

129

## Social kapital under opbygning

En fælles indsats mellem medarbejdere og ledere i en dansk multinational virksomhed

Christina J. Colclough

December 2012

ISBN 978-87-91833-77-9

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

## Indholdsfortegnelse

<b>Abstract</b> .....	2
<b>Baggrund</b> .....	3
<b>Indledning</b> .....	4
<b>De optimale betingelser for læring – social kapital</b> .....	5
<b>Den danske model – en social kapital model?</b> .....	5
<b>Den empiriske undersøgelse i IndCo</b> .....	6
<b>De 4 HR-politikker, arbejdsorganiseringen og sociale forhold</b> .....	7
<b>Betydningen af uformelle ledelsespraksis</b> .....	9
<b>IndCo's sociale kapital</b> .....	11
<b>De frie agenter – strukturel kapital</b> .....	11
<b>Tillid, venskabelighed og forpligtigelse – relationel kapital</b> .....	12
<b>Fælles mål, normer og værdier – kognitiv kapital</b> .....	12
<b>IndCos sociale kapital – under opbygning</b> .....	13
<b>En analytisk model</b> .....	14
<b>Konklusion</b> .....	15

**Abstract**

*Ph.d.-afhandlingen, Building Social Capital – a joint venture between management and employees in a Danish MNC, nuancerer forskningen i multinationale virksomheders globale politikker på flere væsentlige områder. For det første inkluderer den medarbejdernes oplevelser og synspunkter, og for det andet skelner den mellem formel HR-politik og uformel praksis i en dansk virksomheds datterselskaber i Danmark, Polen og Rusland. Nuanceringerne viser, at virksomheden ganske ubevidst og utilsigtet er ved at opbygge social kapital i datterselskaberne. Dermed er virksomheden ved at styrke deres innovations- og læringspotentiale.*

*Hvor en ren analyse af HR-politikken mulige overførelse fra hovedkvarteret til datterselskaberne viser en begrænset overføring af de danske politikker, ses et langt større sammenfald på tværs af datterselskaberne, når fokus blev langt på praksis. Altså et fokus på det ledelsen og medarbejderne rent faktisk gør, og ikke blot på hvad HR-politikkerne formelt siger.*

*Ledelsesstilen i de tre undersøgte datterselskaber er bemærkelsesværdig ens. Den vægter tillid frem for kontrol, dialog frem for hierarkisk beslutningstagning og uddelegering af ansvar og medbestemmelse i stedet for rene ordrer. Dette er bemærkelsesværdig, da ledelsenormen i Polen og Rusland er markant anderledes. Analysen viser da også, at flere uformelle praksisser skulle iværksættes for at hjælpe medarbejderne med at tage de nye normer og værdier til sig.*

*Kobles denne ledelsesstil med den team-baseret arbejdsorganisering, ses endnu en interessant, omend helt utilsigtet fra virksomhedens side, relation. Netværkene, der krydser virksomheden både lokalt og internationalt, giver strukturer, hvor viden kan deles. Ledelsesstilens normer og værdier skaber den tillid, der skal til, for at individer vil dele sine tanker og ideer med andre. Den stærke ledelsesfilosofi, der gennemsyrrer virksomhedskulturen, skaber et sæt*

*normer og værdier, som ledere og medarbejdere generelt tager til sig. Sammen udgør disse faktorer social kapital, som siges at forbedre læringen og innovationen i virksomheden.*

*Afhandlingen bygger på interviews med 60 medarbejdere og ledere i de tre datterselskaber.*

## **Baggrund**

Dette forskningsnotat opsummerer de vigtigste, og nok mest overraskende resultater fra phd afhandlingen: Building Social Capital – a joint venture between management and employees in a Danish MNC. Ph.d.-afhandlingen afsluttedes i 2012.

Afhandlingen har sit afsæt i en undren over den meget begrænsede forskning om danske virksomheder, som over tiden er blevet multinationale. Den danske økonomi har været blandt verdens mest konkurrencedygtige i en lang periode, hvorfor det må formodes, at danske virksomheder åbenbart gør noget ”rigtigt” for at sikre landets konkurrencedygtighed. Danske virksomheders politikker, kultur og personalepolitik, der må siges at være afgørende for deres samlede strategier, er traditionelt set blevet til gennem den danske model, og forhandlingerne mellem arbejdsmarkedets parter.

Samtidigt peger forskningen fra andre lande på, at virksomheders fortsatte konkurrenceevne er direkte afhængig af deres innovations- og læringsevne. De danske virksomheder er generelt kendte for deres innovation, fleksibilitet og omstillingsparathed, og ikke mindst samarbejdsvilligheden mellem ansatte og ledere, som sikrer den fortsatte lønsomhed i virksomhederne. Læring og innovation er derfor centralt for danske virksomheder, der som bekendt ikke bidrager til markedet med masseproduktion, men snarere med specialprodukter.

Det er med baggrund i disse forhold at ph.d.-afhandlingens hovedtese blev formuleret:

*Multinationale virksomheder, der oprindeligt er konsolideret i det danske marked, har globale HR-politikker og -praksisser, der trækker spor tilbage til den danske model. Disse politikker og praksisser fremmer høje niveauer af virksomhedslæring.*

For at undersøge dette er interviews blevet foretaget med ledere og, hvad der er mere usædvanligt i forskningen på dette felt, medarbejdere i en ledende dansk industrivirksomheds datterselskaber i Polen, Rusland og Danmark. I alt har 60 ledere og medarbejdere deltaget i interviews, hvor medarbejderne blev interviewet i grupper af mellem 3-5 personer.

Virksomhedens mange datterselskaber er tæt forbundet med hovedkvarteret gennem et væld af netværk, produktionslinier og ledelsesrelationer. Samtidigt har hovedkvarteret fastsat en række centrale politikker, der strategisk set skal implementeres i datterselskaberne. Der er med andre ord tætte bånd mellem virksomhedens mange dele, hvor hovedkvarteret har det strategiske ansvar og koordineringspligten. Det var derfor en formodning fra starten af undersøgelsen

af visse HR-politikker ville blive overført fra hovedkvarteret til datterselskaberne. De 4 udvalgte HR-politikker var: Træning, ansættelsespolitikker, fastholdelsespolitikker og endelig løn. Derudover undersøger afhandlingen ledelsesmedarbejder relationerne i de tre datterselskaber for netop at kunne se, om der er noget særligt dansk, der bliver overført til især de udenlandske datterselskaber.

