

3F VisionDanmark 2018

Hvordan bidrager aftale- og samarbejdssystem til konkurrenceevnen?

Tillid og samarbejde skaber produktivitet – et case-studie

FAKTAARK 3

Forskningscenter for
Arbejdsmarkeds- og
Organisationsstudier

Sociologisk Institut
Københavns Universitet
Øster Farimagsgade 5
1014 København K
Tlf: 35323299
Fax: 35323940
faos@sociology.ku.dk
www.faos.dk



I det daglige bemærker vi det sjældent, men danske virksomheder har nogle helt unikke samarbejdsrelationer. Det er svært at se, når man selv er 'født ind' i den danske model – men det bliver tydeligt, når vi sammenligner os med andre landes modeller.

Case: Dansk virksomhed, udenlandsk ledelse

En dansk produktionsvirksomhed opkøbes af en multinational virksomhedsgruppe, der er ejet af en London-baseret international kapitalfond. Modervirksomheden – fra Sydeuropa – fremstiller samme type produkter som den danske virksomhed, men af lavere kvalitet. Modervirksomheden har også datterselskaber i Storbritannien og Tyskland, og den lægger ikke skjul på, at der er tale om et økonomisk betinget opkøb; den danske virksomhed passer ind i porteføljen, og målet er fra første dag at modernisere virksomheden og videresælge den efter ca. 5 år. Dette er en historie om sammenstød mellem forskellige arbejdspladskulturer.

En kontrolkultur...

Overtagelsen ændrer drastisk beslutningsstrukturen i virksomheden. Alle strategiske beslutninger træffes nu i modervirksomhedens hovedkvarter, og den danske ledelse får en mellemliderrolle med klart definerede opgaver og mål. Repræsentanter for koncernledelsen – typisk HR-chef og fabrikschef – kommer med jævne mellemrum på besøg på den danske virksomhed, og deres forslag til ændringer i organisationen er mere pålæg end diskussionsoplæg. Moderselskabets erfaring fra hjemlandet er, at alle medarbejdere – især produktionsmedarbejdere – skal kontrolleres, og de selvstyrende teams opløses derfor til fordel for samlebåndsarbejde. Ledelsen ønsker fuld kontrol over produktionen – ligesom i modervirksomheden.

Det nye produktionsprincip opleves af medarbejderne som en væsentlig forringelse. Produktionsprocessen er opdelt, og der er ikke kommunikation mellem de forskellige dele af produktionen. Det betyder, at den enkelte medarbejder mister overblik over, hvordan hans eller hendes arbejde indgår i den samlede produktion.

... møder en tillidskultur

Efterhånden bliver også tydeligere for ledelsen i moderselskabet, at der er tale om en meget anderledes arbejdsstyrke i Danmark end i hjemlandet. Det viser sig i medarbejdernes engagement, lavere sygefravær, en anden konfliktkultur – præget af overenskomstens fredspligt og flexicurity.

Engagement i arbejdet

Som udgangspunkt kommer den nye koncernledelse med en tradition for mistillid mellem ledelse og medarbejdere. Det forventes, at medarbejderne i modervirksomheden prøver at arbejde så lidt som muligt, hvilket har medført en kontrolkultur. Men de mødes af en helt anden tradition i den danske

virksomhed, hvor medarbejderne er anderledes engagerede. Det skaber mere opmærksomhed om kvalitet i arbejdsprocessen. En sydlandsk leder giver et eksempel på, hvordan han oplever forskellen: Når en medarbejder i moderselskabet har afsluttet en opgave, sætter han eller hun sig ned og venter til en arbejdsleder opdager, at han eller hun er færdig. Her oplevede lederen den danske medarbejder helt anderledes: Medarbejderen forsøger aktivt at finde en arbejdsleder for at få en ny opgave. Lykkes det ikke at finde en arbejdsleder, går medarbejderen selv i gang med en opgave, fx rydde op eller rense maskiner – eller med at forbedre småting i produktionsprocessen.

Lavere sygefravær

Sygefraværet er væsentligt lavere på den danske virksomhed sammenlignet med modervirksomheden – den er faktisk det halve, nemlig ca. 4 % mod ca. 8 % i modervirksomheden. Her spiller forskellen i tillid også ind. Det kom således som en overraskelse for lederne i det udenlandske selskab, at man i den danske virksomhed blot kunne ringe til sin nærmeste leder og melde sig syg. I modervirksomheden er det et krav, at man har en lægeerklæring. Det betyder i praksis, at når man alligevel er hos lægen for at få lavet erklæringen, beder man lægen lave den på 5, 7 eller ti dage. Det kan forklare den betydelige forskel mellem sygefraværet på de to virksomheder – men fortæller også om et højt tillidsniveau i den danske virksomhed.

