



New European Industrial Relations

En praksis til at forbedre den
sociale dialog i europæiske
organisationer

Patricia Elgoibar
Martin Euwema
Ana Belén García
Lourdes Munduate
Erica Pender

Introduktion

Den omfattende økonomiske og finansielle krise, som har hersket i de seneste årtier, har udfordret de Europæiske Industrielle Relationer helt ind til benene. EU-medlemslandene deler fundamentale værdier på trods af deres mange forskelligheder. En af kerneværdierne, som er højt værdsat i EU - systemet, er den stærke tro på, at arbejdsgivere og medarbejdere er særdeles afhængige af hinanden. Deres dialog er både væsentlig og nødvendig og bør derfor være konstruktiv. Der er behov for, at medarbejdere opmuntres til at engagere sig i denne dialog, det er i alles interesse at skabe et sundt samfund, at fremme de innovative og væsentlige industrielle sektorer og at bevare sunde arbejdsmarkedsforhold.

Dagligdagens realitet i organisationerne afviger dog ofte fra dette ideelle billede af samarbejde. Medarbejdere føler sig ikke taget alvorligt som partnere i forbindelse med strategiske beslutninger, fagforeninger protesterer imod en fortsat erosion af medarbejdernes rettigheder, ligesom nedskæring og outsourcing fortsætter i mange industrielle sektorer i hele EU. Arbejdsgivere bliver ofte opfattet som drevet af et profitmotiv og derfor vanskelige at stole på når det gælder om at løfte ansvaret for medarbejdernes interesser. På den anden side føler arbejdsgivere, at fagforeningerne repræsenterer en stadig mindre del af arbejdsstyrken. Derudover mener arbejdsgiverne, at tillidspræsenterne (TR) er idealistisk drevet og ikke altid kompetente nok til at imødekomme de nuværende krav. Heldigvis er dette triste billede ikke det eneste billede af situationen. I mange organisationer findes der en konstant og livlig dialog mellem medarbejdere og arbejdsgivere. Samarbejdsudvalget deltager aktivt i at træffe beslutninger og fagforeningen støtter institutionel forandring.

Globalt, men også i EU, er der en udbredt debat om forholdene for en kreativ social dialog i organisationerne. Arbejdsmarkedsrelationer imellem arbejdsgivere, fagforeninger og medarbejdere i Europa er i konstant forandring. I takt med et skift fra national og sektoriel overenskomstforhandling til organisatoriske forhandlinger, bliver den sociale dialog i organisationerne mere og mere vigtig. Nye organisatoriske konflikter, hvor TR'en spiller en central rolle, begynder at bryde frem og TR'en bliver konfronteret med nye udfordringer i forbindelse med europæiske industrielle relationer. For nyligt kunne et EU – projekt konkludere, at afklaring af roller og forventninger mellem arbejdsgiver og TR er nødvendig for at kunne udvikle en konstruktiv dialog i organisationerne.¹

Formålet med denne rapport er, at sætte fokus på *samarbejdets gode praksis*. Dette gøres for at finde frem til hvor og hvordan det konstruktive samarbejde udspiller sig. Vi vil også gerne inspirere arbejdsgivere og TR'ere på nationalt, sektorielt og ikke mindst på organisatorisk plan til at investere i sociale innovationer og konstruktiv social dialog.

Resultaterne fra studiet vil blive udfoldet i publikationen '*Employers' ideas on how to promote constructive and creative social dialogue in organizations*'.

Rapporten er opbygget i fire afsnit:

Afsnit 1 beskriver social dialog i en europæisk kontekst

Afsnit 2 giver en bedre mulighed for at undersøge og fremme social dialog

Afsnit 3 præsenterer vigtige resultater fra et studie i 11 EU lande

Afsnit 4 præsenterer forskelle i praksis blandt organisationer som fremmer brugen af social dialog.

1. Social dialog i Europa: en forandrende dynamik

Inden for Det Europæiske Fællesskab, har formel repræsentation af ansatte i organisationerne længe været værdsat og praktiseret. En vigtig komponent i disse repræsentationssystemer er social dialog. Social dialog defineres som 'alle typer af forhandling, konsultation eller simpel udveksling af information imellem repræsentanter fra regeringen, arbejdsgivere og medarbejdere omkring emner, som er af fælles interesse inden for økonomi og social politik' (ILO, 2005). Hovedformålet med *social dialog* er, at fremme konsensus og demokratisk involvering af de mange interessenter i arbejdslivet.



Social dialog er institutionaliseret i alle EU lande, dog er der stadig mange forskelligheder forbundet med national lovgivning, historisk udvikling og samfundsmæssige kulturer af industrielle relationer. Social dialog i organisationer er tæt relateret til den bredere kontekst som skabes af arbejdsmarkedets parter på

nationalt og sektorielt plan. Dog er der stor forskel på fagforeningens og TR'ens rolle i forskellige lande (Pulignano, Martínez-Lucio, & Whittall, 2012).

nationalt og sektorielt plan. Dog er der stor forskel på fagforeningens og TR'ens rolle i forskellige lande (Pulignano, Martínez-Lucio, & Whittall, 2012).

For det første er fagforeningernes placering og rolle i forhold til arbejdsmarkedslovgivningen meget varierende i de forskellige lande. For eksempel har fagforeninger og staten i de fleste nordiske lande et tæt forhold gennem trepartssamarbejde. I Spanien og Portugal er der forskellige overenskomster på de forskellige sektorniveauer og der er dialog med staten, selvom denne dialog ikke er vedvarende. I Østeuropa er fagforeningerne og staten ikke nær så tæt relateret. I England er relationen mellem stat og fagbevægelse heller ikke institutionaliseret.

For det andet, varierer relationen imellem fagforeninger og arbejdsgivere på tværs af Europa. I Tyskland findes der stærke relationer imellem ledelsen og TR'ene. Dette er højst sandsynligt forårsaget af lovgivning og en bevidsthed om delte interesser, samt en stærk og

konkurrencedygtig økonomi. Sådanne forhold findes ikke i England. I de sydeuropæiske lande (såsom Spanien, Portugal og Italien), er der en generel lav tillid imellem TR og arbejdsgiver. I de Østeuropæiske lande har markedet en højere prioritet end social dialog, hvilket forhindrer udviklingen af en høj tillid i de industrielle relationer.

Strukturer som sikrer at arbejdspladsens medarbejdere gennem repræsentation opnår indflydelse er et karakteristisk træk ved de industrielle relationer på arbejdsmarkedene i Europa. Samarbejdsudvalget er grundstenen, det er en permanent valgt forsamling bestående af repræsentanter fra arbejdsstyrken, valgt på grundlag af lovgivning og/eller fælles overenskomster. Udvalget har til opgave, at fremme samarbejdet i virksomheden, hvilket både er til gavn for virksomheden og medarbejderne. Det gøres i praksis ved, at skabe og bevare gode og stabile arbejdsforhold, øge medarbejdernes velfærd og sikkerhed og udvise forståelse for virksomhedens arbejdsproces, økonomi og konkurrencedygtighed (Martinez Lucio & Weston, 2007).



