

Mars 2026

AI, produktivitet och MBL 2.0



Martin Linder



Facken inom industrins
produktivitetskommission



Martin Linder har i nästan 30 år funnits i den svenska arbetsmarknadsmodellen. Han har haft fackliga förtroendeuppdrag på alla nivåer. Från uppdrag för Sif och Unionen inom Volvokoncernen till ledande uppdrag på nationell nivå. Mellan 2015-2023 var han förbundsordförande för Unionen och ordförande för PTK. Idag är han fristående och jobbar som skribent, utredare, utbildare, föreläsare och rådgivare.

AI, produktivitet och MBL 2.0

Författare: Martin Linder

ISBN: 978-91-989870-7-2

Grafisk form: Simon Karlsson, Arena Idé

© Arena och författaren

Stockholm 2026

Innehåll

Förord	4
Inledning	5
Medbestämmande och samverkan – en strategi för att AI och ny teknik ska skapa värde 7	7
Medbestämmande i teori och praktik.....	7
Den pragmatiska andan i arbetsmarknadsmodellen	9
Principer för medbestämmande	9
Synen på fackföreningar och teknikutveckling	11
Medbestämmande och AI – vägen framåt.....	13
Det kloka företaget och det kloka facket behöver kavla upp ärmarna	14
MBL 2.0 – från tvång till värdeskapande	15
Medbestämmande som värdeskapande.....	16
Den lokala fackliga rollen i värdeskapande medbestämmande	17
Det kloka företaget	18
Det handlar inte om månader för AI att få spridning, det handlar om 10 år.	
Men det är bråttom att agera.	23
AI som teknikutveckling – och medbestämmandets roll.....	23
AI, kundvärde och strategi.....	23
Införande av AI – bygg på erfarenheter	26
AI – tempo, faser och vägen framåt.....	27
Vi har tio år på oss	29
AI och medbestämmande	30
Anställdas delaktighet och värdeskapande	32
Ny teknik ska skapa värde	34
Den svenska modellen, AI och behovet av MBL 2.0 – sammanfattning och sammanhang	35
MBL 2.0 – Medbestämmande och samverkan som strategi för att skapa värden vid införandet av ny teknik	37
"De anställdas bidrag för att skapa kundvärde syns överallt, förutom i produktivitetssiffrorna"	39
Produktivitet, konkurrenskraft och synen på anställda	39
Lärdomar från lean och Toyota	40
Produktivitet, effektivitet och medarbetarnas roll	42
Produktivitetens begränsningar och bortglömda perspektiv	44
Två procent av företagen står för 63 procent av produktivitetsutvecklingen.....	47
En lönomodell i balans handlar om mer än löneutrymme, arbetskraftskostnader och konkurrenskraft.....	49
Den svenska lönebildningsmodellen – styrkor, kritik och utvecklingsbehov	49
Välfärdsstatens betydelse	54
Välfärd, kostnader och konkurrenskraft	54
Litteratur, referenser och inspiration	60

Förord

Martin Linder tillhör det fackliga Sveriges mest intressanta tänkare. Därför finns det ett stort värde i att hans röst fortsätter att spridas även efter avslutat värv som förbundsordförande för Unionen.

Ur detta växte idén om den här rapporten fram. Martin fick fria händer att skriva om vad han ville runt produktivitet, arbetsmarknad och lönebildning. Med en personlig ingång och utifrån hans erfarenheter som fackligt förtroendevald, lokalt och på högsta centrala nivå.

Nu vet vi att det blev en uppfordrande text som manar till nytänkande och handling. Ska vi säkerställa att AI-utvecklingen – och andra framtida tekniska framsteg – kommer alla till del behöver vi inte uppfinna hjulet på nytt. Det vi behöver göra är att återuppväcka och uppdatera de system vi redan har. Det är hög tid att kavla upp ärmarna.

Tekniska framsteg är inte ödesbestämda, utan verktyg för samhällelig och mänsklig utveckling. För att nå dit krävs även en arbetsmarknadsmodell och en politisk inriktning som säkerställer en konstruktiv maktbalans mellan olika intressen, där de fackliga organisationerna och jämlikheten spelar avgörande roller.

Med hopp om intresseväckande läsning!

Stockholm, 11 december 2025

Daniel Lind

Forskningsledare för Facken inom industrins produktivitetskommission

daniel.lind@arenagruppen.se

Produktivitetskommissionen är ett femårigt projekt som finansieras av Facken inom industrin och som drivs i samarbete med den partipolitiskt obundna, fackligt orienterade tankesmedjan Arena Idé.

Läs mer och anmäl dig till vårt nyhetsbrev här:

<https://arenaide.se/produktivitetskommissionen/>.

Inledning

”Martin, skulle du kunna tänka dig att skriva en rapport om produktivitet utifrån dina erfarenheter som fackligt förtroendevald under många år?” Så löd frågan som Daniel Lind ställde till mig någon gång under hösten 2024.

Det passade mig ganska bra. Ett år tidigare hade jag slutat som förbundsordförande för Unionen, och jag hade ett år bakom mig som hade präglats av sjukdom och sjukhusbesök. Men när Daniel ställde frågan var både jag och mitt immunförsvar på väg tillbaka efter intensiva behandlingar mot min blodcancer och efter den stamcellstransplantation jag hade genomgått.

Deadlinen låg ganska långt bort i tiden och ramarna var fria. Jag skulle skriva något som skulle kopplas till produktivitet och bygga på mina erfarenheter. Underbart stort och brett handlingsutrymme, men samtidigt var det så stort och brett att det nästan kunde innehålla vad som helst.

Det gick stundtals trögt med skrivandet och deadlinen fick flyttas fram mer än en gång. Jag sökte mig fram i mitt skrivande, men med tiden så utkristalliserades det alltmer vad jag skulle skriva om. Jag ville absolut skriva något som är relevant för dagens situation och för framtiden, inte fastna i att beskriva hur det var förr. Nostalgi är inte min grej.

Under tiden jag jobbade med denna text blev jag alltmer intresserad och nyfiken på vad AI som ny teknik skulle innebära för arbetsmarknaden, näringslivet och samhället. När man följde utvecklingen väcktes många frågor om hur fackliga organisationer, arbetsgivare och hela kollektivavtalsmodellen skulle påverkas och kunna hantera denna tekniska utveckling.

Frågan om produktivitet och teknisk utveckling fick ytterligare en skjuts när ekonomipriset till Alfred Nobels minne 2024 gick till forskarna Simon Johnson och Daron Acemoglu. Flera av deras böcker och mycket av deras arbete handlar just om dessa frågor, inte minst boken *Power and Progress* som kom 2023. Jag läste, lyssnade och tog del av vad de skrev och argumenterade för.

När de var i Sverige för att ta emot sitt pris tog jag del av några seminarier de var med på och på ett av dessa sa de bland annat följande:

”Bristen på en social dimension i teknikutvecklingen är löntagarnas största fiende.”

”Att förhandla om löner och villkor men överlåta till företagen att stå för teknikval och hur dessa ska implementeras kommer vara förödande för fackförbunden.”

”Sverige är en förebild och ni får inte klanta till det”

Detta slog verkligen an en sträng hos mig. Jag har många gånger uttryckt min frustration över att medbestämmande och samverkan har blivit allt mer av administrativa stödprocesser och allt mindre av strategisk utveckling av företag

och organisationer.

Jag har länge funderat på att det är något som skaver i hur siffror om produktivitet används och tolkas; det är något som inte stämmer. Det blev tydligt när datorerna omformade arbetslivet och näringslivet i grunden på 1980-talet och fick ekonomen Robert Solow att 1987 säga:

”You can see the computer age everywhere but in the productivity statistics.”

Vi kan nu se samma situation nu med AI.

När jag på kvällen och helger omkring 2010 pluggade ekonomi och marknadsföring på IHM Business School i Göteborg var en av alla saker jag lärde mig att i de flesta utmaningar, dilemman och uppgifter vi hade att lösa var svaret: ”Låt oss fråga kunderna.” Att bli präglad av detta kundfokus gjorde att jag många gånger har reflekterat över hur frånvarande just kundperspektivet ofta är när det kommer till kollektivavtal, lönebildning och relationer mellan fack och arbetsgivare.

Många experter talar om vad vi ska göra för att införa ny teknik och AI på ett sätt som bidrar till en produktivitetsutveckling som kommer många till del, inte bara några få. Att det ska bidra till en utveckling som skapar fler och bättre jobb och förbättrar löner och villkor för många löntagare och bidrar till ekonomisk tillväxt. Men det är alltid något som saknas. Det saknas en beskrivning av hur det ska göras. Man pratar ofta om att det behövs institutioner för detta. En av dessa institutioner är ett brett, generöst och välfungerande välfärdssystem.

Men det räcker inte, och jag menar att vi i Sverige inte behöver söka nya lagar och regler eller uppfinna nya institutioner. Det vi behöver göra är att väcka liv i en av de institutioner vi har i form av MBL, medbestämmande och samverkan.

Så efter hand blev det tydligt vad texten om produktivitet utifrån mina erfarenheter skulle handla om.

Den kom att handla om hur medbestämmande och samverkan behöver fungera bättre än idag. Hur fokus behöver vara på att ny teknik, såsom AI, ska leverera värde till anställda, ägare och kunder. Om riskerna med att inte ta med kundperspektivet, vilket leder till att anställda enbart blir en kostnad och inte något som levererar värde. Om hur AI inte är något unikt nytt. Det är teknisk utveckling som kan skapa värde när den får spridning, men det tar tid och görs inte av sig själv.

Det här blev inte en text som beskriver hur det varit och som avses att läggas till handlingarna. Det blev en text som manar till handling, uppkavlade ärmar, och som menar att kommande tio år blir avgörande för hur AI ska kunna spridas på ett sätt som skapar värde för många, inte bara några få.

Del 1

Medbestämmande och samverkan – en strategi för att AI och ny teknik ska skapa värde

Medbestämmande i teori och praktik

Under min tid på Volvo i Göteborg sas det ibland lite sarkastiskt och ironiskt att MBL var en förkortning för **M**est **B**estämmer **L**eif – dåvarande koncernchefen hette Leif Johansson. Det beskrevs också lite uppgivet som att MBL bara innebar att arbetsgivaren behövde tuta innan den körde över facket.

I detta fanns en frustration över hur vi upplevde att det fungerade men också en önskan och förhoppning om förändring. Men det handlade också om att vi delvis hade en felaktig bild av vad bra medbestämmande skulle innebära.

Vi såg det som att vi satt i förhandlingar och förhandlingar handlar om att ge och ta. Om det ska bli som arbetsgivaren har tänkt sig måste hen gå med på åtminstone något av våra krav. Men så fungerade det inte, i slutändan bestämde arbetsgivaren ändå. Inte mycket till förhandling och medbestämmande, kändes det som.

Men sanningen är att medbestämmande som det regleras i lagen inte handlar om att flytta beslutsmandatet från arbetsgivaren till facket. Den talar inte heller om att beslutsfattandet ska vara delat mellan facket och arbetsgivaren. Det handlar i grunden om vad som krävs för att arbetsgivaren ska fatta ett så bra beslut som möjligt. Det handlar om vad arbetsgivaren behöver göra, och bör göra, innan hen fattar beslut. Behöver göra för att det är reglerat i lag och avtal. Bör göra för att med ett bredare beslutsunderlag, där också de anställdas erfarenheter, kunskaper och perspektiv tas med, kommer det att fattas bättre beslut.

Det leder också till att effekterna av ett beslut kommer hanteras på ett bättre sätt. När de anställda som berörs av beslutet fått vara med och påverka beslut, blivit lyssnade på och förstår arbetsgivarens motiv och tankar, då kommer de anställda också vara mer benägna att bidra till att förändringarna genomförs. Till skillnad från om man blivit pådyvlad förändringar uppifrån. Man är mycket mer benägen att stödja och bidra i en förändring som man själv varit med om att ta fram än om det är andra som har kommit fram till en förändring å ens vägnar, utan att fråga och lyssna på dem som berörs.

Min uppfattning är att medbestämmandet är grundfundamentet i den svenska arbetsmarknadsmodellen, men det är ett grundfundament som är eftersatt, missförstått och som utvecklats till något som det inte var tänkt. Samtidigt är det svaret på några av de största utmaningarna på arbetsmarknaden, inte minst vad det gäller införandet av ny teknik, såsom AI, i arbetslivet. Ska AI skapa värde för kunder, anställda och ägare är det nödvändigt att de som finns i verksamheten

involveras. En involvering som företrädesvis kan ske genom medbestämmande.

Ett klokt medbestämmande innebär att arbetsgivaren som en självklar del i sin beslutsprocess involverar de anställda genom de fackliga organisationerna. Ett talesätt som berör detta är att ”det kloka företaget lyssnar på det kloka facket”.

”Det som kännetecknar en MBL-förhandling är att det aldrig handlar om att säga ja eller nej.” Något i den stilen sa arbetsrättsprofessorn Tommy Iseskog någon gång. Jag tycker det är en ganska bra beskrivning av hur det ska fungera. Men samtidigt ganska långt ifrån hur det fungerar idag.

I dagsläget finns det några olika varianter på hur det funkar med MBL ute i företagen och i verksamheterna.

En hittar vi på alla de ställen där det inte sker något organiserat medbestämmande eller någon samverkan; det beror oftast på att det inte finns någon lokal fackklubb, och då finns det ingen för arbetsgivaren att medbestämma och samverka med.

Det förekommer också att det finns en fackklubb men att arbetsgivaren inte involverar facket och helt fattar beslut utan någon som helst form av medbestämmande och samverkan. I november 2025 rapporterade Unionen att endast 14 procent av deras klubbar anger att införandet av AI har föregåtts av medbestämmande, samverkan eller ens en diskussion.

En annan variant är där det finns en väl fungerande facklig verksamhet och där HR-avdelningen har ett uttalat ansvar för att MBL sköts med facket. Ganska vanligt i dessa situationer är att det i mångt och mycket är en sidoprocess med MBL. Det innebär att någon från HR representerar företaget, trots att förändringen berör någon helt annan del av verksamheten. Någon från fackstyrelsen representerar facket. HR-personen går igenom presentationen som drogs på ledningsgruppen av den ansvarige chefen, de fackliga lyssnar och ställer frågor. Nu är facket informerat. En vecka senare på den fasta mötestiden för att hantera MBL-frågor ger facket några inspel och kommentarer om förändringen. Dessa noterar HR-personen i protokollet. Man är överens om hur protokollet ska utformas, och några dagar senare signeras protokollet och läggs till handlingarna. Detta är en typ av arbetssätt som är ganska vanlig, och båda parter skulle ofta beskriva det som ett väl fungerande MBL-arbete. Men man kan verkligen fundera på vad det har skapat för värde och om det är ”den kloka arbetsgivaren som lyssnar på det kloka facket”.

Det jag beskrivit ovan är möjligtvis lite tillspetsat men jag skulle ändå säga att det ger en ganska bra bild av hur det i många fall ser ut i praktiken. MBL har helt enkelt blivit något av en administrativ HR-process. Så var det inte tänkt, och det kommer inte räcka för att skapa det medbestämmande som på riktigt kommer

ge konkurrensfördelar och skapa värden för olika intressenter.

Den pragmatiska andan i arbetsmarknadsmodellen

En anda som fanns mellan fack och arbetsgivare för så där 25–30 år sedan var att det handlade om att lösa frågor så att det blev bra för de anställda och för verksamheten och därmed också för företaget.

Känslan var att skammens rodnad skulle sprida sig om någon part kände sig manad att börja hänvisa till paragrafer i lagar och avtal. Om man gjorde det sågs det inte i första hand som ett tecken på att man var påläst, utan det var snarare ett tecken på att man var svarslös. Detsamma om någon part blev formalist, strandade förhandlingen, gick till central förhandling och kallade in förbunden för att lösa ut frågan. Hur skulle några centrala ombudsmän som inte kände till verksamheten kunna lösa frågor för verksamhetens och de anställdas bästa? Nej, hamnade man i det läget handlade det inte längre om att lösa frågan verksamhets- och medlemsnära, utan det handlade då om att ”göra rätt” i enlighet med lagar och avtal. Och det är faktiskt inte det som i första hand kännetecknar den svenska arbetsmarknadsmodellen. Det är inte i första hand en juridisk modell. Det är i första hand en pragmatisk verksamhets- och medlemsnära modell.

Ibland undrar jag om minnet spelar mig ett spratt och det kanske inte var så här. Men det är verkligen min minnesbild att det var ett ganska framträdande drag hos den generation, både fackliga och arbetsgivarrepresentanter, som för sisådär 30 år sedan var de dominerande aktörerna. Det handlade inte om att de inte kunde lagar och avtal, för det kunde de. Det byggde på en insikt om att uppgiften i första hand är att lösa frågor för de anställda och samtidigt lösa det för verksamheten. Det svaret går sällan att hitta i några avtal eller lagtexter. När båda sidor känner sig trygga med, och vet, att båda sidor kan och förhåller sig till lagar och regler, då behöver man inte fokusera på det, utan man kan börja att prata om och hitta lösningar på de konkreta sakfrågorna.

Principer för medbestämmande

För att hamna rätt i synen på medbestämmande måste man slå fast några principiella utgångspunkter och synsätt.

Ur ett fackligt perspektiv bygger det på ett pragmatiskt och reforminriktat synsätt, inte ett revolutionärt och omstörtande synsätt. Målet är inte att omkullakasta det ekonomiska systemet utan att inom ramen för systemet stegvis förbättra villkoren för löntagarna.

Det kan också handla om att förändra det rådande systemet och förändra dess ramar. Det bygger på en tro på att det är bra för alla inblandade när det finns en balans mellan olika intressenters insatser, risk och belöning. Så är det inte alltid idag.

Jag tänker ofta på det som en balansplatta. Ska det bli jämvikt när makten i näringslivet ytterst kommer från kapitalet och ägandet, måste den tyngd som

ägandet av kapital ger balanseras. Här kommer medbestämmande in som ett sätt för löntagarna att komma in i processen att utveckla och förändra företag och verksamheter

Om man som arbetsgivare sitter fast i gamla synsätt med de ideologiska skygglapparna på och anser att Friedman hade rätt när han sa att ett företag endast har en uppgift och det är att se till aktieägarnas intresse, då kommer man inte heller se nyttan eller potentialen med medbestämmande. Men om man lever i nuet och inser att intressentmodeller är en viktig del i en strategisk styrning av en verksamhet, då inser man också att det finns stor potential i att få till ett väl fungerande medbestämmande.

