

Tillid er den glemte produktivetsfaktor.

Kronik. Politiken. 30-4-2014. Side 7-8.

Af

Hasle Peter, Hvid Helge, Jensen P Langaa, Kristensen Tage S, Møller Niels.

Det har i mange år været en udbredt opfattelse i medier og politiske kredse at de menneskelige ressourcer er det råstof som skal sikre Danmarks fremtid. I det seneste år er denne opfattelse gledet i baggrunden til fordel for makroøkonomiske diskussioner af rammevilkår og strukturreformer. Det klareste bevis herfor leverer Produktivitetskommissionen hvor ni nationaløkonomer forvandler produktivitet til et spørgsmål om netop rammevilkår. På et spørgsmål fra Mandag Morgen svarer formanden for kommissionen, Peter Birch Sørensen, at det ikke har været kommissionens opgave at blande sig i produktiviteten på de private arbejdspladser, og at det er et spørgsmål som virksomhedslederne selv må tage sig af. Til gengæld fokuserer den så meget desto mere på den offentlige sektor. Her har kommissionen ganske vist fået øje på betydningen af de offentligt ansattes motivation jf. Politikens kronik af 8.4.14, og den stiller derfor også forslag om mere frihed til institutionerne og højere grad af medarbejderinddragelse. Det er fornuftige forslag, men det er også forslag som kommer til at stå i skyggen af traditionelle forslag om højere grad af udlicitering og præstationsløn.

Diskussionen efter offentliggørelsen af Produktivitetskommissionens slutrapport peger på at der kan være betydelige politiske og samfundsmæssige problemer forbundet med implementering af de mange forslag til ændringer i rammevilkårene. Den diskussion vil vi ikke gå ind i her, men blot konstatere at disse problemer formodentlig betyder, at kun begrænsede elementer i kommissionens forslag har udsigt til at blive gennemført, og at gevinsten derfor må forventes at være tilsvarende begrænset. Vi vil i stedet pege på det afgørende potentiale for produktivetsudviklingen i Danmark som ligger i at genopfinde den menneskelige faktor med et særligt fokus på evnen til samarbejde.

Udgangspunktet er godt. En af de ganske få discipliner, hvor Danmark stadig kan kalde sig verdensmester, er i social kapital som er en afgørende ressource for samfundet. Både målinger i EU og i Verdensbanken viser at vi ligger helt i top når det gælder social kapital. Vi har en høj grad af tillid til hinanden, og vi har høj tillid til vores institutioner. På arbejdspladserne er der en stærk hundredårig tradition for samarbejde som bl.a. har resulteret i at vi er det land i EU, hvor spændingerne mellem arbejdsgivere og medarbejdere er mindst, hvor medarbejdernes indflydelse er størst, og hvor medarbejderne forholder sig mest aktivt til deres daglige arbejde. Denne sociale kapital er en afgørende ressource som betyder at medarbejdere samarbejder indbyrdes og med ledelsen om at løse de daglige opgaver på en effektiv måde og med høj kvalitet. Det er derfor her - inde i arbejdspladsens maskinrum - at produktiviteten skabes. En høj grad af social kapital, hvor ledelsen understøtter medarbejdernes mulighed for at lave et godt stykke arbejde, betyder også højere trivsel og lavere sygefravær. Men høj social kapital giver ikke kun højere trivsel. En ganske omfattende forskning i både offentlige og private arbejdspladser har efterhånden påvist at virksomheder med høj social kapital også har højere produktivitet, højere kvalitet i ydelserne og højere kunde/borger tilfredshed.