Medarbejderrepræsentationen varierer på tværs af EU. I de 27 EU lande, inklusiv Norge, er der fire lande (Østrig, Tyskland, Luxembourg og Holland), hvor hovedrepræsentation sker via samarbejdsudvalget, som ikke har en lovbestemmelse om fagforeningers rolle på arbejdspladsen. I otte lande (Cypern, Danmark, Finland, Italien, Litauen, Malta, Rumænien og Sverige) sker repræsentationen hovedsagligt igennem aftaler mellem fagforeningerne og arbejdsgiverne. I de andre 11 lande (Belgien, Tjekkiet, Frankrig, Grækenland, Ungarn, Norge, Polen, Portugal, Slovakiet, Slovenien og Spanien) er det en blanding af begge metoder, hvor fagforeningen dog flere steder er den mest dominerende. I de resterende fem lande (Bulgarien, Estland, Irland, Letland og England) er fagforeningen den eneste vej, selvom lovgivningen nu udbyder yderligere muligheder. Nye nationale lovgivninger om information og høring gennemføres af EU-direktivet 2002/14/EF, har kompliceret situationen i mange lande, og det ulige scenarie i Europa ser ud til at fortsætte. Det er derfor nødvendigt at anvende en tværkulturel fremgangsmåde, hvis man søger en forklaring på den rolle som social dialog spiller i en europæisk kontekst.

Der er tre tendenser, som påvirker den sociale dialog på det organisatoriske plan:

- a. *Decentralisering.* Det er en tydelig tendens, at forhandling og beslutningstagen på organisatorisk niveau bliver lagt i virksomhedernes egne hænder. Når det er sagt, er det dog forskelligt hvor udbredt denne tendens er i de forskellige lande (OECD, 2006; Visser, 2010). Overenskomstfleksibilitet, eller mangel på samme, af national eller sektoriel karakter udfordrer den sociale dialog i organisationerne. For 20 år siden, blev de mest relevante dele af overenskomsten forhandlet imellem arbejdsgiver og fagforeninger. Nu foregår overenskomstforhandlingerne, om arbejdsforhold, sundhed og sikkerhed, arbejdstimer og løn nærmest udelukkende på organisatorisk niveau og det udfordrer, både medarbejdere og arbejdsgivere i at skabe et nyttigt samarbejde om forhandlingsituationen (Carley & Marginson, 2010; Molina & Miguez, 2013).
- b. *Opskalering på Europæisk niveau.* Multinationale organisationer i Europa skal i stigende grad forholde sig til europæisk lovgivning. Dynamikken imellem europæisk indblanden og det nationale samarbejdsudvalg er en udfordring for alle de involverede parter (Da Costa, Pulignano, Rehfeldt, & Telljohann, 2012).
- c. *De-institutionalisering og repræsentation.* Den største udfordring i den kollektive sociale dialog finder man muligvis på det nederste niveau i organisationen ikke mindst repræsentationen af medarbejderne. I de fleste EU-lande er medlemstallet i fagforeningerne lavt og nedadgående. Både organisationer, fagforeningerne og arbejdsgiverne ser et behov for, at tiltrække kompetente og motiverede medarbejdere til at deltage i samarbejdsudvalget (Visser, 2010).

Doekle Terpstra, bestyrelsesformand for Inholland siden 2010, et stort institut for videregående uddannelse i Holland, har gennemført en omfattende omorganisering af institutet, som blandt andet indvolverede flere nedskæringer. Denne omorganisering gjorde, at han måtte forhandle med både fagforeninger og samarbejdsudvalg. Terpstra anfører i denne forbindelse, at der var et ganske godt samarbejde med samarbejdsudvalget, mens fagforeningerne var meget vanskeligere at arbejde sammen med, idet de var mere interesseret i at beskytte rettighederne for de ældre medarbejdere (deres medlemmer), i forhold til at forbedre forhold som vedrørte de yngre ansatte og skolen i sig selv. Han konkluderer derfor, at denn klassiske struktur, hvor man forhandler med eksterne repræsentanter fra fagforeninger er ved at blive forældet (Kilde: *De Volkskrant*, 31 januar 2014)

Terpstra er tidligere (1999-2005) formand for CNV, den anden største fagforening I Holland.



2. En rammesætning for at studere og fremme social dialog.

Det overordnede mål for projektet Nye Europæiske Industrial Relations (NEIRE) er at forbedre kvaliteten af den sociale dialog som et redskab til innovation. Dette gøres først for at give mulighed for, at de europæiske TR'er bliver mere engageret og får mere indflydelse. Dernæst gøres det for at kortlægge de europæiske arbejdsgivers erfaringer og forventninger om strukturer, roller, holdninger og kompetencer hos de nuværende TR'er.

Den første undersøgelse blev gennemført mellem 2010 og 2012 af Europa Kommissionen Beskæftigelse, Sociale Anliggender og Ligestilling (Project Ref.. VS/2010/0376) det spanske ministerium for videnskab (Project Ref.. PSI 2008/00503 og PSI 2011/29256) og partnerorganisationerne. Undersøgelsens primære fokus var at undersøge, hvordan man får skabt empowerment til TR'er. Undersøgelsen omfatter kvantitative data fra mere end 2300 TR'er og kvalitative data fra 80 interviews med TR'er fra 8 europæiske lande: Belgien, Danmark, Estland, Tyskland, Holland, Portugal, Spanien og England (Munduate, Euwema & Elgoibar 2012)².

En anden undersøgelse blev gennemført mellem 2012 og 2014, også af Europa Kommissionen Beskæftigelse, Sociale Anliggender og Ligestilling (VS/2012/0416) og partnerorganisationerne. Denne undersøgelse udforsker arbejdsgivers erfaringer og forventninger om og i forhold til den sociale dialog og TR'er. Fokuspunktet i undersøgelsen er arbejdsgivers forventninger om TR'ers roller, holdninger og kompetencer til at fungere som partnere i social innovation. Undersøgelsen omfatter kvantitative data fra over 600 medarbejdere og leder, samt kvalitative data fra 110 interviews med HR-ledere i tre sektorer:

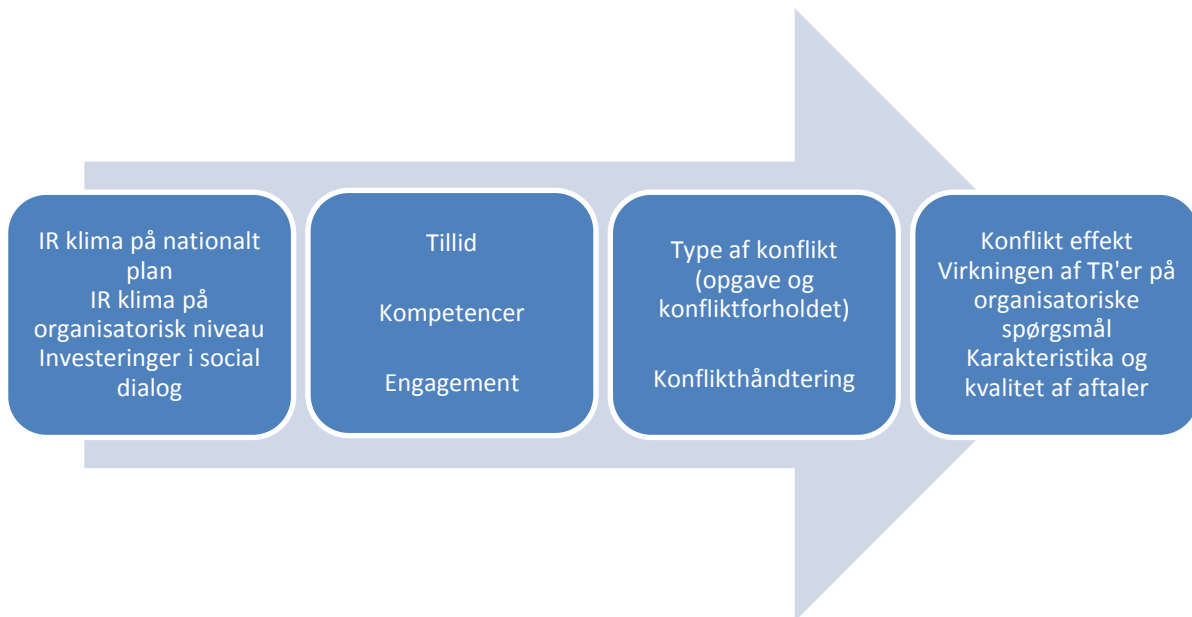
² Resultaterne af den første undersøgelse og forslagene som er relateret til god praksis er tidligere i denne rapport blev rapporteret: Munduate, L., Euwema, M., & Elgoibar, P. (2012). Ti trin til medarbejderrepræsentanter empowerment i de nye industrielle relationer EU. Madrid: McGraw-Hill. I denne rapport fokuserer vi vores opmærksomhed på resultater og praksis i forbindelse med den anden undersøgelse