## Indledning

Den global konkurrences betydning for virksomheders strategier og politikker er efterhånden utvivlsom. Magtfulde internationale konsulentbureauer forsøger at hjælpe virksomhedsledelsen på vej i junglen af muligheder. Ligeledes har forskningen haft stor interesse i spørgsmålet om, hvorvidt globaliseringen fører til en strategisk ensartethed på tværs af virksomheder i forsøget på at imitere den eller de spillere på markedet, som regnes for at være førende<sup>1</sup>. En anden forskningsgren har været mere optaget af den betydning, som en virksomheds oprindelsesland har for dens globale politikker og strategier, og hvad dette i retur har af betydning for konkurrenceevnen<sup>2</sup>. Lidt groft sagt, så har videnskaben altså været delt mellem teorier om konvergens eller divergens med hensyn til multinationale selskabers strukturer og strategier.

I de senere år, er disse forskningsfelter blevet suppleret med en stigende interesse for læring, og hvilke betingelser der fremmer læring i og på tværs af en multinational virksomhed<sup>3</sup>. Tanken bag er, at den hårde konkurrence betyder, at det kun er de virksomheder, der kontinuerligt formår at innovere, der vil klare sig. Eftersom en global virksomhed har en kompleks struktur, må læringsprocesser både sikres i det enkelte datterselskab såvel som på tværs af virksomhedens mange selskaber. Hovedkvarteret skal til gengæld hele tiden sikre via virksomhedens komplekse informations- og koordineringsstrukturer, at innovationen, der sker lokalt, bliver en global gevinst. Med andre ord skal virksomheden hænge sammen i et net af relationer mellem personer på alle niveauer.

Tages disse vilkår og tendenser i betragtning er det tankevækkende at meget lidt forskning er blevet udført med fokus på danske virksomheder, der opererer både i Danmark og i udlandet. Den danske økonomi har nemlig været blandt verdens mest konkurrencedygtige i mange år<sup>4</sup>, og samtidigt kendt for dens evne til konstant at innovere og fleksibelt tilpasse sig nye situationer. Dette på trods af, hvad mange kalder en trussel for konkurrenceevnen; de forholdsvist høje lønninger, det høje skattetryk og det gennemreguleret marked, hvori aftalesystemet spiller en stor rolle.

Dette paradoks leder til spørgsmålet, om det netop er reguleringen af arbejdsmarkedet gennem det frivillige aftalesystem, der i sig har skabt gode vilkår for læring på virksomhedsniveau i Danmark? Det er der en del, der kunne tyde på. Især når man ser på, hvad forskere har udpeget som værende essentielle forhold, der skal forefindes, for at læring finder sted. Inden vi kigger nærmere

<sup>1</sup> (DiMaggio and Powell 2000; Katz and Darbishire 2000)

<sup>2</sup> (Almond et al. 2005; Fichter et al. 2005)

<sup>3</sup> (Theriou and Chatzoglou 2008; McDonnell et al. 2010)

<sup>4</sup> <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>

på om den danske arbejdsmarkedsmodel opfylder kravene, vil vi se lidt nærmere på, hvad disse essentielle forhold egentligt er.

### **De optimale betingelser for læring – social kapital**

Generelt set peger forskningen på tre faktorer, der tilsammen optimerer den *kollektive* læring, altså en form for læring, der ikke blot kommer individet til gode, men hele organisationen eller virksomheden<sup>5</sup>. De tre faktorer handler om strukturer, relationer og endeligt kognitivitet, altså fælles normer og værdier. Hvad angår *strukturene*, skal individerne i virksomheden være forbundet i netværk eller teams. Uden kontakt til andre vil hvert enkelt individ helt enkelt ikke kunne dele sin viden, og dermed ikke lade den komme virksomheden til gode. *Relationerne* i disse netværk eller teams er dog ikke ligegyldige. Ansatte og ledere vil være tilbageholdende overfor at dele noget med hinanden eller andre, hvis ikke de føler, at de kan stole på de andre i netværket. Tillid mellem såvel individer som generelt i netværket er derfor altafgørende. Derudover skal miljøet i teamet være trygt og respektfuldt. Endeligt, for at ideer, tanker, synspunkter kan flyde frit i netværket og opfattes nogenlunde ens, skal individer i et netværk gerne dele en fælles forståelse for deres rolle, og for hvad der opfattes som 'godt' og 'skidt'. Den *kulturelle-kognitive* dimension, siger dermed at de skal dele normer og værdier og have en vis sikkerhed for, at de taler samme "sprog", selvom de måske taler hvert sit linguistisk sprog.

Disse forhold skal være opfyldt, for at optimal læring kan finde sted. Tilsammen udgør strukturerne, relationerne og de kulturelle-kognitive forhold begrebet social kapital.

### **Den danske model – en social kapital model?**

Når man ser på disse forudsætninger for optimal læring, kan der konstateres en række interessante sammenfald med den danske model for regulering af arbejdsmarkedet.

Den danske model er for det første netværksbaseret, og netværkerne findes indenfor og på kryds og tværs af virksomhederne. På det lokale niveau findes eksempelvis mellem medarbejdere og tillidsvalgte, tillidsvalgte og ledere, og indbyrdes blandt tillidsvalgte fra forskellige virksomheder. Centralt findes de mellem forskellige forbundsrepræsentanter og mellem dem og arbejdsgiverne. Forskning har påvist, den signifikante rolle, som disse formelle og ikke mindst uformelle relationer, har på den danske models fortsatte virke<sup>6</sup>.

