gift/sambo	81 % (17)
Ensamstående	19 % (4)

4. Hur många barn har du/ni under 15 år?

0 barn	42,9 % (9)
1 barn	14,2 % (3)
2 barn eller fler	42,9 % (9)

5. Utbildningsnivå? (Flera svarsalternativ är möjliga.)

Grundskola	(0)
Gymnasium	85,7 % (18)
Eftergymnasial utbildning	14,3 % (3)

Anställning**6. Hur många timmar är du anställd på per vecka? (Fyll i det svarsalternativ som stämmer bäst.)**

1–10 timmar	(0)
11–20 timmar	(0)
21–30 timmar	33,3 % (7)
31–40 timmar	66,7 % (14)

7. Vilken anställningsform har du?

Provanställning	(0)
Tillsvidare (fast anställd)	100 % (21)

Vikariat	(0)
Viss tid	(0)
Annat	(0) Vad? _____

8. Hur länge har du varit anställd hos nuvarande arbetsgivare?

Mindre än 3 månader	(0)
3–6 månader	4,8 % (1)
6–12 månader	4,8 % (1)
1–2 år	4,8 % (1)
Mer än 2 år	85,6 % (18)

9. Vad gjorde du innan nuvarande anställning?

Studerade	9,5 % (2)
Arbetslös	14,4 % (3)
Annat arbete, tillsvidareanställd (fast anställd)	33,3 % (7)
Annat arbete, vikariat	33,3 % (7)
Annat	9,5 % (2)

10. Upplever du att det finns skillnader mellan dig som stationärt anställd och den inhyrda personalen?

Ja	42,9 % (9)
Nej	38,1 % (8)
Vet ej	19 % (4)

11. Om svaret är ja på fråga 10, vilka är skillnaderna för dig?

Trivsel på arbetsplatsen

12. Hur trivs du på den här arbetsplatsen?

Mycket bra	14,3 % (3)
Ganska bra	52,4 % (11)
Varken eller	28,5 % (6)
Ganska dåligt	4,8 % (1)
Mycket dåligt	(0)

13. Upplever du att du fick en tillfredsställande introduktion när du började på den här arbetsplatsen?

Ja	42,9 % (9)
Nej	57,1 % (12)

14. a) Upplever du att du får ta del av kontinuerlig information/utbildning på den här arbetsplatsen, om de förändringar som sker?

Ja	33 % (7)
Nej	67 % (14)

b) Känner du dig delaktig

Ja	29 % (6)
Nej	71 % (15)

Yrkesutveckling

Med yrkesutveckling menas här någon form av utbildning, kurs eller konferens som inte är direkt kopplad till dina nuvarande arbetsuppgifter, men kopplad till din anställning. Dvs. inte bas-kunskaper eller introduktion som krävs för de arbetsuppgifter du nu utför, utan vidareutveckling.

15. a) Anordnar företaget du är anställd i någon form av utbildning, kurs eller konferens?

Ja	14,3 % (3)
Nej	71,4 % (15)
Vet ej	14,3 % (3)

b) Har du fått erbjudande om att delta i utbildning, kurs eller konferens?

Ja	24 % (5)
Nej	66,5 % (14)
Vet ej	9,5 % (2)

c) Har du beretts praktisk möjlighet att delta?

Ja	19 % (4)
Nej	62 % (13)
Vet ej	19 % (4)

d) Har du deltagit?

Ja	23,8 % (5)
Nej	76,2 % (16)

16. Om svaret är nej på fråga 15 d, varför?

Fel tid	(0)
Problem med barnomsorg	(0)
Hade inte tid	(0)
Inte intresserad	(0)
Obetalt	(0)
Annat	100 % (21)

17. När är utbildningen förlagd?

a) Dagtid	63,7 % (13)
Vet ej	36,3 % (8)
b) Betald arbetstid	45,5 % (9)
Obetald arbetstid	(0)
Betald fritid	(0)
Vet ej	54,5 % (12)

Påverkan och inflytande

18. Vet du vem du ska vända dig till med frågor som rör din anställning (t.ex. ledighet, sjukdom, lön m.m.)?

Ja	95,2 % (20)
Nej	4,8 % (1)

19. Vet du vem du ska vända till med frågor som rör in arbetsmiljö?

Ja	90,5 % (19)
Nej	9,5 % (2)

20. Är du medlem i facket?

Ja	100 % (21)
Nej	(0)

Lön

21. Hur mycket tjänar du i månaden, brutto? (Grundlön, övertidsersättning, ob-ersättning, ackordslön.)

22. Har du någon löneförmån, hur mycket pengar ger det i genomsnitt per månad? (Flera svarsalternativ är möjliga.)

23. Hur många timmar i genomsnitt per vecka arbetar du utöver schemalagd arbetstid (övertid/mertid)?

0 timmar	33,3 % (7)
1–5 timmar	23,8 % (5)
6–10 timmar	14,3 % (3)
11–20 timmar	9,5 % (2)
Mer än 20 timmar	4,8 % (1)
Vet ej	14,3 % (3)

24. Hur får du ut din ersättning för övertidsarbete?

I pengar	95,2 % (20)
I ledighet	(0)
I varor	(0)
Ingår i grundlönen	(0)
Får ingen ersättning	(0)
Vet ej	4,8 % (1)

25. Hur många timmar i genomsnitt per vecka arbetar du på obekvämlig arbetstid (ob-tid)? (Fyll i det svarsalternativ som stämmer bäst.)

0 timmar	28,6 % (6)
1–5 timmar	4,8 % (1)
6–10 timmar	4,8 % (1)
11–20 timmar	9,5 % (2)
Mer än 20 timmar	52,3 % (11)
Vet ej	(0)

26. Hur får du ut din ersättning för obekvämlig arbetstid (ob-tid)?

I pengar	76,2 % (16)
I ledighet	(0)
I varor	(0)
Ingår i grundlönen	(0)
Får ingen ersättning	(0)
Vet ej	23,8 % (5)

27. a) Föredrar du en tillsvidareanställning på en stationär arbetsplats framför en tillsvidareanställning på ett personaluthyrningsföretag?

Ja	90 % (19)
Nej	(0)
Vet ej	10 % (2)

b) Om svaret är ja, varför?

c) Om svaret är nej, varför?

Personliga uppgifter**1. Kön**

Kvinna	80 % (12)
Man	20 % (3)

2. Ålder

20 år eller yngre	33,3 % (5)
21–30 år	53,4 % (8)
31–40 år	13,3 % (2)
41–50 år	(0)
51 år eller äldre	(0)

3. Civilstånd

Gift/sambo	60 % (9)
Ensamstående	40 % (6)

4. Hur många barn har du/ni under 15 år?

0 barn	93,3 % (14)
1 barn	6,7 % (1)
2 barn eller fler	(0)

5. Utbildningsnivå

Grundskola	13,3 % (2)
Gymnasium	80 % (12)
Eftergymnasial utbildning	6,7 % (1)

Anställning**6. I vilket företag har du din grundanställning?****7. Hur många timmar är du anställd på per vecka? (Fyll i det svarsalternativ som stämmer bäst.)**

1–10 timmar	(0)
11–20 timmar	(0)
21–30 timmar	6,7 % (1)
31–40 timmar	93,3 % (14)

8. Hur många av dessa timmar arbetar du på den här arbetsplatsen?

1–10 timmar	(0)
11–20 timmar	(0)
21–30 timmar	6,7 % (1)
31–40 timmar	93,3 % (14)

9. Vilken anställningsform har du?

Provanställning	33,3 % (5)
Tillsvidare (fast anställd)	66,7 % (10)
Vikariat	(0)
Viss tid	(0)
Annat	(0) Vad? _____

10. Hur länge har du varit anställd hos nuv. arbetsgivare?

Mindre än tre månader	20 % (3)
3–6 månader	20 % (3)
6–12 månader	60 % (9)
1–2 år	(0)
Mer än 2 år	(0)

11. Hur ofta är du utan arbete? (Fyll i det svarsalternativ som stämmer bäst.)

Aldrig	86,6 % (13)
1–2 dagar/månad	13,4 % (2)
1–2 dagar/vecka	(0)
7–14 dagar/månad	(0)
Mer än 14 dagar/månad	(0)

12. Om du är utan arbete, hur ersätts du?

Garantilön	93,3 % (14)
A-kasseersättning	(0)
Ingen ersättning	(0)
Annat	6,7 % (1)

13. Vad gjorde du innan nuvarande anställning?

Studerade	33,3 % (5)
Arbetslös	13,3 % (2)

Annat arbete, tillsv.anställd 26,7 % (4)
(fast anställd)

Annat arbete, vikariat 6,7 % (1)

Annat 20 % (3)

**14. Upplever du att det finns skillnader mellan dig som inhyrd
arbetskraft och den stationära personalen?**

Ja 66,6 % (10)

Nej 26,7 % (4)

Vet ej 6,7 % (1)

15. Om svaret är ja på fråga 14, vilka är skillnaderna för dig?

Trivsel på arbetsplatsen

16. Hur trivs du på den här arbetsplatsen?

Mycket bra 20 % (3)

Ganska bra 66,7 % (10)

Varken eller 13,3 % (2)

Ganska dåligt (0)

Mycket dåligt (0)

**17. Upplever du att du fick en tillfredsställande introduktion
när du började på den här arbetsplatsen?**

Ja 60 % (9)

Nej 33,3 % (5)

Inget svar 6,7 % (1)

**18. a) Upplever du att du får ta del av kontinuerlig informa-
tion/utbildning på den här arbetsplatsen, om de förändringar
som sker?**

Ja 86,7 % (13)

Nej 13,3 % (2)

b) Känner du dig delaktig?

