

Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag

**En gennemgang af den internationale litteratur om
arbejdsmiljø, produktivitet og kvalitet i ydelserne**

Tage Søndergård Kristensen

Indholdsfortegnelse

	Side
Forord	4
Resume	5
Kapitel 1. Indledning. Hvordan hænger arbejdsmiljø og produktivitet sammen? Brikker til et puslespil.	6
Kapitel 2. Resumeer af undersøgelser om arbejdsmiljø og produktivitet.	26
Kapitel 3. Sammenfatning af resultaterne.	58
Kapitel 4. Konklusioner og perspektiver.	61
Litteratur	63

Forord

Er indsatsen for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø en omkostning eller en investering?

Kan de private virksomheder aflæse en forbedret indsats på bundlinjen, og kan de offentlige virksomheder forvente højere kvalitet og bedre service for de borgere, de skal betjene?

Det er nogle af disse spørgsmål, HK gerne vil have besvaret.

Denne gennemgang af en række undersøgelser viser, at der kan være mange gevinster at hente hjem på målrettede forbedringer af arbejdsmiljøet. Der er ikke længere tvivl om, at forebyggelse kan betale sig.

Gennem de senere år har der i brede kredse udviklet sig en erkendelse af, at indsatsen for et godt psykisk arbejdsmiljø kan være en gevinst for både de ansatte og for virksomhederne.

Udviklingen går i retning af, at medarbejdernes viden og innovative evner skal betragtes som virksomhedens kapital, og er det råstof, som samfundet skal bygge videre på i de kommende år.

Med denne litteraturgennemgang, foretaget af sociolog og dr.med. Tage Søndergård Kristensen, fremlægges en række resumeer af undersøgelser om arbejdsmiljø og produktivitet. Endvidere sætter forfatteren en række centrale begreber og sammenhænge på plads. Samlet set er denne udgivelse et væsentligt bidrag til at kunne forstå de faktorer, som har indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø – og dermed til at HK, sammen med andre, kan styre udviklingen i en positiv retning.

Litteraturgennemgangen skal ses i sammenhæng med udgivelsen af interviewundersøgelsen "HK'ernes psykiske arbejdsmiljø". Den første samlede beskrivelse af HK'ernes arbejdsmiljø, hvor 30 brancher i HK er blevet nøje beskrevet.

Interviewundersøgelsen kommer 360 grader rundt om det psykiske arbejdsmiljø og beskriver emnet ud fra alle væsentlige vinkler.

Det er HK's intention og håb, at denne gennemgang af forskningsresultater sammen med interviewundersøgelsen "HK'ernes psykiske arbejdsmiljø" vil sætte en ny standard for arbejdsmiljødebatten og dermed højne indsatsen til gavn for alle vore medlemmer

HK's Arbejdsmiljøkompetencecenter

Resume

Formålet med denne undersøgelse er at belyse nogle sammenhænge, som man normalt ikke har fokus på i arbejdsmiljøforskningen. Det centrale spørgsmål er:

Er der en sammenhæng mellem virksomhedernes arbejdsmiljø og sociale kapital på den ene side og produktivitet og kvalitet på den anden?

Sagt lidt mere populært lyder spørgsmålet:

Kan det lade sig gøre at øge medarbejdernes trivsel og virksomhedens produktivitet samtidigt?

For at besvare spørgsmålet er en række internationale undersøgelser opsporet, gennemgået og vurderet. I alt er der gennemgået 16 undersøgelser fra USA, Australien, Finland, Tyrkiet, Holland, Spanien og Danmark. Undersøgelserne dækker en lang række brancher lige fra stålindustri og traktorfabrikation til skoler og plejehjem.

Undersøgelserne blev gennemgået på grundlag af en omfattende teoretisk model for sammenhænge mellem arbejdsmiljø og produktivitet.

I alle de gennemgåede undersøgelser blev der konstateret signifikante sammenhænge mellem forskellige faktorer i arbejdsmiljøet og produktivitet, kvalitet eller økonomisk overskud.

Resultaterne er relevante for mange af de udfordringer, som det danske samfund står over for. I konklusionerne nævnes følgende mulige gevinster ved at satse på forbedringer af arbejdsmiljøet:

- En forbedring af arbejdsmiljøet vil øge *produktiviteten* på både private og offentlige arbejdspladser. Godt arbejdsmiljø vil være et bidrag til den såkaldte multifaktorproduktivitet, MFP.
- Bedre kvalitet og mere innovation vil kunne bedre *bytteforholdet* for danske varer og dermed konkurrenceevnen.
- En øget produktivitet vil kunne øge virksomhedernes *konkurrenceevne* og give mere *velfærd* for pengene i den offentlige sektor.
- Et bedre arbejdsmiljø vil kunne forbedre *kvaliteten* i de offentlige ydelser, hvilket vil have en lang række afledede positive effekter.
- Et bedre arbejdsmiljø vil mindske de enkelte virksomheders *omkostninger* i forbindelse med uønsket personaleafgang, rekruttering og fravær.
- Et bedre arbejdsmiljø vil mindske *udstødningen* fra arbejdsmarkedet og dermed give en dobbelt effekt: Flere hænder i arbejde og færre, der skal forsørges.
- Et bedre arbejdsmiljø vil mindske *stress, søvnproblemer, udbrændthed og depressive lidelser*. Hermed mindskes udgifter til behandling og medicin.
- Et bedre arbejdsmiljø vil mindske psykiske lidelser og bevægeapparatlidelser i befolkningen og dermed behovet for *behandling, hjemmehjælp, pleje og omsorg*, når man har forladt arbejdsstyrken.

Forbedringer i arbejdsmiljøet og virksomhedernes sociale kapital har hidtil ikke spillet nogen stor rolle i forbindelse med diskussioner om produktivitet og konkurrenceevne. Det er håbet, at denne rapport kan medvirke til at sætte en ny dagsorden.

Kapitel 1. Indledning. Hvordan hænger arbejdsmiljø og produktivitet sammen? Brikker til et puslespil.

Igennem årene har man med jævne mellemrum kunnet støde på påstande som fx "Et godt arbejdsmiljø betaler sig", "Godt arbejdsmiljø giver god kvalitet i ydelserne", "Når de ansatte har det godt, giver de også bedre service" osv. I reglen har der ikke været forfærdelig meget belæg for sådanne udtalelser. De har mere haft karakter af fromme ønsker eller besværgelser. Én påstand har været fremsat hyppigere end alle andre, nemlig at et bestemt projekt eller tiltag ville *reducere fraværet*. Jeg har i mange år været med til at bedømme forskningsprojekter, og en meget stor andel af dem har stillet store reduktioner i fraværet i udsigt. Som bekendt kan argumentet stadig anvendes, idet fraværet åbenbart ikke er så let at rokke ved.

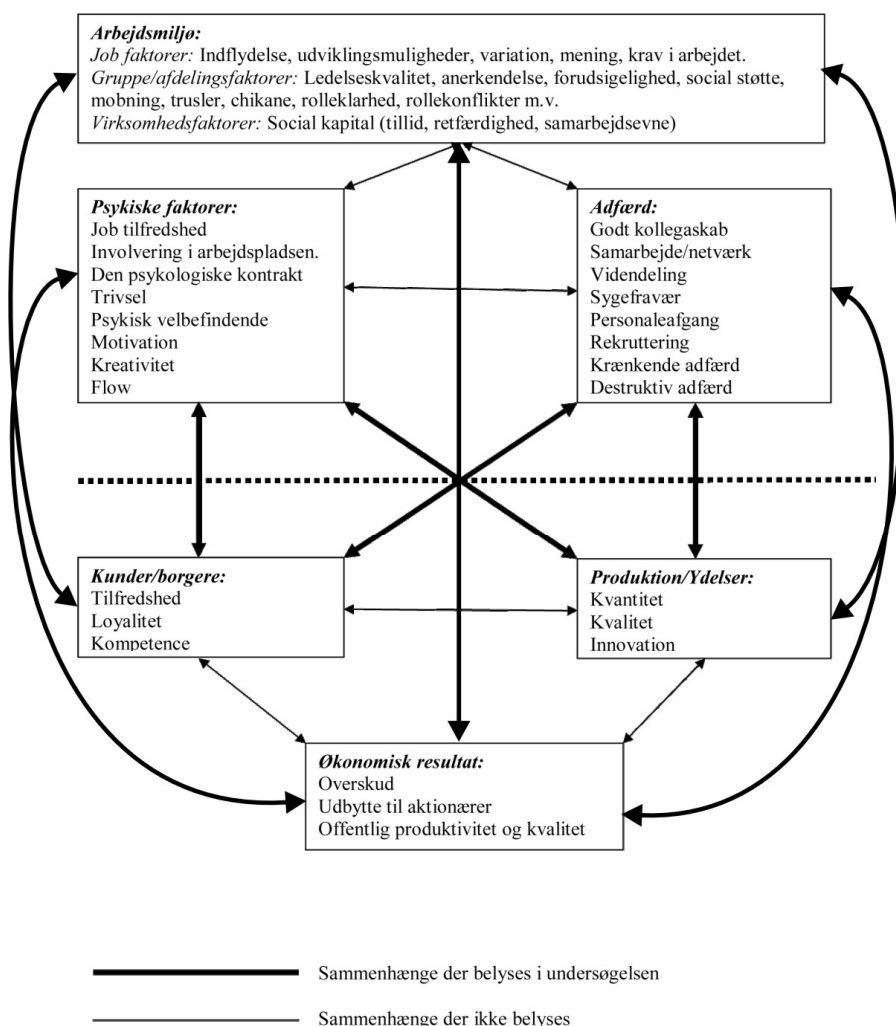
I forbindelse med den meget store interesse for begrebet "virksomhedens sociale kapital" er spørgsmålet om en sammenhæng mellem arbejdsmiljø og produktivitet igen blevet meget aktuelt. Er der en god dokumentation for, at virksomheder med høj social kapital ikke blot har medarbejdere, der trives bedre, men også bedre tal på bundlinjen? I forbundet HK har man besluttet sig for at tage denne udfordring op og bedt mig om at foretage en gennemgang af litteratur om emnet. Dette er sket ud fra en forestilling om, at der skal stilles en *breddere dagsorden* på arbejdsmiljøområdet for at være i stand til at møde de udfordringer, der ligger lige om hjørnet både i den private og den offentlige sektor. Frem for "kun" at spørge, hvad der gavner medlemmernes helbred og trivsel, har man nu stillet det bredere spørgsmål, nemlig hvordan sunde og bæredygtige arbejdspladser kan gå hånd i hånd med kravet om sunde og produktive medarbejdere.

Formålet med denne gennemgang er således at forsøge at besvare det simple spørgsmål: Hvad siger forskningen om sammenhængen mellem arbejdsmiljø og produktivitet? Vi forstår her produktivitet som et spørgsmål om *både* kvantitet og kvalitet og som et krav, der kan stilles i både den private og den offentlige sektor.

I kapitel 2 bliver 16 forskellige undersøgelser gennemgået, men det reelle antal undersøgelser er snarere omkring de 25, idet mange af de 16 artikler og bøger indeholder mere end en undersøgelse. Men før vi når frem til gennemgangen, vil jeg præsentere den grundlæggende model, som ligger til grund for hele litteraturgennemgangen (se figur 1).

Som det fremgår, består figuren af nogle kasser med pile imellem. Det er nu en gang sådan, sociologer foretrækker at se verden. Oven over den stiplede linje har vi de faktorer, der normalt optræder i forskningen om (psykisk) arbejdsmiljø. En omfattende forskning har vist, at der er sammenhænge mellem disse faktorer. Alle sammenhænge er ikke lige godt belyst, men dette falder uden for denne undersøgelses rammer. Under den stiplede linje har vi nogle sammenhænge, som er i fokus i forbindelse med management og virksomhedsøkonomi. Heller ikke disse sammenhænge er i fokus her. Derimod fokuserer vi på alle de fede pile, der *krydser* den stiplede linje. Det vil med andre ord sige, at der er tale om sammenhænge mellem "arbejdsmiljøfaktorer" og "produktivitetsfaktorer". Ingen af undersøgelserne belyser *alle* sammenhænge, men forhåbentlig tegner der sig et sammenhængende mønster ved vejs ende.

Figur 1. De grundlæggende sammenhænge mellem arbejdsmiljø og produktivitet.



I det følgende bliver de forskellige begreber i figuren gennemgået, sådan at læseren har mulighed for at sætte sig ind i hele baggrunden for litteraturgennemgangen.

1. Arbejdsmiljø.

I denne rapport fokuseres der på det psykiske arbejdsmiljø, men som det fremgår af rapporten, har jeg også medtaget enkelte undersøgelser om det fysiske arbejdsmiljø. Dette er sket ud fra den opfattelse, at "tingene hænger sammen", og at også det fysiske arbejdsmiljø har konsekvenser for trivsel, tilfredshed, psykisk velbefindende m.v. I det store og hele fokuseres der dog på det psykiske arbejdsmiljø, hvor der anvendes en opdeling efter det *niveau*, faktorerne i arbejdsmiljøet fungerer på: Fra job-faktorer til virksomheds-faktorer.

Job-faktorer: Blandt de vigtigste job faktorer er *indflydelse, udviklingsmuligheder, variation, mening i arbejdet og krav i arbejdet*. I mange år var det disse faktorer, der var i fokus, når man beskæftigede sig med psykisk arbejdsmiljø. Man behøver blot at tænke på Karaseks berømte krav-kontrol-model (Karasek, 1979), som havde krav i arbejdet og indflydelse som de to vigtige dimensioner. Det var også job-tænkningen, der lå bag indsatsen mod ensidigt gentaget ar-

bejde, som var en vigtig milepæl i 1990'ernes arbejdsmiljøindsats på det psykosociale område. Den store interesse for job faktorerne udsprang i høj grad af modstanden mod det tayloriserede industriarbejde og havde en række berømte fortalere blandt svenske forskere som Gardell, Frankenhaeuser, Levi og andre.