finans, højtuddannet og produktion. Den blev gennemført i 11 EU-lande: Belgien, Danmark, Estland, Frankrig, Tyskland, Italien, Holland, Polen, Portugal, Spanien og England.



Vi har udviklet en model som struktur for undersøgelsen og fokuserer på de faktorer, der bidrager mest til sociale dialog i europæiske organisationer. Modellen er afbildet i figur 1

Modellen tager udgangspunkt i de industrielle relationer (IR) – eller forhandlingsklimaet – fremover kaldet IR klimaet, i de forskellige EU-medlemsstater. På national plan (herunder sektormæssige forskelle) påvirker klimaet det organisatoriske niveau. Et historisk og socio-kulturelt perspektiv hjælper os til, at forstå hvorfor de enkelte lande har struktureret og investeret i den sociale dialog og hvordan arbejdsmarkedets parter forholder sig til hinanden i sådanne strukturer. Forhandlingsrelationer kan groft sagt beskrives som samarbejdsvillige eller konkurrencepræget. Baseret på teorien omkring samarbejde og konkurrence, som er udviklet af Deutsch og kolleger (2006), er sociale og interaktionelle dynamikker mellem parterne blevet indarbejdet i denne ramme. Sådanne dynamikker omfatter et tillidsforhold mellem parterne (Fulmer & Gelfand, 2012), hvor der lægges vægt på ledelsen og TR'ernes kompetencer og engagement. (Wright, Dunford & Snell, 2001, Mowday & Streers, 1979). Tillid, kompetencer og engagement afspejles i de typer af opstået konflikter, samt på hvilken måde konflikterne håndteres (Jehn 1995, Hempel, Zhang & Tjosvold, 2009). De mest afgørende resultater for social dialog er betingelserne for konflikt-effektivitet, indflydelse på organisatoriske spørgsmål og hvordan kvaliteten af aftaler betragtes.



Figur 1. NEIRE modellen

IR klimaer kan beskrives på forskellige måder. En grundlæggende model som der ofte henvises til er "konflikt" versus "samarbejde" i industrielle relationer og i tæt tilknytning til dette, ses Deutsch's (2006) model omkring samarbejde-konkurrence. Det centrale i Deutsch's tankegang er, at samarbejdsvillige strukturer, fremmer en samarbejdsvillig kultur og adfærd. Med andre ord, fremmer samarbejdsorienterede relationer en fælles konflikthåndtering og en konkurrencepræget relation relateres sig til en konkurrencebaseret adfærd. Når parterne har en samarbejdsvillig orientering mod konflikt, drøfter parterne deres uoverensstemmelser med det formål at tydeliggøre dem og samtidig forsøge, at finde en løsning der er tilfredsstillende for begge parter - begge parter vinder - (Carnevale & Pruitt, 1992). I konkurrence vil der ofte være en vinder og en taber (Carnevale & Pruitt, 1992).

I figur 2 præsenterer vi de vigtigste karakteristika ved hver retning.

Samarbejdsklimaer for IR	Konkurrencepræget klimaer for IR
<p>Effektiv kommunikation er synliggjort. Venlighed, hjælpsomhed, og mindre obstruktion</p> <p>Følelse af at være enig med de andres idéer og en følelse af, at beside grundlæggende ligheder i overbevisninger og værdier, samt tillid til ens egne ideer, og tillid til det som andre medlemmer tillægger disse ideer. Anerkende og respektere den anden, ved at være lydhør over for den andens behov.</p> <p>Villighed til at forbedre den andens magt (f.eks viden, færdigheder og ressourcer)</p>	<p>Kommunikation er forringet idet parterne søger at opnå fordel ved at vildlede andre (f.eks falske løfter, misinformation). Obstruktion og manglende hjælpsomhed fører til gensidig negative holdninger og mistanke om hinandens hensigter.</p> <p>Gentagne oplevelser af uenighed og kritisk afvisning af ideer mindsker tilliden til den anden.</p> <p>Parterne søger, at forbedre egen magt og reducere effekten af modpartens magt.</p>

Definere modstridende interesser som et gensidig problem der skal løses ved fælles indsats.

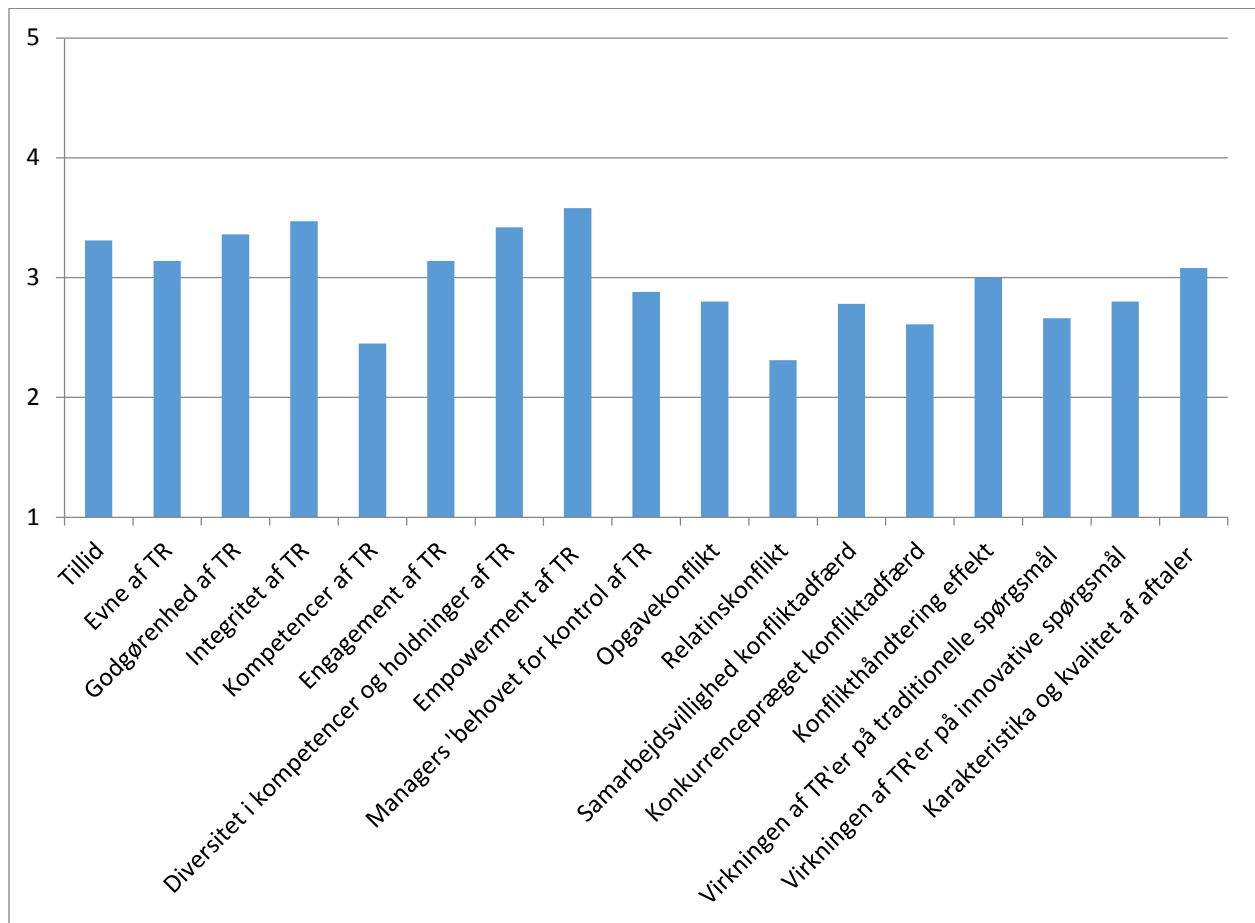
Den konkurrencemæssige orientering stimulerer opfattelsen af, at det kun er modpartens opgave at løse konflikten.

