

Af Kent Dahl



De japanske arbejds konflikter kan til tider gå voldsomt til

TOKYO (Børsen):

— De er fyret. Hent en måneds løn ved kassen og forsvind med det samme. Det her er helt utilladeligt.

Den ophidsede stemme vibrerede fra direktør Rothmans kontor gennem forkontoret og helt ud til de forskræmte japanske ansattes pladser. Som direktør for et stort amerikansk datterselskab i Tokyo var Rothman ved at sætte sig i respekt på god gammeldags amerikansk maner.

Skønne kvinder

Modtageren af den ubehagelige ordre var eksportsælgeren Kato, som indtil for et sekund siden havde arbejdet i firmaet. Han var blevet sendt til Taiwan for seks uger siden for at forhandle med firmaets importører. Rejsen skulle have været en måned, men Kato var en stor ynder af kinesisk mad og skønne kvinder, og selv utallige telex fra Rothman var ikke nok til at drive ham hjem til Tokyo.

— Jeg mangler stadig lidt tid til at afslutte mine forhandlinger, led Kato's gentagne svar. Men på et tidspunkt slap rejsepengene op, og han måtte nødtvungen rejse hjem. Ikke helt uventet blev han kaldt ind på Rothmans kontor, da han mødte solbrændt på arbejde næste dag.

Rødgledende

Men uventet var det, at Kato efter at have hørt Rothmans rødgledende stemme, kaldte på sekretæren.

— Vær venlig at gentage de ord, mens vi har et vidne, sagde Kato roligt til Rothman.

Det var med stor fornøjelse, at Rothman endnu engang af sine lungers fulde kraft fyrede ham. Kato drejede om på hælen med et ubehageligt grin.

Da Rothman senere på dagen prøvede at afslutte en rapport til hovedkontoret, havde han svært ved at samle sig. Katos hævngrin blev ved med at forstyrre hans tanker. Rothman kom til at tænke på, at den japanske arbejdsretslovgivning vist ikke var helt magen til den amerikanske. Var der forresten ikke noget om, at Japan er det land, hvor det er sværest at fyre en ansat?

Det bekræftende svar fik han, da han efter en svedig og urolig nat ringede op til amerikaneren Thomas Nevins, som er direktør for Technics in Management Transfer (TMT) Inc. i Tokyo.

Thomas Nevins har siden

Japans fagforeninger: en tiger af kød og blod

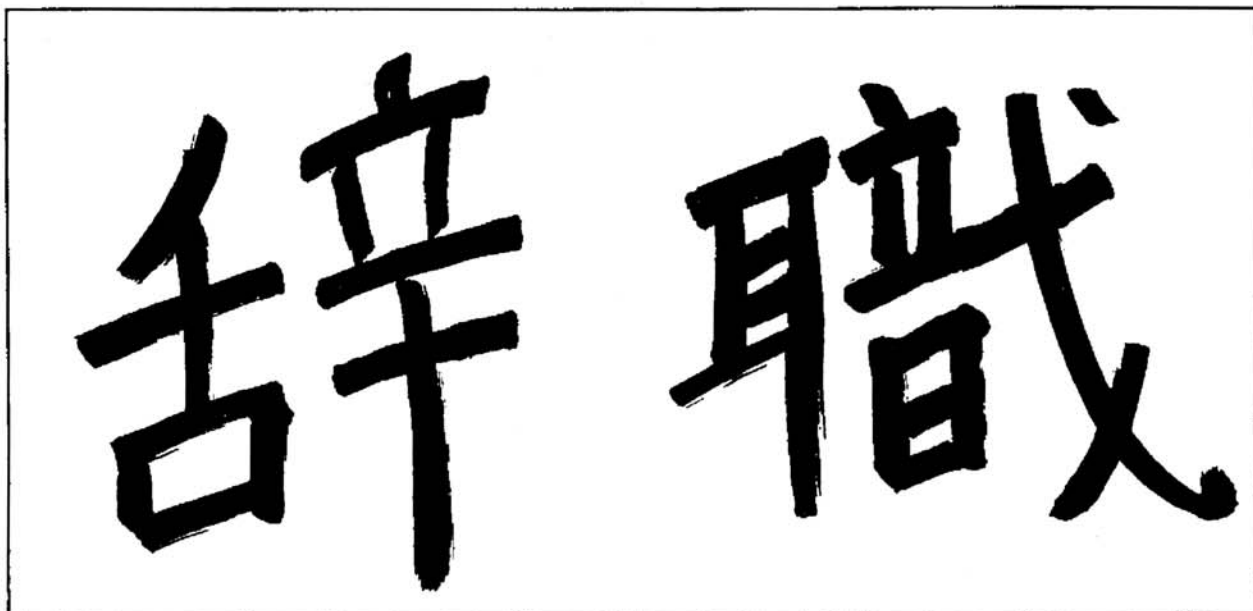
Bitre konflikter kan betyde døden for et udenlandsk firma