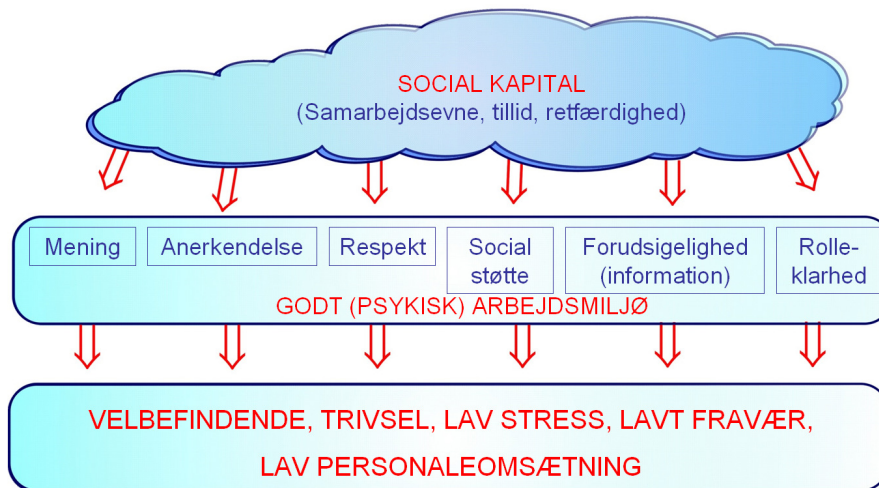
Gruppe-/afdelings-faktorer: I de sidste 10-20 år har vi oplevet, at en række nye forhold er kommet i centrum for interessen, når vi taler psykisk arbejdsmiljø. Det drejer sig om de såkaldt *relationelle faktorer*, altså faktorer, der udspiller sig mellem mennesker. *Typiske eksempler er ledelseskvalitet, anerkendelse, forudsigelighed, social støtte, mobning, trusler, chikane, rolleklarhed og rollekonflikter.* Når vi snakker om relationer i arbejdet, er der tre hovedformer, nemlig relationer mellem *kolleger*, mellem *ledere og andre ansatte* og til *kunder* eller *borgere*. Der er en række grunde til, at de relationelle forhold har fået stærkt stigende betydning. For det første har vi set en udflytning af en lang række industrier til lande med lave lønninger, hvilket har mindske de traditionelle job-faktors betydning. For det andet har gruppe- og projektarbejdet vundet frem i alle brancher, og for det tredje har kunde- og borger-relationer fået langt større betydning i både den private og den offentlige sektor (Kristensen, 2008 og 2009). Resultatet af denne udvikling er, at det i meget højere grad end tidligere er forhold som konflikter, mobning, dårlig ledelse, manglende anerkendelse og følelsesmæssige krav, der forårsager sygefravær, tidlig pensionering, depression og andre lidelser (Wieclaw m.fl., 2006a og 2006b; Rugulies m.fl., 2007; Borritz m.fl., 2005; Lund m.fl., 2005). En lang række undersøgelser i de senere år har vist, at de relationelle faktorer kan variere utroligt meget mellem arbejdspladser, der har ens betingelser. Det kan fx være børnehaver i samme kommune, afdelinger i den samme bank eller kreditforening, områder af hjemmehjælpen i samme distrikt osv. (Se fx Sørensen m.fl., 2008). Den store variation mellem arbejdspladser med de samme økonomiske og organisatoriske betingelser har skærpet interessen for, hvad der kan forklare disse store forskelle. Her kommer begrebet "virksomhedens sociale kapital" ind i billedet.

Virksomheds-faktorer: I de seneste to-tre år har begrebet "*virksomhedens sociale kapital*" vundet indpas i den danske arbejdsmiljøforskning med en enorm styrke. Startskuddet var Hasle og Møllers artikel om social kapital i slagterier fra 2005, som gjorde det tydeligt, at man godt kan have "et dårligt job på en god virksomhed". Parallelt hermed havde tre-dækker spørgeskemaets anden udgave (Pejtersen m.fl., 2009) inkluderet spørgsmål om tillid og retfærdighed, som blev anvendt i VIPS-projektet (Sørensen m.fl., 2008; Kristensen m.fl., 2008). Analyserne i dette projekt viste, at social kapital (målt som tillid og retfærdighed) var en slags prisme, som alle de øvrige resultater med fordel kunne studeres igennem. Mange forskellige resultater – både kvantitative og kvalitative – faldt pludselig "på plads". Dette skærpede appetitten på at gå mere grundigt til værks med begrebet social kapital, og interessen blev yderligere styrket af, at der var begyndt at komme internationale artikler om retfærdighed som en vigtig arbejdsmiljøfaktor (Kivimäki m.fl., 2003; Ferrie m.fl., 2006). På denne baggrund blev der taget initiativ til en hvidbog om social kapital, som blev støttet af Arbejdsmiljørådet og udkom i 2008 (Olesen m.fl., 2008). Heri bliver virksomhedens sociale kapital defineret således: "*Virksomhedens sociale kapital er den egenskab, der sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave. For at kunne løse denne kerneopgave er det nødvendigt, at medlemmerne evner at samarbejde, og at samarbejdet er baseret på et*

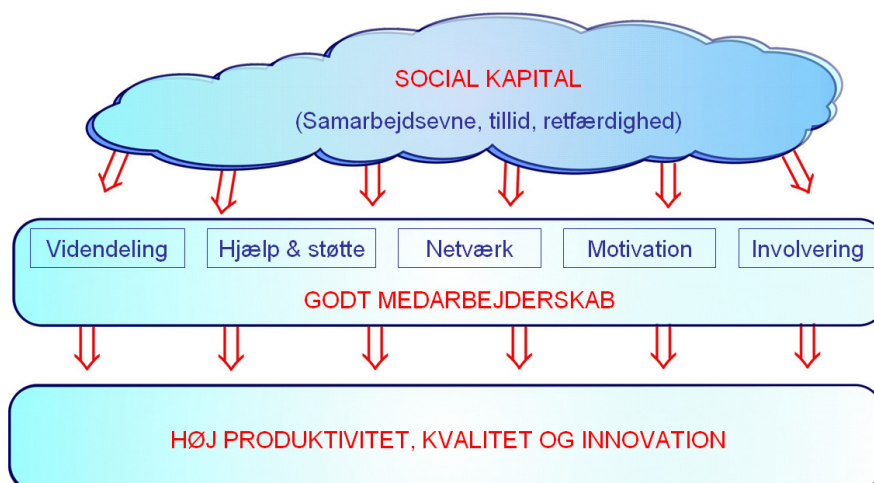
højt niveau af tillid og retfærdighed". Hermed blev de tre nøglebegreber i forbindelse med virksomhedernes sociale kapital slået fast, nemlig tillid, retfærdighed og samarbejdsevne.

Det helt centrale ved virksomhedens sociale kapital er, at der er tale om en egenskab ved *hele virksomheden*. Det er første gang i den empirisk orienterede arbejdsmiljøforskning, at vi har haft en så klar fokusering på en faktor, som *ikke* er en job- eller afdelingsfaktor, men karakteriserer hele virksomheden. (I små virksomheder vil det tit være sådan, at det ikke kan lade sig gøre at skelne mellem disse to niveauer, hvilket man naturligvis skal tage højde for). I hvidbogen konkluderes det, at virksomheder med en høj social kapital står i en win-win situation, idet de både har høj trivsel og høj produktivitet. Dette illustreres i figur 2 og 3, som stammer fra hvidbogen. Det er netop denne konklusion fra hvidbogen, der danner baggrund for denne rapport, hvor hypotesen om "den dobbelte gevinst" ved godt arbejdsmiljø udforskes yderligere.

Figur 2. Model for sammenhængen mellem virksomhedens sociale kapital, godt psykisk arbejdsmiljø og trivsel hos de ansatte.



Figur 3. Model for sammenhængen mellem virksomhedens sociale kapital, godt medarbejderskab og produktivitet.



Efter offentliggørelsen af hvidbogen kom der fokus på, at Oxford Institute gennem mange år har arbejdet med konceptet "Great Place to Work", som er et internationalt koncept til vurdering af arbejdsforholdene på arbejdspladser. For eksempel kårer man årligt de 50 eller 100 bedste arbejdspladser i forskellige lande og i Europa. Dette koncept er baseret på fem dimensioner, nemlig troværdighed, respekt, retfærdighed, stolthed og fællesskab. Det er umiddelbart klart, at disse dimensioner ligger meget tæt op ad de tre dimensioner i social kapital. I denne rapport sættes der derfor lighedstegn mellem en høj placering i "Great Place to Work" og høj social kapital. Dette styrkes yderligere af, at den virksomhed, som havde den højeste sociale kapital i VIPS-projektet, Middelfart Sparekasse, også har været kåret som Danmarks bedste arbejdsplads i 2008 af Great Place to Work. (Siden 2004 har virksomheden ligget nr. 1 eller 2 i alle årene). Der findes en række undersøgelser af virksomheder, der har scoret højt i Great Place to Work vurderingen, og et par af dem er medtaget i denne rapport (Fulmer m.fl., 2003; Lyman, 2008).

2. Psykiske faktorer.

Jobtilfredshed: Jobtilfredshed handler ikke om, hvor glad man er for sin arbejdsplads, men om tilfredsheden med *jobbet*. Man kan med andre ord godt have høj jobtilfredshed og alligevel have lav involvering i arbejdspladsen (og omvendt). Når man snakker om jobtilfredshed, kan den både være generel (jobbet i al almindelighed) og specifik (tilfredshed med lønnen, med jobindholdet, med arbejdstiderne osv.). Ordet "tilfredshed" signalerer en ret passiv og tilbagelænet tilstand, mens trivsel og arbejdsglæde lægger mere vægt på de positive følelser i forbindelse med jobbet.

Involvering i arbejdspladsen: Dette begreb omhandler den ansattes forhold til hendes arbejdsplads eller virksomhed. Man bruger somme tider ordet *engagement* eller det engelske ord *commitment*. Når man er involveret eller engageret i sin arbejdsplads, vil det være sådan, at "virksomhedens problemer også er mine problemer", og at "virksomhedens succes også er min". Endvidere anvender man betegnelsen "vi" om *hele* arbejdspladsen. Altså for eksempel: "Vi i TDC" eller "Vi i Århus kommune". En medarbejder med høj involvering finder det naturligt at gå rundt med en t-shirt med firmaets logo, og man er glad for at fortælle, hvor man er ansat.

Man skelner undertiden mellem tre former for involvering eller engagement, nemlig *følelsesmæssigt* engagement, *normativt* engagement og engagement af *nødvendighed* (Meyer m.fl., 2002). Følelsesmæssigt engagement er individets følelsesmæssige identifikation og tilknytning til arbejdspladsen. Man ønsker at være og forblive på sin arbejdsplads. Normativt engagement handler om, at personen føler sig forpligtet til at gøre en indsats på virksomheden. Endelig taler man om engagement af nødvendighed, når individet bliver på sin arbejdsplads, fordi der ikke er gode alternativer. Som man nok kan forestille sig, er det især det følelsesmæssige engagement, der hænger sammen med godt medarbejderskab og høj produktivitet.

Den psykologiske kontrakt: Den psykologiske kontrakt på en arbejdsplads består af de gensidige antagelser, opfattelser og forpligtelser mellem de ansatte og arbejdsgiveren. Der er altså tale om *uskrevne* og ofte *uudtalte* normer og forventninger (Rousseau, 1995). Den psykologiske kontrakt bliver som regel

først tydelig, når den bliver *overtrådt*, eller der opstår uoverensstemmelser. For eksempel kan arbejdsgiveren have en forventning om, at den ansatte skal være fleksibel, arbejde over uden varsel eller være villig til at deltage i mange rejser på firmaets vegne. Omvendt kan den ansatte fx forvente at blive forfremmet, at få eget kontor eller at have fast arbejde uden risiko for fyring. På det mere generelle plan forventer den ansatte respekt og retfærdighed, mens arbejdsgiveren forventer loyalitet og engagement.

Brud på den psykologiske kontrakt kan ofte accepteres, hvis det kan sandsynliggøres, at bruddet skyldes tvingende omstændigheder. For eksempel vil de ansatte kunne acceptere en fyringsrunde, hvis den skyldes nedskæringer, der er pålagt af regeringen eller forårsages af globale konkurrenceforhold. Dette kræver imidlertid, at arbejdsgiveren formår at forklare nødvendigheden på en troværdig måde. Omvendt kan arbejdsgiveren acceptere langvarigt fravær på grund af alvorlig sygdom hos en ansat, mens det er et brud på den psykologiske kontrakt at have "fredags- og mandagsfravær".

Man ser undertiden, at traditionelle enkeltmands firmaer har opbygget en stærk psykologisk kontrakt med de ansatte, som så til gengæld udviser meget stor loyalitet og engagement i virksomheden. I sådanne firmaer kan man opleve, at de ansattes familier har været ansat på virksomheden i flere generationer. Omvendt med firmaer, der ofte gennemfører uvarslede fyringsrunder og organisationsændringer uden nærmere forklaringer. Her vil en stemning af mistro og egoisme let kunne brede sig.

På det *samfundsmæssige* niveau er det vigtigt at være bevidst om, at den berømte danske *flexicurity model* kun kan fungere, hvis den ikke bliver brugt for meget. Hvis man blot fyrer folk, når det er belejligt, vil den psykologiske kontrakt lide skade, selv om arbejdsgiveren *på papiret* ikke overtræder gældende love eller overenskomster. Man kan måske endda sige, at *netop* den danske model kræver, at man er ekstra opmærksom på at overholde den psykologiske kontrakt.

Trivsel, arbejdsglæde: Trivsel (og det beslægtede arbejdsglæde) er ikke videnskabelige begreber, som der findes faste definitioner af. I Danmark har pioneren Eggert Petersen beskæftiget sig indgående med trivsel i mere end en menneskealder (Petersen 1968, 1995). Som udgangspunkt definerede Eggert Petersen trivsel i arbejdet som forholdet mellem den enkeltes *forventninger* til arbejdet og *opfyldelsen* af disse forventninger. Hermed slog han fast, at trivsel er en *individuel* tilstand, som både indeholder følelser og tænkning. Man kan naturligvis kritisere denne definition, idet man jo kan hæve trivslen blot ved at sænke sine forventninger (såkaldt "slavetrivsel"). Ikke desto mindre må det fastholdes, at Eggert Petersen havde fat i noget vigtigt, idet (alt for) høje forventninger jo kan ødelægge ethvert menneskes liv.