Det är fel att se på medbestämmande som något som enbart ligger i fackets intresse och som företaget egentligen kan vara utan. Rätt hanterat kan medbestämmande innebära att företaget fattar bättre beslut. Genom att bredda beslutsunderlaget och inkludera de anställdas perspektiv på möjligheter, konsekvenser och risker i förändringsarbete, när det till exempel gäller att införa ny teknik, nya arbetssätt eller nya sätt att organisera arbetet på, kan företaget fatta bättre beslut. Beslut som i sin tur skapar bättre värde för anställda, ägare och kunder. Och inte minst blir de anställda en naturlig del av att genomföra förändringen, en förändring som de själva har varit med och tagit fram, kunnat påverka och kommer känna ansvar för att genomföra.

Ofta beskrivs det som att det fackliga arbetet uppstår i en naturlig och självklar motsättning mellan arbete och kapital. Det bygger i grunden på en marxistisk analys om att kapitalet äger produktionsmedlen och vill maximera vinsten, bland annat genom att pressa kostnaderna för löntagarna. Och att löntagarna (arbetarna) bara äger sin arbetskraft och måste sälja den för att överleva.

Men man skulle också kunna säga att fackets (de anställdas) mål är företagets medel och att företagets mål är fackets (de anställdas) medel. Det krävs lönsamma och växande företag för att facket ska kunna uppnå sina mål om fler och utvecklande jobb, högre löner och bättre villkor. Och för företaget är de anställda en ovärderlig resurs för att skapa både kund- och aktieägarvärde, för vinst och tillväxt. Det är i den skärningspunkten som fack och arbetsgivare har sammankopplade mål och medel.

	Fack	Företag
Mål	Fler och bättre jobb Bra villkor och löner	Hög varaktig vinst Tillväxt
Medel	Lönsamt företag	Motiverade och väl- fungerande anställda

Om man från fackligt håll och från arbetsgivarens håll inte kan ställa upp på denna bild och uppfattning är det ingen mening att börja försöka få till stånd ett utvecklat medbestämmande. Då finns inte förutsättningarna helt enkelt. Då får man nöja sig med att följa paragrafer i lagar och avtal, men det kommer inte heller skapa något direkt mervärde, för någon.

Synen på fackföreningar och teknikutveckling

Den neoklassiska nationalekonomins dominerande syn under större delen av 1900-talet har i hög grad utgått från antagandet att fria marknader, utan starka kollektiva aktörer, är den bästa garantin för effektiv resursfördelning, produktivitet och tillväxt.

Inom denna tradition betraktas löner huvudsakligen som en funktion av marknadskrafterna utbud och efterfrågan. Fackföreningar och kollektiva förhandlingar har därför ofta framställts som ett marknadsstörande inslag som bara kan leda till lägre sysselsättning och minskad effektivitet. Milton Friedman, en av de mest inflytelserika företrädarna för denna skola, hävdade att arbetsmarknader fungerar bäst utan starka fackliga strukturer och omfattande regleringar.

Friedman menade vidare att fackföreningars roll att driva upp löner över marknadslönenivåer riskerar att skapa arbetslöshet bland dem som stängs ute från de skyddade jobben. Han beskrev detta som en form av monopolmakt på arbetskraftssidan och ansåg att den i grunden hämmade ekonomins anpassningsförmåga. Det gällde också fackens roll i att inskränka arbetsgivarnas fria roll vad gäller arbetsledning, anställningar och uppsägningar.

I den neoklassiska modellen antas teknologisk utveckling driva produktivitetssökningar som automatiskt kommer samhället till godo, eftersom konkurrensen tvingar fram effektiviseringar som i sin tur pressar priser och höjer reallöner över tid. Fackföreningars inflytande betraktas därför inte som en nödvändig garant för att teknologins vinster fördelas brett, utan snarare som en potentiell bromskloss för marknadens självreglerande mekanismer.

Denna syn skiljer sig tydligt från den analys som till exempel Nobelpristagarna från 2024 Acemoglu och Johnson för fram, där starka institutioner och en stark löntagarsida tvärtom betraktas som avgörande för att teknikutveckling ska gynna breda befolkningslager och inte främst några få ägare, investerare och toppchefer.

Med andra ord: medan Friedman såg fackföreningar som ett ekonomiskt problem, ser samtida forskare som Acemoglu och Johnson dem som en del av lösningen på den ojämlikhet som riskerar att öka i en teknikdriven ekonomi.

Ekonomerna Daron Acemoglu och Simon Johnson har i flera forskningsarbeten och böcker belyst hur teknologisk utveckling historiskt har varit en central drivkraft för ökad produktivitet och välbstånd, men också hur utfallet beror på institutionella och samhälleliga förutsättningar.

Deras forskning visar att ny teknik i sig inte automatiskt leder till breda samhällsekonomiska vinster. Tvärtom kan digitalisering och automatisering, om de främst utformas för att ersätta arbetskraft snarare än komplettera den, bidra till ökade löneskillnader, koncentration av ekonomisk makt och en försvagad löntagarsida.

Acemoglu och Johnson framhåller därför att starka institutioner, välfungerande arbetsmarknadsrelationer och en aktiv fackföreningsrörelse är avgörande för att de produktivitetsvinster som ny teknik genererar också ska komma arbetstagare och samhället i stort till del. De betonar att historiska erfarenheter visar hur facklig styrka, kollektiva förhandlingar och sociala reformer har varit nyckelfaktorer för att kanalisera teknologiska framsteg till högre löner, fler jobb och bättre arbetsvillkor.

I dagens snabba teknologiska omställning ser de ett tydligt behov av att återstärka arbetstagarnas förhandlingsposition och att främja teknikanvändning som kompletterar snarare än ersätter arbetskraft. Denna insikt är central för att motverka växande ojämlikhet och för att säkerställa att innovationer driver långsiktigt hållbar tillväxt och välfärd.

Nu är vi vid en ny sådan tidpunkt med en stor förändring genom utvecklingen inom AI-området. Det kräver att politiken, samhället och arbetsmarknaden via medvetna beslut och handlingar agerar för att den nya teknikens produktivitetsvinster ska bli verklighet och komma de många människorna till del, inte bara några få.

När Daron Acemoglu och Simon Johnson var i Sverige för att ta emot sitt pris sa de: "Bristen på en social dimension i teknikutvecklingen är löntagarnas största fiende." De sa också: "Att förhandla om löner och villkor men överlåta till företagen att stå för teknikval och hur dessa implementeras kommer vara förödande för fackförbunden." De avslutade med att säga: "Sverige är en förebild, ni får inte klanta till det."

En svaghet i deras och många andras recept på lösning är att de konstaterar vad som behöver göras och varför, men inte hur.

Hur ska löntagarna få ett ökat inflytande som leder till fler och bättre jobb, bättre löner och villkor? Hur ska AI implementeras på ett sätt så att det kompletterar och inte ersätter de anställda? Hur ska man göra för att det ska gå hand i hand med utbildning och kompetensutveckling? Hur ska man se till att data och den personliga integriteten hanteras på ett säkert sätt?

Här pratar många nu om att vi behöver utveckla nya institutioner som klarar detta och som ger löntagarna den möjligheten till inflytande.

En institution i detta sammanhang tolkar jag som ett sammanhängande system som lyckas åstadkomma detta. Det handlar om regleringar och lagar på både EU-nivå och nationell nivå och det pratas ofta om utbildningssystemets roll i det hela. Vad gäller regleringar kommer det också nya regleringar kring AI i form

av den europeiska AI-förordningen som ska implementeras i svensk lag och ny tillämpning ska tas fram på myndighetsnivå. Som ett brev på posten kommer då också politiska motsättningar kring målkonflikter om till exempel regleringar och konkurrenskraft, säkerhet och innovation. Dessa frågor och målkonflikter ska man inte skygga för, men det låter samtidigt som det kan ta tid att komma fram den vägen. Tid som kanske inte finns när utvecklingen går fort.

Medbestämmande och AI – vägen framåt

När man lyssnar på dem som forskar och tänker kring dessa frågor idag pekar nästan alla på behovet av väl fungerande institutioner. Med det menar man arbetssätt, strukturer och regleringar som skapar en möjlighet för löntagare att kunna bli involverade och kunna påverka när det fattas beslut i företag som innebär att ny teknik, såsom AI, ska införas i verksamheten och som kommer leda till förändringar av arbetssätt och organisation.

En svaghet i dessa resonemang är att det ofta framställs som att det är ett fackligt särintresse som ska tillfredsställas och att det är via övergripande lagstiftning och regleringar som man ska få fram denna utveckling.

Med den synen är det lätt att se framför sig att arbetsgivarna kommer vara emot det som en naturlig utgångspunkt. Det riskerar att bli fokus på att följa lagar och regler snarare än att etablera ett strategiskt arbetssätt som genom medbestämmande leder till att värden skapas för flera olika intressenter: för anställda, ägare och kunder.

Vad gäller medbestämmande och samverkan vid införandet av ny teknik så är det inte nya lagar och regler som kommer vara lösningen. Lösningen kommer vara att verkligen få i gång ett verksamhetsnära arbete där man lyckas gifta ihop teknikens möjligheter med verksamhetens förutsättningar genom att involvera dem som finns i verksamheten. Se mer i denna rapport under rubriken *Den svenska modellen, AI och behovet av MBL 2.0*.

Att vänta in nya lagar och regler riskerar att ta lång tid, tid som inte finns nu när utvecklingen går så fort som den gör.

I Sverige har vi fördelen att vi har fullt relevanta lagar och regler på plats. Medbestämmandelagen MBL och utvecklingsavtalet har visserligen 40 till 50 år på nacken men är utmärkta och passar perfekt vad gäller medbestämmande och samverkan när AI ska föras in i verksamheten. Utvecklingsavtalet är tecknat mellan Svenskt Näringsliv, LO och PTK och är som en påbyggnad av lagen om medbestämmande. I avtalet beskriver parterna hur man ska göra när det kommer till medbestämmande.

Bilden som ibland ges av att dessa regelverk skulle vara gammalmodiga och inte passa det moderna arbetslivet med AI menar jag är felaktig. Det är inte nya regler och lagar vi är i behov av i Sverige, det är att få i gång ett aktivt arbete ute på arbetsplatserna, nära de berörda verksamheterna och nära de berörda anställda.

Det kloka företaget och det kloka facket behöver kavla upp ärmarna

Medbestämmandelagen säger att arbetsgivaren ska förhandla med facket innan beslut fattas om förändringar i verksamheten. Att införa ny teknik i verksamheten är en sådan fråga. I utvecklingsavtalet mellan Svenskt Näringsliv, LO och PTK som anger hur MBL ska tillämpas anges specifikt vad som gäller vid införandet av ny teknik.

Där anges att vid införandet av ny teknik ska:

- arbete och organisation utformas utifrån de anställdas behov och god arbetsmiljö,
- ett gott arbetsinnehåll och möjlighet till ökad kompetens eftersträvas.

Arbetsgivaren ska förhandla med facket om:

- teknik
- ekonomi
- utbildning och kompetensutveckling
- arbetsmiljö
- sysselsättning.

Det står också i avtalet att på detta sätt kan de anställdas erfarenheter och kunskaper nyttiggöras, vilket bidrar till stärkt konkurrenskraft för företaget.

I Sverige behöver vi inte lägga våra pannor i djupa veck för att fundera över om det behövs nya regleringar i form av lagar och avtal. Det finns redan. Lagar och avtal som ger:

- Förutsättningar för inflytande och insyn när tekniken införs:
 - hur tekniken påverkar jobben
 - vilka arbetsuppgifter som tillkommer och försvinner
 - vilken utbildning som krävs vid förändrade arbetsuppgifter
 - hur arbetsmiljön påverkas.

Om vi lyckas tillämpa nuvarande lagar och avtal på rätt sätt bidra det till ökad produktivitet, nya arbetsuppgifter, fler jobb, högre löner och bättre villkor.

Vi lyckas i så fall med det som Daron Acemoglu, Simon Johnson och andra eftersöker och pratar om när de menar att det behövs institutioner för detta.

Men institutioner är mer än avtal och regler, det är ett sammanhållet system där det finns resurser, kompetens, maktbalans och mycket annat.

Det är inte pannorna vi ska lägga i djupa veck – det är ärmarna vi ska kavla upp. Då kan vi få i gång medbestämmande och samverkan verksamhets- och medlemsnära.

I den fackliga tankevärlden är det ofta lätt att lägga skulden på arbetsgivaren

för att arbetet med medbestämmande inte fungerar som man önskar ute i verksamheten. Och det ligger så klart ofta en del i det. Arbetsgivaren är den som har initiativförmågan genom att det är den som beslutar om något nytt ska göras, såsom att införa ny teknik. I både formell och praktisk mening är det detta som triggar en förändring att hantera. Om inte arbetsgivaren avsätter resurser och involverar facket i detta arbete på ett bra sätt är det i princip omöjligt att få det att fungera.

Det finns ett talesätt som lyder ”Det kloka företaget lyssnar på det kloka facket” och det är en ganska bra beskrivning av vad det är vi borde sträva efter.

Men det är att göra det för lätt för sig om man hävdar att det enbart är arbetsgivaren som ska beskyllas för att medbestämmande och samverkan inte funkar på det sätt det borde. Ganska ofta kan man höra arbetsgivare beskriva medbestämmande och samverkan som en administrativ börda som kostar tid och pengar och bidrar till tröghet. Och visst kan det ligga en viss sanning i det.

Lika mycket som arbetsgivaren behöver fundera på vad det innebär att vara ”det kloka företaget”, lika mycket behöver facket fundera på vad det innebär att vara ”det kloka facket”.

MBL 2.0 – från tvång till värdeskapande

Mitt sätt att se på detta är att det är viktigt att nå en situation där arbetsgivaren inte känner sig tvungen att involvera de anställda och facket för att det står i lagar och avtal. Jag vill att vi ska nå en situation där arbetsgivaren vill göra det för att det leder till bättre beslut. Beslut som skapar ökade värden för kunder, anställda och ägare. Här behöver arbetsgivaren jobba med sitt synsätt och sin ingång i dessa frågor. Man behöver landa i att medbestämmande och samverkan med facket är något som skapar värde och bättre beslut. Inte att det är något som man hanterar som en administrativ stödprocess vid sidan om de affärs- och verksamhetskritiska processerna.

Det är också en rejäl utmaning för facket, men en utmaning verkligen värd att ta sig an. För att nå en situation där arbetsgivaren uppfattar att medbestämmande med facket skapar faktiska mervärden behöver facket också bidra till att så sker.

Lika mycket som det kräver att arbetsgivaren förstår att det handlar om något mycket mer än att följa lagar och regler måste facket inse detsamma. Det handlar inte primärt om paragrafer, lagar och avtal. Det handlar om att skapa riktiga mervärden genom att de anställda, kanaliserade via facken, påverkar med sina kunskaper och erfarenheter så att företaget fattar bättre beslut.

När det gäller medbestämmande och samverkan vid införandet av ny teknik är det vanligt att så inte sker alls eller så sker det i en mer administrativ process. I sådana fall är det ofta någon från HR som träffar och diskuterar med en eller ett par fackliga företrädare. Både verksamheten som det gäller och de som jobbar i

verksamheten är ofta på behörigt avstånd från själva medbestämmandet. Då är det också svårt att skapa värden i form av insikter om hur man gifter ihop teknikens möjligheter med verksamhetens förutsättningar.

För att så ska ske så behöver medbestämmandet utvecklas, låt oss kalla det MBL 2.0. Det behöver handla mer om att involvera dem som finns i verksamheten och samtidigt ske en förflyttning från Powerpoint-nivå till en mer verksamhetsnära nivå. Det är bara möjligt om både fack och arbetsgivare var för sig och tillsammans är öppna för att utveckla och hitta nya former för att bedriva medbestämmande.

En sådan utvecklad process bygger på att det formella gränssnittet för medbestämmande enligt lagar och avtal är mellan arbetsgivaren och den fackliga organisationen. Men facket involverar de berörda medlemmarna och arbetsgivaren ”öppnar upp” verksamheten. Inspelen kommer från de medlemmar som finns i verksamheten och ställs i relation till den faktiska verksamheten och den faktiska förändringen som arbetsgivaren planerar att genomföra. Fack och arbetsgivare håller ihop och ansvarar för att den processen sker och är också de som slutligen värderar, dokumenterar och fastställer om och hur inspel ska bli en del av företagets samlade beslutsunderlag.

Medbestämmande som värdeskapande

För att medbestämmande och samverkan ska kunna utvecklas till ett arbete som verkligen påverkar företagets och organisationens framtid handlar det om att gå från att arbetsgivaren ser det som ett sätt att följa lagar och regler till att skapa värde.

Det handlar inte om att strunta i lagar och regler, men det gäller att förstå att det inte är att leva upp till regler som är kärnan och syftet. Det vore som att tro att det bästa fotbollslaget är det som kan regelboken bäst. Du blir inte bäst på att uppnå fotbollsresultat genom att vara bäst på att kunna eller tillämpa regelboken. Du behöver dock känna till reglerna och förhålla dig till dessa när du skapar resultat (värde).

Man kan använda politiken för en liknande liknelse. Bra politik och bra politiker kännetecknas inte av att de kan rabbla grundlagen och att de motiverar sin politik med ”så står det i grundlagen”. Man behöver dock kunna och känna till grundlagen och förhålla sig till den när man ska uppnå bra politik (skapa värde).

Jag tänker att det är detsamma med medbestämmande och samverkan, det är inte genom att kunna lagar och avtal bäst som man uppnår bra medbestämmande. Man behöver känna till och förhålla sig till dessa, men i grunden måste det handla om att skapa värde. Och i detta sammanhang pratar vi primärt om värde för tre grupper av intressenter: ägare, kunder och anställda.

Ofta sätts ett likhetstecken mellan ägare och företag, men det är fel. Företaget/organisationen har uppgiften att balansera de olika intressenternas intressen.

Visst är det så att ägarna ytterst har den formella makten över företaget, men försök att skapa värde utan anställda och kunder.