1978 specialiseret sig i at rådgive udenlandske firmaer om japansk personalepolitik. Hans kundeliste tæller blandt andet et stort dansk firma.

Pinlig

Når Nevins ikke er i gang

med at hjælpe udenlandske direktører ud af pinlige sammenstød med deres ansatte, så morer han sig med at fortælle dem autentiske skrækhistorier om andres problemer. Dog med opdagede navne. Ovennævnte historie er blevet en fast del af Nevins repertoire.



Sådan starter en japansk fyreseddel. Når den japanske medarbejder ser ovenstående tegn, så har han set skriften på væggen. Men i Japan kender man ikke til ordet »fyre«. Arbejdsgiveren beder medarbejderen om »at holde op«.

— Udenlandske direktørers manglende kendskab til reglerne på det japanske arbejdsmarked er den største usynlige handelsbarriere, mener Nevins. Det er helt klart, at deres japanske ansatte drager stor fordel af det. Nevins stammer fra New York, og selv om metoderne er anderledes i Japan, så er han personligt lige så hård i fliten, som enhver anden New York'er med respekt for sig selv.

Visse kritikere beskylder ham for at være for hård. Hertil svarer Nevins:

— Hvordan kan udenlandske firmaer gøre sig håb om at konkurrere på lige fod med de japanske firmaer, hvis de ikke ved, hvordan de skal udforme deres personalepolitik, siger han.

Mange ledere uden for Japan har sikkert læst artikler og bøger om, at de japanske fagforeninger siger ja og amen til alle ledelsens forslag. Nok er der et godt forhold mellem japansk ledelse og deres firmafagforening, men en japansk fagforening er bestemt ikke en papirtiger, fastslår Nevins.

Knække

Når vi taler om store virksomheder, så er der en forskel på, hvordan japanske og vestlige fagforeninger arbejder under en konflikt. Mens de vestlige fagforeninger normalt prøver at knække firmaet rent økonomisk, så bruger japanerne andre metoder. Populært kan man sige, at vestlige fagforeninger strejker »ud«, mens japanerne strejker »ind«.

En japansk fagforening i et stort firma vil ikke odelægge firmaet, for i store firmaer er de normalt sikret livstidsansættelse. I stedet for kan de sænke arbejdstempoet i perioder, eller bære armbind, som gør firmaets kunder opmærksom på, at alt ikke er som det bør være.

Bitter

Men i mindre japanske firmaer og udenlandske datterselskaber er situationen noget helt andet. Her er arbejderne ikke omfattet af livstidsansættelse. De er ude på det åbne arbejdsmarked, hvor det er forholdsvis nemt at få et nyt job i et andet firma. Derfor er medarbejderne ikke så loyale mod firmaet, hvis konflikten bliver bitter. Det kan blive døden for et udenlandsk firma.

— Især fyringer er et meget ømfindeligt punkt i Japan, siger Nevins. Landet har som en af de få lande i



Dir. Thomas Nevins: — Udenlandske direktørers manglende kendskab til reglerne på det japanske arbejdsmarked er den største usynlige handelsbarriere. Foto: Kent Dahl

verdenen en lov, der helt konkret udlægger retten til at arbejde som en menneskeret. Loven skal fortolkes på den måde, at samfundet har ansvaret for at alle er i arbejde. Derfor må arbejdsgivere ikke misbruge deres magt til at fyre deres medarbejdere.