I de senere år er begrebet trivsel kommet på mode igen, hvilket delvist kan forstås som en reaktion mod den voldsomme interesse for begrebet *stress*. Man har – med udgangspunkt i "den anerkendende tilgang" – haft den opfattelse, at det er bedre at fokusere på noget positivt (trivsel og sundhed) end på noget negativt (stress og sygdom). Imidlertid har begrebet trivsel været anvendt på en temmelig "løs" måde uden klare definitioner. I de fleste sammenhænge signalerer trivsel en tilstand med sundhed, velvære, vækst, god livskvalitet og lavt

stressniveau.

Psykisk velbefindende (stress, udbrændthed, depressive symptomer osv.): Med begreberne stress, udbrændthed og depressive symptomer nærmer vi os den medicinske verden, som jo opererer med *diagnoser, prognoser og behandling*. Sådan som begreberne anvendes i denne rapport, er der imidlertid ikke tale om diagnoser, men om beskrivelser af forskellige tilstande, som de fleste kan komme ud for i forskellig grad, uden at man kan kalde det sygdom.

Stress defineres her som en individtilstand karakteriseret af *kombinationen af ulyst og anspændthed* (også kaldet arousal, idet man mobiliserer energi til at møde en trussel af en art) (Kristensen 2005, 2007). Typiske symptomer er anspændthed, nervøsitet, irritabilitet og rastløshed. Endvidere vil stress tit medføre problemer med søvnkvaliteten. Man kan ikke skelne skarpt mellem stressede og ikke-stressede personer, idet grænsen er flydende. Ofte skelnes der mellem kortvarig (akut) og langvarig (kronisk) stress. Igen er grænsen flydende, men hvis man har haft et højt stressniveau i mere end tre måneder, så er det rimeligt at tale om kronisk stress. Stress er som sagt ikke en sygdom, men der er udbredt enighed om, at langvarig stress er en risikofaktor for forskellige sygdomme, herunder hjertekarsygdomme, depression, lidelser i bevægeapparatet samt enkelte andre lidelser. Derudover er langvarig stress en risikofaktor for selvmord, ulykker, fravær, førtidspension, skilsmisser, medicin(mis)brug og meget andet. Kort sagt, dårlig livskvalitet.

Udbrændthed er en tilstand med fysisk og psykisk træthed eller udmattelse, som man ikke kan sove sig fra. Begrebet i dets nuværende betydning blev "opfundet" af Freudenberg (1974) og Maslach (1976), som uafhængigt af hinanden havde observeret, at mennesker, der arbejdede med socialt belastede klienter, anvendte betegnelsen "burned out", når de ikke orkede mere. Det blev Maslach, der i høj grad kom til at skabe den almindelige opfattelse af, hvad udbrændthed er for noget. Ifølge hendes model er der tale om et syndrom med tre komponenter, nemlig udmattelse, kynisme/depersonalisering og reduceret arbejdsevne. Denne tænkning er siden blevet kritiseret fra en række sider (se fx Kristensen, 2005). Den moderne forskning på området viser især to ting. For det første, at udbrændthed *ikke* er en tilstand, som er forbeholdt ansatte, der arbejder med mennesker (som fx lærere, sygeplejersker, socialrådgivere, læger, social- og sundhedsassistenter og pædagoger). Udbrændthed forekommer i alle erhvervsgrupper. For det andet, at der ikke er tale om en kronisk tilstand. Tværtimod er det sådan, at mange med en høj grad af udbrændthed udmærket kan komme sig og blive energiske og friske igen. Selv om batteriet er fladt, kan det altså lades op, og man kan køre mange kilometer endnu, bare man husker at få benzin på og holde lidt ind til siden en gang imellem.

Depressive symptomer: Depression i klinisk forstand er en sygdom, som i reglen er behandlingskrævende (medicin og/eller psykoterapi). Kernesymptomerne er tristhed, lavt selvværd og manglende interesse for omgivelserne. Svær depression er invaliderende og kan føre til selvmord. Man antager, at op mod en femtedel af befolkningen får en depression i løbet af livet, og depressive lidelser er en af de vigtigste årsager til førtidspension i dag. Mange mennesker kan godt have depressive symptomer i dagligdagen uden at have en depression i klinisk forstand. I tre-dækker skemaet blev der spurgt om symptomerne "trist til mode", "manglende selvtillid", "skyldfølelse" og "manglende interesse for

dagligdags ting". Omkring 5 % af lønmodtagerne havde disse symptomer "hele tiden" eller "en stor del af tiden", og den samlede score for depressive symptomer blandt erhvervsaktive var 21,0 på en skala fra 0 til 100. Det er klart, at sådanne symptomer kan være en belastning for den enkelte, og at de kan påvirke såvel forholdet til kolleger som til kunder eller borgere. I mange epidemiologiske undersøgelser indgår spørgsmål om depressive symptomer. Somme tider har man særlige skalaer for disse symptomer, mens de andre gange indgår i forskellige mål for "mental health" eller "psychological well-being".

Motivation: Ved motivation forstår man de psykiske processer, der driver eller aktiverer vore handlinger. Motiverne er altså den drivkraft, der gør, at målene nås. De faktorer, der motiverer os, kan være både ydre og indre og såvel positive som negative. Blandt de positive faktorer kan nævnes penge, status, prestige, ros, anerkendelse og opmærksomhed. Negative faktorer kan være trusler, frygt og negative sanktioner af forskellig slags.

Inden for arbejdspsykologien har Frederick Herzberg haft stor betydning (Herzberg 1959, 1987). Herzberg skelnede mellem såkaldte hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer. Han mente, at tilfredshed og utilfredshed udspringer af forskellige forhold. Hygiejnefaktorerne (eller vedligeholdelsesfaktorerne) omfatter forhold, der vedrører *rammerne* omkring arbejdet fx lokaler, løn, fysiske rammer eller kollegiale forhold. Motivationsfaktorerne (eller trivselsfaktorerne) omfatter forhold, der vedrører *arbejdets indhold* fx anerkendelse, ansvar, udfordringer og indflydelse. Herzbergs hovedhypotese var, at hygiejnefaktorerne kan skabe utilfredshed, hvis de *ikke* er tilfredsstillende. Men hvis de er i orden, fremkalder dette ikke i sig selv trivsel – kun fravær af utilfredshed. Hvis vi skal op over nul-linjen, kræves der egentlige motivationsfaktorer. Denne tænkning ligger bag initiativerne omkring *job berigelse* (job enrichment), der netop sigter mod at skabe trivsel gennem skabelsen af job med ansvar, indflydelse og udfordringer.

Kreativitet: Kreativitet er evnen til at få nye ideer eller til at kombinere eksisterende viden på en ny måde. (*Innovation* anvendes om den proces, der gør de nye ideer til virkelighed). Kreativitet kræver ikke stor viden eller erfaring. Tværtimod kan alt for mange forestillinger om, hvordan verden er skruet sammen, stille sig i vejen for kreativiteten. En vigtig egenskab er *nysgerrighed* samt et miljø, hvor nye ideer opmuntres og støttes. Endvidere har det vist sig, at nye ideer ofte opstår, når forskellige traditioner eller discipliner mødes – altså på tværfaglige områder.

En nylig undersøgelse om kreativitet og innovation viste, at kun 9 % blandt lederne og 7 % blandt medarbejderne var enige i, at "alle på virksomheden hylder nytænkning". Til gengæld angav mange, at "nul-fejl-kulturen" trivedes godt på deres virksomhed (Ugebrevet A4, 2009). Endvidere angav 52 %, at det "er meget vigtigt, at jeg er kreativ i forbindelse med mit arbejde", mens kun 21 % syntes, at de faktisk *var* kreative. Disse tal kunne tyde på, at det kniber med at fremme og støtte kreativiteten på mange danske arbejdspladser.

Flow: Flow som begreb forbindes især med den amerikanske psykolog Mihaly Csikszentmihalyi (2000). Hans pointe er, at mennesker, der arbejder med en opgave, der ligger lige i overkanten af det, de kan klare, oplever en tilstand, hvor de "glemmer tid og sted" – med andre ord *flow*. Opgaven skal altså være en *udfordring* for den pågældende. Den må ikke være alt for svær eller omfat-

tende, idet dette vil føre til stress, men den må heller ikke være for simpel, idet der herved opstår apati og kedsomhed. Det er en fordel, at man har indflydelse på processen, samt at der er feedback undervejs – enten fra kolleger eller som en indbygget mekanisme i processen. Csikszentmihalyi's flow-begreb minder om Vygotsky's begreb "*zonen for den nærmeste udvikling*" (Bråten, 2006), som tager sit udspring i udviklingspsykologien. De har begge det grundlæggende udgangspunkt, at mennesket kan udvikle sig gennem hele livet – og ikke nok med det: Det er en kilde til trivsel og glæde at gøre det! Flow er ikke forbeholdt kunstnere eller forskere. Flow kan optræde i køkkenet i en restaurant, på et bilværksted eller i et reklamebureau. Kendetegnet er, at man kigger på klokken og bliver overrasket over, at den allerede er så mange. Tiden flyver, når der er flow. Flow hænger tæt sammen med begreberne *udviklende arbejde* og *engagement* i arbejdet.

3. Adfærd.

Godt medarbejderskab: Godt medarbejderskab er et begreb, som endnu ikke har vundet indpas i Danmark. I den engelsksprogede litteratur har man i en del år anvendt betegnelsen "*organizational citizenship*". Hermed menes adfærd, som er gavnlig og nyttig for virksomheden, men som ikke eksplicit er omfattet af den formelle jobbeskrivelse eller kontrakt. Der er altså tale om alle de former for adfærd på en virksomhed, der ligger "over stregen", og som gør virksomheden til at bedre sted at være. Eksempler kan være at huske kollegers fødselsdag, at hjælpe en kollega, som har behov for det, at gøre noget ekstra for en kunde, at tilbyde at arbejde over, når det kniber med at nå det hele i afdelingen, at komme med forslag til forbedringer osv. osv. Listen er uendelig.

Amerikaneren DW Organ (Organ, 1988; Smith et al, 1983) betragtes normalt som pioneren på området. Han skelner mellem to former for godt medarbejderskab, dels adfærd, der er rettet direkte mod *kolleger*, og dels adfærd, der gavner *organisationen*. Ofte nævnes fem underformer af godt medarbejderskab: 1. *Hjælpsomhed*. Tænke på andre end sig selv. 2. *Opmærksomhed*. Respektere andre og forsøge at forebygge problemer. 3. *Kollegial opførsel*. Komme til møder, som ikke er obligatoriske. Være orienteret om, hvad der sker på arbejdspladsen. 4. *Samvittighedsfuldhed*. Overholde skrevne og uskrevne regler – også når det ikke kontrolleres. 5. *Positiv tilgang*. Fokuserer på det positive. Undlade at klage over trivielle ting.

Begrebet *organizational citizenship* ligger meget tæt ved et andet ofte anvendt begreb, nemlig "*contextual performance*" (Borman m. fl., 1997; Borman, 2004). *Contextual performance* handler om at være en god kollega og medarbejder, mens "*task performance*" handler om at være god til sit *arbejde* i mere snæver forstand. Der er i litteraturen enighed om, at godt medarbejderskab både fremmer virksomhedens produktivitet og den generelle trivsel på arbejdspladsen. Set ud fra et ledelsesperspektiv kan man sige, at godt medarbejderskab modsvarer *god ledelse*, idet god ledelse ikke blot er afhængig af egenskaber hos lederen, men er et *relationelt* forhold, som kræver evne og villighed til at samarbejde hos de ansatte.

Samarbejde/netværk: Samarbejdet på en arbejdsplads handler om individers eller grupperes anstrengelser for at nå et fælles mål. Normalt skal samarbejdet have en vis tidsmæssig udstrækning, for at der kan opstå varige fordele for både de parter, der samarbejder, og for hele virksomheden. Netværk er de for-

melle eller uformelle relationer, som dannes gennem kommunikation og samarbejde, og som gør det fortsatte samarbejde lettere.

Inden for litteraturen om social kapital taler man om tre forskellige former for samarbejdsrelationer: *Samlende* (bonding), *brobyggende* (bridging) og *forbindende* (linking). Samlende relationer er dem, der findes *inden for* en gruppe eller afdeling. Brobyggende er de "*vandrette*" relationer mellem forskellige grupper eller afdelinger. Og forbindende er de "*lodrette*" relationer højere op i organisationen. Pointen i denne forbindelse er, at der skal være *balance* mellem de tre former for relationer. Hvis der er ubalance, kan der opstå tre forskellige situationer. Hvis de lodrette relationer er de stærke, får vi en centralistisk organisation. Hvis de samlende relationer er de stærke, får vi en splittet organisation med stærke subkulturer. Hvis de brobyggende relationer er de stærke, får vi en løs netværksorganisation. Endelig får vi en disintegreret organisation, hvis alle tre former for relationer er svage (Olesen m.fl., 2008).

Samarbejdet bliver bedre og lettere, hvis det er bygget på tillid og respekt (se *social kapital* og *godt medarbejderskab*). Tillid gør alting lettere og gør det muligt at spare mange kontrol- og transaktionsomkostninger, mens respekt muliggør godt samarbejde mellem individer eller grupper med forskellig baggrund (fx uddannelse, fag, køn, etnicitet, se Thygesen m.fl., 2008).

Videndeling: Med begrebet videndeling fokuseres der på den del af samarbejdet, som indebærer, at der spredes *viden* eller *informationer* mellem medarbejderne på en virksomhed. På moderne virksomheder, hvor ny viden og aktuelle informationer spiller en central rolle, er videndeling en meget vigtig form for godt medarbejderskab. Hvis virksomheden er opbygget sådan, at den enkelte kun belønnes for sin *egen indsats*, vil der være to barrierer mod videndeling. For det første tager det *tid* at dele viden og informationer med andre. Set ud fra en snæver egeninteresse kan denne tid betragtes som spildtid. Og for det andet mister man sin "*konkurrencefordel*" i forhold til kollegerne, hvis man deler viden med dem. Hvis man ønsker videndeling på en virksomhed, skal man derfor sørge for, at der skabes en kultur, hvor gensidig videndeling er til alles fordel. Dette gør man blandt andet ved, at denne form for adfærd *belønnes* (med anerkendelse eller andre former for belønning) (Argote m.fl., 2000).