Ja 60 % (9)

Nej 40 % (6)

Yrkesutveckling

Med yrkesutveckling menas här någon form av utbildning, kurs eller konferens som inte är direkt kopplad till dina nuvarande arbetsuppgifter, men kopplad till din anställning. Dvs. inte bas-kunskaper eller introduktion som krävs för de arbetsuppgifter du nu utför, utan vidareutveckling.

19. a) Anordnar företaget du är anställd i någon form av utbildning, kurs eller konferens?

Ja	80 % (12)
Nej	(0)
Vet ej	20 % (3)

b) Har du fått erbjudande om att delta i utbildning, kurs eller konferens?

Ja	73,3 % (11)
Nej	20 % (3)
Vet ej	6,7 % (1)

c) Har du beretts praktisk möjlighet att delta?

Ja	40 % (6)
Nej	20 % (3)
Vet ej	40 % (6)

d) Har du deltagit?

Ja	13,3 % (2)
Nej	86,7 % (13)

20. Om svaret är nej på fråga 19 d, varför?

Fel tid	20 % (3)
Problem med barnomsorg	(0)
Hade inte tid	6,7 % (1)
Inte intresserad	13,3 % (2)
Obetalt	(0)
Annat	60 % (9)

21. När är utbildningen förlagd?

a) Kvällstid	40 % (6)
Dagtid	20 % (3)
Vet ej	40 % (6)

b) Betald arbetstid	6,7 % (1)
Obetald arbetstid	13,3 % (2)
Obetald fritid	46,7 % (7)
Vet ej	33,3 % (5)

Påverkan och inflytande

22. Vet du vem du ska vända dig till med frågor som rör din anställning (t.ex. ledighet, sjukdom, lön m.m.)?

Ja	93,3 % (14)
Nej	6,7 % (1)

23. Vet du vem du ska vända dig till med frågor som rör din arbetsmiljö?

Ja	66,7 % (10)
Nej	33,3 % (5)

24. Har din arbetsgivare tecknat kollektivavtal med facket?

Ja	53,3 % (8)
Nej	6,7 % (1)
Vet ej	40 % (6)

25. Är du medlem i facket?

Ja	46,65 % (7)
Nej	46,65 % (7)
Inget svar	6,7 % (1)

Lön

26. Hur mycket tjänar du i månaden brutto (grundlön, övertidsersättning, översättning, ackordslön)?

27. Har du någon löneförmån, hur mycket pengar ger det i genomsnitt per månad? (Flera svarsalternativ är möjliga.)

28. Hur många timmar i genomsnitt per vecka arbetar du utöver schemalagd arbetstid (övertid/mertid)? (Fyll i det svarsalternativ som stämmer bäst.)

0 timmar	73,4 % (11)
1–5 timmar	13,3 % (2)
6–10 timmar	(0)
11–20 timmar	13,3 % (2)

Mer än 20 timmar	(0)
Vet ej	(0)

29. Hur får du ut din ersättning för övertidsarbete?

I pengar	73,3 % (11)
I ledighet	(0)
I varor	(0)
Ingår i grundlönen	(0)
Får ingen ersättning	(0)
Vet ej	26,7 % (4)

30. Hur många timmar i genomsnitt per vecka arbetar du på obekvämt arbetstid (ob-tid)? (Fyll i det svarsalternativ som stämmer bäst.)

0 timmar	20 % (3)
1-5 timmar	13,3 % (2)
6-10 timmar	(0)
11-20 timmar	20 % (3)
Mer än 20 timmar	46,7 % (7)
Vet ej	(0)

31. Hur får du ut din ersättning för obekvämt arbetstid (ob-tid)?

I pengar	86,7 % (13)
I ledighet	(0)
I varor	(0)
Ingår i grundlönen	(0)
Får ingen ersättning	(0)
Vet ej	13,3 % (2)

32. a) Föredrar du en tillsvidareanställning på ett personaluthyrningsföretag framför en tillsvidareanställning på en stationär arbetsplats?

Ja	40 % (6)
Nej	26,7 % (4)
Vet ej	33,3 % (5)

b) Om svaret är ja, varför?

c) Om svaret är nej, varför?

Kön – civilstånd

Av de stationärt anställda, som svarat på enkäten, är 81 % kvinnor och 19 % är män. Av den inhyrda personalen, som svarat på enkäten, är 80 % kvinnor och 20 % är män. 81 % av de stationärt anställda och 60 % av den inhyrda personalen är gifta eller sambo.

Ålder

28,6 % av de stationärt anställda är 21–30 år, 47,6 % är 31–40 år, 19 % är 41–50 år och 4,8 % är 51 år eller äldre. Av den inhyrda personalen är 33,3 % 20 år eller yngre, 53,4 % är 21–30 år och 13,3 % är 31–40 år.

Utbildningsnivå

85,7 % av de stationärt anställda har gymnasieutbildning och 14,3 % har eftergymnasial utbildning. Av den inhyrda personalen har 13,3 % enbart grundskoleutbildning, 80 % har gymnasieutbildning och 6,7 % har eftergymnasial utbildning.

Anställningsform

100 % av de stationärt anställda är tillsvidareanställda. 66,7 % av den inhyrda personalen är tillsvidareanställd och 33,3 % är provanställd.

Sysselsättning innan nuvarande anställning

9,5 % av de stationärt anställda studerade, 14,4 % var arbetslösa, 66,6 % hade annat arbete och 9,5 % gjorde annat.

Av den inhyrda personalen studerade 33,3 %, 13,3 % var arbetslösa, 33,4 % hade annat arbete och 20 % gjorde annat.

Arbetslös – inhyrd personal

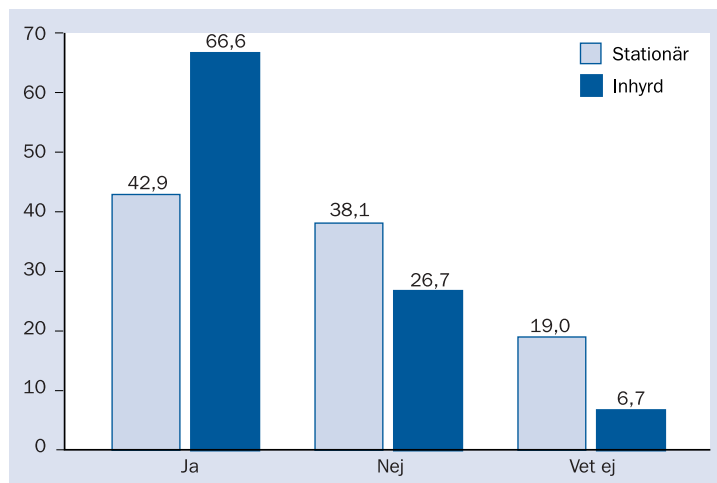
86,6 % av den inhyrda personalen är aldrig utan arbete, 13,4 % är utan arbete 1–2 dagar per månad. Av dem som är utan arbe-

te ersätts 93,3 % med garantilön och 6,7 % ersätts på annat sätt.

Anställningstid

85,6 % av de stationärt anställda har varit anställda hos nuvarande arbetsgivare mer än 2 år, 4,8 % har varit anställda i 1–2 år, 4,8 % 6–12 månader och 4,8 % har varit anställd i 3–6 månader. Av den inhyrda personalen har 60 % varit anställda 6–12 månader, 20 % 3–6 månader och 20 % har varit anställda mindre än tre månader.

Skillnader i anställning och arbetsuppgifter



15 % av den stationärt anställda personalen anser att den inhyrda personalen har sämre anställningsvillkor. 15 % anser att de som stationärt anställda har bättre möjlighet till ledighet. 47 % tycker att lönen är bättre för de stationärt anställda. 8 % anser att den inhyrda personalen har bättre arbetserfarenhet. 15 % anser att ansvarstagandet är sämre hos den inhyrda personalen.

Av den inhyrda personalen anser 8 % att de som inhyrda tar större ansvar. 92 % tycker att anställningsvillkoren är bättre för den stationära personalen.

Trivsel på arbetsplatsen

14,3 % av de stationärt anställda trivs mycket bra på arbetsplatsen, 52,4 % trivs ganska bra, 28,5 % tycker varken eller och 4,8 % trivs ganska dåligt. Av den inhyrda personalen trivs 20 % mycket bra på arbetsplatsen, 66,7 % trivs ganska bra och 13,3 % tycker varken eller.