— Ordet »misbruge« er et nøgleord i den forbindelse. En medarbejder kan til enhver tid hævde, at arbejdsgiveren er helt urimelig i sin begrundelse for at fyre ham, fortæller Nevins. I de fleste tilfælde vil en japansk domstol holde med den ansatte, som er blevet fyret. Tidligere domsafsigelser dokumenterer, at arbejdsgiverne ikke har lov til at fyre deres ansatte, blot fordi de er ueffektive, dovne eller opfører sig mindre korrekt.

Varsel

Der står godt nok også i den japanske arbejdsretslige lovgivning, at arbejdsgiveren kan opsig medarbejdere med 30 dages varsel, men den paragraf lægger dommerne ikke så stor vægt på, hvis medarbejderen hævder, at han er blevet fyret uden rimelig grund, oplyser Nevins.

— Men alt dette betyder alligevel ikke, at et firma ikke kan afskedige dets medarbejdere, siger Nevins. Mindre japanske firmaer afskediger hver dag hundrede af medarbejdere, og de har ingen retslige problemer.

— Det hele afhænger af, hvordan man gør det. Og så må man selvfølgelig ikke bruge ordet »fyr«. Der er ikke nogen entydig regel for hvordan man afskediger medarbejdere. Det varierer fra tilfælde til tilfælde, ligesom metoderne er anderledes for en stor og en lille virksomhed. En fyring må aldrig nå domstolen, for så vinder den ansatte så godt som altid.

Nevins fortæller, at selv i foregående eksempel med Kato og Rothman, ville Kato uden tvivl have dommerne på sin side. Derfor måtte vi lægge en strategi, siger han.

Der er meget psykologi med i spillet, og selvtillid er et slagkraftigt våben. En leder må for alt i verden ikke tabe ansigt overfor de andre ansatte. Jeg anbefalede derfor Rothman, at skrive to forskellige breve.

Det ene begyndte således: Jeg, Kato, undskylder min optræden i Taiwan, fordi jeg ikke fulgte min chefs ordre. Jeg lover i fremtiden etc.

Andet brev lød: Da jeg er uvillig til at følge min chefs ordre, indgiver jeg herved min afskedsbegæring.

Kato valgte at skrive under på den første skrivelse. Han blev ikke fyret, men Rothman havde ikke »tabt ansigt«. Samtidig havde han nu et skriftligt bevis på, at Kato havde opført sig ukorrekt. Næste gang der er problemer med Kato, så vil det måske være muligt at vinde dommeren over på arbejdsgiverens side.

Autoritet

— Når Rothman kunne fremlægge de to breve med så stor autoritet, så skyldes det, at hans forgænger til alt held havde udarbejdet nogle specielle arbejdsregler for firmaet. En kopi var deponeret hos det statslige Kontor for Arbejdsregler. I arbejdsreglerne havde Rothmans forgænger helt nøjagtigt specificeret de handlinger, som kunne føre til afskedigelse for firmaets ansatte. Heldigvis var »fyring, når medarbejderen ikke følger chefens ordre« også medtaget.

— Vi lod Kato's sagfører forstå, at firmaet havde sådanne arbejdsregler, fortæller Nevins. Problemet var, at Rothman ikke kendte firmaets arbejdsregler, da problemet opstod.

Rothman er ikke noget særligt faldt. Mange andre direktører kender ikke deres eget firmas arbejdsregler. I mange tilfælde har firmaerne overhovedet ikke nogen arbejdsregler, og så bliver det selvfølgelig endnu sværere at afskedige medarbejdere eller at opretholde arbejdsmoralen i en konfliktsituation.

Pligt

Nevins fortæller, at det kun er firmaer med over ti ansatte, der har pligt til at indgive arbejdsregler til Kontoret for Arbejdsregler. Men selv mindre firmaer kan stå sig ved at gøre det. Der findes ingen opskrift på, hvordan arbejdsreglerne skal stilles op. Det afhænger af virksomheden.

— Jeg har netop lige afsluttet en anden interessant sag, siger Nevins. Et firma fyrede en sekretær, men hun blev ved med at komme på arbejde. I det tilfælde vil retten til enhver tid tilkende hende løn for den tid, hun har været i firmaet. Vi var simpelthen nødt til at fjerne hendes stol og bord midt om natten. Ligeledes måtte vi skille os af med alle andre stole og borde, som ikke blev brugt. Først da var hun til at tale med.