Sygefravær: Sygefravær er et af de mest udforskede emner i arbejdsmiljøforskningen. Søger man på "absence from work" i Google Scholar, får man over 4 millioner hits, som dog nok ikke er lige relevante alle sammen. I mange år har man i Danmark stillet i udsigt, at man kunne reducere sygefraværet, når man har søgt midler til forskningsprojekter, startet udviklingsprojekter på arbejdspladserne, igangsat nye tilsynsmetoder eller lanceret nye koncepter på konsulentmarkedet. Samtidig er der ansat mange hundrede fraværskonsulenter, fraværet er inkluderet i APV-konceptet, der er gennemført fraværssamtaler og indført ny lovgivning på området. Fraværet har dog været overraskende modstandsdygtigt over for alle disse mange angreb. Ifølge ASUSI-projektet har det danske fravær stort set ligget på samme niveau siden 1970'erne (Johansen & Lyng, 2008).

Vi ved meget om fraværets fordeling og årsager. På tværs af brancher er det stort set altid sådan, at kvinder har mere fravær end mænd, og at der er en meget kraftig sammenhæng mellem social status og fravær: Jo højere status, jo

mindre fravær. Som regel er der mindre kortvarigt og mere langvarigt fravær blandt ældre lønmodtagere. Der er kraftige sammenhænge mellem selvvurderet helbred, stress, udbændthed og depressive symptomer på den ene side og fravær på den anden. Omkring 20 % af lønmodtagerne har omkring 80 % af fraværet i en given periode. Endelig ved vi, at fravær et givet år er en god prædikator for førtidspension, hospitalsindlæggelser og dødelighed i de følgende år (Labriola m.fl., 2007; Alexanderson & Nørlund, 2004). En række faktorer har betydning for fraværet, herunder arbejdsmiljø og livsstil. Hvad livsstil angår, har især tobaksrygning stor betydning, idet rygere har 40-50 % højere fravær. Arbejdsmiljøets betydning (den såkaldte ætiologiske fraktion) er i forskellige undersøgelser estimeret til at være 30-40 %, hvilket altså betyder, at man potentielt kunne reducere fraværet med omkring en tredjedel ved at fjerne alle de relevante risikofaktorer fra arbejdsmiljøet (Jensen m.fl., 2002; Nielsen m.fl., 2006).

Arbejdsmiljøets betydning er størst i grupper med højt fravær og lavere i grupper med lavere fravær. Fx er arbejdsmiljøet årsag til omkring 50 % af fraværet i socialgruppe V mod 20 % i socialgruppe I. På arbejdspladser med højt fravær kan arbejdsmiljøets betydning – også kaldet forebyggelsespotentialen – være over 50 %. De faktorer, der forårsager fraværet, veksler fra branche til branche og fra arbejdsplads til arbejdsplads. I reglen har de ergonomiske og psykosociale faktorer størst betydning. Blandt de psykosociale kan der både være tale om job-faktorer, gruppe-/afdelingsfaktorer og arbejdsplads-faktorer (social kapital). For eksempel har man fundet, at de "50 bedste arbejdspladser" ifølge "Great Place to Work Konceptet" har et gennemsnitligt fravær på 2,4 %, hvilket er mindre end halvdelen af gennemsnittet for Danmark (Oxford, 2008).

Personaleafgang: Mens der har været meget stort fokus på sygefraværet i Danmark, har der været overraskende lidt opmærksomhed omkring personaleomsætning, selv om en høj personaleomsætning ofte er forbundet med langt højere omkostninger og produktionstab end fraværet. Personaleomsætning er i sig selv et upræcist ord, idet det jo dækker over både rekruttering og afgang af ansatte. I denne sammenhæng behandler vi de to begreber særskilt og tager personaleafgangen først.

Set fra *virksomhedens synspunkt* kan personaleafgang være både ønsket og uønsket. Når der foregår downsizing eller outsourcing, eller når der er svigtende ordretilgang, kan personalereduktion være den eneste vej til at overleve på længere sigt. Det kan også være i virksomhedens interesse at skille sig af med *enkelte medarbejdere* med ukollegial adfærd, højt fravær, lav produktivitet osv. Personaleafgang bliver et problem for virksomheden, når den er *uønsket*, dvs. når man mister medarbejdere, som man gerne ville have beholdt. Et sådant tab af medarbejdere kan være meget dyrt, idet virksomheden ikke alene mister sin "investering" i den pågældende medarbejder, men også skal ud og rekruttere, uddanne og integrere en ny medarbejder. Dertil kommer tab af gode kunderektioner og såkaldt "tavs viden". De amerikanske forskere Dess & Shaw (2001) har gjort opmærksom på en ny trend i forbindelse med uønsket personaleafgang, nemlig når *hele grupper* af nøglemedarbejdere forlader en arbejdsplads og samlet bliver ansat hos en konkurrent. Ifølge Dess & Shaw kan dette skade virksomhedens sociale kapital og konkurrenceevne meget alvorligt.

Set fra *den enkeltes synspunkt* kan afgang fra en virksomhed også være både

uønsket og ønsket. Ønsket personaleafgang kan være situationer, hvor man skifter til et bedre job i en anden virksomhed, går på pension eller skifter arbejdsgiver af familiemæssige grunde – fx i forbindelse med flytning. Uønsket personaleafgang dækker især over to situationer, dels firing og dels ophør på grund af dårligt helbred.

Arbejdsmiljøet har især betydning for to former for personaleafgang, nemlig afgang på grund af utilfredshed med arbejdspladsen og afgang på grund af arbejdsbetingede helbredsproblemer (Griffeth m.fl., 2000; Ongori, 2007). Som i andre sammenhænge gælder det også her, at de afgørende faktorer kan findes på alle tre niveauer: job, afdeling/gruppe og virksomhed. Der er fx god evidens for, at virksomheder med høj social kapital har lav personaleomsætning (Lymann, 2008; Oxford Institute, 2008). Ofte anvendes "*intention to quit*" som en prædiktor for (uønsket) personaleafgang fra en virksomhed. Intention to quit måles som regel ved et enkelt spørgsmål, som går på, om den pågældende har overvejet at søge arbejde i en anden virksomhed. I forskellige undersøgelser har man fundet mellem 20 og 80 %, der overvejede at søge væk. Det er i den forbindelse vigtigt at være klar over, at hvis en stor andel af de ansatte overvejer at søge væk, vil både trivsel og produktivitet i virksomheden lide under det, også selv om de pågældende ikke skulle finde andet arbejde alligevel. Et højt niveau af intention to quit er næsten altid forbundet med lav involvering i arbejdspladsen og med lav social kapital.

Rekruttering: Mens der er en meget omfattende forskning om udstødning, fastholdelse og personaleomsætning i almindelighed, er der stort set ingen om rekruttering af nye medarbejdere. Dette er mærkeligt, da man må formode, at netop selektionen af ny arbejdskraft har stor betydning for virksomhedens fortsatte funktion.

Også rekruttering kan ses fra såvel virksomhedens som den (potentielt) ansattes synspunkt. Fra *virksomhedens synspunkt* handler rekruttering om at ansætte den bedst mulige arbejdskraft, hvad enten situationen er den, at der er mange ansøgere, således at man kan vælge, eller der er mangel på arbejdskraft, således at man må anvende mere opsøgende metoder. I de senere år har vi i Danmark oplevet begge situationer – somme tider samtidigt i forskellige dele af arbejdsmarkedet. Det har i de senere år været diskuteret, om et godt arbejdsmiljø kunne tænkes at udgøre en vigtig rekrutteringsfaktor, således at den bedst kvalificerede arbejdskraft søgte til virksomheder med det bedste arbejdsmiljø. Der er ikke meget empirisk forskning at holde sig til, men undersøgelser af fagenes prestige tyder på, at der er mange andre forhold, der spiller ind. For eksempel er stillinger ved medierne meget eftertragtede, selv om medierne ikke har noget renommé for godt arbejdsmiljø.

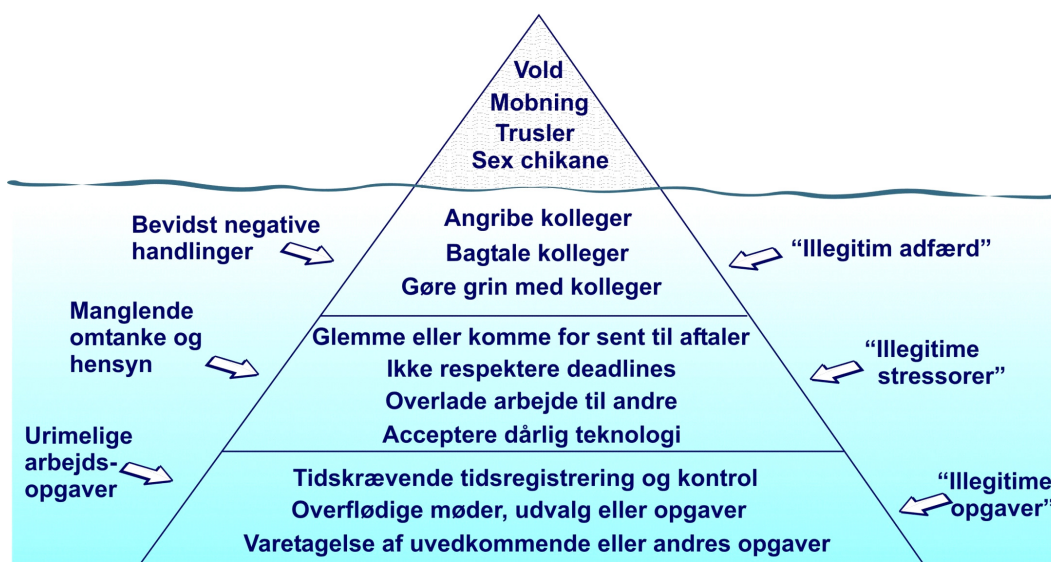
Mens forskningen på dette område som nævnt er yderst begrænset, er antallet af konsulentbureauer på feltet meget, meget stort. Hvilke (implicitte) teorier og værdier der ligger bag disse bureaux virksomhed, vides der heller ikke meget om.

Krænkende adfærd: Betegnelsen krænkende adfærd dækker normalt over mobning, sexchikane, trusler og vold. Der er omfattende dokumentation for årsager, omfang og konsekvenser af de forskellige former for krænkende adfærd (Dofradottir & Høgh, 2002; Høgh, 2005; Høgh m.fl., 2009). Litteraturen viser,

at selv om disse former for krænkende adfærd kan forekomme overalt, er der nogle klare risikogrupper og risikofaktorer. Således afspejler et højt niveau af mobning eller chikane på arbejdspladsen, at der er generelle problemer med ledelse og samarbejde. Imidlertid bliver de almindelige problemer med samarbejde og klima *forværret* af den krænkende adfærd, og det bliver især problematisk, hvis der "ses igennem fingre" med den krænkende adfærd, således at der opstår en stiltiende accept af, at den er en del af virksomhedens kultur. Der er generel enighed om at fordømme og modarbejde krænkende adfærd på arbejdspladsen (såvel som i skoler og andre steder i samfundet), men ikke desto mindre ser det ud til, at alle former for krænkende adfærd på arbejdspladsen har været stigende siden midt i 1990'erne (Pejtersen & Kristensen, 2009).

I de senere år er begrebet krænkende adfærd blevet udvidet takket være den schweiziske forsker Norbert Semmer (Semmer m.fl., 2007; Sørensen, 2008). Semmer arbejder med en række af "dagligdagens små krænkelser", som så at sige ligger neden under toppen af isbjerget, der udgøres af de klassiske former for krænkende adfærd (se figur 4).

Figur 4. Semmers model for krænkende adfærd.



Semmer 2007.

Som det fremgår af figuren, er der tre former for krænkende adfærd, nemlig "*illegitim adfærd*", "*illegitime stressorer*" og "*illegitime opgaver*". På mere almindeligt dansk kan man tale om bevidst negative handlinger, manglende omtanke og hensyn samt urimelige arbejdsopgaver. Semmer har to grundlæggende antagelser, nemlig at disse dagligdags krænkelser er *uhyre almindelige*, samt at de udgør en alvorlig krænkelse af *den enkeltes selvværd*, som man i reglen har svært ved at forsvare sig imod, netop fordi der er tale om "små ting". Endvidere er netop det at blive krænket uden at kunne forsvare sig en stor stressbelastning, som på længere sigt kan undergrave den enkeltes selvværd og tro på egne evner. På moderne arbejdspladser, hvor der netop er så mange relationer til kolleger, ledere, kunder og klienter, spiller denne form for stressbelastninger en meget stor rolle. På mange måder kan man sige, at krænkende adfærd i Semmers betydning er den diametrale modsætning til godt medarbejderskab. Det er således en god hypotese, at arbejdspladser med en høj forekomst af krænkende adfærd vil have lav trivsel, høj personaleafgang og højt fravær samt

lav produktivitet.

Destruktiv adfærd: Destruktiv adfærd på arbejdspladsen (*counterproductive work behavior*) defineres normalt som handlinger, som er skadelige for virksomhedens legitime interesser. I medierne omtaler man undertiden tyveri fra arbejdspladsen, "pjæk" eller industrispionage, som er tre eksempler på destruktiv adfærd. Andre former kan være bagtalelse af virksomheden eller dens ansatte, tilbageholdelse af information, ødelæggelse eller manglende vedligeholdelse af maskiner eller anlæg. Der er meget lidt systematisk forskning på området (Dalal, 2005; Fox m.fl., 2001), men meget tyder på, at sådanne former for adfærd i høj grad hænger sammen med manglende retfærdighed og manglende anerkendelse. Når man ikke føler sig respekteret og anerkendt, kan man i ekstreme tilfælde svare igen ved at "hævne sig" på virksomheden. I sjældne tilfælde kan man læse om vold eller mord på ledere eller arbejdsgivere.

Spionchefen fra DDR Markus Wolf giver i sin bog "Manden uden ansigt" (1977) nogle glimrende eksempler på, hvor langt et menneske kan være villig til at gå i retning af "counterproductive behavior", hvis man oplever at blive uretfærdigt behandlet. Flere af top-spionerne, der blev landsforrædere (herunder Klaus Fuchs og Klaus Kuron), angav udtrykkeligt, at manglende anerkendelse og retfærdighed førte til, at de blev spioner imod deres eget land. I mindre skala finder vi de samme processer på arbejdspladserne, men synderne bliver sjældent helt så berømte.