For det andet er disse relationer i overvejende grad tillidsbaserede. Tillidsrepræsentanter og lokale ledere "løser problemerne undervejs" som flere af de interviewede i dette projekt har fortalt. Anden forskning er enig<sup>7</sup>. Ligeledes fortæller de lokale parter, at de bruger hinanden som informationskilder og fortrolige. De benytter simpelthen deres relation, som et led til at få hverdagen til at fungere. De tillidsvalgte kan derfor siges, at være brobyggere mellem staben af ansatte og virksomheden. På det centrale niveau har der været tradition for en

<sup>5</sup> (Requena 2003; Taylor 2006; Carmeli et al. 2009)

<sup>6</sup> (Due 2006; Larsen et al. 2010)

<sup>7</sup> Se f.x. Larsen et al (2010); (Navrbjerg 2003)

tæt relation mellem overenskomstparterne. Anekdotiske fortællinger beskriver fx, hvordan hårdknuderne i overenskomstforhandlingerne oftes blev løst udenfor mødelokalet under uformelle omstændigheder. Dette ville i sagens natur, aldrig kunne foregå, hvis ikke tillid var til stede mellem de involverede. Tillid gennemsyrrer med andre ord den danske models virke både centralt og lokalt.

Dette bliver hjulpet på vej af parternes fælles forståelse for hinandens roller. Man er ”enige om at være uenige”, som Jesper Due og Jørgen Steen Madsen siger<sup>8</sup>. Eller som en af de interviewede ledere sagde: ”Vi er enige om, at vi er uvenner i et par uger hvert andet år, når vores lokalaftale skal forhandles”. Uenigheden er en del af spillet omkring indgåelse af overenskomsten eller lokalaf-talen. Det ved begge parter, og begge parter forventer den nærmest. Samarbejdet medfører også, at hver part føler, at de har en rolle at spille i forhold til sikring af virksomhedens og det danske arbejdsmarkeds fremtidige konkurrenceevne. Denne vind-vind forståelse er kendetegnet ved samarbejde og konsensus. Dette viser sig også sprogligt – de fleste tillidsrepræsentater bruger ordet ”vi”, når de taler om virksomheden: ”vi skal være mere konkurrencedygtige”, ”vi må sikre, at vi alle er top kvalificerede”, eller ”vi må skære ned, for at vi kan blive i Danmark”. Dette står i skarp kontrast til tillidsrepræsentanter fra eksempelvis England eller Frankrig, der konsekvent bruger ordet ”de”, når de taler om virksomheden eller ledelsen. Gennem tiden har parterne altså udviklet en samarbejds-kultur med klare spilleregler og en gensidig anerkendelse af hinandens rettigheder og styrke. Den kognitive-kulturelle fællesforståelse er derfor uhyre høj.

Sammenlagt tyder denne korte gennemgang af den danske models grundlæggende institutioner og karakteristika på, at modellen de facto er en model for social kapital. Hvis koblingen mellem social kapital og læring er gyldig, så er læringspotentialer med andre ord et produkt af modellens karakter. Det oplagte spørgsmål er, om virksomheder, der oprindeligt er konsolideret i den danske model, har politikker, strategier og ledelses-medarbejder relationer, der afspejler dette høje niveau af social kapital?

Som vi kort nævnte i introduktionen, er det interessante endvidere, hvorvidt danske virksomheder, der udvikles til multinationale selskaber, kan opbygge kulturer og arbejdsorganiseringer i deres udenlandske datterselskaber, som også skaber gode læringsmiljøer? Vi retter nu opmærksomheden mod dette spørgsmål.

### **Den empiriske undersøgelse i IndCo**

For at undersøge dette fokuserer ph.d.-afhandlingen på en dansk virksomhed, der har vokset fra at være en lokal industrivirksomhed til en global virksomhed med virke i mange lande. Forskellige strukturer har kendetegnet virksomheden globalt – fra en periode, hvor datterselskaberne var relativt autonome, og derfor kun løst tilknyttet hovedkvarteret, til den nuværende struktur, hvor hovedkvarteret er tæt forbundet til de forskellige datterselskaber gennem en matrix af relationer, der går på kryds og tværs af virksomheden. Hovedkvarteret fastholder et

---

<sup>8</sup> (Due and Madsen 2006)

stærkt greb om datterselskaberne, ikke mindst hvad angår selskabernes politikker, strategier og kultur. Netop virksomhedskulturen, som er blevet udviklet af grundlæggerne og ført videre gennem tiderne, er af overordentlig betydning. Fra nu af vil virksomheden blive kaldet IndCo (Industrial Company).

### **Lidt om rammerne**

De polske og russiske arbejdsmarkeder er vidt forskellige fra det danske, og begge kendetegnes i højere grad af hierarkiske og kontrollerende ledelse-medarbejder relationer end af konsensus og samarbejde. Tillidsrelationer mellem parterne findes typisk ikke. I begge lande er arbejdsmarkedet reguleret gennem lovgivning. De sociale parterers magtpositioner er svage eller helt mangelfuldt.

Men Polen og Rusland er også forskellige. Hvor Polen er en del af EU, og derfor må have arbejdsmarkedslovgivning, der følger EUs direktiver, er Ruslands lovgivninger markant anderledes. Nogle forskere har ligefrem brugt betegnelserne 'ukoordineret' og 'ureguleret' om det russiske arbejdsmarked<sup>9</sup>. De regler eller love, der findes, er derfor ofte åbne for fortolkning og fordrejning.

Indledningsvis nævntes det, at både ledere og medarbejdere er blevet interviewet. Hvor ledelsen blev interviewet hver for sig, blev medarbejderne udspurgt i grupper. Denne metode blev dels anvendt, for skabe tryghed blandt medarbejderne, som er uvante med interviewsituationer, men også for at se om eventuelle diskussioner mellem medarbejderne ville give mere information. Medarbejderinterviews foregik via af en selvstændig tolk, ledelsesinterviews på enten dansk eller engelsk. Inklusionen af medarbejdernes synspunkt er af stor betydning i denne type af forskning, men ikke desto mindre usædvanlig. Anden forskning har enten undladt at spørge medarbejderne, eller er blevet nægtet adgang til dem fra ledelsens side. Medarbejdernes oplevelser af eget arbejdsliv og deres syn på ledelsens gørem og laden er vigtig for at forstå, hvorvidt en politik fra hovedkvarteret bliver implementeret i datterselskaberne, og i så fald hvordan den bliver modtaget. Endvidere er medarbejdernes oplevelser af arbejdspladsen, dens organisering og ledelsens måde at lede på, som vi skal se i det nedenstående, værdifulde indsigter med henblik på, hvorvidt det ledelsen gør og står for er anderledes, end det forventede eller normale på de lokale arbejdsmarkeder.