Drejer det sig om masseafskedigelser, fordi et firmas salg er gået ned, så er det anderledes. Nogle gange

vil fagforeningen gå med til at ofre nogle af deres kolleger. Det store problem er blot, hvordan firmaet sikrer sig, at det ikke er de bedste folk, som forlader virksomheden.

— I nogle tilfælde har det været nødvendigt at oprette et datterselskab, og overføre de dårligste medarbejdere til det. Efter en passende tid har vi derefter lukket datterselskabet, og begrundet det med vigende indtjening, siger Nevins. Det lyder temmelig omstændeligt, men var firmaerne gået frem på vesterlandsk

vis, så havde de måske ikke eksisteret i dag.

Udenlandske virksomheder står også svagt, fordi meget få udenlandske sagsførere har lov til at møde ved den japanske ret. På den anden side betyder det måske ikke så meget i praksis, for de fleste uoverensstemmelser i Japan afgøres uden domstolens hjælp. Det gælder ikke kun arbejdsproblemer.

— Netop fordi det er så svært at fyre en medarbejder i Japan, så bør arbejdsgiveren være meget påpasselig, når han ansætter folk,

siger Nevins. Især engelsktalende japanere kan i visse tilfælde cirkulere rundt blandt udenlandske virksomheder. Nogle af dem er måske blevet fyret af et andet udenlandsk firma, fordi de ikke levede op til arbejdsreglerne.

Derfor bør man i så stort omfang som muligt undersøge jobansøgnernes fortid. Det gør japanske virksomheder også, og der findes ligefrem detektivbureauer, som ikke laver andet. I Japan ser man stort på privatlivets fred, og japanske firmaer forlanger ofte, at detektiverne endevender ansøgerens forældres og venners liv. En generel undersøgelse kan købes for omkring 3.000 kr., oplyser Nevins.

Strategisk planlægning Baltica

Baltica er organisatorisk opdelt i forretningssektorer, der hver for sig fungerer som resultatcentre. Til at bistå forretningssektorerne findes et antal service-sektorer med tværorienteret specialviden. En af disse sektorer er sektoren for Central planlægning, kommunikation og koordination - i daglig tale CPKK.

Den hidtidige leder af CPKK har netop taget imod nye udfordringer i Baltica, hvorfor vi søger en efterfølger.

Lederen af CPKK skal udover den daglige ledelse af afdelingen fungere som inspirator og idégenerator for såvel direktionen som Baltica-koncernens planlægningskomité. Desuden skal vor nye medarbejder fungere som koordinator for selskabets ledelsesgruppe og deltage i diverse ad-hoc projekter som katalysator for projektgruppernes øvrige medlemmer.

Der er tale om en stilling på højt niveau, hvorfor aflønningen naturligvis vil svare hertil.

Stillingen byder på store muligheder for personlig og faglig udvikling.

Stillingen ønskes besat med en medarbejder, der via sine kreative evner og

kendskab til dansk erhvervsliv er i stand til at rådgive Baltica-koncernens ledelse mht. strategiske beslutninger vedr. koncernens udvikling.


På grund af arbejdsopgavernes art er det vigtigt, at vor nye medarbejder har erfaring fra samarbejde på lignende højt niveau i en større virksomhed.

Der stilles ikke krav om en bestemt teoretisk uddannelse, men vi forestiller os en akademisk uddannet medarbejder med kendskab til organisationsudvikling og evnen til - ud fra komplekse problemstillinger - at planlægge strategier og gennemføre disse. Alt dette kræver selvstændigt kreative evner, gennemslagskraft og dynamik.

På grund af virksomhedens internationale kontakter og samarbejde med udenlandske konsulentfirmaer er et omfattende kendskab til engelsk nødvendigt.

Yderligere oplysninger om stillingen kan fås ved henvendelse til direktør Peter Christoffersen, tlf. (01) 12 24 36, lokal 4526.

Skriftlig ansøgning bilagt alle relevante data bedes sendt til Personalesektoren.

BALTICA 
Bredgade 40
1299 Kbh. K.

Baltica er Danmarks største forsikringselskab. Næsten hver 3. erhvervsaktivitet og ca. hver 3. familie i Danmark er forsikret i Baltica. Til at betjene disse mange kunder, er vi omkring 3.000 mennesker. Af disse er ca. 1.100 placeret på vort landsdækkende net af kundekontorer.