4. Kunde/borger forhold.

I det følgende bruger vi betegnelsen kunde, når vi taler om den private sektor, og borger, når vi taler om den offentlige. I denne sektor anvendes et væld af betegnelser (borger, klient, patient, elev, beboer, indsat m.v.). Undertiden oplever man også, at ordet kunde anvendes i den offentlige sektor, hvilket imidlertid er uhensigtsmæssigt, da man herved tilslører en række væsentlige forskelle på markedet og den offentlige sektor.

Kunde/borger tilfredshed: Tilfredsheden med produkter eller ydelser bliver ofte opdelt i tilfredshed med *processen* og tilfredshed med *produktet*. Det er ikke nogen stor fornøjelse at spise en superb middag på en dejlig restaurant, hvis tjenerne er uhøflige, uopmærksomme eller langsomme. Omvendt kan den sødeste betjening næppe opveje en branket bøf serveret med lunkne kartofler. Heskett og kolleger (1997) arbejder med "kunde-værdi-ligningen", som siger, at værdi for kunden består af en brøk, hvor *tælleren* indeholder både *produkt* og *proces*. I *nævneren* har vi så dels *prisen* og dels *omkostningerne* ved at tilegne sig varen. Det sidste punkt er ret vigtigt, idet denne omkostning kan opveje en lav pris. (For eksempel kan der være store omkostninger forbundet med at køre til Tyskland for at købe billige colaer). Tilfredshed med processen afhænger ifølge Heskett og kolleger af en række forhold, så som: 1. Fik kunden det, som kunden blev stillet i udsigt? 2. Blev varen leveret til tiden? 3. Optrådte firmaet troværdigt og tillidsskabende? 4. Kunne firmaet sætte sig i kundens sted? Der gøres opmærksom på, at service kvalitet er relativ, idet det er *kunden*, og ikke firmaet, der bestemmer, om kvaliteten er tilfredsstillende. Derfor er det en god ide, at firmaet klart kommunikerer, hvad varen eller ydelsen omfatter. For eksempel kan det være helt OK, at der ikke serveres mad på en billig flyrejse med et lavpris selskab, hvis dette står helt klart på forhånd, mens det kan skabe stor utilfredshed, at der ikke serveres en tre-retters menu med franske vine på en

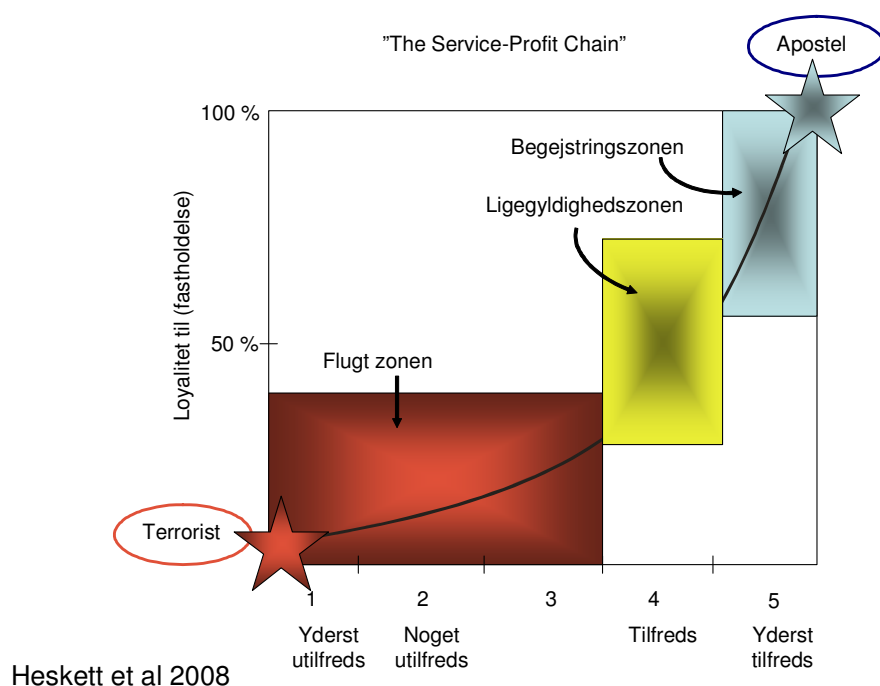
første klasses tur med Thai Air.

I forbindelse med offentlige ydelser ser man ofte (men ikke altid), at produkt og proces er to sider af samme sag og meget vanskelige at holde adskilt fra hinanden. Det gælder for eksempel for hjemmepleje og børneinstitutioner, hvor "produktet" er omsorg, pleje, pasning, stimulering og udvikling. Men selv i disse sammenhænge indeholder processen klare elementer af kvalitet, som blot er svære at måle.

I de senere år har man i høj grad fokuseret på borgernes tilfredshed med de offentlige ydelser. I en undersøgelse af brugertilfredsheden på ældreområdet (KL, 2009) konkluderer man fx, at 86 % af hjemmehjælpsmodtagerne er tilfredse med den praktiske hjælp, mens 92 % er tilfredse med den personlige pleje. Umiddelbart er der altså tale om en meget høj tilfredshed, som imidlertid dækker over, at kun cirka 35 % var "meget tilfredse", mens cirka 54 % blot var "tilfredse" (Capacent, 2009). Ifølge Heskett og kolleger er der en helt afgørende forskel mellem disse to kategorier, hvilket vi kommer til nedenfor. At slå de to kategorier sammen tilslører altså en vigtig forskel mellem de fuldt tilfredse og de lunkent tilfredse.

Kunde/borger loyalitet: Ifølge Heskett og kolleger (1997) er det af afgørende betydning at skelne skarpt mellem kundetilfredshed og kundeloyalitet. Den loyale kunde er ikke blot tilfreds, men *yderst tilfreds*. En sådan kunde gør tre ting: 1. Dels køber denne kunde flere varer eller ydelser end andre kunder. 2. Dels er en loyal kunde mere trofast og har ingen tanker om at gå over til en konkurrent. 3. Og endelig anbefaler en loyal kunde firmaet eller dets produkter til andre. Den loyale kunde er altså en uvurderlig ambassadør. Se figur 5, hvor Heskett m.fl. anvender de dramatiske betegnelser "apostel" og "terrorist"(!)

Figur 5. Heskett og kollegers model for kundetilfredshed og kundeloyalitet.



Man får mange loyale kunder gennem en langvarig og opmærksom satsning på de kvaliteter, der skaber *værdi for kunden*. Dette er på ingen måde et entydigt begreb, da kunder er forskellige og har forskellige behov på forskellige tidspunkter. For eksempel skaber Netto værdi for kunden gennem lave priser kombineret med god kvalitet, mens Irma lægger stor vægt på at modarbejde alt, der blot smager af discount. I begge tilfælde skabes der værdi for kunden, og begge kæder har mange loyale kunder. Et andet eksempel er Southwest Airlines, der er et lavpris selskab, som afskaffede nummererede pladser og servering, men til gengæld var det mest præcise selskab, havde færrest mistede kuffertyl, færrest passagerklager, flest passagerer per ansat, højest kundetilfredshed og højest tilfredshed blandt de ansatte (Heskett m.fl., 1997).

I den offentlige sektor skelnes der ikke mellem borgertilfredshed og borgerloyalitet. Det ville ellers være en god ide, hvilket der er mange eksempler på. For eksempel er der stor forskel på en forældregruppe, som blot kræver kvalitet i undervisningen til deres børn, mens de forbeholder sig ret til at kritisere læren og skolen, og så en forældregruppe, der tager aktivt og engageret del i skolens og klassens liv og trivsel.

Kunde/borger kompetence: Dette begreb anvendes endnu sjældnere end loyalitetsbegrebet, men vil med stor sandsynlighed blive et vigtigt begreb fremover. En kompetent kunde er ikke blot en passivt tilfreds eller loyal forbruger, men en person, der har stor indsigt i og viden om det produkt, der er tale om. Kompetente forbrugere kan være en stor og vigtig kilde til forbedringer af produkt og service, hvis virksomheden er lydhør over for feedback. Hos moderne virksomheder som fx Google og Lego ser vi, hvordan kompetente (for)brugere i stigende grad inddrages i udviklingen af nye produkter.

I den offentlige sektor er der ligeledes et stort behov for at fokusere på kompetencer hos brugerne. Tænk blot på sundhedssektoren, hvor en lang række kroniske lidelser nødvendiggør, at patienten har forstand på sin sygdom og selv kan passe sin kost, medicinering, løbende monitorering osv. Eksempler kan være diabetes, alkoholisme, bevægeapparatlidelser, forhøjet blodtryk osv. Tilsvarende i skolen, hvor kompetente forældre, der kan hjælpe børnene, sørge for god kost og hvile osv., gør en stor forskel for undervisningen.

5. Produktion/ydelser.

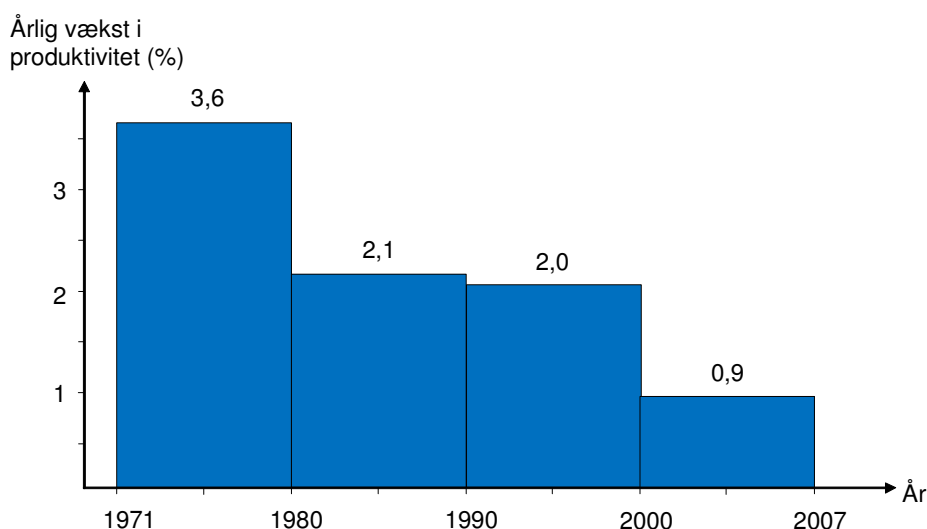
Produktivitet (kvantitet): Produktivitet udtrykker forholdet mellem værdiskabelse og indsats af produktionsfaktorer som fx arbejdskraft og kapital. Jo større værdi der skabes per enhed af de anvendte produktionsfaktorer, jo større produktivitet. Produktivitetens udviklingen måles ofte ved værditilvæksten per beskæftiget (arbejdskraftproduktiviteten) eller per arbejdstime (timeproduktiviteten). For virksomhederne betyder det naturligvis meget, hvad en arbejdstime koster. Hvis udgifterne per arbejdstime er 50 gange så høj i Danmark som i Kina, hjælper det naturligvis ikke meget, at timeproduktiviteten er dobbelt så høj i Danmark.

Da offentlige ydelser så som skolegang og hospitalsophold normalt ikke sælges på et marked, har man traditionelt haft problemer med at værdisætte produktiviteten i den offentlige sektor. Man har hidtil anvendt *input metoden*, der går ud på at sætte værdien af offentlige ydelser lig summen af udgifterne til

lønninger, materialer m.v. Det er naturligvis utilfredsstillende, da man hermed går ud fra, at produktiviteten stiger, blot fordi lønningsudgifterne stiger. Man har derfor nu valgt at følge internationale anbefalinger, som går på at anvende *output metoden*, der indebærer, at man værdisætter den offentlige produktion ved hjælp af *indikatorer*. Det kan fx være antallet af operationer, antal uddannede fra universiteterne, antal plejehjemspladser osv. (Nyt fra Danmarks Statistik, 2009). Metoden forekommer logisk, men indeholder også oplagte faldgruber. For eksempel kan man jo øge kvantiteten af ydelser på bekostning af kvaliteten. Et andet problem er, hvordan de mange og vidt forskellige offentlige ydelser skal vægtes i forhold til hinanden.

Danmark har i de senere år oplevet et markant fald i produktiviteten, som har bekymret mange (se figur 6). Dette har skærpet interessen for de faktorer, der kan forklare produktivetsudviklingen, og her har man fået øjnene op for den såkaldte multifaktorproduktivitet (MFP). MFP er den del af produktivetsudviklingen, der ikke skyldes de traditionelle produktionsfaktorer, som er kapital og arbejde (Andersen & Bøggild, 2004). Blandt de faktorer, der bidrager til MFP, kan nævnes human resources, ny IT, innovation, iværksætteri og globalisering. Ifølge Andersen og Bøggild skyldes størstedelen af Danmarks vækst netop disse faktorer, der tilsammen udgør MFP. Hvis denne rapportes hovedtese om den dobbelte gevinst holder vand, kan vi føje et nyt punkt til listen over MFP-faktorer, nemlig virksomhedernes arbejdsmiljø og sociale kapital. Dette ville være i smuk overensstemmelse med økonomernes omtale af Danmarks sociale kapital som forklaringen på, at vi trods kort arbejdstid og høj skat alligevel ligger helt i top med hensyn til konkurrenceevne (Svendsen, 2006; Svendsen & Svendsen, 2006).

Figur 6. Den årlige produktivetsstigning i Danmark 1971-2007.



Kilde: OECD, 2009.

Kvalitet: Både i den offentlige og i den private sektor spiller kvalitet en stadig større rolle. Tænk blot på fænomener som Total Quality Management, "Kvalitet for kunden", Den Danske Kvalitetsmodel, Kvalitetsreformen, Kvalitetsstyring,

Kvalitetssikring osv. Alle er enige om, at kvalitet er godt, men det er jo ret besat en indholdstom frase, idet det ikke giver mening at sige det modsatte. Problemerne opstår, når kvalitet skal *defineres, måles og sammenlignes*. Fundamentalt set er der to forskellige måder at forstå kvalitet, nemlig som en *egenskab* ved produktet eller ydelsen og som en *tilskrivelse*, der foretages af en person. Inden for den første ramme kan kvalitet principielt måles, hvilket kræver klare kvalitetskriterier, mens det ikke giver mening at sammenligne kvalitet inden for den anden ramme. Når man fx siger, at "smag ikke kan diskuteres", så er det netop, fordi man betragter kvalitet som en tilskrivelse, hvilket betyder, at min vurdering *per definition* er lige så god og gyldig som din.