Att ägares (ofta beskrivet som företags/arbetsgivarens) och anställdas intressen är viktiga aspekter i medbestämmande och samverkan känns ganska självklart. Dock är min erfarenhet att kundens intresse och frågan om kundvärde ofta är frånvarande. När kunden är frånvarande blir medbestämmande och samverkan ofta en diskussion präglad av ägarens/företagets intresse av vinst (ofta i form av sänkta kostnader) och tillväxt å ena sidan, och anställdas intressen av bra villkor och arbetsmiljö å andra sidan.

När kundperspektivet förs in hamnar man automatiskt i att man breddar perspektivet och börjar prata om andra värden än att ägaren/företaget är den närande parten (intäkter) och facket/anställda är den tärande parten (kostnader). Då blir det centralt med frågor om hur man genom innovationer, kompetens, tillgänglighet, service med mera skapar värden för kunder som i sin tur skapar efterfrågan, lojalitet och intäkter. Då blir de anställda i stället en helt avgörande, närande part. Man skulle kunna gå så långt som att påstå att det gör ägarna till en tärande part. Med det menar jag att det är sällan kunder drivs av att deras utgifter till företaget går till avkastning för företagets ägare.

Det är intressant vad som händer när man utmanar och vänder på perspektiv. Här handlar det om att hitta en balans mellan ägare, kunder och anställda, och se deras input i verksamheten i form av:

- ägare: kapital, vision, idé och strategi
- kunder: behov, efterfrågan och identifikation
- anställda: tid, arbete, kompetens och kreativitet.

Och den output som vi strävar efter att skapa i form av:

- ägare: vinst, tillväxt och måluppfyllelse i relation till vision, idé och strategi
- kunder: kundvärde = efterfrågad produkt eller tjänst i relation till pris, lojalitet
- anställda: fler och bättre jobb, bra villkor och löner och utveckling i arbetet.

Den lokala fackliga rollen i värdeskapande medbestämmande

Man behöver ställa sig frågan vad rollen blir för den lokala fackliga företrädaren när man vill bedriva medbestämmande och samverkan som fokuserar mer på att skapa värden för anställda, kunder och ägare.

Jag ser det lokala fackets roll som att:

- hålla ihop, utveckla och genomföra processen runt medbestämmande och samverkan tillsammans med arbetsgivaren

- veta hur man ställer frågor och söker svar på frågor om konsekvenser för verksamheten, kunder, ägare och anställda
- ha ansvaret för att argumentera och visa på värdet som anställda skapar och för de anställdas del i värdeskapandet
- se till att de anställda som berörs av en förändring involveras och bidrar med att analysera arbetsuppgifter och aktiviteter, möjligheter, konsekvenser och risker i den berörda verksamheten av den aktuella förändringen
- tillsammans med arbetsgivaren se till att resultatet av processen blir en del av företagets beslutsunderlag
- tillsammans med arbetsgivaren planera in och se till att aktiviteter och åtgärder genomförs
- tillsammans med arbetsgivaren planera in och se till att uppföljning och utvärdering sker.

Visst är det bra att kunna vad reglerna kring medbestämmande säger, vad som är en primär och sekundärförhandling, vad som är information om den löpande verksamheten och vad som är förhandling inför beslut som påverkar de anställda. Men det viktigaste är ändå hur man kan se till att det som jag listar ovan händer och genomförs och att det görs på ett sådant sätt att det på riktigt blir en del av företagets beslutsunderlag. Att de berörda medlemmarna på riktigt involveras med sina kunskaper, erfarenheter och perspektiv på verksamheten för att identifiera och hantera konsekvenser, möjligheter och risker.

I valet mellan att lära sig lagar och avtal och att lära sig hur man bidrar till att skapa värde genom relevanta bidrag i beslutsprocessen lutar jag åt det sistnämnda. För ska man hårdra det, så länge fack och arbetsgivare är överens om att ett arbetssätt och en process lever upp till kraven i lagar och avtal så gör de också det. Ingen annan kommer att eller kan överpröva det.

Det kloka företaget

Att förändra sättet man bedriver medbestämmande på utmanar inte bara facket och de fackliga företrädarna. Det utmanar också arbetsgivarna, både centralt i sina arbetsgivarorganisationer och lokalt ute på företagen.

Kunskapen om att medbestämmande och samverkan kan vara ett strategiskt sätt att skapa värde i verksamheten även för kunder och ägare är tyvärr begränsad och är inte en så vanlig uppfattning hos arbetsgivarna idag. Å ena sidan är det förståeligt då det, som jag beskriver i denna rapport, sällan är så att det bidrar till det idag.

Men jag argumenterar för att medbestämmande och samverkan kan vara en strategiskt viktig del i att utveckla affären och verksamheten. Inte minst vad gäller införandet av ny teknik, såsom AI.

Det är på många nivåer vi behöver uppdatera synen på och berättelsen om medbestämmande och samverkan. För det handlar inte bara om att detta arbete

ofta inte ger det värde som man kan önska, det är också många andra saker som spelar in.

En sådan är beskrivningen och självbilden av den svenska arbetsmarknadsmodellen. På senare år tycker jag att allt fler, också bland arbetsgivarorganisationerna, på ett väldigt tydligt sätt står upp för den svenska modellen. En förklaring till detta har nog att göra med lagstiftning inom EU som utmanar modellen.

Men det har blivit en lite monoton och snäv beskrivning av vad modellen innebär och vad som riskeras. Det brukar slås fast att:

- Det som kännetecknar modellen är att fack och arbetsgivare genom kollektivavtal reglerar den svenska arbetsmarknadsmodellen. Det stämmer så klart även om samspelet mellan lagstiftning och avtal är omfattande, komplext och avgörande.
- Avgörande för modellen är hög organisationsgrad bland arbetsgivare och fack. Här brukar det pekas på att den svaga länken är den fackliga organisationsgraden. Och på vissa delar av arbetsmarknaden stämmer det. Men låt oss inte glömma att den fackliga organisationsgraden i Sverige är högst bland jämförbara länder om man undantar Island. Och låt oss inte heller glömma den fundamentala skillnad det är att som facket massorganisera människor av kött och blod, jämfört med att en juridisk person i form av en arbetsgivare beslutar att ansluta sig till en arbetsgivarorganisation. Ett sätt att tydliggöra den skillnaden är att titta på antalet medlemmar: det är 60 000 företag som är medlemmar i Svenskt Näringsliv medan det är 3,7 miljoner individer som är medlemmar i fackförbunden. Det säger något om att det är helt olika former av organisering. Viktiga och utmanande båda två men på helt olika sätt.
- Kollektivavtalsäckningsgraden är avgörande för modellen, alltså att en hög andel av arbetsgivarna och därmed deras anställda omfattas av kollektivavtal.

Ofta stannar det där, vid de tre punkterna om avtal i stället för lag, hög organisationsgrad och hög grad av kollektivavtalsäckning.

- Ibland utökas också beskrivningen med att den svenska lönebildningen med industriavtalet som grund, märkessättningen och få konfliktdagar särpräglar modellen.

I denna vanligt förekommande beskrivning saknas ett par avgörande beståndsdelar.

Frågan om medbestämmande och samverkan nämns väldigt sällan, medan jag menar att det är ett grundfundament i den svenska modellen. Jag menar att den svenska modellen i grunden inte är en juridisk modell utan en verksamhetsorienterad modell. Men det juridiska perspektivet har blivit alltmer dominerande, inte minst från parterna själva.

När både fackförbund och arbetsgivarorganisationer till stor del består av jurister och ombudsmän inriktade på juridik och avtal påverkar det modellen. Vill du hitta någon som jobbar utpekat med att utveckla medbestämmande och samverkan hos parterna får du leta ganska länge. Även i detta avseende är medbestämmande och samverkan eftersatt och nedprioriterat.

Till frågan om medbestämmande och samverkan kan också kopplas att det är jordmånen för att skapa pragmatiska och lösningsinriktade fackliga företrädare snarare än aktivistiska ideologiska företrädare.

Under min tid på Volvo sa dåvarande koncernchefen Leif Johansson att ”kloka människor som har tillgång till samma information kommer oftast till samma slutsats”.

Genom medbestämmande och samverkan har fackliga företrädare fått insyn och kunskap om företagets förutsättningar och verksamhet. Här kan som exempel också nämnas rollen som arbetstagarledamot i styrelser för företag som en mycket viktig, men väldigt eftersatt pusselbit.

PTK rapporterar att Kollegiet för bolagsstyrning kommit fram till att det endast finns arbetstagarledamöter på 91 av totalt 348 börsbolag. Det saknas med andra ord på 75 procent av börsbolagen, 257 stycken. Det finns säkert många förklaringar till det, såsom förändrade ägarstrukturer, nya bolag i nya branscher och ökat utländskt ägande, men det går inte att komma runt att det också är ett exempel på att inflytandefrågorna inte är tillräckligt prioriterade bland de fackliga organisationerna.

En annan fråga som sällan nämns och som är intimt förknippad med medbestämmande och samverkan är frågan om den fackliga representationen ute i företagen och verksamheterna.

Till att börja med kan man slå fast att utan facklig representation och företrädare lokalt kan inte medbestämmande och samverkan uppstå. I alla fall inte sådana som skapar någon form av värde. I undantagsfall går det att hitta lösningar med fackliga ombudsmän för att leva upp till lag och avtal.

Här är det viktigt att slå fast att arbetsgivaren per definition finns när det finns en verksamhet. Arbetsgivaren är det organisationsnummer som har anställda. Men för att det ska uppstå en facklig part, som krävs för medbestämmande och samverkan, så krävs medlemmar, lokal facklig verksamhet med företrädare och företrädesvis ett kollektivavtal.

Den svenska modellen mår i vissa avseenden väldigt bra. Men i frågor om lokal facklig representation, arbetstagarledamöter i bolagsstyrelser och väl fungerande medbestämmande och samverkan är den ganska krasslig.

Man kan stundtals höra arbetsgivarorganisationer uttala sig kritiskt om medbestämmande. Kritiken brukar då handla om att det är omodernt och administrativt betungande och att det inte passar ”nya” företag. Jag tycker mig höra att man inte ser att medbestämmande skapar något värde utan tycker att det är

något som framför allt är administrativt krångligt.

Av det kan man dra två olika slutsatser, antingen att man ska hitta lösningar för att företagen ska slippa åtaganden kring medbestämmande, som att införa mbl light eller liknande. En annan väg vore så klart att göra allt man kan för att stärka och utveckla medbestämmandet. Att få det att utvecklas, förbättras och bli något som skapar värden.

Jag hör också att man på något sätt anser att det moderna och nya, kräver något annat än det traditionella och gamla. Då anses medbestämmande tillhöra det sistnämnda. Ganska ofta refereras det till AI som en symbol för det nya.

I detta sammanhang kommer jag att tänka på en av världens mer framstående strategiforskare, Michael E. Porter. I en artikel i *Harvard Business Review* från 1996 skrev han om teknikskiften följande:

"Ironiskt nog så kommer i sådana situationer affärspressen som gillar att fokusera på nya, heta, framväxande industrier och företag peka på att vi nu träder in i en ny tid där inga gamla regler längre gäller. Faktum är att det är precis tvärtom."

Porter pratar här om strategier ur ett konkurrens- och positioneringsperspektiv. Men jag tänker att det lika gärna skulle kunna handla om synen på att medbestämmande och samverkan inte skulle passa i "nya" företag.

Detta får mig att tänka på några olika saker. Dels hur svenska arbetsgivare på något sätt hamnar ur fas med hur forskningen på dessa områden utvecklas. Det kan absolut vara medvetet och välkommet men det kan också vara oreflekterat och olyckligt.

Från 1970-talet och långt in i våra dagar har Friedmans idéer om att fackförbund och kollektivavtal är av ondo för den ekonomiska utvecklingen varit dominerande. Synen där är att fackförbund försämrar lönsamheten och driver upp löner över marknadsmässig nivå. Att fackförbund begränsar arbetsledning, anställningar och uppsägningar. Att fackförbundens inflytande är av ondo, helt enkelt.

Redan på 1980-talet fanns det etablerad forskning som visade på motsatsen, men som då inte fick samma genomslag. Att fackförbund bidrar till ökad produktivitet, genom möjligheten att kanalisera missnöje på annat sätt än att säga upp sig, genom möjlighet till dialog med ledningen, genom att kunna påverka produktionen och produktionsmetoder och genom att komma överens med arbetsgivaren om hur man ska höja produktiviteten.

Det är intressant att i Sverige valde man delvis att gå en annan väg än den dominerande. Medbestämmandelagen beslutades 1976 och utvecklingsavtalet tecknades 1982. Drivande bakom MBL var Socialdemokraterna och fackföreningsrörelsen, men jag tycker ändå man kan se hur arbetsgivarna i Sverige, inte minst inom industrin, ändå såg värden av medbestämmande. Så arbetsgivarna i Sverige gick inte helt i takt med Friedmandoktrinen då. Tack för det.

Men det kan ändå lysa igenom i dagens kommentarer från arbetsgivare att det nog ändå är så att man borde sträva efter ett minskat medbestämmande framöver.

- Det som är intressant är att nu börjar den dominerande forskningen svänga åt ett annat håll. Inte minst manifesterat av Nobelpriset i ekonomi 2024, när det gick till Daron Acemoglu och Simon Johnson.

Ska man gå i takt med den moderna forskningen på området, ska man jobba för att stärka medbestämmandet, inte att försvaga det.

DEL 2

Det handlar inte om månader för AI att få spridning, det handlar om 10 år. Men det är bråttom att agera.

AI som teknikutveckling – och medbestämmandets roll

Det är avgörande att vi betraktar AI som teknisk utveckling och inte något annat. Detta slår författarna bakom den uppmärksammade boken *AI Snake Oil* fast. De är forskare och professorer på Princetonuniversitetet. Det handlar inte om att på något sätt förminska kraften och potentialen i AI som teknik. Det handlar i stället om att genom att göra så fokuserar man på samspelet mellan tekniken och samhället och inser att det inte är tekniken i sig som förändrar samhälle, näringsliv och arbetsliv. Det som avgör är hur den nya tekniken implementeras och hur vi väljer att organisera företag, organisationer och processer. Det är med andra ord inte tempot i den tekniska utvecklingen i sig som avgör vilka effekter den får. Det avgörs av när vi fattar beslut om att införa tekniken i verksamheter och hur vi gör det, och det är när dessa tillämpningar börjar få stor spridning som saker börjar hända på riktigt. Och det är först då som vi kan börja se större effekter på produktiviteten i ekonomin i stort.

När man inser att utmaningen med AI i första hand är att lyckas med att implementera det i verksamheten, då inser man också att medbestämmande absolut inte är omodernt. Det påstås ibland att det skulle tillhöra en svunnen tid och inte passa med AI. Men det är precis tvärtom. Det är få gånger som medbestämmande, som ser till att vi implementerar ny teknik så att det skapar värde och en produktivitet utveckling som kommer många till del, har varit lika relevant och viktigt. Det är också vad den nutida forskningen säger.

AI, kundvärde och strategi

Den här texten skrivs i mitten av 2025, och i debatten hör man många som säger att det är bråttom och att Sverige riskerar att hamna på efterkälken vad gäller AI. Det sägs också att det kommer att ske stora förändringar på arbetsmarknaden kommande året. Just att det ska hända stora saker kommande månader har vi hört väldigt ofta och länge, i flera år faktiskt.

Jag delar uppfattningen att det är bråttom, men inte i meningen att vi inom ett år kommer se horder av arbetslösa som ersatts av AI. Jag tror inte det är det som kommer att hända. Det är inte så teknisk utveckling har påverkat samhället historiskt och det kommer inte vara så nu heller.

Ett mantra som ofta sprids är att Sverige och svenska företag halkar efter vad

gäller AI. Man menar att man investerar mindre i AI och använder AI mindre ofta i sin verksamhet i jämförelse med andra länder. Detta beskrivs av många som ett stort problem som vi måste åtgärda.

Men det är något som skaver med den här beskrivningen.

Att svenska företag generellt skulle vara mindre innovativa och mindre benägna att använda ny teknik känner jag inte igen mig i. Något som däremot kännetecknar svenska företag är att de ofta är rejält internationellt konkurrensutsatta. Det gör att man noggrant måste värdera basala saker som hur man skapar kundvärde, hur man får avkastning på sitt investerade kapital och hur man tjänar fler än bara en herre.

De flesta svenska företag vet förhoppningsvis att Friedmandoktrinen, om att enbart skapa aktieägarvärde, är passé och att man behöver leverera värde till fler intressenter, såsom kunder och anställda.

Tittar man sig omkring så inser man att det kanske inte är så dumt att inte rusa med huvudet före påverkad av AI-hajpen, utan att det nog är ganska bra att hålla huvudet lite kallt.

Man kan kanske tro att det är en smart idé att marknadsföra sina produkter och tjänster med att de har AI i sig. Men en studie visar att det kan vara precis tvärtom. *Wall Street Journal* skrev om en studie som visar att när produkter marknadsförs med att de innehåller AI så minskar viljan att testa eller köpa produkten eller tjänsten. Allra mest minskar viljan när det gäller mer avancerade produkter och tjänster, såsom bilar eller läkemedel.

Den produkt som hamnade allra sämst till var ett kylskåp med AI. När det för de mer avancerade produkterna handlar om huruvida man bedömer produkterna som säkra eller inte så handlar det gällande kylskåpet om något helt annat. Man ser helt enkelt inget värde i att ha AI i ett kylskåp. För det är ju så med kundvärde, det är mottagaren av produkten eller tjänsten som värderar dess nytta i relation till pris. Det är inte vad som är tekniskt möjligt som avgör.

Kundvärde är ofta häpnadsväckande frånvarande i diskussionen om AI. Det är ofta fokus på interna perspektiv om att skapa effektivitet, sänka kostnader eller införa teknik som kunden inte efterfrågar eller har behov av.

Jag har tidigare skrivit en text om att "[Made by Human](#)", att något är utvecklat av människor inte enbart av datorer, kan komma att bli ett sätt att differentiera sig och sin produkt eller tjänst. Det verkar som det kan ligga något i det.

Vad gäller att sänka kostnader kunde man läsa en artikel i *Financial Times* med rubriken "[AI returns have not yet justified investment mania](#)". Redan ett år tidigare skrev [Goldman Sachs](#) och frågade sig om techföretagens planer på att investera biljoner i generativ AI någonsin kommer att betala sig.

Det beräknas att techföretagen behöver generera (håll i dig nu) motsvarande 6000 miljarder kronor i ökade intäkter enbart för att motivera de investeringar som gjordes under 2024.