### **De 4 HR-politikker, arbejdsorganiseringen og sociale forhold**

De fire udvalgte HR-politikker er som sagt: Ansættelses- og fastholdelsespolitikker, træning og løn, hvor fastholdelsespolitikken er summen af de tre andre politikker, hvilket tilsammen giver et billede af, hvorvidt virksomheden prioriterer en stabil arbejdskraft med lav personaleudskiftning eller det omvendte. Med andre ord giver disse fire politikker en indikation af IndCos medarbejderpolitik i bred forstand.

Tabellen nedenfor viser både, hvorledes de fire politikker kommer til udtryk i de tre datterselskaber, og hvordan andre arbejdsrelaterede forhold såsom funktionel fleksibilitet og arbejdsorganisering gør sig gældende.

---

<sup>9</sup> (Knell and Srholec 2005; Lane 2005)

	<i>IndCo Danmark</i>	<i>IndCo Polen</i>	<i>IndCo Rusland</i>
<i>Træning (faglærte)</i>	<i>Både intern og eksternt uddannelse. Vidtgående adgang til samme.</i>	<i>Som i IndCo DK.</i>	<i>Som i IndCo DK.</i>
<i>Træning (produktionsmedarbejdere)</i>	<i>Internt og eksternt træning; ret til 14 dages træning per år; nogle obligatoriske kurser bestemt af ledelsen; andre kurser kan ønskes af medarbejderen, og godkendes af ledelsen; tid anvendt på træning modregnes produktionsmål.</i>	<i>Intern træning; både i og udenfor arbejdstiden; type af træning udelukkende bestemt af ledelsen; ingen mindskning af produktionsmål som følge af tid brugt på træning.</i>	<i>Ingen træning tilbydes.</i>
<i>Løn (faglærte)</i>	<i>Fast løn + bonus løn baseret på produktionsmål; eller "værdi"-løn, en fleksibel lønpakke, der også er resultatafhængig</i>	<i>Fast løn og fleksibel resultatlønsbonus.</i>	<i>Fast løn og fleksibel resultatlønsbonus.</i>
<i>Løn (produktionsmedarbejdere)</i>	<i>Fast timeløn + bonus baseret på hele datterselskabets produktionsmål + bonus baseret på individuelle kvalifikationer.</i>	<i>Fast timeløn + team-baseret produktivitetbonus.</i>	<i>Fast timeløn + automatisk inflationsjustering + en årlig bonus.</i>
<i>Løn benchmark</i>	<i>Ifølge lokalaftalen, dog politik om ikke at være lønførende.</i>	<i>Efter lokale benchmarks, dog politik om ikke at være lønførende.</i>	<i>Efter lokale benchmarks, dog politik om ikke at være lønførende.</i>
<i>Sociale goder</i>	<i>Adgang til læge på virksomheden. To årlige fester for hele virksomheden, betalte måltider.</i>	<i>Adgang til læge på virksomheden. To årlige fester for hele virksomheden, sundhedsforsikring, medarbejderudflugt en gang årligt, betalte måltider.</i>	<i>Adgang til læge på virksomheden. To årlige fester for hele virksomheden, sundhedsforsikring, medarbejderudflugt en gang årligt, adgang til feriebolig; betalte måltider</i>
<i>Adgang til IndCo's sociale fond</i>	<i>Ja, medarbejdere i nød kan søge om økonomisk hjælp.</i>	<i>Nej.</i>	<i>Nej.</i>
<i>Arbejdsorganisering</i>	<i>Teamarbejde; Stor grad af selvbestemmelse og egen planlægning i hvert team.</i>	<i>Teamarbejde; Koordineret og kontrolleret af medlemleder</i>	<i>Teamarbejde; Koordineret og kontrolleret af medlemleder</i>



<i>Produktionsmedarbejdernes funktionelle fleksibilitet</i>	<i>Hver enkelt medarbejder trænes i forskellige produktlinjer og maskiner. Det forventes, at de kan veksle mellem dem.</i>	<i>Få medarbejdere trænes i samtlige produktlinjer, men indenfor en linje forventes medarbejderne at kunne betjene alle maskiner.</i>	<i>Medarbejderne skal kunne betjene alle maskiner indenfor en produktlinje.</i>
<i>Ansættelsespolitik for faglærte og ufaglærte</i>	<i>Gennem jobbureauer, ansattes netværk, via uopfordrede ansøgninger.</i>	<i>Via ansattes netværk.</i>	<i>Jobbureauer, ansattes netværk.</i>
<i>Ansættelseskontrakter</i>	<i>Fuldtids, permanente.</i>	<i>Større grad af tidsbegrænset ansættelser.</i>	<i>Fuldtids, permanente.</i>
<i>Fastholdelsespolitik</i>	<i>Fremmer lang anciennitet, lav personaleudskiftning.</i>	<i>Mere personaleudskiftning, dog en stigende anciennitet.</i>	<i>Høj anciennitet, lav personaleudskiftning.</i>

Som det ses, så findes der både ligheder og forskelle mellem de tre datterselskaber. At politikkerne er ens i de tre lande, er udtryk for, at IndCo ønsker visse standarder på tværs af virksomheden. Dog bliver bl.a. løn og træningspolitikkerne tilpasset til lokale forhold og standarder. En ikke uvæsentlig forskel i træningspolitikken ses mellem IndCo i henholdsvis Polen og Danmark: Hvor medarbejderne i Danmark får justeret deres individuelle produktionsmål, hvis de deltager i træning, hvilket de polske medarbejdere ikke får. De skal indhente tabt produktion, hvorfor en del af de interviewede medarbejdere sagde, at de undlod at bede om træning.

En anden forskel mellem IndCo DK og de to andre datterselskaber ses i arbejdsorganiseringens autonomi. Hvor de danske ufaglærte medarbejderteams er selvstyrende, både hvad angår ansvarsfordeling og planlægning, bliver teamene i IndCo Polen og Rusland styret af mellemledere.

Hvis analysen blev afsluttet her, måtte man konkludere, at politikkerne eksisterer i alle tre lande, men er så væsensforskellige, at der i realiteten kun er tale om en begrænset overføring af de danske politikker til de udenlandske datterselskaber. Tilpasningen til lokale standard og normer var helt enkelt for stor. Men da medarbejderne blev spurgt ind til deres syn på ledelsen og deres forhold til samme, afslørede det, at noget andet var under opbygning, der tydede på en langt større grad af overensstemmelse mellem de tre datterselskaber. Det handlede om ledelsesformen, og hvad lederne konkret gjorde. Det er til dette vi nu vender.