Figur 2. Samarbejds- og konkurrencepræget klimaer. (Tilpasset fra Deutsch, Coleman, & Markus) (2006, s. 27-28)

3. Vigtige resultater

De vigtigste resultater fra undersøgelserne er præsenteret i figur 3. I det følgende uddyber vi de vigtigste faktorer fra undersøgelsen: Effekt på beslutningsprocessen, oplevede kompetencer, hyppighed af konflikter (relationer og opgavekonflikter), konfliktadfærd og kvaliteten af aftaler. Samtidig forklarer vi forskellen mellem landende, som vi løbende er stødt på.

I almindelighed opfatter de europæiske ledere TR'er som underkvalificerede til at udføre deres rolle og generelt mener ledere, at TR'er har en lav påvirkning på beslutningsprocessen i organisationerne. I modsætning til dette har lederne en generelt mere positiv opfattelse af TR'ernes velvilje og integritet. Også TR'ernes loyalitet overfor organisationen opfattes som høj og ledere giver udtryk for villighed til at bemyndige TR'erne til at varetage deres rolle. Lederne opfatter dog samtidig, at der er store forskelle på de enkelte TR'er, og derfor bør man være forsigtig med at generalisere resultaterne.

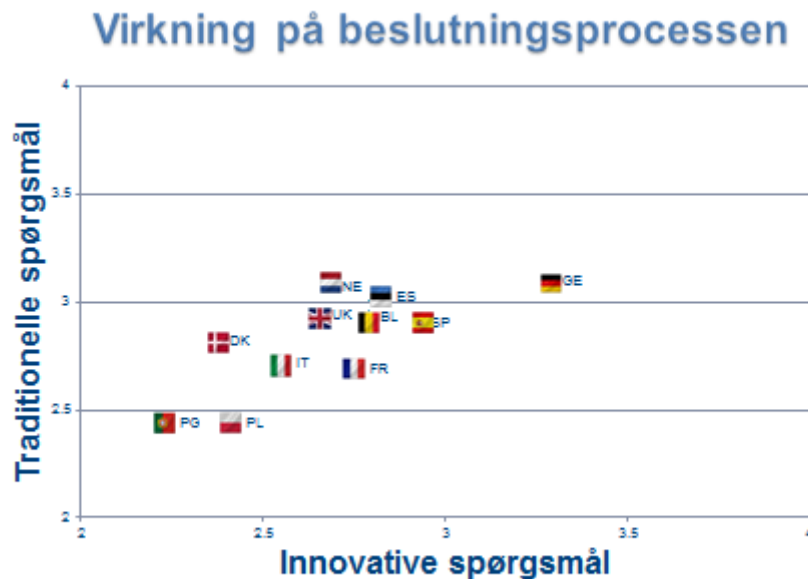


Figur 3. Europæiske gennemsnit af de variabler der indgår i undersøgelsen

Vi vil først fokusere på den indvirkning, som TR'er har i beslutningsprocessen i organisationerne. I den forbindelse skelner vi mellem traditionelle spørgsmål og innovative spørgsmål. De traditionelle spørgsmål er 'klassiske', kollektive emner, såsom: arbejdstid, løn og incitamentssystemer og præstationsmål. De innovative emner indebærer: work-life balance, ligestilling, virksomhedens sociale ansvar (CSR) og grønne emner. Resultaterne viser en relativt lav score (under 3) for begge typer af virkninger generelt i Europa, men når man undersøger de enkelte landes score ser vi betydelige forskelle (se figur 3).

- **Indflydelse på beslutningsprocessen**

Det første som fanger opmærksomheden er Tysklands placering i det øverste højre hjørne (figur 4). Det indikerer, at de tyske ledere vurderer, at TR'ere har relativ stor indflydelse på begge typer spørgsmål. Heroverfor er Portugals score lav i begge spørgsmål (se nederst i venstre hjørne), det betyder i denne forbindelse, at TR'er vurderes til at have ringe indflydelse på beslutningsprocesserne for traditionelle og innovative spørgsmål. Andre lande som Holland og Danmark scorer betydeligt højere i innovative problemstillinger end i traditionelle spørgsmål. Med udgangspunkt i NEIRE modellen (figur 1) undersøgte vi, hvordan indvirkningen på beslutningsprocessen er relateret til andre faktorer som omfatter kompetencer og den konfliktadfærd som TR'er udviser.



Figur 4. Virkningen af TR'er i innovative og traditionelle spørgsmål i 11 lande. Her vises skalaen fra 2 til 4 for at illustrere forskellene tydeligere (original skala er fra 1 til 5, se figur 1).

Kompetencer. De ledere, der opfatter TR'er som kompetente vurderer, at TR'ernes indflydelse på beslutningsprocessen er højere i traditionelle såvel som innovative spørgsmål.

Konfliktadfærd. TR'er med en udbredt konkurrencepræget konfliktadfærd, synes at have mere indflydelse på de traditionelle spørgsmål; TR'ere med mere samarbejdsvillig adfærd har mere indflydelse på innovative emner.