Ett år senare hade inte mycket ändrats, hajpen är ännu starkare, men det är svårt att se var avkastningen på de enorma investeringarna ska komma från.

Det finns inget som inte säger att AI på längre sikt kommer innebära väldigt stora förändringar, men än så länge är gapet mellan investeringar och intäkter enormt.

Och apropå kostnader kunde man läsa i *Wall Street Journal* om att storbolagsvd:ar börjar tala öppet om hur många jobb de ska kapa bort när de ersätter anställda med AI. Vd:n på Ford, Jim Farley, sa att AI kommer ersätta hälften av alla tjänstemän i USA. Andra är ute med lite mer modesta men ändå dramatiska minskningar.

Det verkar delvis drivas av en tro på vad mer AI i verksamheten kan innebära, men det pratas också om en tro på att det finns ett egenvärde i att minska antalet anställda. Det ska ge högre tillväxt och högre lönsamhet, sägs det. En techinvesterare säger att alla han pratar med som har mer än 500 anställda säger att de kan vara utan 30–40 procent av dessa. Folk ska jobba hårdare helt enkelt.

Tillåt mig tvivla och vara lite cynisk.

Alla miljarder som har investerats i AI behöver räknas hem, och det finns bara ett sätt att göra det på, att få företagen att använda mer AI i sina verksamheter. Det innebär ökade kostnader för företagen och ökade intäkter till techföretagen. Det är inte konstigt att man för att få ihop den ekvationen landar i att man behöver minska antalet anställda. Det handlar dock inte i första hand om att skapa värde för kunder, anställda och andra intressenter, det är helt underordnat. AI ska införas för att det är möjligt och nödvändigt, helt enkelt.

Ytterligare en dimension kunde man läsa om i *The Economist* på temat hur uppskruvade värderingarna av AI-bolagen är. Här ligger till och med IT-bubblan runt millennieskiftet i lä, då låg multiplarna som P/S-tal ($\text{Price/Sales} = \text{börsvärdet/omsättningen}$) på kanske 100 gånger omsättningen. AI-företag som Perplexity (en AI-driven sökmotor) värderas till 400 gånger omsättningen. Jämför du det med aktier på Nasdaq ligger värderingen där på knappt fem gånger omsättningen.

Om den här bubblan inte ska spricka måste helt enkelt många av AI-företagens omsättningar öka rejält. Det kan bara ske om andra företag ökar sina kostnader och investeringar i AI rejält. Ska dessa företag kunna få ihop den ekvationen så behöver man minska antalet anställda. Det är som ett pyramidspel. Om vi inte agerar på rätt sätt, riskerar inte bara de anställda att sitta med Svarte Petter, utan också kunder och ägare.

Kalla mig medvetet naiv eller gammalmodig som tror på grundläggande ekonomiska principer, men jag tror att de som kommer vara bäst på att leverera värden till kunder, anställda och ägare kommer att bli vinnare långsiktigt. Det kommer helt säkert göras med mycket AI i verksamheten. Men inte för att det är ett egenvärde att införa AI, utan för att det är ett sätt att utveckla verksamheten

och skapa värden för kunder, anställda och ägare.

Låt oss ännu en gång gå tillbaka till strategiprofessorn Michael E. Porter på Harvard Business School. I den kända artikeln med namnet "What Is Strategy?" beskriver han att när företag sysslar med att kapa kostnader, effektivisera och öka produktiviteten så är det inte strategi man sysslar med, det är operational effectiveness man då sysslar med. Porter menar att strategi handlar om att vara annorlunda än sina konkurrenter, inte om att vara bättre. Hans huvudbudskap är att *operational effectiveness* är viktigt, men i det långa loppet räcker det inte och viktigast av allt i hans budskap kanske är – Operational Effectiveness is not Strategy. Skälet till att operational effectiveness inte räcker är att det leder till att best practice etableras, som kommer kopieras av andra. Det kan fortsatt leda till förbättringar men då oftast i absoluta tal, inte relativt konkurrenterna som kommer göra samma förbättringar.

Slutsatsen blir att om man använder samma AI-lösningar på samma sätt som alla andra kan man inte säga att man har en strategi. Men om man lyckas gifta ihop teknikens möjligheter med verksamhetens förutsättningar kan unika värden skapas och då har man en strategi. För att lyckas med det så behöver de anställda involveras. Med andra ord är involvering av de anställda en framgångsrik strategi.

Införande av AI – bygg på erfarenheter

I hajpen och bruset runt AI sägs mycket konstigt. Det framstår ofta som att AI är något helt nytt och att vi nu måste hitta helt nya sätt för hur vi ska införa det i verksamheterna. Men det kan väl knappast vara nytt att införa ny teknik i verksamheten. Det är få verksamheter som inte har digitaliserats på något sätt tidigare. Datainsamling och självlärande algoritmer är inte heller något som helt plötsligt uppstått.

Genom att betrakta AI som teknikutveckling så vet vi också hur man ska göra. Det är bara att börja kavla upp ärmarna och göra.

Det handlar om att fokusera på att skapa värde för de olika intressenterna. Det handlar om att:

- AI och ny teknik ska stödja och utveckla verksamheten, inte tvärtom.
- Var tydlig med syftet.
- Involvera medarbetarna som finns i verksamheten med att identifiera och hantera möjligheter, risker och konsekvenser.
- Identifiera och hantera konsekvenser för arbetsinnehåll, processer och arbetsmiljö.
- Prioritera kompetensutveckling och utbildning, som behöver gå hand i hand med ny teknik.
- Lämna Powerpoint-nivån och gå "ner i gruvan". Det är där i verksamheten

som värde skapas och problem som behöver hanteras uppstår.

Visst kan AI-system vara hisnande kraftfulla och omstörtande, men det är inte så att vi behöver uppfinna allt på nytt. Tvärtom, det är vår samlade kunskap och våra erfarenheter som kommer väl till pass när vi ska gifta ihop möjligheterna AI ger med verksamhetens förutsättningar.

AI – tempo, faser och vägen framåt

Det finns mycket som tyder på att AI kommer innebära en kraftig påverkan på företag, i organisationer, jobb och samhälle. Det finns dock väldigt lite som tyder på att det kommer ske inom närmaste månaderna, snarare kommer det ske inom de närmaste tio åren. Men tio år går fort så det är bråttom att agera för att påverka utvecklingen.

Men när det pratas om att det handlar om månader riskerar det snarare att leda till handlingsförlamning. Kanske är det ibland också det som är syftet med dessa utspel; någon agenda har ofta de som står för dessa utspel. Det ger om inte annat uppmärksamhet och rubriker, och det kan många ha ett intresse av.

Låt oss återvända till författarna av boken *AI Snake Oil* – Arvind Narayanan och Sayash Kapoor, som menar att det är viktigt att vi betraktar AI som normal teknisk utveckling och inte något annat.

För att hamna rätt i sin analys menar författarna att man måste ta hänsyn till att teknisk utveckling påverkar omgivningen i olika steg:

invention-innovation-adaptation-diffusion, på svenska ***uppfinning-innovation-anpassning/implementering-spridning***

En ***uppfinning*** är en ny idé eller lösning som leder till ***innovationer*** när uppfinningen börjar användas på ett sätt som skapar värde. ***Anpassning och implementering*** sker när individer, företag eller samhället gör innovationen till sin egen och tillämpar och justerar den utifrån sina behov. ***Spridning*** innebär att innovationen får genomslag i bredare skala och påverkar normer, marknader och policyer.

Det tog 30–40 år för elmotorn och elektrifieringen att genomgå dessa steg innan genomslaget blev brett, och det krävde att man byggde om företag, fabriker, organisationer, infrastruktur och samhällen.

Detta trots att det troligtvis var en minst lika revolutionerande ny teknik som AI är idag. Det tog med andra ord flera decennier innan spridningen blev så stor att den påverkade ekonomin, samhället och arbetsmarknaden i grunden.

Kanske kommer det gå fortare idag men vi pratar troligtvis om åtminstone ett decennium. Å andra sidan går tio år fort, så det är inte läge att luta sig tillbaka.

Ett annat exempel är internetbaserade betallösningar, där det tog 15–20 år från de första uppfinningarna och försöken i mitten av 90-talet till att Apple Pay lanserades 2014. Det tog med andra ord 15–20 år innan digitala betallösningar blev en central del av ekonomin och samhällslivet.

Tittar man på företag som under lång tid arbetat med att implementera skräddarsydda AI-lösningar, baserade på egna källor och data, i sina produkter och tjänster, som till exempel Ericsson, har det tagit cirka 15 år från de första experimenten till idag när AI är en integrerad del i bland annat design, drift och underhåll av nätverk.

AI har en lång historia. Redan 1956 ansökte studenter i USA om forskningsmedel för att finansiera en workshop. Saker de ville utforska var slutledning, maskininlärning, neurala nätverk, kreativitet och språkförståelse.

1982 till 1990 satte japanska myndigheter en ny standard genom att investera 400 miljoner dollar i AI-forskning.

När det nu pratas om AI avser man oftast AI i form av LLM (large language models). Man skulle kunna hävda att den utvecklingen började med forskning och experiment runt 2017 och började användas kommersiellt runt 2020. 2022 skedde det stora genombrottet i bred konsumentanvändning via lanseringen av ChatGPT. Från 2023 är det en grundteknologi i mjukvarulandskapet.

Så utvecklingen har pågått i ungefär sju år, och nu är vi tidigt i fasen **anpassning/implementering**, alltså hur företag och organisationer ska göra AI till sin egen genom att införa den i sin verksamhet i syfte att skapa värde för kunder, anställda och ägare.

MIT, det prestigefyllda universitet i Cambridge, presenterade i augusti 2025 en rapport som visar att 95 procent av företagens försök att använda generativ AI misslyckas vad gäller att öka omsättningen. I endast 5 procent av fallen kan man se en ökad omsättning, men i 95 procent av fallen syns inga mätbara resultat i resultaträkningen. Men författarna bakom rapporten menar att det inte i första hand är tekniken som felar utan att man misslyckas med att föra samman de tekniska verktygen med verksamheten och organisationerna. Man pekar på att det handlar om brister i hur man lyckas med att integrera den nya tekniken i verksamheten. Utmaningarna, menar man, ligger i att få stora, generella, generativa AI-system som ChatGPT att anpassas till arbetsflöden och processer i företagen.

Det är ganska långt kvar till fasen **spridning**, när det kommer få genomslag i större skala.

Nobelpristagarna i ekonomi Simon Johnson och Daron Acemoglu menar i sin bok *Power and Progress* att det historiskt sett tagit 10–30 år innan teknisk spridning har gett avtryck i produktivitet och tillväxt.

Vi vet från historisk erfarenhet att bristande tillförlitlighet och säkerhet fördröjer implementeringen och spridningen av nya tekniska lösningar.

Om det krävdes 40 år för elektriciteten att få stort och brett genomslag, och för internetbaserade betallösningar 15–20 år, kanske vi kan dra några slutsatser som är relevanta vad gäller AI och kopplingen till medbestämmande.

Det kan vara så att saker och ting går fortare i dagens uppkopplade samhälle med snabbt informationsutbyte, så kanske är vi nere på en kortare cykel än så,

men att det skulle gå på bara några månader är uteslutet.

AI är en kraftfull teknik som har potential att bidra till stora förbättringar i effektivitet, i produktivitet och i att skapa andra värden. Men det kommer inte av sig självt och man kan inte hoppa över fasen av anpassning och implementering, alltså att göra den nya tekniken till sin i sin verksamhet.

Vid sidan om att det är en så kraftfull teknik är det också så extremt mycket pengar på spel att trycket på att öka användningen och därmed kostnaderna (intäkter för AI-bolagen) kommer vara enormt.

Så det är ganska bråttom, det är nu och kommande tio år som det kommer avgöras hur AI ska införas i verksamheter och hur det kommer att få spridning. Det är inget självändamål att AI ska få stor spridning, men det är ett självändamål att använda ny teknik om den skapar värden för kunder, anställda och ägare.

Sammantaget är det väldigt lite som tyder på att stora genombrott för AI står runt hörnet under det kommande året vad gäller bred tillämpning, spridning och påverkan på arbetsmarknad och samhälle. Mycket tyder på att man ska betrakta AI som normal teknisk utveckling och att det snarare handlar om tio år än om ett år.

Men det betyder inte att det inte är bråttom, tvärtom. Allt det här bygger på att vi som samhälle hanterar HUR implementering och spridning av AI ska ske. Ofta låter det i diskussionen som att det är ödesbestämt och att det enda vi kan göra är att hantera konsekvenserna av en ödesbestämd AI-utveckling.

GPT – general purpose technology – syftar på teknologier som har en genomgripande påverkan på ekonomi och samhälle, eftersom de kan användas brett i många sektorer och skapar förutsättningar för nya innovationer. Tidigare exempel är elektricitet, ångmaskinen och internet. AI lyfts ofta fram som en modern GPT, eftersom tekniken inte bara effektiviserar befintliga processer utan också förändrar hur företag organiseras, hur människor arbetar och hur nya affärsmodeller uppstår.

Vid tidigare GPT som elektricitet, datorer och internet är detta en process som pågår under decennier. Narayanan/Kapoor och Acemoglu/Johnson menar att vi ska förvänta oss detsamma vad gäller AI. Därför är det otroligt viktigt att löntagarna är en del av den lärandeloopen för att påverka hur utvecklingen kommer att ske, inte i ett senare skede då det bara handlar om att hantera konsekvenserna av den.

Det som behöver göras är att inse att det inte handlar om månader och år utan om ett decennium. Ett decennium då många behöver kavla upp ärmarna för att se till att ta vara på möjligheterna och fördelarna med AI och samtidigt hantera och minska riskerna och de potentiellt negativa konsekvenserna.

Vi har tio år på oss

Än så länge är utvecklingen präglad av lite panik, i form av att vilja införa AI och

ny teknik bara för att det är möjligt och av det som brukar kalla FOMO – *fear of missing out*. Kundvärde är inte det dominerande perspektivet. För anställda och löntagare är det en lite ödesmättad stämning av att allt är ödesbestämt och att det nu gäller att minska de negativa effekterna på jobb, sysselsättning och arbetsliv. Snarare än att proaktivt påverka utvecklingen och utfallet. Om det inte skapas värde också för kunder och anställda är jag övertygad om att majoriteten av företag och ägare inte heller kommer att bli vinnare.

Det innebär att det för många finns gemensamma intressen att hantera under de kommande tio åren när det gäller hur AI ska implementeras i verksamheten. Om tekniken håller vad den lovar (ibland lovas det nog för mycket) finns det ett värde i att införa den i verksamheterna.

Men om den också ska få stor spridning i samhället och på ett sätt som gynnar majoriteten i samhället, då behöver denna period av anpassning och implementering bygga på grundprinciperna om:

- att det ska öka produktiviteten och att resultatet ska komma många till del
- det ska skapa ökade värden för kunder, anställda och ägare
- att värden ska skapas för anställda i form av fler och bättre jobb genom att tekniken ska komplettera och stärka, inte enbart ersätta, anställda. Bra jobb och arbetsuppgifter ska inte försvinna och utvecklingen ska gå hand i hand med utbildning och utveckling av de anställda
- att AI ska införas när det skapar värde, inte enbart för att det är möjligt, och nyckeln är att gifta ihop teknikens möjligheter med verksamhetens förutsättningar. Detta kan inte göras om inte de som finns i verksamheten involveras genom utvecklade arbetssätt och verktyg för medbestämmande och samverkan.

Om inte de fackliga organisationerna ser till att driva dessa frågor verksamhets- och medlemsnära kommer ingen annan heller att göra det. Det är dags att inse att det är nu som fackföreningsrörelsen behöver vara med och skapa ett utvecklat och förbättrat medbestämmande och samverkan runt införandet av ny teknik.

AI och medbestämmande

Som alltid vid större förändringar finns det farhågor och förhoppningar, möjligheter och risker, men det finns inte minst alltid ett behov av att ha väl fungerande former för samverkan mellan olika intressenter och att se till att anställda får möjlighet till insyn och inflytande över hur arbetslivet förändras.

Vi vet ganska väl vilka modeller för medbestämmande och samverkan som fungerar och vad som krävs för att få dessa att fungera. Men som jag visar på i denna rapport finns det samtidigt mycket att utveckla och förbättra i arbetet med medbestämmande och samverkan generellt, inte minst vid införandet av ny teknik.

Men grunderna för medbestämmande och samverkan i sig är det inget fel

på och det finns inget som tyder på att dessa inte skulle fungera också när det handlar om att införa AI i företag, organisationer och verksamheter. Ett av de viktigaste förbättringsområdena, som också nämns i denna rapport, är att se till att teknikutveckling, medbestämmande och samverkan sker som en integrerad del i verksamhetens strategiska utveckling, inte vid sidan av den.

Många AI-projekt drivs idag snarast av en iver och av en rädsla att hamna efter, en form av FOMO-logik (fear of missing out). Det är snarare det faktum att möjligheten finns som är drivkraften än ett genomtänkt syfte. Det riskerar att leda till att teknikinvesteringar inte skapar nya värden utan i stället skapar nya problem.

Ofta låter det som att det enda syftet med att investera och införa AI i verksamheten är att effektivisera, minska personalstyrkan och sänka kostnader, snarare än att skapa förbättringar, nyttor och värden.

Som jag är inne på i denna rapport finns det starka krafter för att öka företagens investeringar i AI. Det är enorma belopp som techföretagen investerat i AI och nu måste det snart börja visa sig i ökad försäljning kopplad till dessa AI-investeringar för att investerarna inte ska börja ifrågasätta alla fagra löften om vad AI ska åstadkomma.

Ökade intäkter för techbolagen är samma sak som ökade utgifter för andra företag och ska de företagen få ihop den ekvationen landar man ofta i att man måste just effektivisera, minska antalet anställda och sänka kostnader. Men det är inte det som driver långsiktig tillväxt och framgång. Det handlar om att prioritera det som skapar värden. Sänkta kostnader må kortsiktigt gynna ägarna, men med minskade resurser för värdeskapande minskar också möjligheten till långsiktig och hållbar lönsamhet.

Inte nog med det, om AI direkt eller indirekt innebär att antalet anställda minskar kommer de anställdas vilja och motivation för att bidra till ökad användning av AI att minska. Det leder till försämrad kvalitet och utveckling.