### **Betydningen af uformelle ledelsespraksis**

Toplederne i de tre datterselskaber var alle danske på interviewtidspunktet, og det viste sig ikke at være helt tilfældigt. IndCo har som politik, at datterselskaberne skal ledes af personer, der med en af lederne ord ”forstår virksomhedens ånd og kultur”. Således havde to af toplederne forholdsvist lange karrierer i IndCo. Den tredje havde ikke, men var ifølge ham selv blevet screenet og accepteret af hovedkvarterets allerøverste top. Foruden toplederne var flere andre ledere i de russiske og polske datterselskaber danske.

Under et af medarbejderinterviewene opstod der en heftig diskussion i gruppen. De diskuterede hvorvidt IndCo var anderledes end andre virksomheder i lokalområdet, da en af medarbejderne, der havde arbejdet for IndCo længe, pludselig bankede i bordet og med en bestemt stemme udbrød: ”Sådan som det er her, er sådan, som det burde være!”

Denne udtalelse er normativ og viser en holdningsændring i medarbejderens opfattelse af, hvad det gode er. Den åbnede også op for et nyt fokus i interviewene. Dette resulterede i en nærmere analyse af, hvad det er ledelsen både formelt og uformelt gør, i modsætning til hvad virksomhedens politikker siger, at de burde gøre. I alle tre lande viste det sig, at det uformelle havde en signifikant rolle i opbygningen af virksomhedens kultur. Medarbejderne i de tre lande nævnte eksempler, der kan kategoriseres indenfor to hovedkategorier: *ledelsesstilen* og *arbejdsorganiseringen*. De snakkede for eksempel om; at topledelsen stillede sig i samme kø som dem til måltiderne; at ledelsen var synlig og gik rundt og snakkede med dem – en af dem bagte ligefrem kage til dem; at de ikke blev screenet, når de kom og gik på arbejde; at deres synspunkter og input var velkomne og tilskyndet af ledelsen; at de kunne få en ekstra bonus, hvis de kom med en god ide, der kunne omsættes i praksis; at der blev set igennem fingre med at de holdt småpauser udenfor de officielle pausetider; og at de var på fornavn med ledelsen og altid var velkomne til at banke på lederens dør, hvis de havde brug for at snakke om noget. Alt sammen eksempler på ting, der ifølge dem selv lå langt fra normen i deres pågældende land.

Da lederne blev spurgt, om de troede deres *ledelsesstil* var anderledes end lokale ledere, svarede de på interessant vis alle i første omgang med et tøvende nej. Det var først da eksemplerne kom på bordet, at de kunne se, at de nok ikke helt fulgte normen. Analysen viser, at ledernes handlinger var sociale i karakter og var med at til at opbygge tillid på arbejdspladsen, og en atmosfære af respekt, uformalitet og ligeværd. Afstanden mellem top og bund i virksomheden blev mindre, og frygten for konsekvenserne af at lave fejl blev formindsket.

Med hensyn til *arbejdsorganiseringen* havde de uformelle praksis også en betydning. I Polen og Rusland, hvor ansatte typisk ikke forventes at bidrage med selvstændige ideer og tanker, var bonus-for-en-god-ide praksissen en måde at få individet til at tænke på det kollektive gode - interessant nok tilskyndet gennem individuel handling. De danske medarbejders store grad af team autonomi var ikke afspejlet i de to andre datterselskaber, men det var team organiseringen. Her fik de polske medarbejdere delvist rum til indbyrdes at planlægge, hvilke maskiner de ville arbejde på i løbet af dagen, og bytte internt efter behov. Ligeledes bestod de individuelle teams i alle tre selskaber af mere eller mindre de samme medarbejdere over tid. Dette muliggør opbyggelsen af sociale bånd mellem medarbejderne og en fælles arbejdskultur. Lige så vigtigt er det at konstatere, at i alle tre selskaber var de medarbejdere, der havde arbejdet længst, blevet skolet til at arbejde på teams i alle produktionslinjer. De blev derved anvendt som frie agenter, som kunne flyttes fra team til team. Det var samtidigt også dem, som i løbet af interviewene gav udtryk for at de have taget topledelsens normer og værdier til sig, og gjort dem til deres egne. Som frie agenter overførte de deres, nu ændrede, normer og værdier fra det ene team til det andet.

De blev, som analysen viser, den sociale ledelsesstils ambassadører. Denne ledelsesstil er formet af normerne og værdierne i IndCo's virksomhedskultur, der omvendt har en masse fællestræk med den danske model.

Hvis analysen som mange andre på dette forskningsfelt blot havde koncentreret sig om ledelsesinterviews og IndCo's formelle politikker og ikke skelnet mellem politikker og praksisser, var det ovenstående ikke kommet frem. Derved havde vi ikke set, at det er på praksisniveauet, at forholdene i de tre datterselskaber minder mest om hinanden. Det der nu viser sig, er en virksomhedskultur, der fremmer tillid på bekostning af kontrol, der har en stærk social side, og som tilskynder aktiv involvering i udvikling af virksomheden fra alle medarbejdergrupper. I IndCo Polen og Rusland i særdeleshed, men også i IndCo Danmark, medfører tilpasningen til virksomhedskulturen en gradvis ændring af, hvad medarbejderne opfatter som værende gode arbejdsvilkår og et godt arbejdsmiljø. De erstatter med andre ord de normer og værdier, der ellers kendetegner det omkringliggende arbejdsmiljø med IndCos. De er i gang med at lære.

### **IndCo's sociale kapital**

Spørgsmålet, der nu skal besvares, er om denne læring kan forstås og analyseres gennem begrebet social kapital. Social kapital's tre hovedelementer, som vi præsenterede foroven, er 1. strukturel kapital (en persons netværk), 2. relationel kapital (fx tillid) og 3. kulturel-kognitiv kapital (normer, værdier, et fælles sprog).