Den høje sociale kapital har udviklet sig gennem en lang historisk proces, den er til stede overalt, og vi trækker på den hver gang vi samarbejder med vores kolleger, med lederne, med kunderne og med borgerne. Men den sociale kapital er ikke en given faktor. Den varierer fra virksomhed til virksomhed, ændrer sig over tid og bliver påvirket af udviklingen i samfundet. Social kapital handler om gensidighed. Om at vi har tillid til at vi ikke bliver snydt, og at vore ledere og kolleger bidrager med deres andel. Tilsvarende er oplevelsen af at blive behandlet retfærdigt og respektfuldt afgørende for at man gerne selv vil bidrage. Ikke mindst ledelsen har her betydning. Globaliseringen, den økonomiske krise og et velfærdssamfund under pres betyder at lønmodtagerne bliver usikre på gensidigheden. Er det mit job som skal outsources eller udliciteres? Bliver jeg presset til at løbe hurtigere på jobbet? Hvorfor skal jeg bruge endnu mere tid på dokumentation og kontrol? Bliver der lyttet til mine ideer og forslag? Det er blot nogle af de spørgsmål som mange medarbejdere funderer over og som skaber usikkerhed. Samtidig bliver den politiske debat mere polariseret, den sociale ulighed vokser, og der ændres i rammevilkår som svækker det sociale sikkerhedsnet. Det er derfor spørgsmålet, om ikke en væsentlig del af den svækkede produktivitetsudvikling de seneste 10-15 år netop skyldes en truet social kapital som fører til et svækket samarbejde og mindre videndeling.

Vores forslag er derfor at gøre en styrkelse af den sociale kapital til et pejlemærke for den kommende indsats for at øge produktiviteten. Et sådant pejlemærke skal dog omsættes til konkrete operationelle forslag hvis det skal have en effekt på produktiviteten i virksomhederne. Vi skitserer derfor i det følgende nogle få konkrete forslag som kan indgå som væsentlige elementer i Regeringens kommende vækstforslag.

Indenfor det private område, som nærmest er negligeret i Produktivitetskommissions rapport, skal opmærksomheden først og fremmest rettes mod de små og mellemstore virksomheder (SMV). Disse virksomheder dækker omkring 65% af den private beskæftigelse, og det er primært her, der er potentialer for at skabe mange nye jobs. Danmark har en mindre gruppe store virksomheder som er langt fremme i deres udvikling af produktivitet både baseret på ny teknologi og på inddragelse af deres medarbejdere. Disse virksomheder nyder også godt af mange regeringsprogrammer som fx den nye innovationsfond og tilsvarende programmer indenfor EU. De mange SMV'er gør i det daglige en stor indsats for at sikre virksomhedens overlevelse og udvikling, men de er præget af barrierer som i mindre grad præger de større virksomheder. Der er typisk tale om virksomheder som ejes og ledes af den samme person, og som i de helt små virksomheder ikke har andre til at tage sig af alle ledelsesaktiviteter herunder både salg, regnskabsføring, arbejdsplanlægning og meget mere. I de mellemstore virksomheder kan der være et eller to ledelsesslag, men der er stadig en meget begrænset ledelsesressource til rådighed. Det er derfor vanskeligt for disse virksomheder at følge med og inddrage den nyeste viden i effektiv produktionsudvikling. Med begrænsede investeringer er der således mulighed for en betydelig produktivitetsudvikling hvis virksomhederne støttes på den rigtige måde..

Der er derfor behov for offentlige programmer som kan understøtte udviklingen af innovation og produktivitet i de mindre og mellemstore virksomheder. I udlandet har man fået øje på dette behov og eksempelvis i Finland lancerede man i 2012 programmet: "Liideri – Forretning, Produktivitet og Glæde på Arbejdspladsen" som har et rammebeløb på 1,3 milliarder kr. til at løse opgaven. Og sidste år lancerede EU et omfattende program for "Workplace Innovation – EUWIN" som på tilsvarende vis skal fremme den lokale innovation og produktionsudvikling. Sverige og Norge har tilsvarende programmer.

Et væsentligt element i et sådant program vil være udvikling og understøttelse af netværk hvor mindre virksomheder får støtte til at udvikle videndeling indenfor brancher og lokalområder. Netværkene skal have