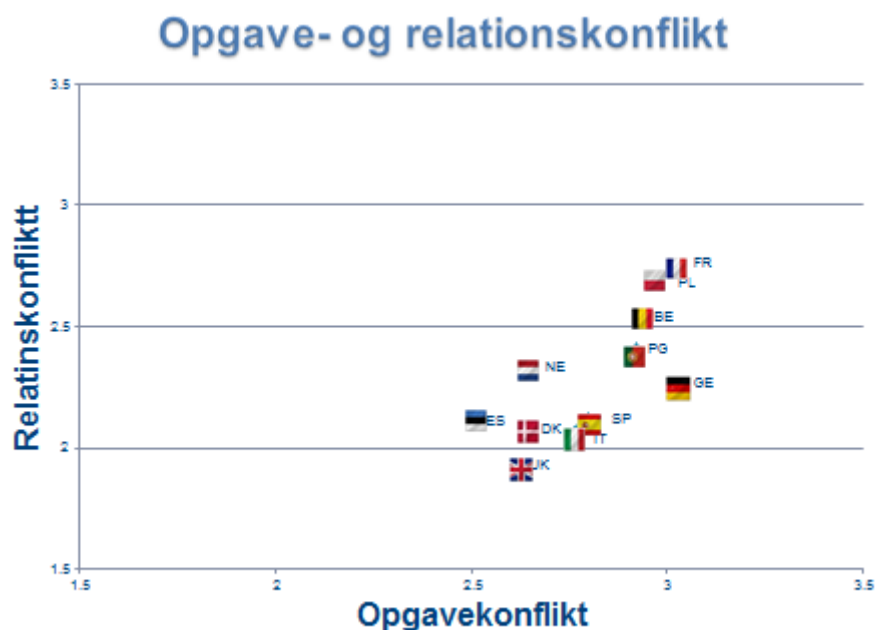
Integritet og velvilje. Disse begreber har en relativ høj score i det europæiske gennemsnit (figur 3), men er overraskende *ikke* relateret til TR'ernes indflydelse på beslutningsprocessen. Så selvom ledere i Europa umiddelbart mener, at TR'er har klare principper og er velmente, synes dette ikke at hjælpe til at inkludere TR'erne mere i beslutningerne. Et citat fra en spansk leder illustrerer dette fund:

"Den eneste gode ting, jeg kan sige om dem [TR'erne] er, at de er gode mennesker"

- **Frekvens af konflikter mellem ledelse og TR'er**

Der synes at være væsentlig forskel i hvordan ledelse og TR'er opfatter hyppigheden af konflikter (figur 5). Vi adskiller relationer og opgavekonflikter; konflikter omhandler værdier eller personlig stil, og opgavekonflikter henviser til uoverensstemmelser omkring fordelingen af ressourcer, procedurer og politikker (De Dreu & Weingart, 2003). Som vist scorer alle

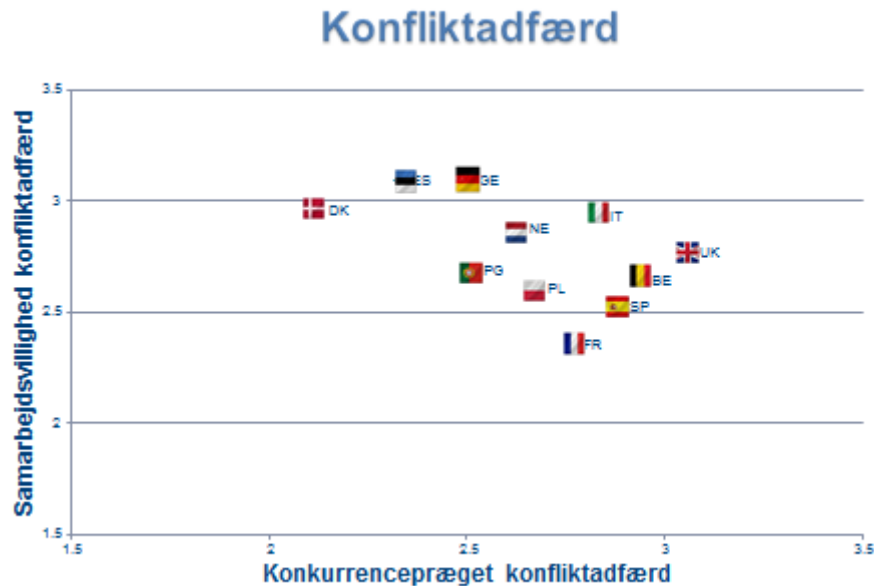
lande under 3 i forhold til konflikt og det gælder også, når der henvises til opgavekonflikt. Frankrig har dog umiddelbart flere konflikter af begge typer end det europæiske gennemsnit og estiske ledere opfatter forbindelserne med TR'er som "rimelige", hvis vi fokuserer på niveauet for relationskonflikt. I Belgien er niveauet for relationskonflikter også lavt, mens niveauet for opgavekonflikter er et af de højeste. Traditionelt har forskningen konkluderet, at relationskonflikt kan skade det organisatoriske klima og ydeevne. Dog kan en opgavekonflikt også være produktiv, afhængigt af den kontekst samarbejdet udføres i. (De Wit et al, 2012).



Figur 5. Opgave- og relationskonflikt i 11 lande. Denne skala vises fra 2 til 4 for at illustrere forskellene tydeligere (original skala er fra 1 til 5, se figur 1).

Oplevet konfliktadfærd hos TR'er

Figur 6 viser TR'ers opfattelse af samarbejdsvillighed og konkurrencepræget konfliktadfærd og som nævnt ovenfor har TR'er en tendens til at kombinere samarbejdsvillighed og konkurrencepræget adfærd. Denne kombination kan omfatte en mere samarbejdsvillig eller konkurrencepræget tilgang og i den forbindelse er vi opmærksomme på forskelle mellem landene. For eksempel viser TR'er i Danmark, Tyskland og Estland, et mere samarbejdsvilligt mønster, mens TR'er i Belgien, Storbritannien og Spanien, har tendens til et mere konkurrencepræget mønster, hvor den konkurrencemæssige adfærd er mere udbredt end den samarbejdende adfærd.



Figur 6. viser samarbejdsvillighed og konkurrencepræget konfliktadfærd i 11 lande (original skala er fra 1 til 5, se figur 1).

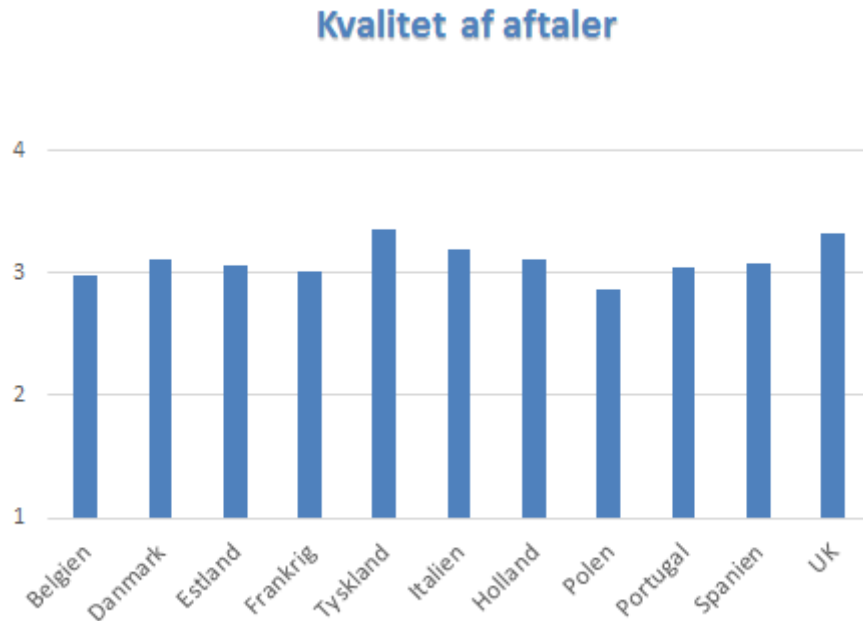
Resultaterne viser, at en opfattelse af tillid er stærkt relateret til en samarbejdende adfærd. Modsat er forhandlingsklimaet ikke relateret til en konkurrencemæssig adfærd. To interviewpersoner illustrerer, at forhandlingsklimaet kan have påvirkning på konfliktadfærd:

"I den traditionelle model for arbejdsmarkedsrelationer er der ingen tillid mellem parterne ... ingen etik eller gennemsigtighed ... og dette er problemet i organisationers forvaltning" (Spansk CEO)

"Vi har tillid til hinanden. Det er forudsætningen for et tæt samarbejde. Jeg har 100% tillid til, at de arbejder godt og er troværdige, og at vi kan have samtaler 'off the record', hvor vi tænker højt sammen. Det er også fordi jeg oplever, at de er moderne, hvilket betyder, at de ikke ser os som deres modstandere, men blot som en person, der arbejder fra et andet perspektiv og har andre opgaver end dem. Den vigtigste opgave er ens: Vi er nødt til at have en god, sund og velfungerende arbejdsplads, og vi alle samarbejder, så vores kunder oplever en god bank "(Tysk HR direktør)

- **Kvaliteten af aftaler**

Projektet undersøger hvordan lederne opfatter kvaliteten af aftaler (figur 7). Der er ikke ekstreme forskelle imellem landene, hvilket i sidste ende kan indikere, at aftalerne hverken er helt i top eller helt i bund, da de fleste lande scorer omkring 3. Med denne score af kvalitet er det dog tydeligt, at der er plads til forbedringer i hele Europa.