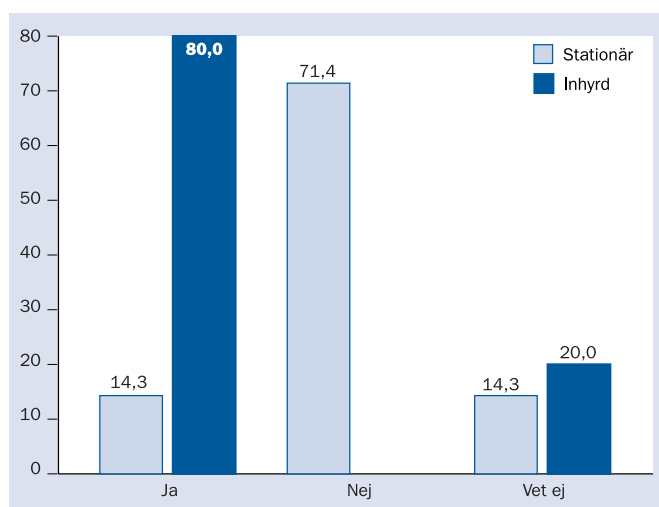
42,9 % av de stationärt anställda och 60 % av den inhyrda personalen tycker att de fick en tillfredsställande introduktion när de började på arbetsplatsen.

33 % av de stationärt anställda och 86,7 % av den inhyrda personalen tycker att de får ta del av kontinuerlig information på arbetsplatsen, om de förändringar som sker.

29 % av de stationärt anställda och 60 % av den inhyrda personalen känner sig delaktiga.

Yrkesutveckling

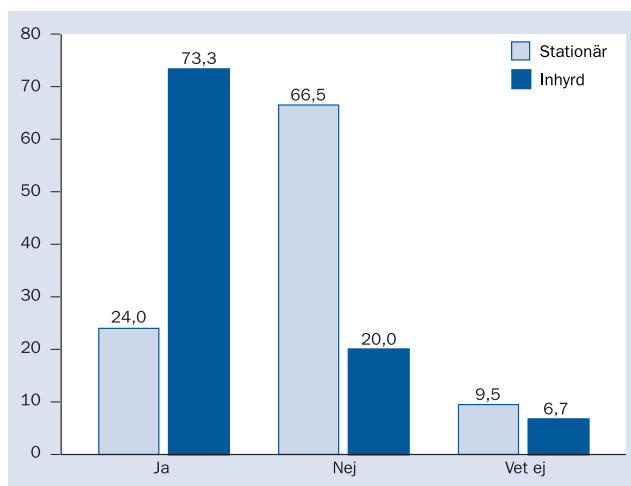
Anordnar företaget du är anställd i någon utbildning?



14,3 % av den stationärt anställda personalen anser att företaget anordnar någon form av utbildning medan 71,4 % inte tycker det. 14,3 % vet inte.

Av den inhyrda personalen anser 80 % att företaget anordnar någon form av utbildning. 20 % vet inte.

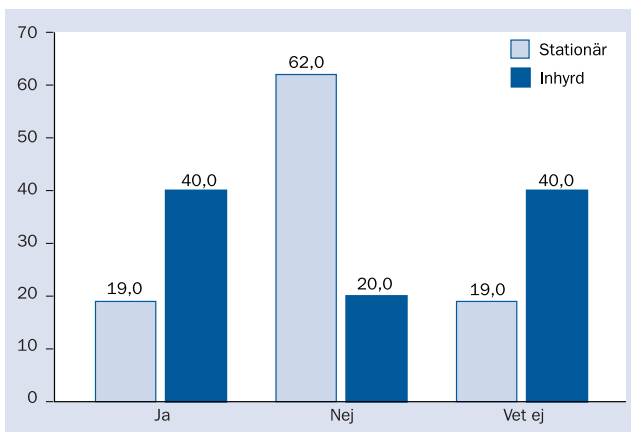
Har du fått erbjudande om att delta i utbildning?



24 % av den stationärt anställda personalen har fått erbjudande, 66,5 % har inte fått erbjudande och 9,5 % vet ej.

Av den inhyrda personalen har 73,3 % fått erbjudande, 20% har inte fått erbjudande och 6,7 % vet ej.

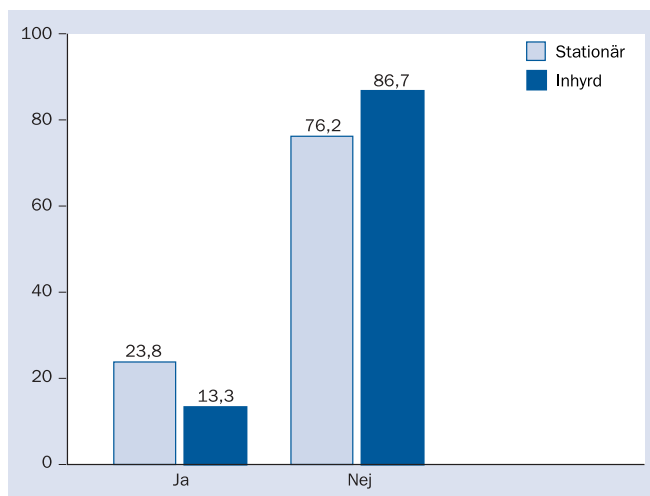
Har du beretts praktisk möjlighet att delta i utbildning?



19 % av den stationärt anställda personalen har beretts praktisk möjlighet att delta i utbildning, 62 % har inte beretts praktisk möjlighet och 19 % vet ej.

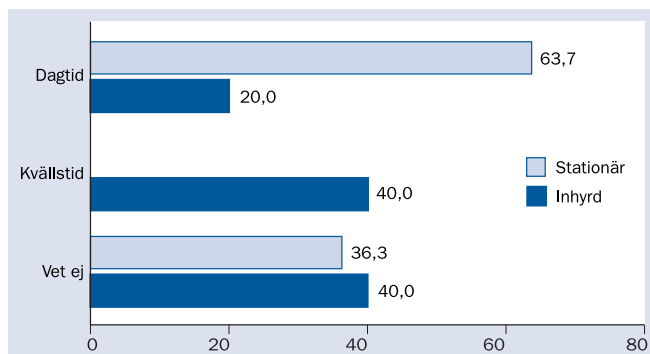
Av den inhyrda personalen har 40 % beretts praktisk möjlighet att delta i utbildning, 20 % har inte beretts praktisk möjlighet och 40 % vet ej.

Har du deltagit i utbildning?



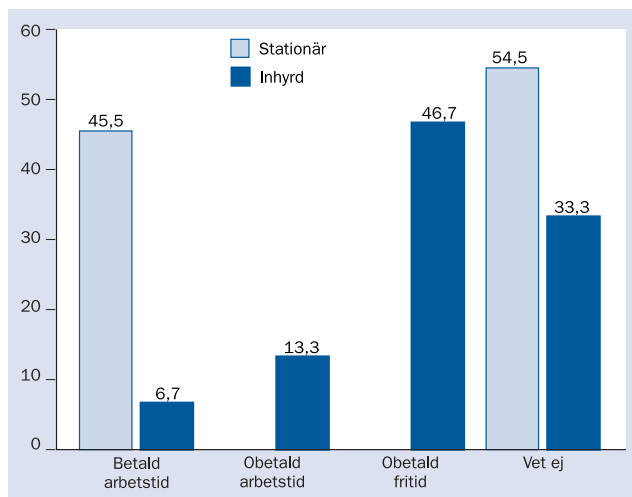
23,8 % av den stationärt anställda personalen och 13,3 % av den inhyrda personalen har deltagit i utbildning.

Förläggning av utbildning



63,7 % av den stationärt anställda personalen vet att utbildningen är förlagd på dagtid. Av den inhyrda personalen vet 20 % att utbildningen är förlagd på dagtid, 40 % vet att utbildningen är förlagd på kvällstid.

Ersättning vid utbildning

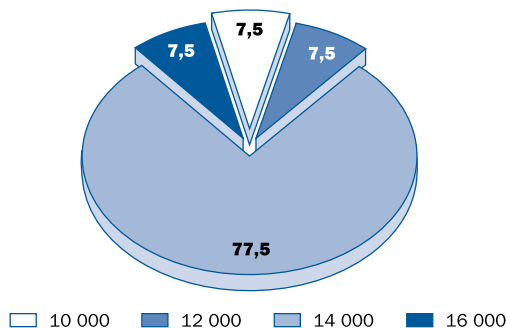


45,5 % av den stationärt anställda personalen vet att utbildning sker på betald arbetstid. Av den inhyrda personalen vet 46,7 % att utbildning sker på obetald fritid, 13,3 % vet att utbildning sker på obetald arbetstid, 6,7 % vet att utbildning sker på betald arbetstid och 33,3 % vet ej.