### **De frie agenter – strukturel kapital**

Det viser sig, at IndCo er opbygget omkring utallige formelle, men lige så vigtigt uformelle netværk, som er både lokale, nationale og internationale. De tillidsvalgte i IndCo Danmark har netværk med deres kollegaer, med ledere, med tillidsvalgte i andre virksomheder, og med deres centrale forbund. Toplederne har alle arbejdet internationalt før, og har for de flestes vedkommende en lang karriere i IndCo. De påpeger vigtigheden af deres netværk ift. succesfuldt virke i virksomheden og går endda så langt som til at sige, at uden især deres uformelle netværk, der leder dem ind i hovedkvarteret, ville de ikke kunne klare sig i IndCo. Selv hovedkvarteret anerkender betydningen af netværk og var igang med at hjælpe en nyankommen topleder med at få et netværk gennem mentorordninger og udstationeringer af kortere varighed i danske IndCo selskaber. Derudover findes et globalt samarbejdsudvalg, der samler medarbejderrepræsentanter fra mange lande et par gange om året. Omend dette netværk er svagere end de andre, så giver det medlemmerne mulighed for at dele tanker og erfaringer samt langsomt opbygge en fælles forståelse for hinanden..

Alle former for netværk findes dog ikke i IndCo. Flere af de interviewede medarbejder beskrev afstanden mellem ”dem med tæpper på gulvet, og dem uden” i negative termer. De følte ikke nødvendigvis, at de arbejdede for samme virksomhed, for ”vi har så uendelig lidt med hinanden at gøre”. Dét produktionsmedarbejderne her efterlyste, var samarbejde og fællesskab med funktionærerne.

Fælles for de netværk, der findes på IndCo, er, at de foruden at opfylde personlige og professionelle formål også spreder og udbygger virksomhedskulturen. Man kan endda fastslå, at IndCo bevidst støtter formationen af de uformelle netværk i erkendelse af deres værdi. Givet disse forhold har IndCo ledere og tillidsrepræsentanter i særdeleshed en høj strukturel kapital. Produktionsmedarbejderne har en veludviklet strukturel kapital gennem deres teams. De medarbejdergrupper, der har den laveste score, er funktionærerne og de lokale ledere.

### **Tillid, venskabelighed og forpligtigelse – relationel kapital**

Vi har allerede været inde på den centrale rolle tillid spiller i IndCos virksomhedskultur og ledelsesstil. Tillid er også helt centralt for social kapital. Uden tillid vil information og ideer ikke blive delt så let. Der hvor tilliden findes, bruges den, ifølge flere af de interviewede, til blandt andet at ”mindske hovedkvarterets bureaukratiske byrde”.

Den tillid ledelsen forsøger at opbygge gennem deres ledelsesstil, de sociale begivenheder virksomheden arrangerer, dialogerne og tilskyndelsen til aktiv involvering fremmer viljen til at prøve nye ideer af, deltage i udviklingsmøder, dele tanker og søge nye vej. Tillid er derfor alfa omega for læringsprocesser. Selvom tillid ikke er helt så udbredt i IndCo Rusland og Polen som i Danmark, så er den langsomt ved at blive mere udbredt. Medarbejderne peger på de nationale ledere som barrierer for den fulde tillid, eftersom de ofte har sværest ved at acceptere den danske ledelsesstil og uddelegeringen af ansvar og autonomi til medarbejderne. Ledelsenormen i både Polen og Rusland er nemlig hierarkisk og kontrollerende, hvor autonomi formindskes for hvert vertikalt led man bevæger sig ned i hierarkiet. I løbet af interviewene svarede de lokale ledere på spørgsmålet, om hvorvidt de anskuede topledelsens stil for god eller dårlig, med for det meste at trække på skuldrene og vende mundvigen nedad.

Den tillid, der findes i især IndCo Rusland, er mest af en individuel karakter mellem enkelte medarbejdere, i de enkelte teams, eller mellem visse medarbejdere og topledelsen. I IndCo Polen var der flere tegn på, at kollektiv tillid var ved at blive mere udbredt blandt medarbejderne og i deres forhold med ledelsen generelt. Dog nævnte flere, at de savnede topledelsens opmærksomhed i deres daglige arbejde. Til det svarede ledelsen, at de godt var opmærksomme på det savn, men nævnte samtidigt at sprogbarrierer og manglende tid forhindrede dem i at gå mere ned i produktionsafdelingen. Samlet set er der fortsat et stykke vej at gå i både de russiske og polske datterselskaber, før den generaliserede form for tillid, som findes i IndCo Danmark, er etableret.

### **Fælles mål, normer og værdier – kognitiv kapital**

Den kognitive kapital er den sværeste af de tre delelementer i social kapital at få defineret. Men den omhandler, hvorvidt medlemmerne i et netværk har et fælles mål og deler en række normer og værdier, der understøtter dette mål. I en virksomhed, kan målet være opbygningen af en kultur, hvor samarbejde gensidig respekt og åbenhed skal lede til et mere kreativt arbejds- og læringsmiljø. I IndCo Danmark er den kognitive kapital høj. Medarbejdere og ledere arbejder under konsensusnormen mod de samme overordnede mål. Virksomhedskultu-

ren, der fordrer samarbejde og dialog, er også med til at skabe en fælles forståelse for parternes ansvarsområder, pligter og rettigheder. Dette blev tydeligt under interviewene med medarbejderne i IndCo Danmark. De brugte alle ordet ”vi”, når de talte om virksomheden, fx: Vi må hele tiden forbedre os, for at vi kan klare os i konkurrence med de andre datterselskaber.

I modsætning til dette, har vi allerede diskuteret at nogle af mellemlederne i Poland og Rusland havde svært ved at indordne sig under IndCos ledelsesnormer og værdier. De deler helt enkelt ikke den samme kognitive opfattelse. Analysen viser dog også, at medarbejderne i IndCo Rusland satte stor pris på de danske ledeses normer og værdier, men endnu ikke havde integreret dem fuldt ud, således at de blev som selvfølgeligheder. Dette blev klart, da de fortalte om den uro de følte i forbindelse med en forstående ændring i topledelsen. Her skulle en russisk leder overtage efter den danske, og medarbejderne frygtede at samarbejdskulturen ville forsvinde med den afgående leder. Dette er et udtryk for at medarbejderne stadig betragtede IndCos danske ledeses normer og værdier som noget unikt og anderledes..