Precis som med annan ny teknik ska också AI införas med ett tydligt syfte om att skapa värde för kunder, anställda och ägare. För att göra det handlar det om mycket mer än att effektivisera och sänka kostnader. Det handlar om att förbättra processer, höja kvaliteten, förbättra arbetsmiljön och öka organisationens förmåga att leverera värde över tid.

För att detta ska vara möjligt krävs det att teknikens möjligheter kopplas till verksamhetens förutsättningar. För att det ska kunna göras på ett bra sätt måste de som gör jobbet i verksamheterna involveras.

Det är inte de som utvecklar AI-tekniken som vet hur verksamheten i grunden fungerar. Det vet de som jobbar i verksamheten. Det är i processer, i gränssnitt och i gråzoner som mycket värde och resultat uppstår.

Ett sätt att exemplifiera detta är utifrån det faktum att de flesta anser att deras eget jobb är för komplext för att automatisera, men samtidigt ofta att andras jobb

kan automatiseras. Det är ett uttryck för att man förstår att ens eget jobb inte enbart består av enskilda, väl avgränsade och väl definierade arbetsuppgifter.

Det är de anställda som finns i verksamheten som har denna kunskap, som vet var flaskhalsar finns och vilka förändringar som skulle göra nytta och hur AI konkret kan bidra till det.

När AI ska implementeras ska det göras med bred delaktighet, inte som ett expertprojekt lite vid sidan av verksamheten. Då ökar möjligheten att den nya tekniken blir en verklig tillgång som skapar värde. Det bidrar till en tydlig riktning och ett tydligt syfte med förändringen.

Medbestämmande och samverkan är ett strategiskt och värdeskapande arbetssätt för att åstadkomma just detta, ett långsiktigt värdeskapande.

Anställdas delaktighet och värdeskapande

Arbetslivet har alltid och kommer alltid påverkas av teknisk utveckling och nya tekniska innovationer. Digitalisering, automatisering och nu AI fortsätter att förändra arbetslivet. Det är som beskrivs i den här rapporten inte tekniken i sig som avgör resultatet och utfallet, utan det är hur tekniken samspelar med omgivningen som avgör. Inte minst avgörs det av hur människor involveras i dess användning.

Vi vet från praktiska erfarenheter och forskning att företag som satsat på hög involvering av sina anställda inte bara uppnår ökad effektivitet och kostnadsminskningar. De når också förbättringar i kvalitet, innovationsförmåga och kundvärde.

När anställda ges reell möjlighet att påverka i förbättringar av processer, inte bara genom att kunna ha synpunkter i efterhand, då kommer möjligheten att anpassa produkter och tjänster utifrån kundernas behov att öka. Genom sådan delaktighet skapas anpassning av processer och verksamhet, en anpassning som också skapar värde.

För att man ska få bästa möjliga utväxling av anställdas delaktighet krävs mer än bara information och möjligheten att lämna synpunkter. Det krävs att man får en reell möjlighet och reella förutsättningar att kunna påverka utvecklingen.

Detta gäller särskilt när anställda involveras i utformningen och införandet av ny teknik, inte minst när det sker i komplexa sammanhang, som många företag och organisationer också är. Tekniken behöver samspela med affärsprocesser, och när anställda involveras leder det till snabbare lärande, färre misstag och större organisatorisk anpassningsförmåga.

Det här handlar i grunden om att känna sig delaktig, vi kan också kalla det för att känna ägarskap. Ett uttryck som används för detta är "People support what they help create". Det innebär att teknik som har utvecklats och utformats med användarna, snarare än för dem, har betydligt större chans att bli en integrerad del av vardagen och därmed bidra till ökad produktivitet, bättre service och där-

med ett riktigt värdeskapande.

Här blir det tydligt att den som tror att det finns en motsättning mellan ett företags konkurrenskraft och ett aktivt medbestämmande och samverkan har fel. Tvärtom blir sambandet här väldigt tydligt. Det finns inte en motsättning mellan väl fungerande och verksamhetsnära medbestämmande och företagets effektivitet, tvärtom. När anställda får inflytande, utvecklingsmöjligheter och en tydlig roll i förändringsarbetet leder det till en kultur präglad av innovation och stabilitet.

I boken *Management Divided* av Matt Vidal vid Loughborough-universitetet i London, vilken bygger på hans forskning, menar han att en av de stora utmaningar som finns i dagens företag och organisationer är motsättningen för ledningen att å ena sidan leda för effektivitet, resultat och produktivitet och å andra sidan leda för att uppmuntra och stärka de anställdas kreativitet och bidrag till utveckling och innovationer.

Han menar att de flesta företag nöjer sig med ”good enough”-nivå vad gäller anställdas delaktighet och medverkan. Detta gör att det genomsnittliga företaget snarare är ganska ineffektivt och snarare kopierar andras arbetssätt än att vara en effektiv och innovativ organisation.

I boken lyfts forskning fram som visar på att just obalans mellan intressenter leder till oönskade resultat, exempelvis att för stort fokus på ökad vinst för ägarerna leder till en mer ineffektiv arbetsorganisation.

Han lyfter fram forskning som visar på att företag som jobbar med att involvera sina anställda på ett ambitiöst sätt också förbättrar produktiviteten och företagets prestationer i övrigt.

Han menar att:

- För att uppnå verkliga förbättringar krävs genuin arbetstagarmedverkan, inte bara formell konsultation.
- Fackföreningar bör engagera sig i att forma implementeringen av ny teknik och nya arbetssätt för att säkerställa att arbetstagarnas intressen beaktas.
- Investeringar i bredare utbildning och kompetensutveckling kan möjliggöra högre nivåer av arbetstagarmedverkan och förbättra organisationsprestanda.

Vidal identifierar att företag som implementerar hög involvering av anställda – genom utbildning, deltagande i problemlösning och beslutstagande – inte bara uppnår ökad effektivitet utan också förbättrad kvalitet och ökat kundvärde. Anställdas aktiva deltagande i processförbättringar leder till produkter och tjänster som bättre möter kundernas behov.

Trots de positiva exemplen noterar Vidal att många företag nöjer sig med en ”good enough”-strategi, där anställdas inflytande är begränsat. Detta kan leda till att potentialen för förbättrad kvalitet och kundvärde inte realiserats fullt ut.

Om anställda har tidigare negativa erfarenheter av ledningens initiativ kan det också skapa misstro och motstånd mot nya former av deltagande.

Vidals forskning visar att meningsfullt inflytande för anställda kan leda till förbättrad kvalitet och ökat kundvärde, utöver traditionella mål som effektivitet och kostnadsreduktion. För att uppnå detta krävs ett genuint engagemang från ledningen för att inkludera anställda i beslut och processförbättringar.

Ny teknik ska skapa värde

Ny teknik ska inte föras in enbart för att det är möjligt utan när och om det skapar värden. Värden kan skapas för olika intressenter. I intressentmodeller inkluderas ofta många olika intressenter som påverkar och påverkas av ett företag. Min utgångspunkt är det enskilda företaget (eller organisationen, en verksamhet i annan form) och hur man skapar ökade värden för dess primära intressenter. Jag utgår i detta sammanhang från i huvudsak tre intressenter: kunder, anställda och ägare.

Man kan argumentera för att andra intressenter borde uppmärksammas på samma sätt, men jag menar att det komplicerar det mer än nödvändigt. Leverantörer, finansiärer vid sidan om ägare, myndigheter, lagstiftare, medier och samhället runt omkring är alla intressenter som påverkar och påverkas av företaget men i sammanhanget ny teknik, medbestämmande och värdeskapande och produktivitet som kommer många till del menar jag att vi ska ha fokus på kunder, anställda och ägare.

Vi behöver ha koll på och balansera dessa tre intressenters insatser och vilket resultat de vill uppnå.

För kunder ska ny teknik eller andra förändringar innebära att behov, efterfrågan eller eftersökt identifikation uppfylls genom att kundvärde skapas med produkter och tjänster som i relation till sitt pris fyller kundens behov och efterfrågan och skapar lojalitet.

För anställda ska ny teknik eller andra förändringar innebära att den tid, det arbete, den kompetens och den kreativitet som de anställda bidrar med ska ge värde i form av fler och bättre jobb, bra löner och villkor och utveckling.

För ägare ska ny teknik och förändringar innebära att det kapital som investerats och den vision, idé, uppgift och strategi som man vill uppnå ska leda till värde i form av vinst, tillväxt och andra resultat i enlighet med vision/idé/uppgift och strategi.

Företaget och dess ledning har till uppgift att balansera de olika intressenternas intressen och bidra till lösningar som skapar värden för alla över tid.

Medbestämmande och samverkan innebär att företaget och dess ledning gör detta på ett organiserat sätt genom att involvera de anställda via deras fackliga organisationer.

När det gäller införande av ny teknik, såsom AI, behöver det som sagt skapa värde som beskrivits ovan. För att det ska göra det behöver ny teknik:

- komplettera, inte ersätta, och samverka med de anställda
- Införas på ett strukturerat och systematiskt sätt, annars är risken att det enda som uppnås är att man rationaliserar lite här och där utan att ha klart för sig hur det långsiktigt och brett påverkar möjligheten att skapa värden för de olika intressenterna
- bidra till att det skapas nya jobb och arbetsuppgifter och samtidigt på ett strukturerat och planerat sätt gå hand i hand med utbildning och utveckling av de anställda.

Motsatsen skulle innebära att ny teknik:

- ersätter jobb och anställda utan att komplettera och samverka med de anställda
- rationaliserar lite planlöst här och där
- riskerar att bidra till att bra arbetsuppgifter försvinner och inte bidrar till att det skapas nya jobb
- inte bidrar till utbildning och utveckling av de anställda.

Risken är då att man istället för att ha skapat en win-win-situation där värden skapas för de olika intressenterna har lyckats med konststycket att försvaga och försämra för de anställda samtidigt som man inte har skapat värden i form av till exempel ökad produktivitet. Det innebär snarare en lose-lose-situation där alla förlorar.

Den svenska modellen, AI och behovet av MBL 2.0 – sammanfattning och sammanhang

När man tänker på den svenska arbetsmarknadsmodellen tänker man ofta på att fack och företag förhandlar och i kollektivavtal reglerar löner och andra villkor. Men den svenska modellen är och måste vara något mycket mer än så. Det glöms ofta bort och ges en mindre framträdande plats i beskrivningarna av modellen.

När Nobelpristagarna i ekonomi Daron Acemoglu och Simon Johnson var i Stockholm för att ta emot priset hölls det flera seminarier där de deltog. På dessa sa de bland annat:

”Bristen på en social dimension i teknikutvecklingen är löntagarnas största fiende”, och:

”Att förhandla om löner och villkor men överlåta till företagen att stå för teknikval och hur dessa ska implementeras kommer vara förödande för fackförbunden.”

De sa också:

”Sverige är en förebild, ni får inte klanta till det”

Och så är det på många sätt, Sverige är en förbild vad gäller att ha en väl fungerande arbetsmarknadsmodell med kollektivavtal, hög organisationsgrad och aktiva parter som tar ansvar och hanterar arbetsmarknaden så att den leder till ökad konkurrenskraft samtidigt som den ger löntagarna högre löner och bättre villkor. Till det ska läggas att vi jämfört med många andra länder har ett väl fungerande system för omställning till nya jobb som ligger i framkant.

Men kanske också Nobelpristagarna lever i tron att vi har en väldigt utvecklad och bra modell för medbestämmande och samverkan. I vissa avseenden har vi det. Vi har en relativt tydlig och bra lagstiftning, och vi har goda förutsättningar via den höga täckningen av kollektivavtal och organisering bland fack och arbetsgivare. Vi har också en historia av medbestämmande och samverkan som har fungerat väl och i en internationell jämförelse legat långt framme.

Men som framgår i den här rapporten är det en beskrivning och självbild som inte helt stämmer. Vad gäller medbestämmande och samverkan kopplat till teknisk utveckling och införandet av ny teknik finns det mycket övrigt att önska och stora förbättrings- och utvecklingsområden.

Som jag beskriver i den här rapporten ser jag att medbestämmande och samverkan saknas på många håll och där det finns har det ofta blivit mer av en administrativ HR-stödprocess än en strategisk och integrerad del av den ordinarie affärs- och verksamhetsplaneringen.

Det är något vi behöver ändra på och det är något som nu inte minst aktualiseras av utvecklingen vi ser inom AI. I den allmänna diskussionen låter det ibland som att AI kommer förändra arbetsmarknaden i grunden, att det kommer ske under de närmaste månaderna eller det närmaste året. I en sådan utveckling är det lätt att landa i slutsatsen att det handlar om att fokusera på att hantera konsekvenserna av AI:s framfart snarare än att jobba med hur det införs för att påverka utvecklingen.

Men som jag beskriver i den här rapporten tror inte jag att det är så. Det kommer fortsätta ske tekniska framsteg och genombrott vad gäller AI. Och marknadsföringen och opinionsbildningen kring dessa framsteg kommer vara massiva. Vi kommer också se nya innovationer och tillämpningar av den nya AI-tekniken. Allt detta kommer säkert ske på olika sätt under de närmaste månaderna och det närmaste året.

Men vad gäller implementering och spridning brett i företag, verksamheter, organisationer och samhälle kommer det ta betydligt längre tid. Allt vi vet från tidigare tekniska framsteg och stora teknikskiften, och det vi vet om AI-utvecklingen idag, tyder på att det inte handlar om månader utan snarare om år innan spridningen kommer bli så stor att det på riktigt kommer ge avtryck i ekonomisk tillväxt, ökad produktivitet och en i grunden förändrad arbetsmarknad.

Det är viktigt att ha den bilden klar för sig, annars är risken att man känner att loppet är kört och riktar in alla resurser på att hantera konsekvenserna av AI.

Det är tvärtom så att detta manar till handling för hur AI ska anpassas, implementeras och införas i företag, verksamheter, organisationer och samhället.

Om vi vill dra nytta av teknikens möjligheter ska vi använda och införa ny teknik när det skapar tydliga värden. Men det gäller att förstå att det inte är tekniken i sig som kommer skapa dessa värden. Det är när den nya tekniken gifts ihop med verksamhetens förutsättningar som sådana värden kan uppstå.

Vi vill också minska riskerna som ny teknik för med sig. Det finns så klart risker med tekniken i sig, men i första hand är det hur tekniken används, implementeras och sprids som avgör vilka risker och problem som uppstår och hur vi kan hantera och förhindra dessa.

Det är ingen tvekan om att AI är en teknik som har stor potential att förändra arbetsmarknaden och samhället på många sätt, som för med sig både möjligheter och risker. Lika säker som jag är på att det inte kommer hända under de kommande månaderna eller det kommande året, lika säker är jag att det på 10–15 års sikt kommer ha inneburit stora förändringar. En utveckling som kan innebära att arbetsmarknaden, näringslivet, ekonomin och samhället förändras avsevärt. Det kommer avgöras av hur vi agerar under kommande 10–15 år och av hur vi väljer att implementera den nya tekniken i olika verksamheter.

För att skörda vinsterna som möjligheterna kan innebära och samtidigt hantera och minska riskerna för oönskade konsekvenser är det avgörande att man just lyckas gifta ihop den nya tekniken med verksamhetens förutsättningar. Detta kan bara göras om de som finns i verksamheterna och dagligdags gör det operativa arbetet involveras. Lika lite som tekniken i sig kommer vara det som förändrar och skapar värde, lika lite är det de som utvecklar tekniken som vet hur tekniken ska implementeras för att skapa värde.

Det är också viktigt att inse att arbetsuppgifter och jobb är komplicerade saker att analysera och tydligt definiera. Det är få jobb i mer komplexa verksamheter som är tydligt och klart avgränsade. Det är i processer, i gränssnitt och i gråzoner som mycket värde och resultat uppstår.

Allt detta sammantaget gör att ett utvecklat arbete med medbestämmande och samverkan är avgörande för att lyckas med att skörda frukterna och hantera riskerna med en ny teknik som AI.

Aldrig har det varit mer angeläget att få ett sådant utvecklat arbete på plats. Låt oss kalla det MBL 2.0. Ett strategiskt arbetssätt vid införandet av ny teknik som fokuserar på att skapa värden snarare än att följa lagar och regler. Och hela tiden bära med oss att det är primärt tre intressenters intressen som ska balanseras – anställda, ägare och kunder.

MBL 2.0 – Medbestämmande och samverkan som strategi för att skapa värden vid införandet av ny teknik

Hela den här rapporten handlar om att det är viktigt hur man gör när man inför ny teknik i verksamheten. Om det görs på rätt sätt kan det skapa ökade värden för anställda, kunder och ägare. Görs det på fel sätt kan det snarare leda till att

det skapas problem och inga värden.

Rapporten bygger också på uppfattningen att verksamhets- och medlemsnära medbestämmande och samverkan är ett strategiskt, inte formalistiskt, arbetssätt för att lyckas med det. Men den här rapporten är lika tydlig med att det innebär att dagens sätt att jobba med medbestämmande och samverkan behöver utvecklas och förändras. Det utmanar både de fackliga organisationerna och arbetsgivarerna.

Ett utvecklat arbetssätt kring medbestämmande och samverkan vid införande av ny teknik väljer jag här att kalla MBL 2.0. Det handlar om ny teknik i olika former men fokuserar mycket på ny teknik i form av AI.

Mycket av begreppen och tankevärlden kommer från den privata sektorn, men i grunden passar detta sätt att arbeta lika bra i offentlig sektor, ideella organisationer eller andra organisationsformer.

En av huvudteserna i den här rapporten är att det spelar roll, stor roll, vad som görs i de olika företagen. Det är verksamhets- och medlemsnära som man kan skapa värden när man gifter ihop teknikens möjligheter med verksamhetens förutsättningar genom att involvera dem som finns i verksamheten. Om vi kan få fler företag att lyckas med detta kommer vi alla tjäna på det. Vad gäller ny teknik kommer det också att innebära att spridningen av ny teknik, såsom AI, ökar och går snabbare.

Ibland fokuserar diskussionen kring den svenska arbetsmarknadsmodellen på att det saknas facklig representation, kollektivavtal och medlemskap i arbetsgivarorganisationer bland så kallade nya moderna företag i nya branscher. Dessa företag kopplas ofta ihop med ny teknik och AI. Det är ett problem och en särskild utmaning för alla inblandade.