Medlem i facket – kollektivavtal

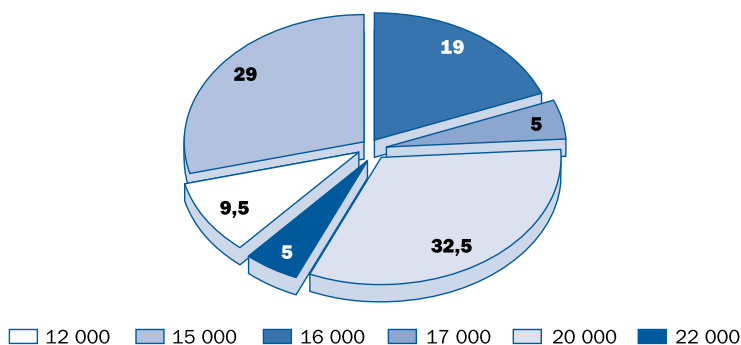
100 % av de stationärt anställda och 46,65 % av den inhyrda personalen är medlemmar i facket. 53,3 % av den inhyrda personalen vet att arbetsgivaren tecknat kollektivavtal med facket.

Månadslön – inhyrd personal

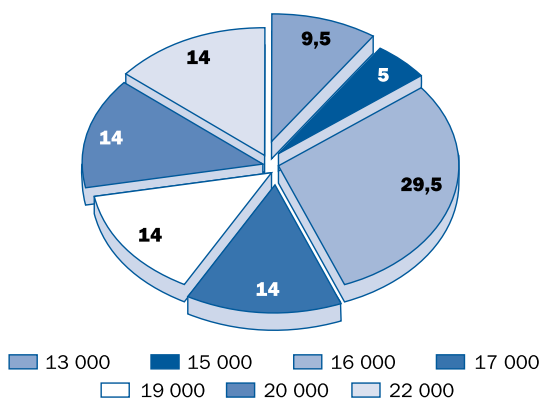


Genomsnittslönen för den inhyrda personalen är 13 692 kr per månad.

Månadslön – stationär personal



Månadslön inkl. tillägg – stationär personal



71 % av de stationärt anställda har premielön, premielönen är i genomsnitt 870 kr per månad. 9,5 % har vinstdelning, vinstdelningen är i genomsnitt 785 kr per månad. 19 % har personligt lönetillägg, tillägget är i genomsnitt 300 kr per månad. Månadslön inklusive tillägg innebär en genomsnittslön på 17 615 kr per månad.

Övertidsarbete

33,3 % av de stationärt anställda arbetar aldrig övertid, 23,8% arbetar övertid 1–5 timmar per vecka, 23,8 % 6–20 timmar per vecka, 4,8 % arbetar övertid mer än 20 timmar per vecka och 14,3 % vet ej. 95,2 % av de tillfrågade vet att ersättningen betalas ut i pengar.

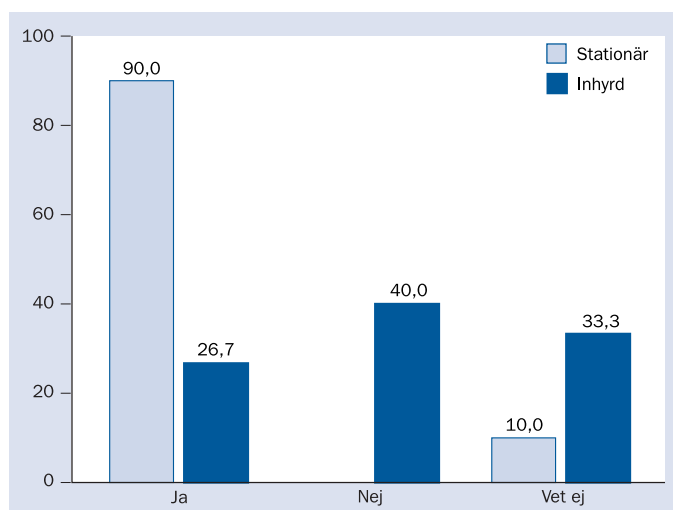
Av den inhyrda personalen arbetar 73,4 % aldrig övertid, 13,3 % arbetar övertid 1–5 timmar per vecka och 13,3 % arbetar övertid 11–20 timmar per vecka. 73,3 % av de tillfrågade vet att ersättningen betalas ut i pengar.

OB-tid

Av de stationärt anställda arbetar 28,6 % aldrig på obekvämt arbetstid, 4,8 % arbetar på obekvämt arbetstid 1–5 timmar per vecka, 14,3 % 6–20 timmar per vecka och 52,3 % arbetar på obekvämt arbetstid mer än 20 timmar per vecka. 76,2 % av de tillfrågade vet att ersättningen betalas ut i pengar.

Av den inhyrda personalen arbetar 20 % aldrig på obekvämt arbetstid, 13,3 % arbetar på obekvämt arbetstid 1–5 timmar per vecka, 20 % 11–20 timmar per vecka och 46,7 % arbetar på obekvämt arbetstid mer än 20 timmar per vecka. 86, % av de tillfrågade vet att ersättningen betalas ut i pengar.

Anställning på stationär arbetsplats?



90 % av de stationärt anställda föredrar en tillsvidareanställning på en stationär arbetsplats. Av dessa personer anser 40 % att det är en tryggare anställning. 17 % föredrar att arbeta på en och samma arbetsplats. 20 % anser att anställningsvillkoren är

bättre och 23 % anser att lönen är bättre för de stationärt anställda. 10 % vet ej.

Av den inhyrda personalen föredrar 40 % att arbeta på ett uthyrningsföretag. 94 % av dessa personer tycker det är stimulerande att arbeta på olika arbetsplaster. 6 % tycker att utvecklingsmöjligheterna är större för anställda på uthyrningsföretag. 26,7 % föredrar att arbeta på en stationär arbetsplats. Samtliga av dessa personer anser att det beror på anställningstryggheten. 33,3 % vet ej.

Källförteckning

Personaluthyrning SOU 1997:58 Slutbetänkande av utredningen för utvärdering av avreglering av arbetsförmedlingsmonopolet.

Judith Bell (1995) *Introduktion till forskningsmetodik.*

Steve Flinders (1999) *Key terms in human resources.*

Tjänstemannaförbundet, HTF (1998) *Bemanningsbranschen – undersökning av arbetstider och löner.*

Hur upplever individen att lönen sätts?

2001-01-01

Författare: Erik Andersson, Ingela Edlund, Thérèse Hulthén, Krister Rosén, Per-Olof Sjöo

En jämförelse mellan två företag

Andelen amerikanska företag har ökat i Sverige och en stor andel av den unga arbetskraften har ofta ett sådant företag som sin första arbetsplats. Det är ur svensk fackföreningsrörelses synvinkel viktigt att få en uppfattning om hur individen upplever lönesättningen i jämförelse med ett svenskt företag.

Fallstudien har genomförts på McDonald's, Sveavägen i Stockholm och Klaessons Möbler AB i Fjugesta. Det är två företag med stor skillnad i struktur och ägande; ett företag inom fast-foodindustrin med amerikanskt ägande och ett företag inom träindustrin med helsvenskt ägande.

Studien har genomförts genom att tillsvidareanställda vid dessa båda företag har fått och besvarat enkäter. Enkätundersökningen omfattar 61 personer.

Vi har frågat de anställda hur de trivs på sin arbetsplats. Det visar sig att de som trivs uppger inte lönen som anledning till trivseln. Däremot uppger de som inte trivs, att lönen är en av anledningarna.

Övervägande delen av arbetarna på båda företagen anser inte att de kan påverka sin lön.

En klar majoritet anser att facket skall kunna påverka lönen, närmare bestämt 90 % på båda företagen. Det är intressant utifrån det faktum att på Klaessons är samtliga medlemmar i facket, jämfört med att det endast är 16 % på McDonald's som är det.

Trots att de två arbetsplatserna är fundamentalt olika, skiljer sig svaren på frågan om vad man tycker skall påverka lönen förvånansvärt lite.

Utan att man kan dra några slutsatser ger studien ett antal intressanta signaler när det gäller lön och den upplevda rättvisan.

Inledning

Vi som har arbetat med denna fallstudie är deltagare i ett förbundsgemensamt projekt som bedrivs i samarbete mellan LO och SAF. Projektet som har namnet "Livslångt lärande i arbetslivet" består av fem delprojekt. Detta delprojekt har till uppgift att utbilda förändringsagenter. Delprojektet kallas TUIA, Trade Union Innovation Agents, och påbörjas i februari 1999 och avslutas i december 2000.

Vi är en grupp om fem personer som kommer från fyra olika LO-förbund:

Erik Andersson, Svenska Metallarbetareförbundet

Ingela Edlund, SEKO

Therese Hultén, Hotell och Restaurang Facket

Krister Rosén, Skogs- och Träfacket

Per-Olof Sjöo, Skogs- och Träfacket

Antalet utlandsägda företag i Sverige ökar och vi i gruppen finner företag med amerikanska ägare särskilt intressanta. Vi upplever dock att det finns svårigheter att belysa skillnader i filosofier och strategier mellan företag med svenska respektive amerikanska ägare. Därför har vi valt att undersöka om det finns skillnader i *upplevelser* mellan anställda inom olika företag.