Figur 7. Den oplevet kvalitet af aftaler i 11 lande(original skala er fra 1 til 5, se figur 1).

Vi konkluderer, at tillidsfulde industrielle relationer er tæt relateret til kvaliteten af aftalerne. I denne sammenhæng kendetegnes tillid ved, at TR og ledelse har nået til bedre aftaler. En anden faktor, som fører til flere kvalificerede aftaler er TR'ens samarbejdsvillige adfærdsmønster i modsætning til en konkurrencepræget adfærd, som faktisk var negativt relateret. Desuden er TR'ernes kompetenceniveau også relateret til kvaliteten af aftaler. Resultaterne viser endvidere, at konflikteffekten og en konstruktiv tilgang til konfliktløsning fra begge parter relaterer til kvalitet i aftalerne.

4. Praktiske anbefalinger og god praksis

Forhandlingsklimaet varierer mellem lande, sektorer og organisationer. Dog synes der også at være klare fællestræk, når vi lytter til HR-direktører og arbejdsgivere i Europa. Her opsummerer vi deres ønsker, bekymringer og nogle forslag til at forbedre den sociale dialog. Dette kan inspirere til god praksis for HR-chefer og TR'er, til at se hvordan disse metoder kan anvendes i deres organisation. Det vil være let at sige: 'dette virker ikke i vores land- sektor eller organisation, men her er det vigtigt at huske, at der indenfor lande og sektorer er store forskelle mellem organisatorisk praksis især med relation til tillid og samarbejde i industrielle relationer. Projektet kan derfor påpege overfor arbejdsgiversiden, at de i høj grad er ansvarlige for kvaliteten af den sociale dialog og af TR'erne i deres organisation.

- **Fremme innotiviteten i social dialog**

Med udgangspunkt i NEIRE modellen, undersøger vi resultaterne: Effektiv håndtering af konflikter, TR'ens indflydelse på beslutningsprocessen i organisationer, og innovative kollektive aftaler af høj kvalitet. Langt de fleste europæiske arbejdsgivere foretrækker stærke samarbejdsparter, og de ønsker at indgå aftaler af høj kvalitet, der opfylder den konstante udvikling i arbejdsstyrke og økonomi. Arbejdsgiverne værdsætter en formel struktur for udfoldelsen af den sociale dialog, som ramme for at foretage sådanne aftaler, også inden for egen organisation. I de næste punkter, vil vi udforske de elementer i modellen, som koncentrerer sig om hvordan TR'er bliver bemyndiget, hvordan der opnås aftaler af høj kvalitet og sikres en minimal optrapning af konflikter.

"Vi var i stand til virkelig at lave en aftale, der ses som meget innovativ i forbindelse med vores land. Vi kunne kun gøre dette på grund af det konstruktive klima og vores fælles indsats for at samarbejde. Under denne proces, kunne vi undgå personlige konflikter "



- **Enkle og fleksible strukturer for social dialog**

Det samlede billede af praksis fra hele Europa viser en bred vifte på det strukturerede niveau. De fleste store og internationale organisationer er godt organiseret, nogle gange endda overstruktureret. HR-chefer udtrykker jævnligt, et ønske om mere tilpassede og mindre 'tunge' strukturer for medarbejderrepræsentation. Dette er dog ikke tilfældet for mindre virksomheder, organiseret som familievirksomheder og forankret i lokale organisationer. Her er en formel repræsentation ofte fraværende og beslutninger træffes af driftsledelsen. I UK tillægger også større organisationer de uformelle repræsentationer står betydning, som dog klart har deres begrænsninger.

Generelt værdsætter HR-ledere i Europa den sociale dialog, som en form for strukturerede forhandlinger og problemløsningsaktiviteter, som også er forankret i retslige strukturer. Når det kommer til mere omfattende modeller, foretrækker HR-chefer færre deltagere, som repræsenterer forskellige grupper af ansatte og fra forskellige fagforeninger. For det andet, er der en tendens til, at arbejdsgiverne har et stærkere bånd med TR'er som arbejder i virksomheden, modsat tillidsrepræsentanter (I DK fællestillidsrepræsentanter) som er ansat af fagforeningerne. I denne forbindelse bliver strukturen for TR'er af flere ledere betragtet som mindre nødvendig, fordi uformel dialog i forvejen fungerer godt:

"Forenkling af strukturen ville være bedre. For eksempel: Hvis vi er 49, behøver vi ikke at have denne struktur, men hvis vi er 51, har vi pludselig brug for 10 medlemmer i samarbejdsrådet" (Fransk HR Manager)

God praksis: En mere fleksibel repræsentationsstruktur inden for organisationerne er en attraktiv model for de fleste HR'ere. Relationer som er skabt på et mere uformelt plan foretrækkes fremfor relationer det formelle plan og er mere 'effektive'.

- **Fagforeninger er mere innovative og mindre ideologiske**

Arbejdsgivere i de fleste lande udtrykker en anerkendelse for TR'er. Ikke desto mindre er der en oplevelse blandt arbejdsgivere af, at fagforeningerne kunne være mere fleksible overfor den økonomiske udvikling, også på det organisatoriske plan. Arbejdsgiverne mener at, fagforeninger nationalt, sektorielt og fagforeningerne i organisationerne kunne forbedre forhandlingsklimaet og deres indvirkning på beslutningsprocessen i organisationer, hvis de var mindre konservative. Det forventes, at TR'er kæmper for medarbejdernes interesse, men det burde ikke nødvendigvis være i strid med selskabets interesser. Det er faktisk de fleste arbejdsgivers opfattelse, at fagforeningerne også vil tage dette perspektiv og i forlængelse

heraf uddanne TR'er på denne baggrund. I Tyskland vurderes TR'er at have en forholdsvis stor effekt. En tysk leder illustrerer dette:

"Traditionelle industrielle relationer kan karakteriseres som konstruktive, et ønske om at arbejde sammen, og jeg tror, at 99% af mine kolleger, og 99% af medarbejderne vil bakke mig op på dette" (Tysk HR manager)

- **Investering i den sociale dialog**

Mange arbejdsgivere ser relevansen i en strukturel repræsentation og investerer betydeligt i at realisere dette. Det indebærer at man betaler repræsentanternes arbejdstid, og har engageret personale og gode faciliteter for HR-afdelingen, som arbejder med rammerne for den sociale dialog og de strukturelle forhandlinger. De fleste opfatter det som om, at pengene er givet godt ud, selvom en hel del føler, at der kunne være mere effektivitet i de formelle strukturer. Investering i den sociale dialog på forskellige måder betaler sig, især når det er indrammet i kooperative forhold.