Fredspligten giver ro

Forhandlingskulturen i moderselskabet er præget af meget langstrakte forhandlinger – 6-7 måneder – ligesom der forekommer mange arbejdsnedlæggelser. Derfor slår det også den sydlandske ledelse, hvor effektiv forhandlingskulturen i Danmark er; typisk falder en lokalaftale på plads inden for en måned fra forhandlingernes start. Særligt gør det indtryk, at der er fredspligt, mens en overenskomst løber. Det daglige samarbejde bliver ligeledes oplevet som mere smidigt i Danmark. På den sydlandske virksomhed oplevede ledelsen konstante – og ofte langvarige – strejker, som helt afbrød produktionen. Konflikter på den danske virksomhed førte ikke til arbejdsnedlæggelser – og ledelsen var tydeligt imponeret over den danske model, hvor et institutionaliseret konfliktløsningssystem sikrer, at konflikter ikke påvirker produktionen.

Som en leder påpeger, ville han gerne gå på kompromis med aftalernes længde, hvis han bare var garanteret fred, mens aftalen løber - og et hurtigt forløb.

'Den sidste lokalaftale derhjemme, den indgik vi for fem år siden – jeres er meget kortere. Vi har også langt flere strejker hjemme end i Danmark – forhandlingerne kan tage både 6 og 7 måneder, fordi der så også strejkes – hvis bare nogen kunne garantere, at vi kun forhandlede 30 dage, ligesom i Danmark, så ville jeg gerne acceptere, at aftalerne løb i kortere perioder.'

Flexicurity – en dansk fordel

Den sydeuropæiske ledelse blev også overbevist om den danske flexicurity-models styrke. Kort efter overtagelsen stod det klart i forbindelse med en trimning af koncernens virksomheder, at et af modervirksomhedens tre datterselskaber – et engelsk, et tysk og det danske selskab – skulle lukkes. Moderselskabet laver en dybtgående analyse – en *due dilligence* – af de tre virksomheder, og konklusionen er, at den danske virksomhed økonomisk set er den mindst rentable og derfor skal lukkes. Som respons på denne beslutning udarbejder den danske HR-leder i samarbejde med en tillidsrepræsentant et notat, som fremhæver a) det høje uddannelsesniveau hos de danske faglærte og ufaglærte b) de fleksible afskedigelses- og ansættelsesmuligheder i Danmark (sammenlignet med særligt Tyskland). Notatet indgik i hovedsædets overvejelser, og det endte med, at det tyske datterselskab blev lukket i stedet for det danske; revurderingen gjorde det klart, at arbejdskraften i Danmark var god udannet – nemmere at udskifte.

Læring fra datterselskab til moderselskab

Efter 7 års ejerskab har den sydeuropæiske ledelse fået et langt mere nuanceret og positivt syn på de danske medarbejdere – og er tydeligvis imponeret af den danske model. Faktisk er lederen så positiv, at han ønsker at vise sine medarbejdere i hjemlandet, at der er andre veje at gå end konfliktvejen:

'Hos os er fagforeningen arbejdsgiverens fjende og arbejdsgiveren er fagforeningens fjende. Jeg ville meget gerne vise mine medarbejdere på vores virksomhed andre veje at gå – samarbejdets veje, som vi ser det i Danmark.'

Dermed er der mulighed for, at den danske virksomhed faktisk kommer til at påvirke samarbejdsrelationerne i positiv retning – i første omgang i moderselskabet, men måske på sigt også i andre datterselskaber.

	Danmark	Moderselskabet
Engagement	Højt – stor selvstændighed	Lavt – afventer ordrer
Sygefravær	4-4,5 %	7-8 %
Konfliktløsning	Fredspligt Hurtig institutionaliseret konfliktløsning	Hyppige strejker
Lokale aftaler	1-2 år Korte forhandlinger, max. 1 måned	5 år Meget lange forhandlinger, 6-7 måneder
Timeløn	31 euro	21 euro

Den danske model og konkurrenceevnen

Når den danske model for samarbejde og forhandling betragtes med udenlandske briller, bliver det tydeligt, hvad modellen kan – og hvad andre

modeller ikke kan. I denne case er den sydeuropæiske ledelse som udgangspunkt af den overbevisning, at medarbejderne fundamentalt skal kontrolleres. Men over tid finder lederne ud af, at medarbejderne 'kan selv', og at virksomheden faktisk er mindst lige så effektiv og produktiv som den sydeuropæiske modervirksomhed. Sygefraværet er væsentligt lavere, forhandlingerne er kortere og konflikter løses hurtigt og uden produktionsstop.

Men hvad koster alt dette? Som vi ved, er det danske lønniveau højt i international sammenhæng – og det ses også, når man sammenligner de to virksomheder direkte: De samlede lønomkostninger er 31 euro per medarbejdertime på den danske virksomhed, mens de er 21 euro i moderselskabet. Men adspurg, om dette er for stor en forskel, vurderer HR-lederen, at den danske model er alle de ekstra lønomkostninger værd; fredspligten sikrer en kontinuerlig produktion, sygefraværet er lavere og engagementet i arbejdet er højere.

Dette faktaark er
udarbejdet af
Søren Kaj Andersen,
Steen E. Navrbjerg og
Clara Blicher Winther,
FAOS