Utifrån detta sattes följande rubrik på vår fallstudie; "Hur upplever individen att lönen sätts?"

Vi valde att jämföra ett företag inom fast-foodindustrin där moderbolaget är amerikanskt, med amerikanskt koncept och ursprung, och ett företag inom träindustrin med lång historia inom svensk industriutveckling och helsvenskt ägande för att se om upplevelserna om lönesättningen skiljer sig. Även anställningsformerna varierar mellan dessa företag. Fast-foodföretag har ett flertal visstidsanställda medan träföretag generellt tillämpar tillsvidareanställningar.

De utvalda företagen är McDonalds, Sveavägen i Stockholm, och Klaessons Möbler AB i Fjugesta.

Syfte

Att (genom upplevelsebaserade frågeställningar i enkäten) få en uppfattning om det finns likheter och/eller olikheter i hur individen upplever lönesättningen mellan de olika företagen.

Metod

Fallstudien är baserad på en enkätundersökning med upplevelsebaserade frågeställningar. Företagen har fått samma enkätfrågor som har följande blockindelning;

- Bakgrundsfrågor
- Trivsel på arbetsplatsen (med motiveringsalternativ)
- Lönesystem och påverkan
- Information/påverkan

Enkätfrågorna har tagits fram i samarbete med en person som tidigare arbetat på Statistiska centralbyrån (SCB).

Informationen till Klaessons Möbler har skett genom personliga kontakter med företagets vd och den lokala fackklubben. Enkäterna har skickats personligen till var och en och inhämtandet har skett i samråd med fackklubben. Av totalt 39 utsända enkäter inkom 30 svar.

Informationen till McDonald's har skett genom personliga kontakter med restaurangchefen och fackets representant för

McDonald's i Stockholmsområdet. Enkäterna har även här skickats personligen till var och en. Av totalt 51 utsända enkäter inkom 31 svar.

På båda företagen har fackliga representanter intervjuats om de faktiska förhållandena om lönesystemen på respektive arbetsplats.

Ursprungligen hade vi också för avsikt att genomföra ett antal intervjuer med dem som fått enkäten på respektive företag. Detta visade sig inte vara genomförbart på McDonald's. På Klaessons möbler genomförde vi två enskilda intervjuer och en gruppintervju. Vi har valt att inte dra några slutsatser av dessa intervjuer eftersom de enbart ägde rum på det ena företaget. Däremot kan vi konstatera att de gav oss stor hjälp vid sammanställningen av enkätsvaren eftersom vi fick en uppfattning om vilka frågor som kunde uppfattas som otydliga.

Urval

Urvalet av personer i enkätundersökningen baseras på samtliga tillsvidareanställda inom de båda företagen. Ett ytterligare urval är att vi vänt oss till anställda inom respektive LO-förbunds kollektivavtalsområde.

Bakgrund

Vi valde att undersöka två företag inom skilda branscher med olika förutsättningar. Därför vill vi här försöka ge en kortfattad beskrivning av de båda branscherna och respektive företag.

Bakgrundsbeskrivning – svensk möbelindustri

Trä är en av Sveriges viktigaste naturtillgångar och möbelindustrin har en stark tradition i svenskt näringsliv. Närheten till råvaran, då främst den långsamt växande norrländska furan, har bidragit till att träindustrin i allmänhet spelade en viktig roll för industrialismens framväxt i Sverige.

Tillverkningen består av i stort sett alla slags möbler; från legotillverkning av detaljer och enklare planmöbler av spånplatta till mer avancerade stoppmöbler som soffor och sängar.

Möbeltillverkning kännetecknas, med vissa undantag, av små företag där ägandet till största delen är helsvenskt och ofta i form av rena familjeföretag. Den typiska fabriken drivs ofta av en lokalt förankrad entreprenör med god erfarenhetskunskap men utan högre formell utbildning.

Tillverkningen är sällan teknikkrävande, och arbetsorganisationen följer gamla klassiska mönster varför efterfrågan på formell kunskap hos personalen är låg. Anställningsformen är i regel tillsvidareanställning och andelen deltidsarbetande är låg. Arbetsplatsen är oftast belägen i glesbygdsområden och är därför viktig ur närings- och regionalpolitisk synpunkt.

Idag sysselsätter möbelindustrin ca 5 500 personer och omsatte 1998 drygt 15 miljarder SEK.

Av den totala omsättningen 1998 stod exporten för 9 miljarder SEK. Trots närheten till råvaran brottas möbelbranschen med en relativt sett hög importandel som 1998 var 5 miljarder SEK.

När det gäller utveckling och förädling har IKEA länge spelat en viktig roll som beställare i branschen. IKEAs internationalisering har inneburit ett hårt rationaliseringstryck i den svenska möbelbranschen. Även gamla öststatsländer har på senare år bidragit till en ökad konkurrens på den internationella marknaden.

Företagsbeskrivning Klassons Möbler AB

Historik

Klaessons Möbler ligger i Fjugesta och är ett anrikt svenskt möbelföretag som började som ett bysnickeri 1896. Då tillverkades i stort sett alla sorters snickerier på beställning från kunder på orten.

Med tiden gick produktionen över till att bara tillverka möbler för privata och offentliga miljöer och Klaessons hade under en tid ett eget försäljningsställe i Örebro.

I början av 1990 talet köptes företaget av Plenakoncernen och då renodlades sortimentet till dagens produktion av hög-

kvalitativa möbler för offentliga miljöer. Totalt sysselsätter företaget ca 60 personer och 1999 var omsättningen 56 miljoner SEK varav 17 miljoner SEK på utländska marknader.

Personalpolitik

Personalomsättningen på företaget är låg. Flera har anställningstid överstigande 16 år och inte någon har jobbat på Klaessons Möbler kortare tid än 1 år. Bland arbetarna används 7 olika lönegrupper. I förhandlingar mellan företaget och fackklubben placeras de anställda i lönegrupp baserat på utbildning, kompetens och mångkunnighet. Vid förhandlingarna tas hänsyn till anställningstiden eftersom den erfarenhet anställningstiden för med sig kan jämföras med utbildning och/eller kompetens.

Någon planerad rotation mellan de olika arbetsuppgifterna finns ej.

Facket

Skogs- och Träfacket är den avtalsbärande organisationen på Klaessons Möbler. Förbundet har 69 000 medlemmar i 17 avdelningar, som tillsammans täcker hela Sverige. Klaessons Möbler tillhör Skogs- och Träfackets avdelning 7 som har sitt kontor i Katrineholm. Facket har en stark ställning på arbetsplatsen. Medlemmarnas intressen bevakas av organisationen genom en fackklubb på arbetsplatsen och samtliga arbetare är medlemmar.

Förhandlings-/lönesystem

Klaessons Möbler omfattas genom medlemskap i arbetsgivarförbundet Träindustriförbundet (TIF) av Träindustriavtalet där Skogs- och Träfacket är motpart. Kollektivavtalet är rikstäckande och förhandlas fram mellan förbundsparterna på nationell nivå. Därmed binds TIFs medlemsföretag automatiskt av Träindustriavtalet.

Skogs- och Träfacket och Träindustriförbundet är i sin tur bundna av ett avtal mellan industrins fackliga organisationer och arbetsgivarförbund (Samarbetsavtal om industriell utveckling och lönebildning). Detta samarbetsavtal innehåller parter-

nas gemensamma bedömningar om bl.a. internationell konkurrenskraft, forskning, utveckling och ekonomiska förutsättningar. Dessutom innehåller avtalet förhandlingsregler som syftar till att ge parterna förutsättningar att föra konstruktiva förhandlingar utan stridsåtgärder.

Kollektivavtalsförhandlingarna på förbunds nivå reglerar dels allmänna bestämmelser (t.ex. arbetstidens längd, minimilöner och övertidersättningar), dels tillgängligt löneutrymme. Löneutrymmet fördelas sedan enligt vissa givna principer på företagsnivå.

Minimilönerna år 2000 inom Träindustriavtalet är följande:

År i branschen	1	2	3	4	5
Specialarbetare					86.25 kr
Yrkesarbetare	utbildning		75.30 kr	77.15 kr	79.50 kr
Övr. arbetare 18 år	71.95 kr	73.05 kr	73.20 kr	73.90 kr	74.30 kr
Minderåriga arbetare som fyllt 17 år	61.05 kr				

De lokala löneförhandlingarna på Klaessons sker mellan arbetsgivaren och fackklubben. På Klaessons finns ett lönesystem som placerar de anställda i lönegrupper som baseras på individens utbildning, erfarenhet och anställningstid. Det centralt fastställda löneutrymmet fördelas på de olika lönegrupperna. Vid dessa förhandlingar kan det träffas överenskommelse om större lönepåslag än vad det centrala avtalet säger. Vid lönerevision bedöms varje individ och får lön enligt den lönegrupp som han eller hon placerats i.

Genomsnittsanställd hos Klaessons Möbler AB:

”Jag är man runt 35 år och gift. Jag har barn som är i tonåren.