"TR'ernes rolle er vigtigt i vores organisation, og vi har brug for dem til at nå frem til gode aftaler med vores medarbejdere og stoler på, at de lægger deres bedste intentioner i at gøre netop dette" (HR direktør, uddannelsessektoren)

God praksis: At fremme den sociale dialog og inddrage forskellige grupper af arbejdstagere, afhængigt af emnerne på forhandlingsdagsordenen:

"Social dialog har til formål, at fokusere på den "svageste gruppe" i form af forklaringer, og derfor kræves gode pædagogiske evner. Det er i sig selv ikke medarbejderne, som har brug for sådanne forklaringer - for eksempel, hvis det drejer sig om et teknisk problem i vores produktion, så er det både medarbejdere og ledere som har behov for afklaring. Så det afhænger meget af det emne, vi taler om" (Belgisk HR manager)

- **Investering i uformelle relationer**

Inden for hvert land, ser vi tydelige forskelle imellem organisationer og imellem sektorerne. Selvom den finansielle sektor har oplevet dramatiske ændringer, er forhandlingsklimaet i denne sektor dog stadigvæk relativt samarbejdsorienteret, sammenlignet med industrien. Også de højtuddannede er mere samarbejdsvillige i forhold til den industrielle sektor. Hvordan kan man fremme et samarbejdsvillig forhandlingsklima i organisationen? En nøgelfaktor, som er nævnt af mange HR-chefer, er at udvikle gode og opgavefokuserede uformelle relationer. I Belgien, Tyskland, Danmark og Holland, benytter ledelse en bred uformel kommunikation,

forud for den officielle forhandling med henblik på at omgå tunge strukturer og komme med mulige løsninger på forhånd. Så en god praksis vil være, at investere i uformelle relationer, to citater illustrerer dette:

"I uformelle møder er medarbejdere mere tilbøjelige til at vise forståelse for emner, der vil være meget svært at sætte på dagsordenen i formelle møder med medarbejderrepræsentanter" (Belgisk HR manager, energisektoren)

"Vores uformelle forhold er helt sikkert bedre end den formelle. Derfor forsøger jeg, at engagere mig aktivt i disse uformelle relationer med medarbejderrepræsentanterne, som jeg også er overbevist om, i det lange løb, vil forbedre vores formelle forhold" (Belgisk HR manager).



- **Opbygning af tillid**

Tillid er anerkendt som et af hovedelementerne i relationen mellem ledelse og TR. Tillid mangler dog ofte og ledere har jævnligt opfattelsen af, at TR'en ikke har tillid til dem. Men tillid vokser langsomt og er forbundet med langvarige relationer til TR'er, hvilket forudsætter at de besætter opgaven længe. Generelt giver arbejdsgivere udtryk for et behov for at være tydelige og fremme åben kommunikation, sammen med at udvise opmærksomhed over for medarbejdere. Ledere henviser atter til behovet for uddannelse, for på den måde at være bedre rustet til at kommunikere mere effektivt med TR'en om forskellige komplekse emner med

relation til organisatoriske dynamikker, for dermed at forbedre tilliden mellem parterne. Nogle virksomheder rapporterer, at de udfører teamaktivitet for både ledelse og TR'er en gang om året med henblik på at forbedre forholdet og skabe tillid.

"For at holde gode og troværdige sociale relationer, – tager vi - ledelse og medarbejderrepræsentanter - på en tur en gang om året, fx for at besøge en af vores fabrikker i udlandet. For os er det vigtigt, at se medarbejderrepræsentanterne, ikke kun i deres funktion, men også som mennesker med en personlig baggrund" (Belgisk HR manager).

God praksis: Del information og inddrag TR'er i beslutningsprocessen.

"Generelt er forholdet mellem ledelse og TR'er meget samarbejdsvillige. Vi respekterer hinandens positioner og deler åbent informationer"



• Udvikling af TR'ens kompetencer

Det er en generel opfattelse iblandt arbejdsgivere, at der er behov for at professionalisere TR'ens rolle og uddannelse på tekniske kompetencer. Den ideologiske orientering, der former TR-profilen i mange europæiske lande, såsom Spanien, er præget af klassekamp og konfrontation med ledelsen. I denne henseende påpeger arbejdsgivere, at det er vigtigt at gøre rollen attraktiv for kompetente mennesker og her forstås det at være kompetente specielt som yngre og/eller folk med en fleksibel holdning. Oplæring, uddannelse og træning af TR'erne er ofte fagforeningens ansvar. Dette bruges dog sommetider, som en undskyldning fra virksomhedernes side for ikke at investere i uddannelse. Vi har set eksempler på god praksis, hvor arbejdsgiver arbejder sammen med fagforeningerne og hvor fagforeningerne respekterer deres selvstændige rolle. Og i den forbindelse investerer i, at virksomhederne udbyder uddannelse til samarbejdsudvalgene.

God praksis: At øge og forbedre uddannelsen for TR'er især i fag som virksomhedsledelse, økonomi og uddannelse for at forbedre deres kommunikation og forhandlingsevner. Bortset

fra at opgradere deres kompetencer kan en mere åben holdning være et resultat fra denne special træning.

"I vores virksomhed har vi investeret i uddannelse af vores TR'er, vi mener, at vi opnår mere innovative og højere aftalekvalitet, hvis vi forhandler med kompetente TR'er"

"Virksomheden bør give TR'er uddannelse, så snart de blev valgt"

"Uddannelse i fag som virksomhedsledelse, finansiering og forhandlingsevner kan give TR'er flere værktøjer at arbejde med og gøre dem mere fleksible "



- **Gør TR'ens rolle mere attraktiv**

Mange HR-direktører udtrykker bekymring overfor rekruttering af kompetente og motiverede TR'er og derfor søger arbejdsgiverne efter måder, hvorpå man kan få kompetente, unge medarbejdere til at engagere sig som TR. Interessante muligheder kunne være:

- At belønne TR'ens rolle, som en del af karrierestigen (du kan ikke blive leder, medmindre du har tjent som TR);
- At udbetale passende honorar, specielt i store organisationer
- Bevar ikke nødvendigvis lønniveauet, der hvor TR'en starter.
- Inddrag også TR'er i kortere perioder eller i specifikke projektopgaver, i stedet for kun at satse på at alle skal have flere års engagement

- **Bidrag til vilig forandring**

Med hensyn til holdninger, ønsker HR-ledelserne en større åbenhed over for forandringer, da en række HR-ledere beskriver, at de holdninger de møder, sommetider kan være lidt for rigide. Det opfattes som et problem, ikke mindst fordi de fleste af de undersøgte virksomheder er beliggende i et meget dynamisk miljø med konstante ændringer, fx i form af konkurrence. Ifølge HR-ledelserne kan det fortsatte behov, for at tilpasse sig det eksterne miljø næppe

være på linje med TR'ernes nuværende holdninger. Dog ønsker ledelsen generelt ikke at tage ansvar i denne henseende, fx ved at tilbyde træning og uddannelse. Desuden kan ledelsen medvirke til velvilje overfor forandring ved at inddrage TR'en tidligt i processen, informere dem godt, og give dem myndighed på rette vis.

God praksis: at tilbyde uddannelse og undervisning.