Men för produktivitetens utveckling och spridning av ny teknik som i sin tur leder till ekonomisk tillväxt och ökat välstånd är minst lika angeläget att utveckla hur man jobbar med att införa ny teknik på etablerade företag i mogna branscher. Kan vi få fack och företag att på många ställen utveckla sitt arbete med medbestämmande och samverkan vid införandet av ny teknik för att skapa värden kommer det betyda mycket för hela den svenska ekonomin.

Som jag visat på i denna rapport handlar det då om att lämna en situation där medbestämmande och samverkan är en administrativ stödprocess och gå till en där det är en strategisk process för utveckling av verksamheten och affären för att skapa värden för kunder, anställda och ägare.

DEL 3

"De anställdas bidrag för att skapa kundvärde syns överallt, förutom i produktivitetssiffrorna"

Produktivitet, konkurrenskraft och synen på anställda

2015 blev jag vald till förbundsordförande för Unionen, och bara någon vecka efter det blev jag inbjuden till en stor träff som Svenskt Näringsliv hade med de ledande företrädarna för alla sina medlemsorganisationer. Viss anspänning kände jag när jag klev in i det välfyllda rummet på Steningeviks konferensanläggning. Det var uppenbart att det här handlade om att ge mig chansen att presentera mig, men det handlade också om att testa mig. Håller han måttet?

Efter att jag hade pratat en stund blev det dags för frågestund. Den på den tiden mest tongivande arbetsgivarföreträdaren ställer sig då upp för att ställa första frågan. "Vad är det enligt dig som långsiktigt skapar möjlighet till höjda löner?" Det var uppenbart ett test och församlingen väntade på mitt svar. "Ytterst är det produktivitetsutvecklingen som skapar förutsättningar för höjda löner långsiktigt", svarade jag. Inga följdfrågor kom på just den frågan och både jag och publiken andades ut.

Att produktivitet är viktigt är något som man tidigt får lära sig. Utifrån min berättelse ovan kan man också konstatera att den är oerhört central när det gäller frågor som rör löner och lönebildning. Att produktivitet inte är allt, men nästan allt, sa också Nobelpristagaren i ekonomi Paul Krugman i ett känt citat.

Men det är ändå något som skaver hos mig kring hur produktivitet används när det kommer till arbetsmarknad och lönebildning. Det som skaver kan sammanfattas i att det gör löntagarna enbart till en kostnad och en produktionsresurs som värderas utifrån antal, mängd och liknande, inte utifrån värdeskapande i form av kvalitet, förbättringar, innovationer, utveckling och kreativitet.

Jag har ofta tänkt på den traditionella beskrivningen av motsättningen mellan arbete och kapital som något som är relaterat till Marx, vänstern och en mer radikal facklig utgångspunkt än den pragmatiska som präglar mig och den svenska arbetsmarknadsmodellen. Men samtidigt är hela systemet som alla bekänner sig till uppbyggt på att de anställda är en kostnad, inte något som genererar intäkter. Letar du efter de anställda i en resultaträkning får du leta på kostnadssidan, inte bland intäkter. Letar du efter anställda i balansräkningen får du leta bland skulderna där du till exempel hittar pensions- och semesterskulder, inte bland tillgångarna.

Vad innebär det egentligen när de anställda, när det kommer till kritan, främst betraktas som en kostnad och inte som en värdeskapande resurs?

Värdeskapande för vem är också frågan. I dessa modeller är det som att det

bara finns två intressenter, ägare och anställda. Utan att komplicera det för mycket kan man konstatera att det åtminstone saknas ytterligare en intressent: kunden. Kunden som är den som är mottagare av det som produceras, om det så är en vara eller en tjänst, och som värderar dess nytta och kvalitet i relation till priset.

Utan kunder inga intäkter, ingen lönsamhet och ingen tillväxt. Och vi kan nog alla vara överens om att i de allra flesta fall är anställda direkt kopplade till det värde, den nytta och den kvalitet som levereras till en kund.

Men den modellmässiga synen kring produktivitet, löner och arbete verkar dels devalvera de anställda till en kostnad och en skuld, inte något som genererar intäkter och som är en tillgång. Dels verkar kunden vara helt borta från den här ekvationen.

En bekräftelse på detta synsätt får man när man tittar igenom Industriavtalet, denna nationalklenod som tjänat Sverige, svenska företag och svenska löntagare så väl.

I industriavtalet nämns:

kostnad (olika varianter)	22 gånger
konkurrens	32 gånger
kund	0 gånger
värde.....	2 gånger
kvalitet.....	2 gånger
produktivitet.....	2 gånger

Industriavtalet handlar förenklat om att se till att företagens konkurrenskraft inte äventyras. Konkurrenskraften ska helst förstärkas men absolut inte försvagas. Konkurrenskraften ska hanteras samtidigt som det ska skapas utrymme för löneökningar, och över tid är målet att reallönerna ska öka. Lön och konkurrenskraft, helt enkelt. Konkurrens är också det perspektiv som nämns allra flest gånger, efter det olika varianter av kostnad. Kund, värde och kvalitet lyser antingen helt med sin frånvaro eller nämns ytterst sparsamt.

Det här leder till att när man ska värdera hur ett företag ska stärka sin konkurrenskraft hamnar man väldigt lätt och snabbt i att det handlar om att se till att kostnaderna för de anställda inte blir för höga, eller inte stiger för mycket så att det äventyrar konkurrenskraften. Och återigen blir företagens konkurrenskraft en fråga där de anställda ses som något som genererar kostnader, inte intäkter.

Lärdomar från lean och Toyota

När TPS – Toyota Production System – och lean var på allas läppar pluggade jag ekonomi och marknadsföring på IHM på kvällstid. På Volvo infördes VPS – Volvo Production System – och alla andra stora industriföretag sysslade med liknande initiativ.

När jag tog del av tankarna från Toyota tyckte jag att både litteraturen och lärarna var tydliga med att det som var kärnan i det hela handlade om kundfokus. Målet är att hela tiden skapa ökat värde för kunden i form av förbättrad kvalitet, men också att ha ett erbjudande som svarar mot kundernas behov och på det sättet skapa ökad efterfrågan och därmed ökad lönsamhet. Man skulle kunna säga att lean i sin kärna handlar om kunden, kvalitet, erbjudandet, högre pris och höga kostnader.

Verktygen för detta är att genomföra effektiviseringar och rationaliseringar genom att göra det som kallas *eliminera slöseri*. Man ska helt enkelt göra vad man kan för att ta bort allting som i slutändan inte ger ett värde för kunden. Det handlar i grunden om att frigöra tid genom att ta bort sådana saker. Tiden som frigörs används för att jobba med kvalitetsförbättringar utifrån ett kundfokus. Man jobbar på detta sätt med ständiga förbättringar.

I Japan hade man också i princip livstidsanställningar tidigare. Detta gjorde att rationaliseringar och effektiviseringar inte ledde till uppsägningar och neddragningar av anställda. TPS ställer nämligen också medarbetaren i centrum, med både mandat och ansvar att bidra, utan risken att bli av med jobbet.

När detta skulle införas i svenska och andra företag i västvärlden var företagsledningarna verkligen på hugget. Man såg framför sig möjligheten till rationaliseringar och effektiviseringar som kunde leda till att man kunde kapa kostnader, kanske minska antalet anställda och på det sättet öka lönsamheten. Kunden och medarbetarna var verkligen inte i centrum för arbetet med att införa lean.

Man försökte få medarbetarna att ta en aktiv roll i att jobba med rationaliseringar utan ett ”löfte” om att det inte skulle leda till att man rationaliserade bort sig själv. Fokus var snarare på att ta bort arbete och arbetstid än att frigöra tid för att jobba med förbättringar ur ett kundperspektiv.

Detta är så klart en övergripande och generell beskrivning, men jag är övertygad om att den är viktig. Den illustrerar hur viktigt det är att ha koll på ett företags olika intressenter. I det här fallet kan man säga det är tre olika intressenter inblandade: ägare, kunder och medarbetare. Och företagsledningens uppgift är att hantera och balansera de olika intressenternas intressen. I det Toyota man försökte kopiera riktade man tyngdpunkten snarare mot kunder och medarbetare, medan man i västvärlden var fast i ett dominerande tankesätt om att tyngdpunkten alltid ligger på ägarna och kortsiktigt aktieägarvärde. Som det står i en av läroböckerna om hur man behöver hantera intressenter: ”Vi måste förstå på vilket sätt intressenterna bidrar till företagets verksamhet och vilka krav på belöning de ställer för att vara villiga att lämna dessa bidrag.”¹ Detta hade man inte koll på.

I den svenska arbetsmarknadsmodellen som helhet uppnår parterna generellt

1 Integrerad organisationslära, Bruzelius och Skärvard

balans mellan ägarnas och de anställdas intressen. Varken arbetsgivarorganisationer eller fackliga organisationer har ett självklart mandat eller intresse att se till kundintresset. Men när det perspektivet inte finns med så återstår egentligen ägarnas intressen kontra de anställdas intressen, och risken är då att det blir fokus på kostnader, investeringar och kapacitet snarare än kvalitet och värdeskapande. Exemplet med TPS visar att ett ensidigt och obalanserat fokus på ägarintresset inte förlöser den potential som finns bland de anställda att skapa ökat kundvärde och därmed ökad lönsamhet/vinst, inte genom kapade kostnader utan snarare genom att se till att kostnaderna ger avkastning till fler intressenter än ägarna.

Produktivitet, effektivitet och medarbetarnas roll

Ett område som jag, om inte annat, för mig själv behöver reda ut ytterligare är samband, skillnader och likheter mellan effektivitet och produktivitet. Och nu är jag här mer av en praktiker i stället för en teoretiker. Att försöka anpassa verkligheten efter den teoretiska kartan är jag inte ute efter. Jag är ute efter att försöka förstå, kunna analysera och hantera verkligheten och kanske anpassa den teoretiska kartan.

För mig har produktivitet alltid varit ett viktigt begrepp att förhålla mig till, men det är samtidigt ett begrepp som jag haft svårt att fullt ut förstå och ta till mig på djupet. Vi säger att produktiviteten i princip är grunden till allt välbefinnande och inte minst grunden till att kunna höja lönerna.

För mig har produktivitet alltid betytt ett sätt att mäta hur mycket man producerar av något (antal produkter eller antal samtal) per enhet (per timme, per anställd). Jag har samtidigt så klart varit medveten om att det är betydligt mer komplicerat än så.

Men jag uppfattar det som att det i grunden handlar om hur vi gör saker, **att vi gör saker på rätt sätt** snarare än **att vi gör rätt saker**.

Effektivitet, har jag uppfattat, handlar om hur väl vi med våra befintliga resurser lyckas möta den efterfrågan som finns. Hur det vi gör (kostnader) matchar med det marknaden efterfrågar (intäkter).

Jag har också fått lära mig att man kan dela upp det i inre effektivitet och yttre effektivitet och att detta sammantaget skapar den totala effektiviteten. Den inre effektiviteten innebär då hur väl vi använder våra tillgängliga resurser, **att vi gör saker på rätt sätt**. Det ligger då väldigt nära definitionen av produktivitet.

Den yttre effektiviteten är måttet på hur väl det vi producerar matchar det som marknaden efterfrågar. Med andra ord **att vi gör rätt saker**. När vi får både den inre och den yttre effektiviteten att fungera väl och samspela så skapas en hög total effektivitet.

Nu känns det som att jag är på väg in i en teoretisk övning om vad olika begrepp betyder och hur de ska tolkas, och det var ju precis det jag inte ville.

Men för mig finns det två perspektiv från verkligheten som gör att jag behöver

reda ut detta mer.

Dels handlar det om lönebildningen. Hela industriavtalet och lönebildningen i Sverige är uppbyggda på att utan produktivitsutveckling finns det långsiktigt inget utrymme för löneökningar. Det går ju att skala upp till samhällsnivå, där vi säger att produktivitsutvecklingen är grunden för välfärden.

Utifrån de förenklade definitioner jag beskrivit ovan, och som jag uppfattar är de dominerande i praktiken, kan man konstatera att lönebildningen då bygger på att vi gör saker på rätt sätt, inte att vi gör rätt saker. Det innebär i sin tur att löntagarnas insatser, ansvar och mandat inte tillmäts någon effekt och påverkan på att vi gör rätt saker. Alltså utvecklar, producerar, säljer och levererar det som efterfrågas på marknaden. När medarbetarna i stället anses ha en roll i dessa delar (vilket man så klart har) blir också frågor som innovationer, kompetens, kreativitet, tillgänglighet och service avgörande delar för att uppnå en förbättrad total effektivitet.

Med den snävare tolkningen av produktivitet blir det fokus på kostnader snarare än värdeskapande. De anställda försvinner ur ekvationen vad gäller **att göra rätt saker**, att leverera det som efterfrågas på marknaden.

Vi måste verkligen hitta en ny karta för hur vi ska förhålla oss till och använda produktivitet som begrepp för att inte bli gisslan hos definitioner som enbart värderar anställda som en kostnad i den inre effektiviteten.

Det andra funderingen på samma tema handlar om hemarbete. Sedan pandemin tvingade fram hemarbetet har det senare blivit en del av vardagen för många kontorsarbetande tjänstemän och företag. Diskussionen om fördelar och nackdelar är omfattande och komplex, och den är också laddad med en massa värderingar och känslor.

Men det som jag tänkte ta upp här är diskussionen som handlar om huruvida man blir mer produktiv vid hemarbete, eller inte. Som en parentes kan nämnas att om det är så att man blir mer produktiv av att jobba utanför arbetsplatsen är det ett tydligt uttryck för ett arbetsmiljöproblem och att miljöerna på kontoren inte är funktionella.

Många tjänstemän beskriver det som att de blir mer produktiva av att jobba hemifrån i stället för på kontoret. Det är också en del arbetsgivare som beskriver det så och det var vanligt under pandemin att man med viss förvåning konstaterade att produktiviteten gått upp trots hemarbetet.

Samtidigt säger många arbetsgivare att man vill ha tillbaka de anställda till kontoret i större utsträckning, och då hänvisar man till frågor som kreativitet, innovationer och ett utvecklande klimat. Det låter som att man då pratar om att göra rätt saker, som att utveckla nya erbjudanden och förbättra befintliga erbjudanden. Det verkar då inte som att man menar att detta är en del av produktiviteten, för den menar man ju gått upp vid hemarbete.

På samma sätt verkar medarbetarna resonera. Jag tolkar att det man menar

när man säger att man är mer produktiv när man jobbar hemma är att man får mer gjort. Man kan jobba mer ostört och fokuserat och få mer gjort av de arbetsuppgifter man har. Ja, så verkar det ju vara enligt den gängse definitionen av produktivitet.

Men samtidigt är arbetsgivarna rädda för att man går miste om det utvecklande, kreativa och innovativa. Men det är tydligen inte produktivitet, för den har ju ökat. Det här visar på att de anställdas bidrag är bredare än enbart att bidra till produktiviteten.

Det är något som skaver med hur produktivetsbegreppet definieras och tillämpas.

Produktivitets begränsningar och bortglömda perspektiv

Produktivitet är ett av de allra viktigaste begreppen när vi pratar om arbetsmarknad, lönebildning och ekonomisk utveckling i stort.

Vi säger att det är produktiviteten som är grunden för den ekonomiska utvecklingen och tillväxten. Vi säger att det är produktiviteten som avgör om vi kan höja lönerna.

På senare tid har vi hört svepande och generella påståenden om att produktivitetsutvecklingen har varit så hög att det finns utrymme och vore rimligt att generellt och brett förkorta arbetstiden. Ofta refereras det till AI och den tekniska utvecklingen. Till det kan man väl säga att det å ena sidan redan är så att produktivitetsutvecklingen legat till grund för de löneökningar som reglerats i avtalen under de senaste decennierna. Med andra ord har löntagarna redan hanterat den ökade produktiviteten genom höjda reallöner. I ett internationellt perspektiv goda reallöneökningar också. På en del områden har man också valt att ta ut dessa produktivetsökningar i form av kortad arbetstid i stället för höjd lön.

Men det framstår ibland som att alla inte inser detta, eller åtminstone inte vill inse det. Det verkar som att man ibland anser att produktivetsökningar är något annat. Märkligt.

Hänvisningarna till de stora produktivetsökningarna som AI har inneburit, alternativt kommer innebära, är också lite märkliga. Det finns väldigt få exempel på att AI än så länge har gett några större mätbara effekter på produktivitet.

I februari 2025 sa Microsofts vd Satya Nadella:

”Påståenden om att AI skulle vara en ny industriell revolution är inget värda innan man kan se den typen av tillväxt som den industriella revolutionen innebar. När tillväxten landar på 10 % och produktiviteten tydligt ökar då har AI-industrin lyckats leverera. Men något sådant har vi inte sett en tillstymmelse av. I själva verket går det inte visa på att AI har genererat så mycket värde överhuvudtaget än.”

Hela situationen känns ganska lik den som beskrivs i det kända citatet från ekonomen Robert Solow 1987:

”You can see the computer age everywhere but in the productivity statistics.”

Då handlade det om datorernas genombrott och idag handlar det om AI. I januari 2025 formulerades det i en artikel i *The Times* på liknande sätt om AI:

”You see AI everywhere, except in the productivity figures”

Någon gång mellan att Solow skrev om datorerna och *The Times* skrev om AI så skrev McKinsey om digitaliseringen:

”Digitalization isn’t stimulating productivity growth, yet.”

Då handlade det om att spridningen av molntjänster, e-handel med mera tog fart men utan mätbara effekter på produktiviteten.

Vi kan alla vara överens om att datorer, internet och digitaliseringen varit väldigt stora förändringar som påverkat samhället, ekonomin och arbetsmarknaden. Men de har också det gemensamt att de inte ger direkta, tydliga och mätbara effekter på produktiviteten.

Lite märkligt är det, inte minst med tanke på den vikt vi ger produktiviteten.

Jag tänker ibland att det beror på att vi gör det som är enkelt mätbart till det viktiga och inte gör det som är viktigt enkelt mätbart.

Produktivitet är output/input, hur mycket resultat man får per insatt resurs. Output i form av mängd eller antal och input i form av timmar eller anställda.

En förklaring verkar vara just mätproblem, där forskning visat att felaktiga mätmetoder inte fångar upp teknikens positiva påverkan.