Alt i alt, er den kognitive kapital veludviklet i IndCo Danmark, og mindre i de polske og russiske datterselskaber. Dog, som med den relationelle kapital, er der tegn på, at desto længere anciennitet, desto mere indlejret bliver normerne og værdierne. I denne process er de ’frie agenter’ vigtige. De bærer IndCos kultur og de normer, der understøtter den, med sig.

### **IndCos sociale kapital – under opbygning**

Sættes det ovenstående sammen, så kan man sige, at de tre dimensioner af social kapital kommer forskelligt til udtryk i de tre datterselskaber. Det danske IndCo datterselskab scorer højt på alle tre dimensioner, efterfulgt af det polske og dernæst det russiske. Hvor den høje strukturelle kapital findes i alle tre lande gennem team arbejdet og andre mere uformelle netværk, er den relationelle og kognitive-kulturelle kapital stadig under opbygning i Rusland og Polen. Det er i og for sig ikke overraskende. Normerne i de to lande for arbejdsmarkedsforhold og ledelse-medarbejder forhold er markant anderledes end det IndCo står for. Men vi så også hvordan de udstationerede ledere og såkaldte frie agenter spillede en vigtig rolle i at udbrede og personificere de nye normer og værdier. Der er dog et stykke vej at gå før de udenlandske datterselskaber får etableret høje niveauer af social kapital, selvom det er under opbygning.

Hvad betyder dette så for IndCo’s læringspotentiale? Under forudsætning af at sammenhængen mellem social kapital og læring er gyldig, kan man sige, at IndCos læringspotentiale generelt set er stigende. Det interessante med denne analyse, der startede med en undren over, hvorvidt en danske virksomhed vil overføre dele af deres politikker til deres udenlandske selskaber, er at ingen af de interviewede ledere eller medarbejdere på noget tidspunkt nævnte ordet læring eller begrebet social kapital. Men de facto er det dét virksomhedens, team-baserede organisation af arbejdet og den formelle og uformelle ledelsesstil understøtter.

## En analytisk model

Foruden den centrale rolle arbejdsorganiseringen og ledelsesstilen har for social kapital, kan vi pege på yderligere tre forhold der potentielt påvirker ledelsesstilen.

Det første har noget at gøre med IR-systemet - eller arbejdsmarkedsreguleringen. Hovedkvarteret har altid udviklet deres personalepolitikker og ledelse-medarbejder relationer i tæt samarbejde med fagbevægelsen. Medarbejderne rapporterede om en 100 % organisationsgrad blandt de ufaglærte og faglærte medarbejdere i IndCo Danmark, og i følge lederne har de tillidsvalgte en afgørende og vigtig rolle at spille i virksomhedens udvikling. Foruden den rolle de har i forbindelsen med at forhandle lokalaftalen, agerer de som kontaktpersoner for både ledelsen og medarbejderne, og hjælper til med forandringsprocesser ved at indgå i dialog med ledelsen. IndCo Polen og Rusland har ikke tillidsvalgte, de har til gengæld frie agenter, som uformelt og egentligt også utilsigtet indtager en position som repræsentanter for virksomhedens kultur.

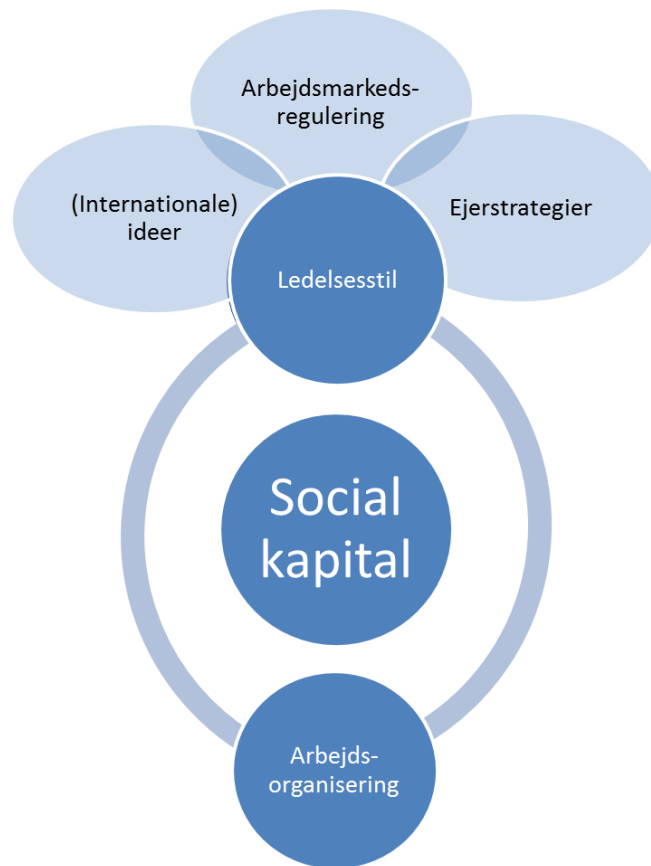
Det andet har noget med ejerforholdene at gøre. Fondsejede, familieejede, børsnoterede eller privatejet virksomheder er udsat for et pres fra ejerkredsen til at præstere efter deres forventninger. Disse forventninger vil beramme ledelsesstrategierne og virksomhedskulturen.

Det tredje forhold, der har betydning for ledelsesstilen, er, hvad man kan kalde internationale ideer. Disse ideer kan påvirke ledelsesbeslutningerne enten gennem brugen af konsulentbureauer, eller for eksempel via ledelsens benchmarking mod andre lignende virksomheder. I anden forskning tales der også om muligheden for 'omvendt overførelse' – dvs hvor praksisser fra datterselskaberne bliver tilbageført og implementeret i hovedkvarterets politikker<sup>10</sup>. I denne analyse var der ingen tegn på omvendt overførelse, hvilket i høj grad skyldes hovedkvarterets daglige kontakt med ejerne og deres ønske om at bibeholde virksomhedens kultur, som de har udviklet den.

Således kan vi nu illustrere de væsentligste forhold, der påvirker social kapital i virksomheder. De to primære er arbejdsorganisering og ledelsesstilen. De tre sekundære, der påvirker ledelsesstilen er (internationale) ideer, arbejdsmarkedsregulering og ejerstrategier.