En HR-leder fra et universitet:

"Uddannelse og undervisning for medarbejderrepræsentanter udbydes af universitetet. Ind imellem tager vi os også tid til at afklare vanskelige sager med henblik på, at sætte dem i stand til at træffe beslutninger. Men dette er et vanskelig problem fordi det kræver et troværdig klima, da det ellers kan opfattes som manipulation"

- **Konstruktiv konfliktledelse**

Mange HR-chefer vurderer, at der er behov for at fremme en konstruktiv konflikthåndtering og det kan arbejdsgivere bidrage til. For eksempel har flere af de undersøgte virksomheder brugt arbejdsgrupper bestående af arbejdsgiver og TR'er til at overvinde potentielle konflikter forud for forhandlingerne. Endvidere udvælges medlemmer af arbejdsgrupperne for det meste på baggrund af ekspertise, hvilket betyder, at alle i princippet bør have solid viden om emnet. Dette letter uden tvivl diskussioner og fører sandsynligvis til gode resultater. Resultaterne viser, at hvis man inddrager medarbejdere med ekspertise til arbejdsgruppen, er det en god praksis til at opnå en mere konstruktiv og innovativ social dialog.

"TR'er bør have funktion som ledelsens højre hånd, fordi TR'en sammen med ledelsen skal være optaget af at finde den bedste løsning for virksomheden. Derfor skal samarbejdsudvalgs-medlemmer være mundtlig kompetente, de har brug for at forstå økonomi og hvordan virksomheden fungerer. De har brug for, at besidde alle de kompetencer, der kræves af ledelsens højre hånd, så at de er på samme niveau som den øverste ledelse "(Tysk HR-leder, servicesektoren).

Flere HR-ledere henviser udtrykkelig til, at 'nationale kampagnedage' (f.eks. støtte aktioner el.lign.), er en byrde, da arbejdsstyrken ofte deltager, selvom der ikke nødvendigvis er en forbindelse til virksomheden. HR-chefer vil gerne se mere innovative og kreative løsninger i denne henseende. Ifølge HR-ledelserne, er der måder til at undgå at deltage i sådanne 'nationale kampagnedage', og det er vigtigt at finde løsninger til at gøre det. En HR-chef rapporterer:

"At deltage i 'nationale kampagnedage' betyder høje omkostninger for os, selvom strejken for det meste ikke er relateret til virksomheden. Vi har bevist to gange, at det

undgås. Men vi var nødt til at engagere os i forhandlinger, hvor vi handlede os til at undgå nedlæggelse af arbejdet, og det er usundt "(Belgisk HR manager)

En god praksis er, at uddanne TR'er og HR-ledere i løsningsorienteret forhandling, så begge parter fokuserer på at udforske fælles interesser, i stedet for opholde sig i positionerne. Aktionsdage er ikke gavnlige for ledere (virksomheden taber) eller for arbejdstagere (arbejdstageren taber). Hvis der arbejdes sammen på kreative løsninger tilfredsstilles begge parter, hvilket er et mere fordelagtigt alternativ. Det afgørende ved forhandlingsbordet er tillid og kompetence, da tillid letter udvekslingen af information og kompetencer gør det muligt for TR'en at forstå opgaven og foretage en beslutning.



Koordineringshold:

Prof. Martin C. Euwema (KU Leuven, Belgien)
Prof. Lourdes Munduate (University of Sevilla, Spanien)
Dr. Patricia Elgoibar (IESEG School of Management, Frankrig)
Ana Belén García, MA (KU Leuven, Belgien og University of Sevilla, Spanien).
Erica Pender, MA (KU Leuven, Belgien og University of Sevilla, Spanien).

Anerkendelser:

Vi vil gerne takke Europa-Kommissionen , GD for Beskæftigelse , for den finansielle støtte og partnerne fra NEIRE forskningsprojekt i hvert deltagerland til indsamling af data og deres værdifulde input til projektet:

Belgien: Prof. Valeria Pulignano og Nadja Doerflinger , MA (KU Leuven) .
Danmark : Dr. Hans Jørgen Limborg og Søren Viemose (TeamArbejdsliv).
Estland: Prof. Mare Teichman og Merle Lõhmus (Tallin University of Technology) .
Frankrig: Prof. Aurélien Colson og Dr. Francesco Marchi (ESSEC Business School) .
Tyskland: Dr. Michael Whittall (Tekniske Universitet i München) .
Italien: Dr. Giovanni Passarelli (University of Calabria).
Holland: Prof. Aukje Nauta (University of Amsterdam) .
Polen: Prof. Barbara Kozusznik (University of Silesia, Katowice)
Portugal : Prof. Ana M. Passos (ISCTE Lissabon).
Spanien: Prof. Lourdes Munduate og Dr. Francisco Medina (University of Seville).
Storbritannien: Prof. Miguel Martínez- Lucio og Dr. Arjan Keizer (Manchester Business School)

Referencer:

- Carley, M. & Marginson, P. (2010). Negotiating the crisis: Social partners responses. In European Commission (Ed.), *Industrial Relations in Europe 2010*. Brussels: European Commission.
- Carnevale, P.J. & Pruitt, D.G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582
- Coleman, P. T. (2006). A tale of two theories: Implicit theories of power and power-sharing in organizations. In D. Tjosvold & B. Wisse (Eds.), *Power and interdependence in organisations* (pp. 133-149), U.K: Cambridge University Press.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749.
- Da Costa, I., Pulignano, V., Rehfeldt, U., & Telljohann, V. (2012). Transnational negotiations and the Europeanization of industrial relations: Potential and obstacles. *European Journal of Industrial Relations*, 18 (2), 123-137.
- Deutsch, M. (2006). Cooperation and competition. In: Deutsch, M., Coleman, P. T. & Marcus, E.(Eds.) *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (pp. 23–42). San Francisco: Jossey-Bass.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A., (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360–390
- European Commission (2011). *Consulting European social partners: Understanding how it works*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- European Commission (2012). *Industrial Relationships in Europe Report 2012*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- Elgoibar, P. (2013). *Worker representatives' conflict behavior in Europe. With a focus on Spain*, University of Leuven and University of Seville. PhD dissertation.
- Fulmer, C.A. & Gelfand, M.J. (2011). At what level (and in whom) we trust? Trust across multiple organizational level. *Journal of Management*, 38 (4), 1167 – 1230.
- Hempel, P., Zhang, Z., & Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 41-65.
- International Labour Organization, ILO (2005). *Social dialogue: Finding a common voice*. Social Dialogue Sector. Geneva: International Labour Office.

- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Martinez Lucio, M. & Weston, S. (2007). Preparing the ground for a Social Europe? European works councils and European Regulatory Identity. In M. Whittall, H. Knudsen, & F. Huijgen (Eds.), *Towards a European Labour Identity*, London: Routledge, 2007.
- Molina, O. & Miguelez, F. (2013). From negotiation to imposition: Social Dialogue in austerity times in Spain. *International Labour Office (ILO)*, working paper, 51.
- Mowday, R.T. & Steers, R.M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224 – 227
- Munduate, L., Euwema, M., Elgoibar, P. (Eds.) (2012). *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations*. Madrid: McGraw-Hill.
- Pulignano, V., Martinez-Lucio, M., & Whittall, M. (2012). Systems of representation in Europe: Variety around a social model. In L. Munduate, M.C. Euwema & P. Elgoibar (Eds.) *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations* (pp.1-6). Madrid: McGraw-Hill.
- Visser, J. (2010). *The institutional characteristics of trade unions, wage settings, state intervention and social pacts*. Amsterdam: Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies.
- Wright, P.M., Dunford, B.B., & Snell, (2001). Human Resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721