Jag har gått gymnasiet och arbetar nu heltid med en lön på ca

80:-/timme. Jag har varit anställd i 10 år.”

I nedanstående tabell redovisas de enkätsvar (30 st) som ligger till grund för den genomsnittsanställda.

<i>Kön</i>	Kvinna	7
	Man	23
<i>Ålder</i>	<20	
	21-30	10
	31-40	9
	41-50	9
	51-60	11
	>61	
<i>Civilstånd</i>	Gift/sambo	21
	Ensamstående	8
	Hemmaboende hos föräldrar	
	Annat	1
<i>Barn</i>	Ja	18
	Nej	12
<i>Utbildning</i>	Grundskola	7
	Gymnasium/folkhögskola	22
	Universitet/folkhögskola	
	Övriga utbildningar	2
<i>Anställningstid</i>	-12 mån	
	1-3 år	9
	4-10 år	8
	11 år-	5
	>16 år	8
<i>Anställningsgrad</i>	Heltid	28
	Deltid	2
<i>Lön/timme</i>	<60:-	
	61-75:-	
	76-90:-	26
	91:-	2
<i>Medlem i facket</i>	Ja	30
	Nej	

Bakgrundsbeskrivning – McDonald´s

Historik

McDonald´s första restaurang öppnades 1948 i San Bernadino, USA. I början av 50-talet blev försäljaren Ray Kroc intresserad av bröderna McDonald´s idé och tanken om att sprida restaurangerna över landet genom franchising föddes. 1955 blev han själv den första franchisetagaren i Chicago.

Så föddes Big Mac

En av de första licenstagarna ansåg att McDonald´s behövde en mer vuxen profil och lade på två hamburgare mellan ett tredelat bröd och kallade den för Big Mac. Detta blev en succé och 1968 stod den för 19 % av den totala försäljningen.

I dag serveras Big Mac på alla McDonald´s-restauranger runt om i världen. Detta har gjort att den ansedda engelska tidningen The Economist utvecklat ett "Big Mac index". Genom att Big Mac är en identisk produkt i olika länder och till stor del består av lokala ingredienser anser man att det är en bra produkt att spegla olika länders kostnadsläge och för att värdera valutor. "Big Mac index" publiceras årligen i The Economist.

Företagsbeskrivning – McDonald´s i Sverige

Historik

En svensk försäljare (Paul Lederhausen) av maskinell utrustning till gatukök och storkök var på besök i USA och fick då upp ögonen för McDonald´s. Han såg den stora volymen av gäster och därmed möjligheter att sälja sin egen utrustning.

Därmed var idén om Svenska McDonald´s född och 1973 öppnade Sveriges första restaurang på Kungsgatan i Stockholm. Därefter följde Norrköping och Göteborg som fick sina första restauranger 1977. I dag finns det drygt 200 restauranger i Sverige med ca 113 miljoner gästbesök och med en total omsättning av 2,8 miljarder SEK (1998). 1990 fanns 36 restauranger i Sverige!

Personalpolitik

McDonald's har ca 9 000 anställda i Sverige varav drygt en tredjedel arbetar deltid. Många ungdomar gör sitt inträde i arbetslivet på McDonald's vilket innebär att medelåldern är låg. Även lönen är låg vilket beror på att kollektivavtalet tillåter ungdomslöner upp till det att man fyller 20 år. I starten tillämpade McDonald's en traditionell restauranghierarki med många s.k. mellanchefer och en tydlig brist på medbestämmande från den anställdes sida.

1993 blev Mats Lederhausen vd på McDonald's och påbörjade ett omfattande förändringsarbete. Företaget satte då upp tre tydliga mål för verksamheten; 100 % nöjda gäster, 100 % nöjda medarbetare och hög lönsamhet.

Han plattade ut organisationen och gav medarbetarna större ansvar. För att klara detta krävdes utbildning av de anställda och man tog fram ett utbildningsprogram, utvecklade internkommunikationen och tillsatte kvalitetsgrupper där många medarbetare blev involverade. Denna satsning har visat sig lyckad och 1999 blev McDonald's utsedd till "Årets kompetensföretag" i konkurrens med bl.a. Ericsson, Handelshögskolan och Ernst & Young.

MacJob's är en benämning på den typ av arbetskraft som inte stannar längre på företaget än att de skaffat sig erfarenhet och lärt sig grunderna i arbetet.

Arbetet är generellt sett inte i behov av någon större kunskap, dock är det ofta stressigt, lågt betalt och lite inflytande. Man är lätt utbytbar.

Facklig verksamhet

Inom McDonald's är medelåldern bland de anställda låg, anställningstiden i genomsnitt kort och andelen deltidsarbetande mycket hög. Detta gör att Hotell och Restaurang Facket, HRF, har svårare än på andra restauranger att engagera medlemmarna till fackliga aktiviteter.

Dessutom är organisationsgraden markant lägre än inom övriga branschen. I Stockholm finns det dock sedan några år en

förtroendeman som arbetar fackligt på heltid över alla restauranger i Storstockholm bl.a. för att rekrytera medlemmar och skapa facklig aktivitet. Den fackliga nordiska unionen planerar även att påbörja ett stort projekt för att kartlägga ungdomarnas villkor och starta ett nätverk mellan de anställda inom fast-food-industrin i Norden genom Internet.

Relationerna mellan facket och McDonald's är goda i Sverige. Alla franchisetagare är genom kontrakt med Svenska McDonald's skyldiga att gå med i arbetsgivarföreningen och alla har därmed tecknat kollektivavtal. Detta gäller dock inte i alla länder som McDonald's etablerat sig i och HRF engagerar sig djupt internationellt med fackliga förutsättningar för McDonald's anställda globalt.

Förhandlings-/lönesystem

Inom McDonald's finns en avtalad lönetariff för de anställda som avser avtalsperioden 2000-03-31 - 2001-03-31.

Ungdomslöner

<17 år	46:55/timme
<18 år	53:20/timme
<19 år	56:52/timme
<20 år	63:18/timme
>20 år	66:50/timme grundlön utan yrkesvana
	68:30 med 1 års yrkesvana
	68:90 med 2 års yrkesvana
	71:60 med 3 års yrkesvana
	73:30 med 4 års yrkesvana eller mer.

Det finns också en lokal pott att fördela enligt följande; 1:- per arbetad timme på företaget under en för året representativ månad. (Alla timmars arbete som utförts på företaget av kollektivanställda oavsett de är medlemmar eller ej.) Den pott som blir skall fördelas genom förhandling mellan parterna.

Följande kriterier skall iakttas:

- Ansvar i befattningen, arbetsresultat, erfarenhet, mångkunnighet och flexibilitet samt utbildning.
- Om parterna inte blir överens skall potten fördelas generellt.

Till timlöner skall räknas OB-tillägg på 11:50/timme efter 20.00 på vardagar, efter 14.00 på lördagar och hela söndagen. Semesterersättningen är 12,72 %.

Profil på en anställd hos McDonald's:

"Jag är kvinna och under 20 år. Jag bor fortfarande hemma hos mina föräldrar och har inga barn. Min utbildningsbakgrund är gymnasiet och jag har varit anställd i mindre än ett år och jag tjänar mindre än 60:-/timme under min arbetstid som är under 20 timmar/vecka."

I nedanstående tabell redovisas de enkätsvar (31 st.) som ligger till bakgrund för den genomsnittsanställda.

<i>Kön</i>	Kvinna	17
	Man	14
<i>Ålder</i>	<20	21
	21–30	9
	31-	1
<i>Civilstånd</i>	Gift/sambo	2
	Ensamstående	5
	Hemmaboende hos föräldrar	23
	Annat	1
<i>Barn</i>	Ja	0
	Nej	31
<i>Utbildning</i>	Grundskola	11
	Gymnasium/folkhögskola	18
	Universitet/folkhögskola	2
<i>Anställningstid</i>	-6 mån	1
	6–12 mån	16
	1–3 år	9
	4 år	6

<i>Anställningsgrad</i>	Heltid	6
	Deltid	25
<i>Lön/timme</i>	<60:-	11
	61-75:-	13
	76-90:-	4
	91:-	2
<i>Medlem i facket</i>	Ja	5
	Nej	26

Redovisning av enkätresultatet

Vi redovisar här svaren på frågorna 13–35. Frågorna 1–12 är bakgrundsfrågor och redovisas delvis i bakgrundsavsnittet.

Trivsel

Fråga 13

Hur trivs du på din arbetsplats?

Antal svar: Klaessons 30

McDonald's 31

	McDonald's	Procent	Klaessons	Procent
Mycket bra	1	3,2	6	20
Bra	18	58,1	19	63,5
Varken bra el. dåligt	8	25,8	4	13,3
Dåligt	4	12,9		
Mycket dåligt			1	3,3

Fråga 14

Om du svarat mycket bra, bra, eller varken bra eller dåligt – Vad är det som gör att Du trivs? (Kryssa gärna för flera alternativ.)