Men det finns fler förklaringar till denna Solowparadox om att stora teknologiska framsteg inte syns i produktivitetsstatistiken.

Det handlar om tid. Som beskrivs i den här rapporten har det historiskt tagit 15–30 år för nya tekniska framsteg att få brett genomslag och spridning. Detta beror i sin tur på att det inte är den tekniska uppfinningen i sig som skapar värde, utan hur den förs samman med det omgivande samhället, organisationer och affärsmodeller.

En annan förklaring är att produktivitet är förmågan att producera något, att man gör saker på rätt sätt, det handlar inte i grunden om öka värdet av det man levererar ur kundens perspektiv och svara mot kundens behov och efterfrågan, att göra rätt saker.

Det blir tydligt att leverera kundvärde handlar om att gifta samman den nya tekniken med verksamhetens förutsättningar. Fångas detta verkligen upp av hur vi mäter och använder begreppet produktivitet? Tveksamt.

Är det något jag reflekterar över är det hur frånvarande just kundperspektivet är när det kommer till frågor och relationer på arbetsmarknaden. Det är arbetsgivare och fack som är parter och det är utifrån dessa två perspektiv frågor diskuteras.

Arbetsgivare blir ofta samma sak som företag och blir ofta synonymt med intressenten ägare. Jag tycker det är viktigt att skilja på begreppen arbetsgivare, företag och ägare för att hamna rätt i dessa frågor.

Arbetsgivaren är den juridiska personen, det organisationsnummer som ingår

anställningsavtal med anställda och som i den meningen utövar olika rättigheter och skyldigheter utifrån att man är arbetsgivare. Det kan finnas företag utan anställda men det kan inte finnas anställda utan arbetsgivare.

Ägare är den som ytterst äger aktiekapitalet i ett företag. Det kan vara olika många, men i det här sammanhanget är ägaren en intressent som har sina särskilda intressen utifrån de insatser, risker och mål man har i relation till företaget.

Företaget är en organiserad enhet som bedriver ekonomisk verksamhet. Det är en verksamhet som kombinerar olika resurser såsom kapital, anställda och råvaror för att skapa varor och tjänster som säljs på en marknad. Ett företag har utifrån det komplexa system som ett företag är och den omgivande miljö som det finns i många olika intressenter. De som är satta att leda företaget har till uppgift att balansera och hantera de olika resurserna och intressenterna, varav ägare är en intressent bland flera. Ytterst är det ägarna som äger företaget, och styrningsmässigt är det ytterst ägarna via styrelse och bolagsstämma som bestämmer över företaget. Men det är trots det viktigt att se att ett företag är något betydligt mer komplext än att samma sak som ägare.

Men vad gäller arbetsmarknad och lönebildning blir det ofta likhetstecken mellan ägare, företag och arbetsgivare i relation till anställda/fackförbund. Nu kanske någon tänker ”självklart är det så – försök bedriva ett företag utan det kapital som ägarna står för och riskerar”. På det kan man svara att ett företag som anser att man bara har en intressent att tjäna, ägarna, då också får komma fram till hur man ska bedriva verksamhet utan kunder, anställda, leverantörer, banker och finansiärer.

Men i den modell som finns kring dessa frågor är det företaget, utifrån ägarnas mål om vinst och tillväxt, som står emot de anställda, med mål om jobb, löner och villkor, alla saker som definieras som en kostnad för företaget.

Det leder till att det när det pratas om konkurrenskraft blir fokus på kostnader och när det kopplas till löner blir fokus på arbetskraftskostnader.

Som vi konstaterat tidigare är produktiviteten viktig i detta sammanhang och innebär att värdera vilken mängd av output som produceras i relation till antalet anställda eller antalet arbetade timmar.

Det blir som tidigare konstaterats fokus på att göra saker på rätt sätt, ökad output. Medan frågan om att göra rätt saker, med andra ord saker som kunder efterfrågar och som skapar kundvärde, lyser med sin frånvaro. Kundvärde, kan man säga, är hur mottagaren av en produkt eller tjänst värderar dess nytta i relation till dess pris. Hur mottagaren värderar dess nytta ser jag inte fångas upp när vi fokuserar på produktivitet på det sätt som vi gör.

Det för med sig att det blir fokus på att producera utan direkt hänsyn till hur det som produceras tas emot och värderas på marknaden av kunder.

Det blir fokus på tempo och rörelse, inte på riktning och framsteg. Det riske-

rar att devalvera de anställdas insatser till att enbart vara en kostnad, en insatsvara och en produktionsresurs.

När man tillför perspektivet att göra rätt saker som skapar kundvärde vidgas direkt synen på de anställdas bidrag. När man då ser de anställda som en resurs för att skapa kundvärde, ett kundvärde som skapar lönsamhet och en lönsamhet som skapar löneutrymme, då blir det också fokus på sådant som är kopplat till detta värdeskapande. Områden som kvalitet, förbättringar, innovationer, service, mervärde, utveckling och kreativitet. Alla områden som de anställda står för och bidrar med och som leder till kundvärde, lönsamhet och löneutrymme.

När vi sitter fast i de traditionella modellerna missas detta. Produktivitet gör anställda till en kostnad snarare än en resurs. Kostnader menar man ofta ska sänkas eller elimineras, medan resurser som skapar värde snarare borde ökas.

Det känns som att den gamla Solowparadoxen skulle kunna omformuleras och användas även här.

”De anställdas bidrag för att skapa kundvärde syns överallt, förutom i produktivitetssiffrorna.”

Två procent av företagen står för 63 procent av produktivitetsutvecklingen

Våren 2025 släppte McKinsey en intressant rapport om produktivitet. Det finns flera intressanta saker i den att ta fasta på.

Rapporten bekräftar det som är väl känt kring produktivitet, att när produktivitet ökar i företag så växer hela ekonomin. När värdet av vad varje anställd producerar ökar bidrar det till högre löner och högre vinster.

Men rapporten visar på några andra saker som inte är det som man brukar peka på. Man kommer fram till att det är ett fåtal företag som står för den stora delen av den samlade produktivitetsökningen. Färre än 100 av de 8 300 företagen i studien stod för mer än två tredjedelar av produktivitetstillväxten. De uttrycker det som att det är två procent av företagen som står för 63 procent av den nationella produktivitetstillväxten.

Produktiviteten ökar med stora steg när företag kommer på nya sätt att skapa och skala upp nya värden, snarare än att effektiviteten gradvis sprider sig. Den dominerande bilden är att produktivitetsutvecklingen uppstår via stegvisa förbättringar på många företag när best practice sprider sig från de ledande företagen till övriga. I rapporten uttrycks det som att produktiviteten i stället snarare avgörs av att ett fåtal företag gör stora förflyttningar än att många företag gör små.

I rapporten menar man att produktivitet definierat som GVA (gross value added) visar på att ökat realvärde per anställd oftare är kopplat till ökat kundvärde än ökad effektivitet.

De menar att deras rapport pekar på vikten av att enskilda företag är innova-

tiva och hittar nya sätt att skapa värde och att det behöver vara mer fokus på att skapa värde jämfört med att effektivisera.

De kommer fram till att det finns sex stycken delvis nya sätt att se på hur ökad produktivitet uppstår.

1. **Det är ett fåtal företag som driver produktivitsutvecklingen, snarare än att det sker brett.**
2. **Produktivitsutvecklingen drivs lika mycket av etablerade, mogna företag som av nya disruptiva startups.**
3. **Det handlar för företag om att vara modig och göra vågade vägval snarare än att imitera andra.**
4. **Det handlar mer om utveckling av strategier och om att skapa värde, än om effektivitet.**
5. **Förstärka innovationer snarare än att skapa nyetableringar.**
6. **Att allokera resurser till de bästa verksamheterna är minst lika viktigt som att jobba med interna förbättringar.**

Del 4

En lönemodell i balans handlar om mer än löneutrymme, arbetskraftskostnader och konkurrenskraft

Den svenska lönebildningsmodellen – styrkor, kritik och utvecklingsbehov

När vi pratar om den moderna svenska lönebildningsmodellen är det några saker som återkommer i beskrivningen.

- Lönebildningen i Sverige bygger på det som är grunderna i den svenska arbetsmarknadsmodellen: hög organisationsgrad bland anställda och arbetsgivare, hög täckningsgrad av kollektivavtal och att det är parterna (fack och arbetsgivare) som i förhandlingar och kollektivavtal bestämmer över löner i Sverige, utan politisk inblandning.
- Få konfliktdagar kännetecknar den svenska arbetsmarknaden, också vad gäller förhandlingar om löner.
- Sedan 1997 och industriavtalets tillkomst har reallöneutvecklingen i Sverige varit bra relativt nästan alla andra länder. Perioden före 1997 kännetecknades av höga nominella löneökningar men av ännu högre inflation som gjorde att lönerna reallt inte ökade utan minskade. Det gjorde också att kostnaderna för svenska företag utvecklades mer än i andra länder, vilket negativt påverkade konkurrenskraften för svenska företag på den internationella marknaden.
- Märket är en av de mest grundläggande byggstenarna i den svenska lönebildningen. Det innebär att det är fack och arbetsgivare inom industrin, den internationellt konkurrensutsatta sektorn, som först förhandlar om nya löneavtal. De är också de som först ska teckna avtal, och den nivå (och oftast längd) som avtalet innehåller blir normerande för den övriga arbetsmarknaden. Medlingsinstitutet har till uppgift att medla vid eventuella konflikter och ska då bidra till att nya avtal följer det märke som har tecknats inom industrin.

Det har funnits kritik av olika slag mot den svenska lönebildningen under industriavtalets period, men i huvudsak anser nog de flesta att det har varit en väldigt framgångsrik period med reallöneökningar till breda grupper på arbetsmarknaden, tillräckligt tillbakahållna nivåer så att det inte äventyrat den internationellt konkurrensutsatta sektorns konkurrenskraft, få konfliktdagar och ett väl fungerande system för lönebildningen.

Den kritik som funnits har ofta handlat om att märket gjort det svårt att ge-

nomföra relativlöneförändringar. Med det menas oftast att olika grupper inom offentlig sektor borde teckna avtal med högre löneökningar än märket för att på det sättet minska löneskillnaderna mellan delar av den privata och delar av den offentliga sektorn. Det är sant att för vissa grupper inom offentlig sektor har det varit svårt att höja lönerna på det sätt man önskat, mer än märket. Men lika sant är att det funnits grupper inom den offentliga sektorn som har höjt lönerna mer än märket.

En annan kritik som förekommit är att det inte enbart är industrin som är en internationellt konkurrensutsatt sektor. Det ligger en viss sanning i det. Men för att kunna vara med och sätta de märkessättande avtalen krävs åtminstone två parametrar. Dels att man företräder intressen (medlemmar) som är internationellt konkurrensutsatta på samma sätt som industrin. Men det kräver också att man ställer upp på det ramverk som omgärdar industriavtalet. För att ge några exempel så ska man verka för att stärka kollektivavtalen på branschnivå, man ska sträva efter reallöneökningar och man ska värna och förhoppningsvis stärka företagets konkurrenskraft.

En del fackliga organisationer har menat att industriavtalet har inneburit att man konsekvent har tagit ut för låga löneökningar. Att man inte tagit ut hela löneutrymmet. Det kan man se som ett uttryck för att man inte ser det som lönebildningens uppgift att värna och stärka företagets konkurrenskraft och inte ser att de anställda också har att vinna på det. Där kan du ha en förklaring till att ett antal fackförbund nog gärna slipper att vara med och teckna de första märkessättande avtalen trots att de kan ha medlemmar som finns i internationellt konkurrensutsatta branscher.

För olika arbetsgivarorganisationer kan det finnas olika skäl till att man inte vill ställa upp på industriavtalets ramverk även om man har medlemmar som är internationellt konkurrensutsatta.

Tydligast kanske Stefan Koskinen från Almega beskrev det i en intervju med tidningen *Kollega* år 2019:

Vi vill ha lönebildningen så nära chef och medarbetare som möjligt. I sifferlösa avtal sker lönesättningen i samarbete mellan medarbetare och närmaste chef och det sker en lokal diskussion om hur företaget utvecklas på de arbetsplatser där det finns klubb.

Löneutrymmet är alltid problematiskt. Vi vill betona att märket som sätts av industrin är bra, det har varit bra för näringslivet, för Sverige och för löntagarna som fått fantastisk reallöneutveckling. Vi har ingen annan modell som kan fungera som norm för hela arbetsmarknaden som märket har gjort.

Samtidigt som vi tycker att märket är bra så är vår framtidsinriktning att decentralisera lönebildningen och få till sifferlösa avtal med lokal lönesättning. Det vore en konstig paradox att vara med och sätta en central norm och samtidigt jobba för en så lokal lönebildning som möjligt. Därför tror vi att vi gör det bästa genom att

inte vara med och sätta märket.

För de arbetsgivarorganisationer som har internationellt konkurrensutsatta medlemmar och som utifrån det skulle kunna vara med och sätta märket verkar den stora utmaningen vara att ställa upp på att stärka de centrala kollektivavtalens ställning. Utan att de ställer upp på det skulle de fackliga organisationerna aldrig ställa upp på att ingå i det stora ansvarstagande det innebär att teckna de första normerande avtalen.

Och för de fackliga organisationer som skulle kunna vara med verkar det vara frågan om hur man ska se på lönebildningens roll i att stärka företagets konkurrenskraft och få löntagarna att tjäna på det som är den stora frågan.

Facken inom industrin beskriver i skriften *Bästa möjliga* hur ansatsen från facken inom industrin inte är att ta ut högsta möjliga löneökningar, utan bästa möjliga löneökningar. Med bästa möjliga menar man att de fackliga målen är ökad reallön och hög sysselsättning och att det primärt finns två restriktioner att ta hänsyn till, dels inflationsmålet men inte minst den internationella konkurrenskraften.

Det vi vet från forskningen är att sådana centraliserade och samordnade löneförhandlingar som vi har i Sverige leder till högre produktivitet och jämnare fördelning av löneökningar mellan olika företag än mer decentraliserade och företagsanpassade löneförhandlingar.

Man kan uttrycka det som att i en centraliserad modell som vår får företag med låg produktivitet högre löneökningar än vad produktiviteten motiverar medan företag med hög produktivitet får lägre löneökningar än vad produktiviteten motiverar.

Enligt teorin är det bra och eftersträvänsvärt att inte ta ut hela löneutrymmet på de bästa företagen men att göra det med marginal på de företag som levererar lite sämre.

Det kan dock vara utmanande rent lönepolitiskt, men som vi har sett i denna rapport kan det vara mycket värt för den samlade produktiviteten att låta de bästa företagen verkligen få förutsättningar att utvecklas. Det kräver dock att man lyckats attrahera rätt och tillräcklig kompetens till dessa företag. Enligt teorin, och det är också McKinsey rapporten jag refererar till inne på, behöver man se till att resurser allokeras till företagen med högst produktivitet. Om lönerna då blir "för höga" i lågproduktiva företag och "för låga" i högproduktiva företag kan det bli problem med att allokera resurser till de högproduktiva företagen.

Den lönebildning som Almega i citatet ovan förespråkar skulle riskera att leda till försämrad konkurrenskraft för de högproduktiva företagen genom högre löneökningskostnader, medan företagen med lägre produktivitet skulle få lägre löneökningskostnader, vilket skulle innebära en mer ojämn fördelning mellan olika företag. Knappast det som de fackliga kritikerna i till exempel 6F eftersträvar.

Det är bara att konstatera att parterna inom industriavtalet har hittat en gan-

ska bra balanspunkt mellan ett ge reallöneökningar till breda grupper på arbetsmarknaden och att värna den internationellt konkurrensutsatta sektorns konkurrenskraft.

Men det är som sagt utmanande lönepolitiskt, inte minst för de fackliga organisationerna, och vi hör också ofta fackliga företrädare, ibland också från facken inom industrin, kräva att enskilda företag borde betala ut högre löner än avtalet för att det har gått bra för det enskilda företaget. Det här är en knepig logik och balansgång, för modellens syfte är inte att vid varje tillfälle ta ut så mycket som möjligt av löneutrymmet, allra minst på de mest högproduktiva företagen. Men det kan samtidigt inte vara så att detta innebär att 100 procent av det som inte tas ut hamnar hos ägarna i vinst.

Man måste värdera lönebildningen och modellens framgång utifrån fler parametrar än enbart reallöneutveckling och beräkningar av den relativa konkurrenskraften i kronor och ören. Jag har på andra ställen i den här rapporten visat på vikten av att inte betrakta de anställda enbart som en kostnad utan även som en värdeskapande resurs.

Alla företag, men inte minst de högproduktiva, måste satsa resurser på att utveckla, utbilda och stärka de anställda så att deras kunskaper, erfarenheter och förmågor hela tiden utvecklas och kan bidra än mer i företagets värdeskapande för kunderna. Det innebär också att dessa företag blir attraktiva som arbetsgivare, och på det sättet kan personal allokeras till dem.

När lönomodellen ska utvärderas är det mest grundläggande att utvärdera att den:

- levererar reallöneökningar över tid
- inte försämrar, helst stärker, företagets konkurrenskraft över tid.

Men lönomodellen behöver också utvärderas utifrån att:

- det skapas utrymme för investeringar och att dessa investeringar genomförs
- det skapas fler och bättre jobb
- att sysselsättningen ökar
- det finns inflytande och medbestämmande från löntagarna för bra arbetsmiljö, bra arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter

Detta är viktigt generellt men inte minst viktigt på de mest högproduktiva företagen, liksom att dessa företag:

- lyckas vara tillräckligt attraktiva för att kunna rekrytera rätt och tillräckligt mycket kompetens.

Vill man bevara och stärka den svenska lönebildningsmodellen måste den leve-

rera på dessa sju punkter, och det är av intresse för alla. Men de fackliga organisationerna har ett särskilt intresse av att se till att det löneutrymme som inte tas ut på de mest produktiva företagen inte helt och hållet går till vinst för ägarna, utan levererar på de sju punkterna jag nämner ovan.

Om inte så sker kan det verkligen finnas skäl att plocka ut mer i löneökningar på dessa de mest högproduktiva företagen, men då har vi samtidigt lämnat den centraliserade och samordnade modell som både vi med egna ögon sett och forskningen visar leder till utveckling, modernare industri, högre produktivitet och jämnare fördelning av löneökningar mellan olika företag.