Den moderne "kvalitetsbølge" er baseret på den grundlæggende antagelse, at kvalitet er en egenskab, der kan defineres, måles og forbedres. Hvis vi tager den offentlige sektor først, så arbejdede regeringens kvalitetsreform ud fra følgende kvalitetsdefinition: "Kvalitetsbegrebet på velfærdsområderne indeholder tre dimensioner: 1. *Den kvalitet brugeren oplever*. 2. *Den faglige kvalitet*. 3. *Den organisatoriske kvalitet*. God kvalitet forudsætter, at alle tre dimensioner af kvalitet er i orden. Fx skal en operation på et sygehus både være fagligt i orden og tilrettelagt hensigtsmæssigt. Og patienten skal opleve, at forløbet har været godt. *Den brugeroplevede kvalitet* fokuserer fx på, om brugeren føler sig godt informeret, inddraget og behandlet med respekt. Den oplevede kvalitet kan fx måles i brugertilfredshedsundersøgelser. God *faglig kvalitet* betyder, at serviceydelsen lever op til høje faglige standarder. *Organisatorisk kvalitet* handler om god tilrettelæggelse af arbejdet, om ledelse, medarbejdere, organisationsformer mv." (Regeringen, 2007).

Hermed har man "løst" problemet med "det subjektive element" ved at gøre kvalitet for brugeren til et spørgsmål om *bruger tilfredshed*, som kan måles ved hjælp af simple krydser i et spørgeskema. Et af problemerne herved er naturligvis, at der ofte kan være konflikter mellem de tre kvalitetsmål. Hvis den gode faglige kvalitet af en operation fx tilsiger, at patienten skal holde op med at ryge eller drikke inden operationen (af hensyn til risikoen for reoperation og dårlig sårheling), så kan de faglige hensyn let skabe konflikter med patienten. Det samme ses i skolen, hvor lærernes forsøg på at forlange elever, der har spist en lødige morgenmad, kommer til tiden og i det hele taget er parate til undervisningen, kan skabe konflikter med både børn og forældre.

Inden for den private sektor forstås kvalitet ofte som et spørgsmål om, hvorvidt varen eller ydelsen lever op til i forvejen specificerede kvalitetsnormer vedrørende fx funktion, holdbarhed eller indhold. Men også her kan der let opstå tvister vedrørende kvalitet. Tænk blot på de mange klagesager, der optræder i forbindelse med bankernes rådgivning, charterbranchen, autoværkstederne, håndværkere osv. På disse og mange andre områder kan det både være uklart, hvad kunden har fået stillet i udsigt, og hvad der faktisk er leveret. Den offentlige sektor er altså ikke alene om at have problemer med at opstille et præcist kvalitetsbegreb.

Selv når vi taler om "gammeldags" varer som en spegepølse, en banan eller en havestol, ser vi i disse år, at kvalitetsbegrebet er under kraftig forandring, idet *produktionsprocessen* spiller en rolle for kvalitetsvurderingen, selv om det ikke kan konstateres, når man undersøger produktet. For eksempel kan arbejdsmiljøet på produktionsstedet, brugen af børnearbejde, træhugst i regnskovene,

økologisk produktion, social ansvarlighed og mange andre ting spille ind i forbindelse med dette udvidede kvalitetsbegreb. Kunden ønsker ikke blot en vare, men vil også have god samvittighed over at købe den. Dette kræver igen, at vi har *tillid* til producentens mærkning af produktet, da dette i praksis er det eneste, vi har at holde os til. Hvis det lykkes at gøre *arbejds miljøet på produktionsstedet* til en del af *produkternes kvalitet*, er der hermed skabt et direkte link mellem godt arbejdsmiljø og værdi for kunden.

Innovation: Som nævnt ovenfor, er kreativitet en nødvendig, men ikke tilstrækkelig, betingelse for innovation. Innovation omfatter *hele* processen, der gør nye ideer til brugbare og efterspurgte produkter eller ydelser. Dette kræver med andre ord ikke blot kreative medarbejdere, men også virksomheder, hvor nye ideer kan opstå, udvikles og omsættes til virkelighed. Som allerede omtalt, kniber det tilsyneladende på en del danske virksomheder med at få skabt et tilstrækkeligt innovativt klima (Ugebrevet A4, 2009).

Generelt ligger Danmark ellers godt placeret med hensyn til innovation og det beslægtede begreb *iværksætteri* (OECD, 2008). Man behøver blot at tænke på oplagte eksempler som høreapparatusindustrien, vindmøllerne, modeindustrien og computerspil, som er vellykkede eksempler på dansk innovation.

Derimod er det kun i ringe grad lykkedes at få skabt et innovativt klima på de offentlige arbejdspladser, hvilket er baggrunden for, at Innovationsrådet har besluttet at arbejde fokuseret med *velfærdsinnovation*, herunder specielt velfærdsiværksættere og velfærdsinnovatorer (Innovationsrådet, 2009).

Allerede i 1999 påpegede forskere ved Ålborg universitet betydningen af fleksible virksomheder og social kapital for udviklingen af innovation (Disko-Projektet, 1999), men det har siden knebet med at få sammenkædet netop innovation med centrale dimensioner i virksomhedernes arbejdsmiljø. Ifølge udenlandsk forskning er der ellers store potentielle gevinster at hente på netop dette område (Adler & Kwon, 2002; Haskell, 2000).

6. Økonomisk resultat.

Overskud: Hvad viser bundlinjen? Det ultimative mål for, hvor godt det går med en privat virksomhed, er naturligvis tallene på bundlinjen: Hvor stort er virksomhedens overskud eller underskud? I denne rapport er vi gået ud fra, at forhold som lavt fravær, lav personaleafgang, høj produktivitet, høj kvalitet og høj innovation *alt andet lige* vil give et bedre økonomisk resultat for virksomheden. Alt andet er naturligvis aldrig lige, og forhold som den globale konkurrence, finanskrise, handelshindringer og meget andet kan ofte spille en langt større rolle end de faktorer, der er nævnt ovenfor. Dette betyder, at der ikke er nogen simpel sammenhæng mellem arbejdsmiljø og bundlinje. Rapportens grundlæggende antagelse er således *ikke*, at et godt arbejdsmiljø er en garanti for overskud. Det er *heller ikke* tesen, at man nødvendigvis behøver at have et godt arbejdsmiljø for at få et godt økonomisk resultat. Her behøver man blot at se på Kinas økonomiske mirakel eller på Wall Marts enorme succes. *Den grundlæggende tese er, at der er mange veje til økonomisk succes, og at et godt arbejdsmiljø og en høj social kapital på virksomheden kunne tænkes at være en af dem.*

Aktieudbytter: Udbyttet til aktionærene hænger naturligvis sammen med virksomhedens overskud og kan således betragtes som en markør eller indikator for virksomhedens økonomiske succes. I en række undersøgelser har man anvendt denne markør, blandt andet fordi den er forholdsvist let tilgængelig i forskellige databaser. Der er også en pædagogisk pointe i at bruge aktieudbytter, idet man direkte kan sammenligne på tværs af brancher og virksomheder på en let fattelig måde.

Offentlig produktion og kvalitet: Inden for den offentlige sektor opererer man jo ikke med bundlinje eller aktieudbytter, men med cost-benefit og cost-effectiveness analyser. Generelt er det yderst vanskeligt at afgøre, hvordan man får mest for pengene. Inden for sundhedssektoren arbejder man med et højt niveau af evidensbaseret viden, når det gælder effekten af forskellige former for behandling. Dette forhindrer dog ikke, at der stadig rejses tvivl om ganske dyre aktiviteter, som fx screening for brystkræft. På andre områder hersker der en fundamental usikkerhed, når det gælder effekten af indsatsen. Det gælder for eksempel for fængselsvæsenet, behandling af narkomaner og alkoholikere, indsatsen over for unge med adfærdsmæssige problemer, integrationsproblemer på skolerne osv. På alle disse områder tales der om nødvendigheden af at sætte ind, men det hjælper jo ikke meget at sætte ind, når man ikke aner, hvad der virker. Dette gælder i endnu højere grad, når der tales om forebyggelse. Det er svært at finde nogen, der er modstander af forebyggelse, men da man heller ikke her ved meget om, hvad der er bedst, risikerer man at anvende meget store beløb uden nogen effekt overhovedet. Vi ved, at der i de kommende år vil være et meget stort pres på de offentlige finanser og de offentlige ydelser. Der er derfor et påtrængende behov for at finde ud af, hvordan vi får mest muligt ud af ressourcerne. Set fra de ansattes synspunkt vil dette også være en gevinst, idet netop kvalitet i ydelserne og mening i arbejdet er med til at skabe stolthed og arbejdsglæde.

Kapitel 2. Resumeer af undersøgelser om arbejdsmiljø og produktivitet.

I det følgende gennemgås forskningsresultaterne i de 16 forskellige bøger og artikler, der er indsamlet i forbindelse med projektet. Der er ikke tale om nogen udtømmende gennemgang, idet der findes langt flere undersøgelser, som man med rette kunne inddrage. I forbindelse med litteratursøgningen og udvælgelsen har følgende kriterier været anvendt. For det første skulle undersøgelsen handle om emnet, dvs. inddrage data om både arbejdsmiljøforhold og produktivitet/kvalitet. Som det fremgår nedenfor, er der et par af undersøgelserne, der knap nok opfylder dette kriterium (Regus Group og Deery m.fl.), men de er alligevel vurderet relevante. For det andet skulle undersøgelserne være af en acceptabel kvalitet. Og for det tredje blev der tilstræbt en god spredning med hensyn til brancher, lande, emner og metoder.

Man kan med rette spørge, om de refererede undersøgelser er udvalgt på en *tendentios* måde, således at det samlede billede er skævt i forhold til den eksisterende forskningslitteratur. Dette er ikke noget helt let spørgsmål af en række grunde:

1. Det er vigtigt at være klar over, at der ikke nødvendigvis er nogen helt god overensstemmelse mellem, hvordan virkeligheden ser ud, og så det billede, forskningen viser. Det er på ingen måde tilfældigt, hvad der bliver undersøgt, og hvad der ikke undersøges. Og det er heller ikke tilfældigt, hvad der publiceres, og hvad der aldrig bliver skrevet noget om. Vi har altså både *forskningbias* og *publiceringsbias*. Dette betyder, at selv om en litteraturgennemgang er "udtømmende", kan billedet sagtens være "skævt" alligevel. Blandt forskere er det velkendt, at det er sjovere at skrive om en sammenhæng, man har fundet, end at skrive om, at man ikke har fundet nogen sammenhæng. (Og det er også lettere at få artiklen optaget).
2. Det område, som denne rapport handler om, ligger på grænseområdet mellem en række forskellige discipliner, herunder forskning i arbejdsmarked, arbejdsmiljø, management, økonomi, psykologi, arbejdsmedicin m.m. Og inden for hver af disciplinerne er der forskellige grupperinger, skoler og underdiscipliner, som har hver deres tidsskrifter, konferencer, grupper og begreber. Der er altså tale om adskilte verdener, som undertiden bor tæt op og ned ad hinanden, men alligevel ikke har kendskab til hinandens forskning. Dette gør litteratursøgning og opsporing meget vanskelig.
3. Det er ikke denne rapports sigte at finde "lovæssigheder" i traditionel forstand forstået som årsags-virknings-sammenhænge, som fungerer under alle betingelser. Det har derimod været en ambition at undersøge, om der *faktisk findes forskning* på dette område, og om gode undersøgelser dokumenterer, at det er muligt at kombinere godt arbejdsmiljø, høj social kapital, høj produktivitet/kvalitet og økonomisk overskud med hinanden. Det svarer til at bygge et lavenergihus. Hermed viser man, at det faktisk kan lade sig gøre, men det udelukker jo ikke, at der kan bygges huse på andre måder. Der er sandsynligvis mange veje til høj produktivitet og kvalitet.
4. Det er bemærkelsesværdigt, at alle de undersøgelser, der gennemgås nedenfor, stammer fra perioden 2000-2009. Der har efter alt at dømme været et enormt opsving i litteraturen om emnet siden år 2000 (en enkelt af artiklerne er et optryk af en ældre artikel, men selv det viser jo den øgede interesse for feltet). Mig bekendt findes der ikke (forsøg på) at gennemføre reviews af forskningen på dette område i den internationale litteratur og heller ikke på dansk. Også dette tyder på, at vi her står over for et sandt boom i interessen for emnet.
5. I udvælgelsen af undersøgelser har jeg tilstræbt en vis *spredning* med hensyn til fokus, brancher og lande. Dette er faktisk lykkedes i temmelig høj grad. Man kan måske indvende, at omkring halvdelen af undersøgelserne er amerikanske, men for det første er disse under-

søgelse af meget høj kvalitet, og for det andet er 50 % amerikanske undersøgelser i realiteten ikke højt sammenlignet med mange andre oversigter i litteraturen. Man kan sige meget om amerikanerne, men de er i hvert fald flittige. De øvrige undersøgelser repræsenterer følgende lande: Finland, Danmark, Spanien, Holland, Australien og Tyrkiet. Dertil kommer en international undersøgelse. Et meget stort antal brancher er repræsenteret lige fra stålindustri til plejehjem, og den offentlige sektor er repræsenteret ved fire undersøgelser af henholdsvis trafikfunktionærer, plejehjem, skoler og hjemmehjælp. Dertil kommer et telefirma under privatisering.

Min konklusion er således, at *hvis* der skulle være en skævhed i udvælgelse eller referat, så er den ikke tilstræbt. Ambitionen er at give et retvisende referat af nogle meget spændende og gode undersøgelser, der belyser en ny og vanskelig problemstilling.

I det følgende gennemgås bøgerne og artiklerne i alfabetisk rækkefølge.

Bog: Denne bogs hovedtese er, at industrielle arbejdspladser, der anvender "High Performance Work Systems" (HPWS), har en højere produktivitet og dermed bedre konkurrenceevne. HPWS er en betegnelse, der ligger tæt ved "det udviklende arbejde". Der vises overbevisende sammenhæng inden for stålindustri, elektronik og beklædning.

Forfattere: Appelbaum E, Bailey T, Berg P, Kalleberg AL.

Titel: Manufacturing advantage. Why high-performance work systems pay off.

Serie: Economic Policy Institute.

Udgiver: Cornell University Press.

By: Ithaca and London.

År: 2000.