Antal svar: Klaessons 27

McDonald's 27

	McDonald's	Procent	Klaessons	Procent
Arbetskamrater	26	96,3	26	96,3
Arbetsmiljö	4	14,8	17	63
Arbetstempo	4	14,8	6	22,2
Arbetstiden	9	33,3	7	25,9
Arbetsuppgiften	7	25,9	15	55,6
Chefer/Ledning			2	7,4
Lönen				
Annat			1	3,7

Fråga 15

Om du svarat dåligt eller mycket dåligt – Vad är det som gör att Du inte trivs? (Kryssa gärna för flera alternativ.)

Antal svar: Klaessons 1

McDonald's 4

	McDonald's	Procent	Klaessons	Procent
Arbetskamrater				
Arbetsmiljö	1	25		
Arbetstempo	4	100		
Arbetstiden	1	25	1	100
Arbetsuppgiften	3	75		
Chefer/Ledning	2	50	1	100
Lönen	4	100	1	100
Annat			1	100

Lönesystem och påverkan

Fråga 16

Hur upplever du ert lönesystem?

Antal svar: Klaessons 29

McDonald's 31

	McDonald's	Procent	Klaessons	Procent
Mycket bra				
Bra	4	12,9	3	10,3
Varken bra el. dåligt	15	48,4	15	51,7
Dåligt	5	16,1	7	23,3
Mycket dåligt	6	19,4	3	10,4
Känner ej till lön. Systemet	1	3,2	1	3,4

Fråga 18**Känner du till hur lönesystemet är uppbyggt?**

Antal svar: Klaessons 29

McDonald's 31

	McDonald's	Procent	Klaessons	Procent
Ja	7	22,6	12	41,4
Delvis	17	54,8	14	48,3
Nej	7	22,6	3	10,3

Fråga 19**Upplever du att löneökning är ett resultat av:**

Antal svar: Klaessons 30

McDonald's 29

	McDonald's	Procent	Klaessons	Procent
Centrala förhandlingar	12	41,4	20	66,7
Lokala förhandlingar	3	10,3	17	56,7
Annat	16	55,2	2	6,7

Fördelningen av svaren

(Procent beräknat på antal svarande personer)

	McDonald's	Procent	Klaessons	Procent
Endast central förhandling	10	34,5	11	36,7
Endast lokal förhandling	3	10,3	8	26,7
Både central och lokal förhandling	1	3,5	9	30,0
Endast annat	14	48,3	2	6,7
Central förhandling och annat	1	3,5		

Fråga 20**Upplever du att du kan påverka din lön?**

Antal svar: Klaessons 29

McDonald's 31

	McDonald's	Procent	Klaessons	Procent
Ja	12	38,7	5	17,2
Nej	19	61,3	24	82,8

Fråga 21**Anser du att din lön påverkas av:**

Antal svar: Klaessons 30

McDonald's 27

	McDonald's	Procent	Klaessons	Procent
Ansvar	13	48,2	12	40,0
Anställningstid	12	44,4	22	73,3
Arbetsprestation	15	55,5	5	16,7
Arbetsuppgifternas svårighetsgrad	5	18,5	7	23,3
Erfarenhet	13	48,2	13	43,3
Flexibilitet	7	25,9	9	30,0
Företagets resultat	8	29,6	11	36,7
Initiativförmåga	9	33,3	3	10,0
Lojalitet	4	14,8	4	13,3
Mångkunnighet	6	22,2	9	30,0
Samarbetsförmåga	9	33,3	6	20,0
Utbildning	12	44,4	16	53,3
Annat	6	22,2	2	6,7

Fråga 22**Vad tycker du skall påverka din lön?**

Antal svar: Klaessons 29

McDonald's 31

	McDonald's	Procent	Klaessons	Procent
Ansvar	18	58,1	17	58,6
Anställningstid	7	22,6	14	48,3
Arbetsprestation	18	58,0	12	41,4
Arbetsuppgifternas svårighetsgrad	8	25,8	7	24,1
Erfarenhet	8	25,8	12	41,4
Flexibilitet	0	0	6	20,7
Företagets resultat	3	9,7	4	13,8
Initiativförmåga	4	12,9	1	3,5
Lojalitet	2	6,5	0	0
Mångkunnighet	5	16,1	9	31,0
Samarbetsförmåga	13	41,9	4	13,8
Utbildning	6	19,4	6	20,7
Annat	1	3,2	1	3,5

Fråga 23

Påverkar din närmaste chef någon del av din lön?

Antal svar: Klaessons 30

McDonald's 30

	McDonald's	Procent	Klaessons	Procent
Ja	12	40,0	3	10,0
Nej	0	0	16	53,3
Vet ej	18	60,0	11	36,7

Fråga 24

Om ja på fråga 23, påverkar han eller hon:

Antal svar: Klaessons 4

McDonald's 12

	McDonald's	Procent	Klaessons *	Procent
För stor del	4	33,3	1	25,0
Lagom	6	50,0	1	25,0
För liten del	2	1,7	2	50,0

*Fler än de som svarat ja på fråga 23 har svarat

Fråga 25

Om Nej på fråga 23, skulle du vilja att han eller hon kunde påverka?

Antal svar: Klaessons 20

McDonald's 5

	McDonald's*	Procent	Klaessons*	Procent
Ja	4	80,0	12	60,0
Nej	1	20,0	8	40,0

* Fler än de som svarat nej på fråga 23 har svarat

Fråga 26

Diskuterar du och dina arbetskamrater era löner?

Antal svar: Klaessons 30

McDonald's 30

	McDonald's	Procent	Klaessons	Procent
Ja	26	86,7	30	100
Nej	4	13,3	0	0

Fråga 27

Vet du vad dina arbetskamrater tjänar?

Antal svar: Klaessons 30

McDonald's 30

	McDonald's	Procent	Klaessons	Procent
Ja, alla	5	16,7	14	46,7
Ja, några	24	80,0	16	53,3
Nej	1	3,3	0	0

Fråga 28

Om ja, upplever du lönespridningen som rättvis?

Antal svar: Klaessons 28

McDonald's 29

	McDonald´s*	Procent	Klaessons*	Procent
Ja	9	31,1	6	21,4
Nej	20	68,9	22	78,6

*Fler än de som svarat ja på fråga 27 har svarat

Fråga 29

Upplever du att din lön är rättvis?

Antal svar: Klaessons 29

McDonald's 30

	McDonald´s	Procent	Klaessons	Procent
Ja	6	20,0	17	58,6
Nej	24	80,0	12	41,4

Fråga 30

Vet du vad din närmaste chef tjänar?

Antal svar: Klaessons 30

McDonald's 30

	McDonald´s	Procent	Klaessons	Procent
Ja	6	20,0	11	36,7
Nej	24	80,0	19	63,3

Fråga 31

Hur fungerar informationen du får i samband med nya avtal/löneförhandlingar?

Antal svar: Klaessons 30

McDonald's 31

	McDonald´s	Procent	Klaessons	Procent
Mycket bra			5	16,7
Bra	8	25,8	9	30
Varken bra el. dåligt	9	29	11	36,7
Dåligt	11	35,5	3	10
Mycket dåligt	3	9,7	2	6,7

Fråga 32

Vem lämnar informationen?

Antal svar: Klaessons 30

McDonald's 27

	McDonald's*	Procent	Klaessons*	Procent
Arbetsgivaren	19	70,3	2	6,7
Facket	1	3,7	28	93,3
Arbetskamraterna	5	18,5	2	6,7
Annan	4	14,8	1	3,3

*Några har angett mer än ett svarsalternativ

Fråga 33

Anser du att facket kan påverka din lön?

Antal svar: Klaessons 30

McDonald's 30

	McDonald's	Procent	Klaessons	Procent
Ja	9	30	17	56,7
Nej	3	10	8	26,7
Vet ej	18	60	5	16,6

Fråga 34

Om ja - Påverkar facket:

Antal svar: Klaessons 17

McDonald's 16

	McDonald's	Procent	Klaessons	Procent
För mycket				
Lagom	2	12,5	5	29,4
För lite	4	25	10	58,8
Vet ej	10	62,5	2	11,8

Fråga 35

Tycker du att facket skall kunna påverka din lön?

Antal svar: Klaessons 30

McDonald's 30

	McDonald's	Procent	Klaessons	Procent
Ja	27	90	27	90
Nej	3	10	3	10

Analys och diskussion

Nedan följer en analys av enkätsvaren. I vissa fall har frågorna tvärbehandlats för att se om det finns några samband mellan t.ex. trivsel och lön. Med ett så pass litet underlag har det varit omöjligt att dra några generella slutsatser. Gruppen har därför valt att lyfta fram ett antal frågor som bör undersökas vidare, jämföras med andra liknande undersökningar eller i andra sammanhang diskuteras.

Enkätens fråga nummer 17, "vad är bra/dåligt med lönesystemet?" har vi valt att inte redovisa pga. att svaren inte givit någon tydlig tendens i någon riktning. Dessutom kan en redovisning äventyra den enskildes integritet, pga. det låga antalet svar.