facilitatorer til at sikre de organisatoriske rammer og levkraften, men det er i princippet virksomhederne, som selv finansierer egen indsats. Netværk er nødvendige fordi vidensoverførsel sker meget effektivt mellem ligemænd, idet de mere succesrige kan inspirere andre til lære af deres eksempel. Samtidigt kan netværk sikre den nødvendige brede adgang til mange virksomheder. En konsulent til at hjælpe hver enkelt lille virksomhed vil blive alt for dyrt. Netværk kan understøttes og faciliteres i samarbejde mellem kommuner, regioner og arbejdsmarkedets parter samt lokale vidensinstitutioner som fx universiteter og professionshøjskoler. Der er allerede eksempler på netværk i mange arbejdsgiverorganisationer – ofte dog for specialister i større virksomheder, og DI er for ganske nyligt gået foran med at etablere et korps af produktivtetsambassadører som består af erfarne virksomhedsledere der tilbyder andre virksomheder hjælp til at sætte gang i deres produktivtetsudvikling. I Sverige har man positive erfaringer med sådanne lokale netværk. Et godt eksempel er Helix-netværket i Linköping-området. Her har det lokale universitet, mange både små og større virksomheder samt kommuner og region samarbejdet i snart ti år om styrkelse af videndeling, innovation og produktivitet. Her er altså tale om en form for program som regeringerne i vores samarbejdslande har lanceret med stor succes, og hvor det offentlige kan understøtte uden at forsøge at styre hvilke beslutninger der træffes i de enkelte virksomheder.

Indenfor den offentlige sektor har Produktivitetskommissionen som nævnt et vist øje for vigtigheden af medarbejdernes motivation, men det er mindre klart hvordan denne opmærksomhed skal omsættes til konkrete forslag. Dertil kommer, at nogle af forslagene sandsynligvis vil have negative konsekvenser. Dette gælder for eksempel forslaget om præstationsløn til lærere og andre. Her viser forskningen, at den slags aflønning fører til manglende videndeling, flugt fra belastede områder og dermed til dårligere kvalitet og produktivitet. Samtidigt medfører præstationsløn en uheldig tendens til suboptimering og bureaukrati. Opgaverne i det offentlige er typisk meget komplekse hvor flere forskellige hensyn skal balanceres. Hvis der fokuseres ensidigt på den enkeltes ydelser, vil samarbejdet og videndelingen lide under det. Og det er netop bedre samarbejde og videndeling der er nøglen til den øgede produktivitet.

Der er derfor behov for at finde andre virkemidler som kan øge produktiviteten i den offentlige sektor. Her er netop virkemidler som griber fat i den sociale kapital og motivationen hos de offentligt ansatte, afgørende. En af de helt afgørende faktorer er ledelseskvaliteten. Talrige undersøgelser har vist at god ledelse og høj social kapital er to sider af samme sag. Der er desværre mange eksempler på at dårlig ledelse er alt for almindelig i den offentlige sektor, fx den nyligt offentliggjorte undersøgelse i SKAT som viste at kun 185 af medarbejderne havde tillid til den øverste ledelse. Derudover drejer det sig om at styrke medarbejderes oplevelse af mening i arbejdet således at de får et klart billede af hvordan de i samarbejde kan bidrage til at løse kerneopgaven. Et væsentligt redskab hertil vil være en reduktion af omfanget af kontrol og dokumentation. Dette er da også et punkt som fremhæves af Produktivitetskommissionen, men uden konkrete forslag. Her kan man lære af Københavns Kommune som nu i flere år har arbejdet med en tillidsdagsorden. Det har vist sig at være en kompliceret opgave, hvor det ikke kun er statslige regler som udgør et problem, men også kommunens egen detaljerede målstyring og procedurer. En adgang til at medarbejderne kan foreslå fjernelse af regler, samt et sekretariat til at følge og gennemføre forslag giver nu konkrete resultater. Det kunne derfor være en mulighed at de kommende forhandlinger mellem Regeringen og kommuner/regioner også kommer til at handle om konkrete tiltag til at sikre at en nedbringelse af registrering og kontrol.

Vi har her peget på nogle af de muligheder der er for at forbedre produktiviteten i henholdsvis den private og den offentlige sektor. Der er et spillerum for langt flere forslag hvis man tænker på at udvikle samarbejde mellem mennesker og retter søgelyset mod maskinrummet på de danske arbejdspladser hvor produktiviteten skabes. Det er et fokus som nærmest er fraværende i Produktivitetskommissionens rapport. I stedet peger den primært på ændringer af makroøkonomiske rammevilkår som kan medføre en risiko for svækkelse af den sociale kapital, der er en så afgørende konkurrenceparameter for Danmark. Vi fristes derfor til at konkludere at produktivitet er et alt for vigtigt emne til at overlade til nationaløkonomer, og vi har her argumenteret for at et alternativt fokus på udvikling af den menneskelige faktor og samarbejdet vil have gode muligheder for at styrke udviklingen i produktiviteten i fremtidens Danmark.