Sidetæl: 1-258.

Om undersøgelsen: Denne bog indeholder resultaterne fra nogle af de hidtil grundigste og mest omfattende undersøgelser af sammenhængen mellem psykisk arbejdsmiljø og produktivitet. Det grundlæggende spørgsmål, som forfatterne stillede sig selv, var følgende: Kan det overhovedet lade sig gøre at opretholde en konkurrencedygtig industri i USA i lyset af den globale konkurrence fra lande med (meget) lavere lønninger? Hypotesen var, at hvis svaret var ja, så måtte løsningen findes i "high performance work systems", HPWS, altså i organiseringen af arbejdet. I denne bog defineres HPWS således:

- a. Høj *indflydelse* til de ansatte med hensyn til udførelsen af det daglige arbejde.
 - b. God og åben *kommunikation* i arbejdsgruppen og i forbindelse med nødvendig ekspertise udefra.
 - c. *Selvstyrende grupper*, der er direkte involveret i produktionsprocessen.
 - d. *Off-line teams*, der står for kvalitet og problemløsning, og som står til rådighed for de produktive selvstyrende grupper.
- Dertil kommer en række HR-forhold, der har relation til disse centrale elementer:
- e. Nøje udvælgelse af nye ansatte samt kontinuerlig træning og uddannelse.
 - f. Et højt niveau af sikkerhed og sundhed på arbejdspladsen.
 - g. Gruppebonus eller andre belønningssystemer, der anerkender en god indsats.
 - h. Et højt informationsniveau.
 - i. En familie-venlig arbejdsplads.
 - j. Gode muligheder for fremmelse og karriere.

Alt i alt ligger denne beskrivelse meget tæt ved "*de seks guldkorn*" (selv om "mening" og "krav i arbejdet" ikke nævnes eksplicit).

Bogens hovedtese er altså, at industrielle arbejdspladser, der anvender HPWS defineret på denne måde, vil have en højere produktivitet og dermed konkurrenceevne. Ifølge forfatterne har litteraturen om sammenhængen mellem HR-strategier og produktivitet hidtil i vidt omfang været kendetegnet af anekdotisk viden, hvor specielt ledere (eller konsulenter) har fremført deres opfattelser og illustreret disse ved hjælp af mere eller mindre valide eksempler fra det virkelige liv. I denne bog har man anvendt en anden og langt mere stringent metode: Hvad angår produktivitet, har man anvendt kvantitative data direkte baseret på produktionen i de implicerede virksomheder. Og for at måle HPWS har man anvendt standardiserede spørgeskemaer udfyldt af de ansatte i de relevante afdelinger og job. Dernæst har man relateret disse data til hinanden i grundige statistiske analyser. Man har – med andre ord – valgt den optimale forskningsmetode til at belyse hovedhypotesen.

Undersøgelsen omfatter tre industrier: Stålintustri, beklædningsindustri og medicinsk elektronisk industri – altså tre meget forskellige industrier, hvad angår teknologi og arbejdskraftintensitet. Stålintustri er flowproduktion, beklædning er arbejdskraftintensiv og lavteknologisk masseproduktion, mens den elektroniske industri er mindre arbejdskraftintensiv og har et meget højt teknologisk niveau.

Undersøgelsen omfattede følgende antal arbejdspladser:

Stålintustri: En forløbsundersøgelse af 18 "rolling mills" og en tværsnitsundersøgelse af 48 "steel processing departments".

Beklædning: 11 arbejdspladser.

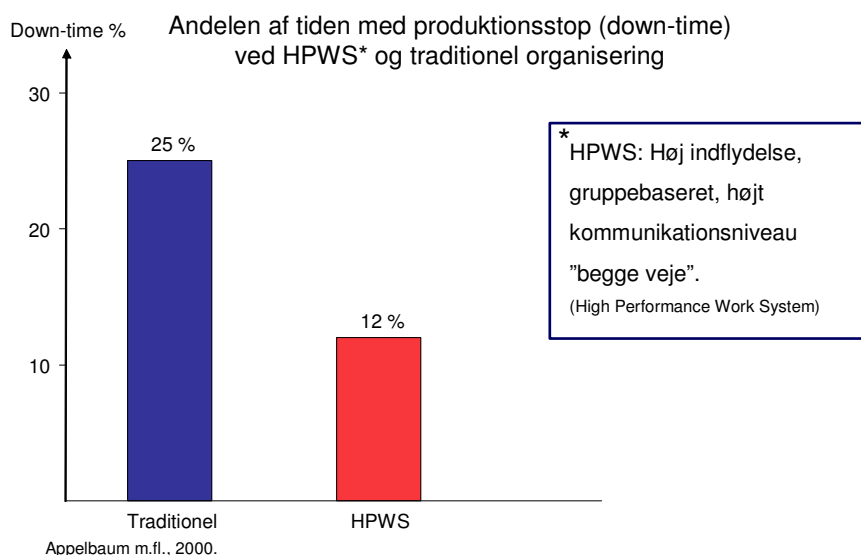
Elektronik: 10 arbejdspladser, der tilhørte 9 virksomheder.

Resultater: I det følgende gennemgås resultaterne fra de tre industrier hver for sig:

Stålintustrien: I stålintustrien anvendte man et enkelt mål for produktivitet, nemlig "uptime". Ved uptime forstås den del af tiden, hvor produktionen kører. Det modsatte kaldes "downtime", hvilket altså er den tid, hvor produktionslinjen er gået i stå af den ene eller den anden grund. (Udtrykket uptime kommer fra computerindustrien, hvor det er en meget anvendt indikator for kvalitet. Den gældende uptime rekord for en computer er ifølge Wikipedia 11 år, 303 dage, 20 timer og 57 minutter).

De samlede analyser viser, at HPWS øgede uptime med 18 % i forhold til den traditionelle måde at organisere arbejdet på (individuelle lønninger, lav indflydelse, ingen selvstyrende grupper osv.). Uptime i traditionel produktion lå på cirka 75 % mod 88 % ved HPWS. (På de enkelte medvirkende afdelinger varierede uptime fra 53 % til 97 %). Man kan også vende problemstillingen på hovedet og sige, at *downtime* blev halveret (fra 25 % til 12 %) ved HPWS. Da downtime er den tid, hvor de dyre anlæg står stille, er der således tale om en meget betydelig stigning i produktiviteten.

Figur 7. Psykisk arbejdsmiljø og produktivitet i den amerikanske stålintustri.

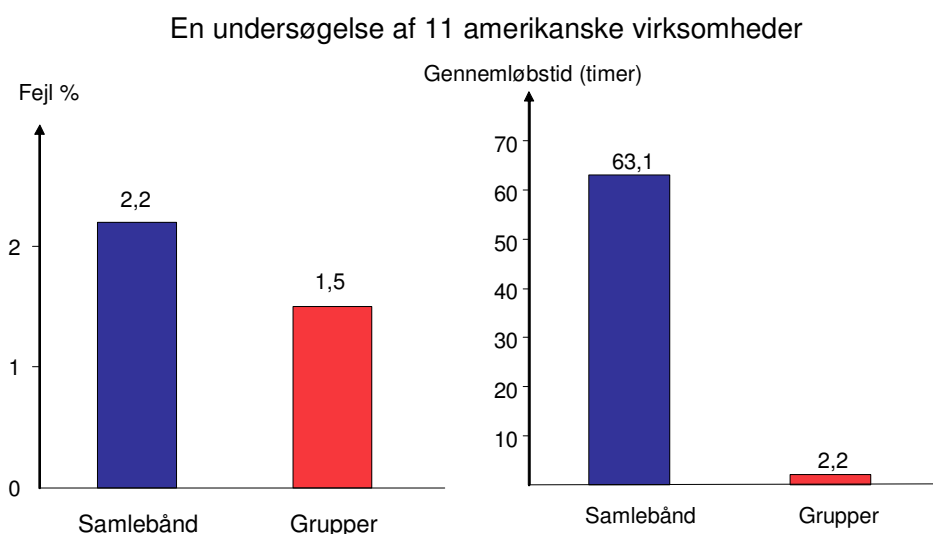


Beklædningsbranchen: I beklædningsbranchen sammenlignede man *traditionel (bundle) production* med *high performance (module) production*. Ved "bundle production" forstås den traditionelle samlebandsproduktion, hvor hver syerske laver en lille del af det samlede produkt (for eksempel at sy knaphuller eller at sy flipper). Ved "module production" forstås, at man arbejder i grupper med bredere job, job rotation og gruppebonus baseret på såvel kvantitet som kvalitet. Derudover var der mere informel sidemandsoplæring under "module production". Som mål for produktivitet sammenlignede man omkostningerne ved at fremstille identiske produkter samt kvalitet, gennemløbstid, kapitaludnyttelsen og pladsudnyttelsen. De mest markante forskelle viste sig med hensyn til *gennemløbstid* og *pladsudnyttelse*. Ved gruppeproduktion var den gennemsnitlige sy-tid 2,2 timer for et færdigt produkt mod 63,1 timer ved samlebandet. Derudover var der mindre pladsbehov ved gruppeproduktion (87 kvadratfod per ansat mod 137 ved samlebandsproduktion). Endelig var der lidt bedre *kvalitet* ved gruppeproduktion (1,5 % fejl mod 2,2 %).

Forfatterne gør også rede for nogle mere kvalitative fund. For det første var der langt større *fleksibilitet* ved gruppeproduktion, hvilket gjorde det lettere hurtigt at omstille produktionen til nye kundekrav. Og for det andet var der færre udgifter til *arbejdsskadeforsikring* i forbindelse med carpal tunnel syndrom skader hos syerskerne.

Alt i alt var der således en række fordele forbundet med gruppeproduktion i beklædningsbranchen. Imidlertid tvivler forfatterne på, at disse fordele vil være tilstrækkelige til at fastholde en beklædningsbranche i USA set i lyset af de meget bastante lønforskelle og i betragtning af, at man jo også relativt let kan indføre gruppeproduktion i lavtlønslandene.

Figur 8. Sammenligning af samleband og gruppeproduktion i beklædningsbranchen.

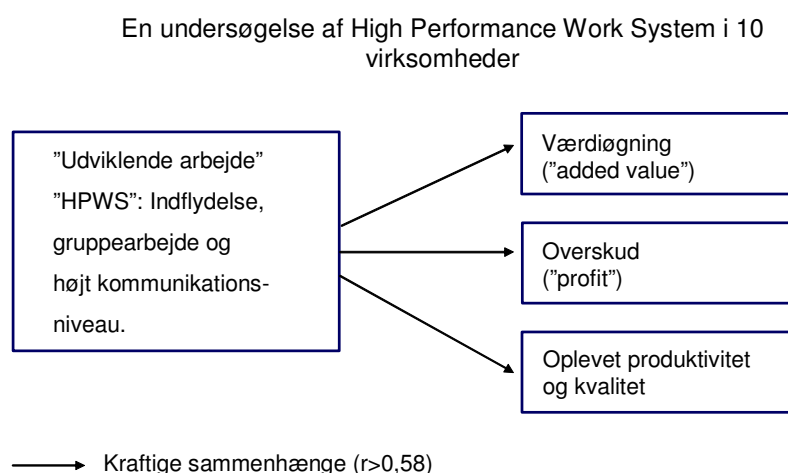


Grupper var langt mere fleksible og krævede mindre plads.

Appelbaum m.fl., 2000.

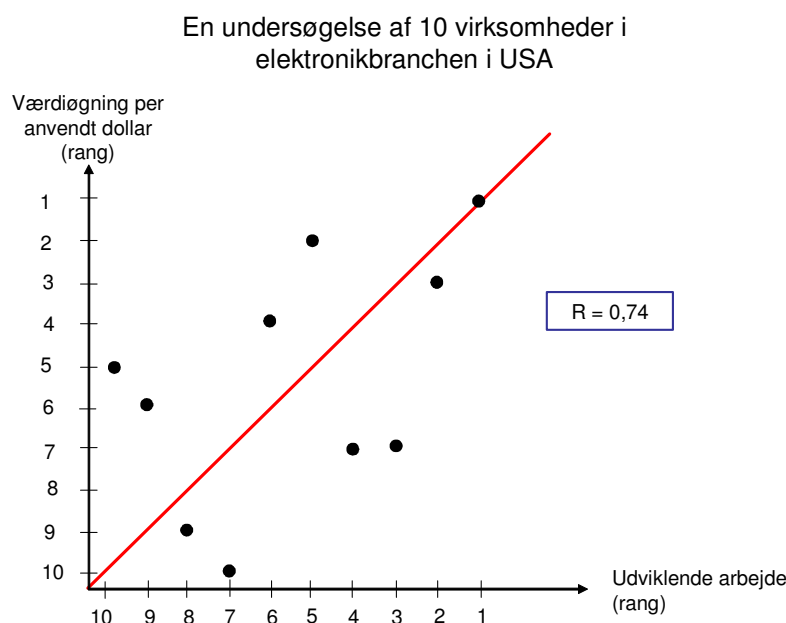
Elektronik: I elektronikbranchen undersøgte man sammenhænge mellem HPWS og produktivitet ved at sammenligne 10 virksomheder og rangordne dem på en række faktorer. Herved viste det sig, at HPWS især korrelerede højt med værdiøgningen i produktionen ("added value" i forhold til omkostningerne), profit (bundlinje performance), værdiøgning per ansat samt oplevet kvalitet og produktivitet blandt de ansatte. Disse resultater er – ifølge forfatterne – bemærkelsesværdige, idet udgifter til lønninger udgør en meget lille del (cirka 5 %) af de samlede omkostninger i de undersøgte firmaer, der producerer elektronik med højt vidensindhold til sundhedssektoren.

Figur 9. Udviklende arbejde og produktivitet i den amerikanske elektronikindustri.



Appelbaum m.fl., 2000.

Figur 10. Udviklende arbejde og økonomisk overskud i elektronikbranchen.



Appelbaum m.fl., 2000.

Tværgående analyser: I nogle supplerende tværgående analyser undersøges en række sammenhænge på tværs af de deltagende virksomheder. Hovedspørgsmålet er her, om der kan konstateres sammenhænge mellem HPWS og en række mål for psykisk arbejdsmiljø og social kapital: Tillid og retfærdighed, udviklende arbejde, involvering i arbejdspladsen, jobtilfredshed og job stress. Den overordnede model er, at HPWS påvirker tillid/retfærdighed og udviklende arbejde, som så igen påvirker involvering, tilfredshed og stress.