Trivsel

En majoritet på båda företagen svarar att de trivs bra eller mycket bra på sina arbeten. Ingen av de som svarat har angett att lönen är den faktor som gör att de trivs. Arbetskamraterna är den faktor som dominerar inom Klaessons och arbetskamrater, arbetsmiljön och arbetsuppgifterna inom McDonalds.

En person på Klaessons har uppgett att han eller hon trivs dåligt eller mycket dåligt och att det beror på arbetstiden, chefer/ledning och lönen. Inom McDonalds är antalet fyra personer och de har uppgett arbetstempot, lönen och arbetsuppgiften som främsta orsak.

Det är viktigt att poängtera det faktum att underlaget är för litet för att dra några egentliga slutsatser. När det gäller personer som trivs vågar vi ändå konstatera att andra faktorer än lönen är av avgörande betydelse för trivseln på arbetsplatsen.

Om man däremot tittar på de som svarat att de trivs dåligt eller mycket dåligt så uppger samtliga lönen som en faktor. När det gäller de personer som inte trivs tycker gruppen att det vore intressant att kunna göra en större undersökning.

En stor majoritet av de som svarat att de trivs på McDonalds anser att de kan påverka sin lön, medan endast en femtedel som svarat att de trivs på Klaessons anser att de har den möjligheten.

På McDonald's anser 6 av dem som trivs att de har en rättvis lön medan 13 inte anser lönen som rättvis. På Klaessons är förhållandet det motsatta; 16 av dem som trivs anser att lönen är rättvis medan 8 inte gör det. Det går alltså inte att se någon koppling mellan trivsel och känslan av rättvisa när det gäller lönen. Detta gäller även om man tittar på den faktiska lönen eftersom de som svarat att de trivs återfinns ganska jämnt utspridda i löneintervallen.

Lönesystem och påverkan

När det gäller frågorna om hur lönesystemet upplevs och kunskapen om hur lönesystemet är uppbyggt, är svaren relativt samstämmiga. En övervägande majoritet på både McDonalds och Klaessons har svarat att lönesystemet varken är bra eller dåligt. På Klaessons finns en marginellt bättre kunskap om lönesystemets uppbyggnad.

Det är betydligt större skillnad i svaren på vad löneökningarna är ett resultat av. På Klaessons är svaren nästan uteslutande att löneökningarna har sitt ursprung i centrala eller lokala förhandlingar. På McDonald's har en majoritet svarat "annat". Detta indikerar möjligen att den fackliga organisationen har en starkare påverkan i lönehänseende på Klaessons.

Svaren på frågan "vad påverkar lönen" visar att det finns ett starkare inslag av individuella påverkansmöjligheter på Mc-

Donald's än det finns på Klaessons (t.ex. arbetsprestation, initiativförmåga, samarbetsförmåga). Detta korresponderar säkert till svaren att det är "annat" än centrala och lokala förhandlingar som resulterar i löneökningar. Slutsatsen förstärks även av det faktum att fler på McDonald's har svarat att man upplever att det går att påverka sin lön.

Viktigt är dock att det trots inslag av individuella påverkansmöjligheter, som de McDonaldsanställda uttryckt, är 61 % som har svarat att man inte kan påverka sin lön.

På Klaessons har 83 % svarat att de inte kan påverka sin lön, vilket till viss del kan förklaras av att där finns större inslag av icke påverkansbara faktorer i lönesystemet (t.ex. anställningstid). Dessutom upplevdes det att löneökningarna i hög grad gjordes upp mellan parterna vid förhandlingsbordet.

På frågan om vad de anställda tycker skall påverka lönen är svaren anmärkningsvärt likartade, med tanke på skillnader i arbetsuppgifter, åldersstruktur och kön. Den faktor där det skiljer mest mellan de båda företagen är samarbetsförmåga. De McDonaldsanställda tillmäter den faktorn ett betydligt större värde. Det kan bara spekuleras i om det är yrkets servicekaraktär som är förklaringen till detta. Anställningstid har de anställda på Klaessons värderat högre än de svarande på McDonald's, vilket möjligtvis också kan förklaras av de skilda bakgrunder man har på de båda företagen.

Av svaren på frågan om den närmaste chefen påverkar någon del av lönen kan vi notera att det upplevs som att chefen har ett mycket större inflytande över lönesättningen på McDonald's än på Klaessons. Kan det vara här som svaret på vad som döljs bakom den höga svarsfrekvensen på "annat" i fråga 19 döljs? Det kan också vara värt att notera att trots att så många har svarat att chefen påverkar någon del av lönen verkar det inte upplevas som något stort problem.

På Klaessons är det bara tre stycken som har svarat att chefen påverkar lönen. Av dem som svarat att chefen inte påverkar lönen är det 12 personer som skulle vilja att chefen hade den möjligheten.

När det gäller frågan om arbetskamraterna diskuterar lönerna, konstateras att lönen är föremål för diskussion på både McDonald's och Klaessons och att det inte är hemliga löner på något av företagen.

Däremot är det inte lika klart uttalat att de anställda känner till hur mycket den närmaste chefen tjänar. På McDonald's är det endast sex av de svarande som känner till det.

Med ledning av kunskapen om vad arbetskamraterna tjänar har en stor majoritet på båda företagen svarat att lönespridningen upplevs som orättvis. Det går inte av detta att utläsa om orättvisan består i att spridningen är för stor eller för liten.

Slutligen då frågan om man upplever sin lön som rättvis. Rättvisa är ju i detta sammanhang ett subjektivt begrepp. Den egna lönen går ju att jämföra både med arbetskamrater och chefer.

Upplevelsen av rättvisa speglas också till stor del av omvärlden. En dålig lön kan kompenseras med hög trivsel och vice versa. Därför är det svårt att dra några slutsatser av vad som egentligen ligger i svaren på just denna fråga. Det kan ju ändå vara intressant att titta på denna fråga i ljuset av vad man har svarat på de tidigare lönerelaterade frågorna.

59 % av de svarande på Klaessons upplever sin lön som rättvis. Detta trots att det getts uttryck för att man inte själv kan påverka sin lön nämnvärt. Vidare har 78 % angett att lönespridningen på företaget är orättvis. Går det då att dra slutsatsen att man ändå fäster en stark tilltro till de förhandlande parterna när det gäller att fördela ett löneutrymme? Är det så att orättvisan när det gäller lönespridningen i första hand inte avser ens egen lön utan arbetskamraternas?

På McDonald's har 80 % av de svarande angett att man upplever sin egen lön som orättvis. Är då slutsatsen att orättvisan består i att lönesystemet, trots de möjligheter som det ger för individen att påverka lönen, inte innehåller de delar som de anställda värderar?

Är det svårare att värdera en arbetsinsats med ett starkt serviceinslag? Skulle en starkare facklig påverkan på lönesättning-

en innebära en större rättvisa för den enskilde individen?

Dessutom kan ungdomslönerna och därpå följande låga lönenivåer ha påverkat svaren.

Gruppen anser frågan om lön och den upplevda rättvisan väl värd att titta närmare på.

Information om lönen

När det gäller information om nya avtal/löneförhandlingar anser de flesta på Klaessons att det fungerar bra. Inom McDonald's är det en större andel som tycker att den är dålig.

På frågan om vem som lämnar informationen uppger 93 % på Klaessons att den lämnas av facket, medan motsvarande siffra på McDonald's är 4 %. På McDonald's svarar 70 % att det är arbetsgivaren som lämnar denna information.

Utifrån svaren konstateras att de anställda är betydligt mera nöjda med informationen där facket informerar om nya avtal än då arbetsgivaren informerar, vilket inte är så förvånande. Det är viktigt att påpeka att den fackliga organisationen skiljer sig på dessa två företag. På Klaessons finns en lokal klubb på arbetsplatsen, vilket inte finns på McDonald's.

På Klaessons är organisationsgraden bland de svarande också betydligt högre (100 %) än på McDonald's (16 %). Den högre organisationsgraden bör tyda på ett större fackligt intresse, och därmed också bättre möjligheter till facklig information till fler medlemmar.

En annan viktig skillnad är att på Klaessons är andelen tillsvidareanställda och heltidsanställda betydligt högre än på McDonald's.

Fackets påverkan på lönen

57 % på Klaessons anser att facket kan påverka lönen medan motsvarande siffra på McDonald's är 30 %. Över hälften av dem som svarat på denna fråga på McDonald's svarar att man inte vet om facket kan påverka lönen eller ej.

På båda företagen anser 90 % av dem som svarat att facket skall påverka lönen.

Med tanke på att organisationsgraden i de båda företagen skiljer sig så mycket åt, får det nog ses som lite överraskande att det inte är någon skillnad på svaren. Framför allt är det överraskande att så många ungdomar (som lever i storstadsmiljö) på McDonald's som anser att facket skall kunna påverka deras lön. Kan detta tolkas som att ungdomar har en positiv inställning till facket, eller är det bara ett uttryck för en förhoppning om högre lön?

Frågan blir inte mindre intressant med anledning av den låga organisationsgraden på McDonald's. Gruppen anser frågan vara värd att undersöka vidare.