---

<sup>10</sup> (Edwards et al. 2005)



Modellen kan bruges i alle slags organisationer for bedre at forstå de faktorer der først og fremmest påvirker niveauet af social kapital, men dermed også for at diskutere læringspotentialer i organisationen, virksomheden, gruppen etc.

### Konklusion

Vi har i det foregående etableret, at den usædvanlige adgang til at interviewe medarbejderne var vigtig for at forstå de igangværende processer på tværs af IndCo. Havde vi blot kigget på, hvorvidt HR politikkerne blev implementeret i datterselskaberne, havde vi konkluderet, at der foregik en høj grad af lokal tilpasning. Medarbejdernes oplevelser og indbyrdes diskussioner under interviewene afdækkede derimod at meget mere var ens på tværs af selskaberne, når fokus blev lagt på ledelsesstilen. Denne var uformel, den tilskyndede samarbejde og tillidsdannelse, og det gjorde den i alle tre datterselskaber.

Vi har også set at opmærksomhed på arbejdsorganiseringen belyste endnu en vigtig faktor for social kapital: De frie agenteres rolle. Disse medarbejdere er trænet til at arbejde på flere produktionslinjer, og har derfor kontakt med en bredere medarbejdergruppe. Samtidigt var det dem, der havde tilegnet sig IndCo's værdier og normer gennem en vis ansættelsestid. De blev dermed omend ubevist og udtalt ambassadører for IndCo's kultur.

Slutteligt, som det ses i figuren foroven, kan arbejdsmarkedsreguleringen have en indflydelse på en virksomheds ledelsesstil, og dermed også på niveauet

af social kapital. Naturligvis er denne relation ikke altid givet. Ledelsesretten giver virksomheder ret til at lede, som de synes - så længe de overholder gældende aftaler og lovgivning. I analysen her er der dog bemærkelsesværdig mange sammentræf mellem den danske models fundamentale natur, som vi beskrev i det ovenstående, og IndCos ledelsesstil og normer. IndCo har vokset frem i en tæt dialog med aktørerne i lokalområdet, hvor det lokale fagforbund altid har spillet en betydningsfuld rolle. Lederne selv udtrykte forholdet til tillidsrepræsentanterne som godt og vigtigt. En sagde endda:

*Vi er enige om, at vi er uvenner ca 3 uger hvert andet år, når lokalaftalen skal forhandles på plads. Ellers er tillidsrepræsentanterne vigtige for os ledere. De ved, hvad der rører sig, og de har kontakt til alle.*

I Poland og Rusland, hvor fagbevægelsens historie er en helt anden end i Danmark, er forholdet anderledes. Ledelsesnormen er kontrollerende og hierarkisk, mens samarbejde og ligeværd er relativt ukendt. Denne ledelsesnorm prægede stadig forholdene på de to datterselskaber, men der var tydelige tegn på et stille opgør med den. Topledelsen i Poland og Rusland nævnte begge, at de har fyret ledere, der ikke magtede at vænne sig til de nye normer og arbejdsmetoder.

Selvom det altså ikke er muligt at konkludere, at IndCo har de politikker og strategier, som de har, fordi de gennem årtier har været indlejret i den danske model, så er der en række fællestræk mellem modellen og virksomhedens strategier, som er svære at ignorere. Fælles for dem begge er, at de udviser høje niveauer af social kapital – og har derfor gunstige lærings og innovationsmuligheder.



## Litteraturliste

- Almond, P., Edwards, T., Colling, T., Ferner, A., Gunnigle, P., Muller-Camen, M., Quintanilla, J., and Wachter, H. (2005). "Unraveling home and host country effects: An investigation of the HR policies of an American multinational in four European countries." *Industrial Relations*, 44(2), 276-306.
- Carmeli, A., Ben-Hador, B., Waldman, D. A., and Rupp, D. E. (2009). "How Leaders Cultivate Social Capital and Nurture Employee Vigor: Implications for Job Performance." *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1553-1561.
- DiMaggio, P. J., and Powell, W. W. (2000). "The iron cage revisited - Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields (Reprinted from the American Sociological Association vol 48, pg 147-160, 1983)." 143-166.
- Due, J., and Madsen, J. S. (2006). "Fra storkonflikt til barselsfond." Jurist- og Økonomforbundets Forlag, Copenhagen.
- Due, J. (2006). "Afvikling eller Fornyelse - Status over the Danske Model." FAOS.
- Edwards, T., Almond, P., Clark, I., Colling, T., and Ferner, A. (2005). "Reverse diffusion in US multinationals: Barriers from the American business system." *Journal of Management Studies*, 42(6), 1261-1286.
- Fichter, M., Frybes, M., Meardi, G., Marginson, P., Stanojević, M., and Tøth, A. Farewell to Home Country Models? The Redesigning of MNC Employment Practices in Central Europe. 2005.
- Katz, H., and Darbishire, O. (2000). "Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems." Cornell University Press, Ithaca, NY.
- Knell, M., and Srholec, M. (2005). "Emerging Varieties of Capitalism in Central and Eastern Europe." *Rep. No. 0115*, NIFU STEP and TIK centre, University of Oslo, Norway.
- Lane, D. (2005). "Emerging Varieties of Capitalism in Former State Socialist Societies." *Competition & Change*, 9(3), 227-247.
- Larsen, T. P., Navrbjerg, S. E., and Johansen, M. M. (2010). "Rapport 1 - Tillidsrepræsentanten og arbejdspladsen." LO Danmark, København.
- McDonnell, A., Gunnigle, P., and Lavelle, J. (2010). "Learning transfer in multinational companies: explaining inter-organisation variation." *Human Resource Management Journal*, 20(1), 23-43.
- Navrbjerg, S. E. (2003). "Nr: 039: Hvad ved vi om tillidsrepræsentantens arbejdsvilkår?" FAOS, Copenhagen.
- Requena, F. (2003). "Social Capital, satisfaction and quality of life in the workplace." *Social Indicators Research*, 61(3), 331-360.
- Taylor, S. (2006). "Emerging Motivations for Global HRM Integration." *Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practices: Convergence and Diversity in the Global Economy*, Anthony Ferner, Javier Quintanilla., and Carlos Sánchez-Runde, eds., Palgrave Macmillan, Hampshire, 109-130.

Theriou, G. N., and Chatzoglou, P. D. (2008). "Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management: A conceptual framework." *European Business Review*, 20(3), 185-207.