Som vi alla vet måste man först baka kakan innan man kan dela upp den, och lönebildning handlar minst lika mycket om att baka kakan som om att dela upp den.

DEL 5

Välfärdsstatens betydelse

Välfärd, kostnader och konkurrenskraft

Den svenska samhällsmodellen bygger på en helhet där flera delar förstärker varandra.

Ett generöst välfärdssystem skapar trygghet för individen, vilket gör det möjligt för löntagare att acceptera förändringar, omskolning och nya arbetsmetoder.

Denna trygghet blir i sin tur en förutsättning för det lokala medbestämmandet på arbetsplatserna: man vågar delta aktivt i dialogen med arbetsgivaren om förändringar, i stället för att motsätta sig dem.

Samtidigt vilar det lokala samspelet på en struktur av fackligt ansvarstagande och en centraliserad lönebildning, som sätter ramarna för löneutveckling och konkurrenskraft på samhällsnivå.

Resultatet är en modell där staten, arbetsmarknadens parter, de enskilda företagen och löntagarna delar på risker och vinster. Det gör att teknikutveckling och omställningar kan genomföras snabbare och med större legitimitet än i länder där tryggheten måste förhandlas fram på varje enskilt företag.

Det är först när dessa olika delar – välfärdssystemet, de kollektivavtalade försäkringarna, fackets ansvarstagande och den centrala lönebildningen – hålls ihop som den svenska modellen får sin fulla kraft.

Det är fascinerande hur mycket våra tankemönster har påverkats av långsiktig opinionsbildning och av idéer som fått en dominerande ställning.

Jag skulle vilja påstå att ett företags konkurrenskraft påverkas positivt av att ha höga kostnader och av att finnas i ett samhälle med en stor välfärdsstat med höga ersättningar vid pension, sjukdom och arbetslöshet.

Jag ser redan framför mig hur många som läser det rynkar på näsan och tänker att nu har han ju ändå fått allt om bakfoten.

Vad gäller kostnader tänker jag tillbaka på när jag pluggade ekonomi och marknadsföring på IHM i Göteborg. Under en föreläsning ställde läraren frågan till den fullsatta föreläsningssalen: "Hur ska man egentligen se på det här med kostnader i ett företag?"

Det här var tidigt in i utbildningen och flera av studenterna ville visa sig duktiga och demonstrera att de hade koll på läget. De svarade saker som att: "Man ska ha låga kostnader" och "Det är viktigt att sänka kostnaderna för att få upp lönsamheten" och "Man ska ha så låga kostnader som möjligt".

Läraren svarade något i stil med "Ni säger att man ska ha låga kostnader som företag, men jag förstår inte hur ni menar". Han fortsatte med att säga att målet med ett företag kan ju sägas vara att ha hög omsättning och hög vinst och att

få dessa att växa över tid. Han ställde frågan tillbaka till salen: ”Om ni å ena sidan har korvkiosken på Heden och å andra sidan har SKF som ligger borta i Gamlestaden. Vilket av dessa företag skulle ni säga är det största, bästa och mest lönsamma, korvkiosken eller SKF? ” SKF, var salen eniga om, var svaret på den frågan. Då ställde han nästa fråga: ”Vilket av företagen har de högsta kostnaderna, korvkiosken eller SKF? ” SKF, var alla överens om. Han avslutade med att säga att då verkar det ju som man ska ha höga kostnader, men man ska ha kostnader som genererar värde, man ska ha mycket av bra kostnader och lite av dåliga kostnader.

Den här lilla anekdoten speglar väl att det inte alls handlar om att ha låga kostnader. Kostnader är ofta resurser, och det krävs resurser för att skapa värde. Det är sällan man hör företagsledare med samma enfass säga ”Jag har satt ett strategiskt mål att minska våra värdeskapande resurser”. Med mer enfass kan man höra dem tala om kostnadsbesparingsprogram, trots att det mycket väl kan innebära att man minskar resurser som rätt använda kan skapa värden.

Detsamma gäller kring synen på välfärdsstatens betydelse för företagens konkurrenskraft. Man får höra att den leder till hög beskattning, minskade drivkrafter för arbete, försämrat arbetskraftsutbud med mera.

Jag säger som läraren på IHM, ”nu förstår jag inte hur ni menar”.

Om vi utgår från att det stämmer att vi nu är inne i en stor förändring, och har ännu mer framför oss, med AI som en ny teknik som kommer påverka arbetsmarknaden, ekonomin och samhället mycket. Då är det mycket som tyder på att det är en stor fördel att ha ett väl fungerande välfärdssystem. Och då inte bara en fördel för enskilda individer i omställningen och förändringen, utan också en fördel för företagen och därmed sammantaget för hela samhället.

Jag vill med detta inte säga att det svenska välfärdssystemet på något sätt är perfekt, det finns flera områden där det är för svagt och där inte minst utvecklingen går åt fel håll. Men när man jämför Sverige med andra länder runt om i världen har vi ett starkt välfärdssystem, eller välfärdsstat som vi ofta kallar det. Jag tycker mer om att kalla det välfärdssystem än välfärdsstat, det sistnämnda för tanken till att det enbart är staten som via de offentligt finansierade systemen står för detta. Men vi behöver inkludera också de kollektivavtalade trygghetssystemen för pension, omställning, sjukdom, arbetsskador, arbetslöshet och så vidare för att beskriva systemet som helhet.

De mest uppenbara och påtagliga effekterna av att ha ett omfattande välfärdssystem är att det fungerar som ett skyddsnät för enskilda individer. Inte minst skyddar det den ekonomiska situationen när man blir äldre och går i pension, om man blir sjuk eller skadad och inte kan arbeta eller om man blir av med jobbet. Att kunna bibehålla en någorlunda god ekonomisk trygghet när det normala händer helt vanliga människor handlar inte bara om kronor och ören. Det bidrar också till en social trygghet för den enskilde och hela dennes familj.

Man kan såklart välja bort att ha system för den tryggheten för vanliga människor, och det finns länder och politiska inriktningar som gör det. Men man kan aldrig ta bort enskilda människors behov av sådan trygghet. Antingen är det behov som staten och systemet levererar lösningar på eller så kommer bristen på sådana lösningar leda till andra effekter. En sådan effekt är att man i stället för att lösa det via generella och kollektiva system behöver lösa det genom den enskilda anställningen på det enskilda företaget. Ibland sker det via kollektiva avtal och lösningar på företagsnivå.

Detta leder till att enskilda individer är beredda att gå väldigt långt för att behålla sitt jobb och sin anställning. Vilket i sin tur leder till att man inte är speciellt öppen eller sugen på att ta sig an eller bidra till förändringar som i sin tur kan leda till att ens jobb förändras eller ytterst försvinner. De kan också leda till, som vi varit inne på tidigare i denna rapport, att man inte lyckas allokera rätt kompetens och resurser till de bästa företagen med den högsta produktiviteten. Vilket är dåligt för alla, inte minst för samhällsekonomin.

Som beskrivs i den här rapporten är teknisk utveckling och nya tekniska framsteg viktiga för ekonomisk utveckling och tillväxt. Men som också är beskrivet i den här rapporten är det inte tekniken i sig och isolerat som bidrar till en sådan utveckling. Det är en tidsmässigt utdragen process där det är i samspelet mellan tekniken och det omgivande samhället som nya tillämpningar och lösningar uppstår. Ska tekniken leda till tillväxt och ekonomisk utveckling måste det ske i samspel med människorna som berörs, inte minst i arbetslivet. Antingen ett samspel som bygger på konflikt, motvilja och motstånd. Eller så sker det i ett samspel som bygger på nyfikenhet, delaktighet och vilja till förändring. Men det kommer inte av sig självt. Det kommer av att de berörda människorna känner en trygghet för sin egen och sin familjs ekonomiska och sociala situation i en sådan förändring.

I det sammanhanget är ett väl fungerande trygghetssystem en avgörande nyckel. Det är avgörande för att enskilda löntagare ska bidra på ett konstruktivt sätt i en förändring när ny teknik ska implementeras. Det leder till att implementeringen av ny teknik går fortare och blir en positiv förändringskraft när riskerna fördelas mer rättvist.

Det är i mångt och mycket trygghetssystemets kärna, att fördela både riskerna vid förändringar och vinsterna i form av ökat välbefinnande mer rättvist.

Ofta betraktas välfärdssystemet som att det enbart är till för de enskilda individernas trygghet och att det är något vi kommit fram till krävs för att vi ska få det samhälle vi vill. Det beskrivs och tolkas då som att det för företagen och näringslivet är en uppoffring i form av kostnader för att finansiera dessa system, via beskattning, arbetsgivaravgifter samt avgifter och kostnader kopplade till kollektivavtalen i dessa delar.

Men det där tycker jag är en lite snäv och felaktig syn att ha. Jag menar att det

också skapar värde och vinster för företagen att vi har ett väl fungerande och generöst välfärdssystem.

Visst kan man anse, och vissa gör det, att vi inte ska ha några omfattande generella välfärdssystem. Men som sagt menar jag att det inte på något sätt tar bort de behov av ekonomisk och social trygghet som enskilda individer har. Det kommer ta sig andra uttryck. Ytterst i form av växande klyftor, ökad ojämlikhet och fler människor med en utsatt ekonomisk och social situation. Om inte de mer mänskliga och moraliska skälen till att det är en icke önskvärd utveckling räcker som argument kan man lägga till att det också bidrar till ökad social oro och otrygghet i samhället, vilket påverkar alla.

Men jag menar att det också påverkar företagens konkurrenskraft och förmåga till omställning, som i sin tur påverkar möjligheten till tillväxt och lönsamhet. Dels genom att löntagare som känner trygghet kommer bidra till en förändring driven av ny teknik, inte motsätta sig den. Det gör att svenska företag, relativt företag i andra länder, kan vara snabbare och mer innovativa i att få riktiga och förankrade lösningar på plats, som också får stor spridning utan att de bidrar till ekonomisk och social oro. En sådan oro kan i sin tur leda till en press på politiken att med regleringar hindra och begränsa de effekter som ny teknik och förändringar kan innebära om det inte finns system som ger löntagarna en trygghet i förändringen.

Det finns ett citat som ofta används om och av svenska fackförbund. Att i Sverige är vi inte rädda för den nya tekniken, det är den gamla tekniken som vi är rädda för. Men den inställningen och det förhållningssättet är ingen naturlag och det kommer inte av sig självt. Det bygger just på att det finns system som ger löntagarna ekonomisk och social trygghet i förändringen.

För företagen kan, som beskrivits ovan, ett generöst välfärdssystem bidra till stärkt konkurrenskraft genom förstärkt förmåga till omställning och förändring. Det bidrar också till att det enskilda företaget avlastas från kostnader från den egna resultat- och balansräkningen som man får om man i stället fullt ut skulle ha finansierat detta på egen hand för sina anställda.

Om man ser på situationen inom delar av industrin i USA blir detta tydligt, och då handlar det inte bara om kostnader och åtaganden till de nuvarande anställda utan också till tidigare anställda och till både nuvarande och tidigare anställdas närmaste familjer. För som sagt, det faktum att det inte finns generella system som ger ekonomisk och social trygghet tar inte bort behoven och efterfrågan på detta bland vanliga löntagare för dem själva och för deras familjer. När möjligheter och den fackliga styrkan funnits har detta inneburit att man förhandlat fram sådana lösningar på företagsnivå, vilket i sin tur innebär att stora kostnader och åtaganden hamnar i det enskilda företags resultat- och balansräkning. I USA handlar det ofta också om sjukvårdsförsäkringar, då sjukvård utan försäkringar kan bli mycket kostsam eller i praktiken något den enskilde inte får del av.

Det i sig kan innebära att företaget får en kostnadsmässigt försämrad konkurrenskraft jämfört med företag som finns i ett land där sådana kostnader inte på samma sätt belastar det enskilda företags resultat- och balansräkning.

Men inte minst gör det att löntagarna är helt beroende av att ha kvar sitt jobb och sin anställning i orubbat bo för att inte riskera den ekonomiska och sociala tryggheten för sig själv och sin familj. De anställda och de fackliga organisationerna kommer, om det krävs för att säkra och skydda sina helt nödvändiga ekonomiska och sociala förmåner, göra vad de kan för att inskränka företags möjlighet att genomföra förändringar som kan riskera att man blir av med jobbet och därmed sin och sin familjs ekonomiska och sociala trygghet.

Det sägs inte ofta, och det kanske är många som inte tänker på det, men vad gäller teknikutveckling, förändringar och konkurrenskraft är ett omfattande och generöst välfärdssystem en strategisk tillgång inte bara för löntagarna, facken och samhället, utan också för företagen och näringslivet.

Jag har många gånger under åren träffat amerikanska fackförbund, lokala företrädare och deras ledningar. Ett sådant möte skedde för 20 år sedan. Jag var då fackligt aktiv inom AB Volvo-koncernen, och då höll koncernen på att göra några större investeringar i USA i form av nya fabriker. Men problem hade uppstått. För att förenkla det något så byggde Volvos affärsplan på att man behövde organisera om arbetet, skapa ökad flexibilitet och rörlighet i fabriken så att fler kunde göra flera olika arbetsmoment. Det handlade om stora nyinvesteringar och skulle leda till nya och fler jobb. Det var ett frustrerat företag som konstaterade att facket UAW trilskade i förhandlingarna. Facket hade i sitt avtal, återigen lite förenklat, ganska detaljerat avtalat vilka arbetsuppgifter man var anställd för att utföra och vad man inte var anställd för att utföra. Skulle detta ändras behövde avtalet förhandlas om. Den svenska koncernledningen var frustrerad och tänkte (och sa) att vill de amerikanska facken inte att vi ska göra miljardinvesteringen där får vi väl göra den i Mexiko i stället. I ett försök att bättre förstå varandra arrangerades möten mellan de amerikanska fackliga företrädarna och oss svenska fackliga företrädare. Vi behövde träffas för att prata och försöka förstå varandra bättre. Företaget som arrangerade och finansierade hoppades så klart att det kunde bidra till att lösa upp knutar.

För att göra en lång historia ganska kort landade vår förståelse i att UAW förstod behovet av förändrade arbetssätt och så klart ville ha investeringen. Men de vågade inte ta risken att öppna upp för att förhandla om avtalet. Det handlade helt och hållet om det som de kallade "bread and butter"-frågor. Det betyder det som krävs för att sätta mat på bordet till familjen. Lön, andra ersättningar, pensioner och sjukförsäkringar. Inte bara för de nuvarande anställda, utan också för deras familjer och för tidigare anställda och deras familjer. När detta inte alls finns uppsäkrat i samhället med generella trygghetssystem måste man fixa det via avtalen, det blir också dyra avtal till slut, vilket i sin tur sänker konkurrenskraften.

Vi i Sverige kände tilltro till att vi skulle få framtida reallöneökningar, en a-kassa och andra socialförsäkringar som gav en generell ekonomisk trygghet. Vi kände också tilltro till att allt inte skulle rasa ihop privatekonomiskt om arbetet förändrades. Lägg till det om man har en offentligt finansierad sjukvård eller inte. Om man har sina sjukvårdskostnader försäkrade via det jobb man har och om man utan detta inte har råd att bära sjukvårdskostnader för sig själv eller sin familj. Då blir man ganska angelägen om att behålla dessa villkor till varje pris.

Om varje större företagsförändring, omstrukturering och outsourcing inneburit att man gått från ett jobb med bra reglerade villkor till ett jobb med sämre lön och sämre villkor, blir man inte positiv till förändring. Då säger man nej och klamrar sig fast.

Vid ett annat tillfälle långt senare, faktiskt i just Mexiko, var jag på ett internationellt möte med industrifack. Detta var bara för bara ett par år sedan och temat var den gröna omställningen, den nya gröna ekonomin, teknikutvecklingen och så vidare. Och vi diskuterade fackliga strategier kopplade till detta. Det brukar ofta gå under rubriken *just transition*, ungefär rättvis omställning på svenska, och innebär att alla måste få förutsättningar för utbildning, ekonomisk trygghet och stöd till omställning till nya jobb när de gamla teknikerna och jobben ska fasas ut. En huvudprincip är att det inte är de enskilda anställda i till exempel en fossil verksamhet som ska bära risk, pris eller ansvar för att den verksamheten behöver läggas ner och ställas om. Det är ett gemensamt och kollektivt ansvar och åtagande. Allt detta pratade vi om. Efter ett par timmars diskussion begär ordföranden för amerikanska stålarbetarförbundet ordet och säger ungefär så här: ”Jag har lyssnat på er och alla era kloka inlägg om nya gröna jobb och rättvis omställning. Problemet för mig och mina medlemmar är att varje omställning vi har upplevt har inneburit att vi gått från ett fackligt organiserat jobb till ett som inte är det, till sänkt lön och försämrade försäkrings- och pensionsvillkor. Jag är ledsen att meddela att varken jag eller mina medlemmar går igång på den omställning ni pratar om.”

Litteratur, referenser och inspiration

Detta är en rapport som är skriven utifrån mina egna utgångspunkter, tankar och idéer. På ett antal ställen hänvisas det specifikt till vem som är källa till något och i vissa fall också vilken bok eller text. På andra ställen är det inte specificerat på det sättet med någon hänvisning till person eller publikation.

Inför och under arbetet med rapporten har jag regelbundet läst och hämtat inspiration på olika håll. Vid sidan om att följa de stora svenska dagstidningarna har jag också regelbundet och löpande läst internationella tidningar som *Financial Times*, *The Economist*, *Wall Street Journal*, *Bloomberg*, *Le Monde*, *New York Times* och *The Guardian*.

För mer specifik rapportering och texter om teknik och AI har jag regelbundet läst och inspirerats av publikationer som *Wired*, *Verge*, *Futurism*, *Newsweek* och *Fortune*.

En del böcker har varit viktiga för mig under arbetet med rapporten, här ett urval:

- *Co-Intelligence – Living and Working with AI* av Ethan Mollick
- *Power and Progress* av Daron Acemoglu & Simon Johnson
- *Det digitala uppvaknandet* av Mattias Beijmo
- *Management Divided – contradictions of labor management* av Matt Vidal
- *AI Snake Oil* av Arvind Narayanan & Sayash Kapoor
- *Maskiner som tänker* av Inga Strümke
- *Management-handboken 2.0* av Bengt Karlöf
- *Integrerad Organisationslära* av Lars H. Bruzelius & Per-Hugo Skärvad