Alt i alt bekræftes disse sammenhænge i en række indgående analyser. De svageste sammenhænge finder man for stress, men som forfatterne konkluderer, så viser analyserne i hvert fald, at de ansatte ikke får mere stress af at få indflydelse, information og arbejde i

grupper! Omvendt er der stærke sammenhænge til tillid/retfærdighed og involvering i arbejdspladsen.

Perspektiver: Denne undersøgelse er et af de bedst gennemførte studier af psykisk arbejdsmiljø og produktivitet på det industrielle område. Den omfatter en lang række virksomheder i tre velvalgte industrier, som repræsenterer meget forskellige betingelser: Tung flowproduktion, masseproduktion i en arbejdskraftintensiv branche og teknologisk avanceret produktion i en videnstung branche. De valgte mål for produktivitet afspejler forholdene i de forskellige brancher (eksempelvis downtime i stålindustrien og antal beklædningsstykker med fejl i beklædning), mens de anvendte mål for de ansattes psykiske arbejdsmiljø er fælles for hele undersøgelsen.

Undersøgelsens hovedhypotese bekræftes i alle de tre undersøgte brancher: Ansatte med indflydelse, godt informationsniveau og gruppeorganisering har overalt en højere produktivitet, og denne øgede produktivitet kunne aflæses på bundlinjen. Om denne øgede produktivitet er tilstrækkelig til at opveje eventuelle ulemper ved at opretholde produktionen i USA er imidlertid et andet spørgsmål. For beklædningsbranchens vedkommende stiller forfatterne sig tvivlende – og sandsynligvis med god grund.

Man kunne godt ønske sig en klarere og skarpere terminologi på det psykosociale område (således skelnes der ikke mellem tillid og retfærdighed), men det er en skønhedsfejl i en undersøgelse, der ellers har et usædvanligt højt niveau.

Artikel: Trafikkontrollører i New York, der får god støtte fra deres leder, har højere produktivitet målt som antallet af bødeforlæg.

Forfattere: Baruch-Feldman C, Brondolo E, Ben-Dayan D, Schwartz J.

Titel: Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity.

Tidsskrift: Journal of Occupational Health Psychology.

År: 2002.

Årgang: 7.

Nummer: 1.

Side: 84-93.

Om undersøgelsen: Undersøgelsens emne er sammenhængen mellem social støtte, udbrændthed, jobtilfredshed og produktivitet blandt trafikfunktionærer i New York City. Trafikfunktionærene (Traffic Enforcement Agents) er dels beskæftiget med at opdage og påtale overtrædelser af parkerings- og trafikregler og dels med at regulere trafikken i myldretiden. De bliver tit udsat for protester og krænkende adfærd fra trafikanterne og anses derfor for at være en oplagt gruppe at undersøge i forbindelse med den valgte problemstilling.

Undersøgelsen omfatter 211 trafikfunktionærer (svarprocent 51 %). Omkring 56 % var kvinder, og 62 % var afro-amerikanere. De udfyldte et spørgeskema med oplysninger om social støtte (fra familie, kolleger og leder), udbrændthed, jobtilfredshed og fjendtlighed ("trait anger"). Målet for produktivitet var antallet af bødeforlæg for hver ansat i løbet af en måned divideret med antallet af arbejdstimer den pågældende måned.

Resultater: Analyserne er gennemført af en af den internationale epidemiologis dygtigste statistikere, Joseph Schwartz, men det er synd at sige, at han er dygtig til formidling. Redegørelsen for resultaterne er meget indviklet og svær at forstå. Imidlertid fremgår det, at der er en signifikant og uafhængig sammenhæng mellem social støtte fra lederen og trafikkontrollørernes produktivitet. Den sociale støtte hænger også sammen med jobtilfredshed, som imidlertid ikke hænger sammen med produktivitet. Sammenhængene med burnout er svage, men i den forventede retning. Høj støtte – lav burnout – høj produktivitet. Den halvdel af de ansatte, der oplevede den største støtte fra deres leder, udstedte gennemsnitligt 31,4 bødeforlæg per dag mod 26,9 forlæg for halvdelen med den lave støtte. Da forlæggene i gen-

nemsnit gav et overskud på \$29, betyder det, at disse vagter producerede en ekstra indtægt til byen på \$130 per dag. Et stort beløb i betragtning af, at der er tale om lavt lønnet arbejde i en stat, hvor minimumslønnen er \$58 per dag.

Perspektiver: Det er en interessant og vel gennemført undersøgelse. Største minus er – som sagt – at det er svært at læse og forstå redegørelsen for de gennemførte analyser. Et problem, man finder i mange undersøgelser i dag. Dog tæller det i modsat retning, at man "tilbageoversætter" de udviklede beregninger til simple tal for antal bøder og indtægter. Det ville have været interessant at vide, på hvilke måder mellemlederne støtter trafikkontrol-løjerne, og om disse får bonus for at dele bødeforlæg ud. Men disse oplysninger leder man forgæves efter.

Rapport: Undersøgelsen belyser udviklende arbejde og involverende HR-systemer inden for kundeservicen i telebranchen. Man fandt, at de undersøgte "high-involvement systemer" havde positiv effekt på både personaleomsætningen og salgsfremgangen.

Forfatter: Batt R.

Titel: Managing customer services: Human resource practices, turnover, and sales growth.

Serie: CAHRS Working Paper Series, Working Paper 00-07

Udgiver: Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, USA.

By: Ithaca, New York.

År: 2000.

Sidetal: 1-34.

Om undersøgelsen: Der er tale om en undersøgelse baseret på interviews med managers i 354 virksomheder inden for kundeservice og salg i telekommunikationsbranchen. De udvalgte virksomheder var repræsentative for USA. Batt valgte at fokusere på "kernearbejdskraften" (the "core" workforce) og fik informationerne gennem telefon interviews med *general managers*. Fokus var på HR, således som det blev praktiseret på virksomhederne. Hovedhypotesen var, at "High involvement HR systems" ville forøge produktiviteten, og at dette delvist ville ske gennem lavere personaleomsætning.

High involvement HR blev målt ved hjælp af følgende dimensioner:

A. Kvalifikationskrav til de ansatte:

1. Gennemsnitligt uddannelsesniveau.
2. Varigheden af intern videre uddannelse af de ansatte.

B. Job design og indflydelse:

3. Indflydelse i arbejdet. (Arbejdets tilrettelæggelse, metoder i arbejdet, arbejdstempo, arbejdstider, ferie, arbejdsstedets indretning).
4. Kunderelationer. (Indflydelse på non-rutine forespørgsler, kontrol over mængden af kundehenvendelser).
5. Problemløsende grupper.
6. Deltagelse i selv-styrende grupper.

C. Produktivitetsfremmende HR-systemer:

7. Elektronisk overvågning. (Kodes omvendt: Jo mere overvågning, jo lavere score).
8. Antal ugers træning på jobbet.
9. Løn. (Høj løn scores positivt).
10. Sikkerhed i ansættelsen. (Jo større sikkerhed, jo bedre).

I analyserne blev såvel de 10 enkeltfaktorer som de 3 overordnede indikatorer på "High involvement HR" analyseret.

To effekter var i fokus for undersøgelsen:

1. *Frivillig personaleafgang.* (Her udelod man fyringer, pensioneringer, flytninger på grund af arbejde i andre afdelinger samt forfremmelser til højere stillinger).

2. *Den procentvise udvikling i salg i den forløbne to-års periode.*

Derudover havde Batt en række hypoteser om de kontekst-faktorer, som havde indflydelse på styrken af de sammenhænge, som blev studeret. For eksempel om der er tale om rutinemæssigt salg eller salg af stærkt specialiserede produkter til kunder med meget høje krav. Undersøgelsen er unik på grund af det store antal undersøgte virksomheder, og fordi den finder sted inden for kundeservice og salg. Tidligere undersøgelser af denne type har overvejende fundet sted inden for industrien.

Før spørgeundersøgelsen gik i gang, besøgte Batt 15 udvalgte virksomheder, hvor hun gennemførte interviews, indsamlede materiale og observerede forretningssange. Derudover blev hendes sample valideret ved at sammenligne med landsdækkende tal på en række områder, så som organisationsprocent, kønssammensætning, alder, delbranche, størrelse osv.

Alt i alt er der tale om en meget grundig undersøgelse, hvor en lang række forskningsmetoder supplerer hinanden.

Resultater: Alle de tre hoved-dimensioner, der er nævnt ovenfor, hang signifikant sammen med såvel personaleafgang som salgsfremgang. Det gjaldt også for de fleste af de 10 enkelt-faktorer. Undersøgelsens hovedhypoteser blev således klart bekræftet: Personaleledelse, der involverer de ansatte, giver lavere frivillig afgang og højere økonomisk fremgang. Lav personaleafgang hang først og fremmest sammen med høj løn, høj indflydelse i arbejdet og lang intern uddannelse. Høj salgsfremgang hang især sammen med lang uddannelse, høj indflydelse i arbejdet, høj løn og deltagelse i problemløsende grupper.

I de multivariate analyser var det først og fremmest "Job design og indflydelse", der hang sammen med personaleafgang, mens salgsfremgang først og fremmest hang sammen med de "Produktionsfremmende HR-systemer".

Det samlede indeks for involverende HR hang meget kraftigt sammen med personaleafgang, svarende til, at de bedste virksomheder lå på cirka 4 %, mens de dårligste lå på 28 % frivillig afgang i løbet af et år. For salgsfremgang svarede en standardafvigelse i indekset til en fremgang på 16 % i salget. Det vil sige, at de bedste virksomheder havde cirka 60 % højere salgsfremgang end de dårligste. Alt i alt er der således tale om meget betydelige økonomiske gevinster i forbindelse med "High involvement HR".

Perspektiver: Batt fokuserer i denne undersøgelse på "faktuelle" faktorer, der lader sig registrere uden store problemer med gyldigheden, så som intern uddannelse, selvstyrende grupper, løn og job sikkerhed. Hvis hun også havde inddraget faktorer så som tillid, retfærdighed og anerkendelse, ville hun med høj sandsynlighed have været i stand til at fange nogle af de faktorer i virksomhedernes sociale kapital, som kan forklare de fundne sammenhænge.

Når dette er sagt, skal det imidlertid pointeres, at dette er en undersøgelse af høj kvalitet, der giver nogle meget slående og overbevisende resultater. Batt fokuserer på tre typer af HR-faktorer og to effekter af stor betydning for bundlinien, nemlig personaleafgang og salgsfremgang, og hun demonstrerer klare og signifikante sammenhænge. Hendes hovedpointe er, at der – også inden for kundebetjening og salg – er store gevinster forbundet med at investere i virksomhedens humane kapital.

Rapport: Denne undersøgelse viser, at godt psykisk arbejdsmiljø i call centre giver højere kundetilfredshed, højere kvalitet i kundekontakten og højere økonomisk udbytte per kundekontakt.

Forfattere: Batt R, Moynihan LM.

Titel: Human resource management, service quality, and economic performance in call centers.

Serie: CAHRS Working Paper Series, Working Paper 04-16

Udgiver: Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, USA.

By: Ithaca, New York.

År: 2004.

Sidetæl: 1-30.

Om undersøgelsen: Undersøgelsen omfatter 64 call centre inden for den samme private organisation i telekommunikationsbranchen. Call centrene tog sig af henvendelser vedrørende ændringer i abonnement, spørgsmål vedrørende regninger og betaling, nye abonnementer m.v. Den gennemsnitlige kundekontakt var på 8 minutter. Fra disse call centre blev der indhentet 1243 svar på spørgeskemaer om arbejdsforhold m.v. (Svarprocenten var 59 %). Forskerne gennemførte desuden kvalitative interviews med enkeltpersoner og grupper på 15 af centrene, hvor der også blev indsamlet data via observation. Endelig blev der indsamlet dokumenter af forskellig art for at belyse økonomisk performance, antal opkald fra kunder, kundetilfredshed, antal salg m.v. Alt i alt blev der tilvejebragt et meget grundigt empirisk materiale.

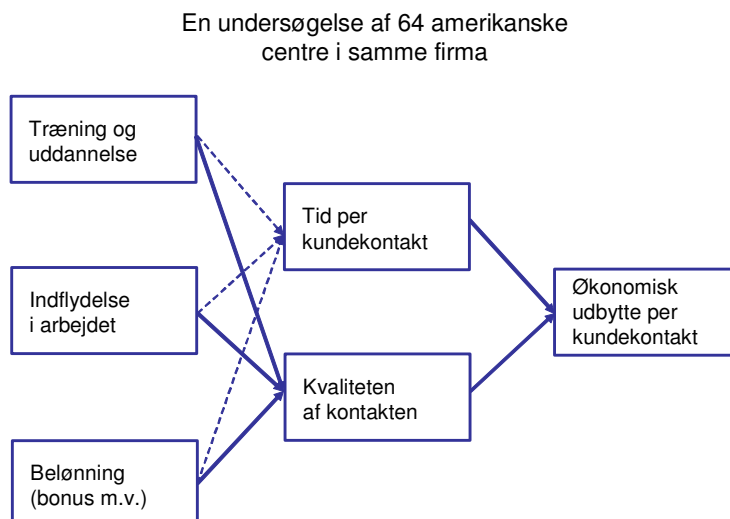
Undersøgelsen tager udgangspunkt i en analyse af det *unikke ved kundearbejde* til forskel fra produktion af fysiske genstande som fx biler, pølser og legetøj. Det centrale ved såkaldt "interaktivt service arbejde" (hvor man har direkte kundekontakt) er følgende: 1. Processen er en vigtig del af resultatet. En kunde, der har følt sig godt tilpas i et samtaleforløb, vil have større chance for at købe en ydelse og for at vende tilbage som kunde. 2. "First time quality" er vigtig. Det indtryk, som kunden får ved den indledende samtale, kan ikke gøres om eller repareres. 3. Kunden er "medproducent" af den ydelse, der leveres. Det betyder, at manglende empati og evne til at lytte til kunden kan være ødelæggende for resultatet. Kunder er forskellige. Standardiserede svar eller spørgsmål duer ikke.

Den grundlæggende hypotese er, i forlængelse heraf, at tre ting betyder noget for at få højt udbytte per kundekontakt: A. Træning af de ansatte. B. Indflydelse og frihedsgrader til de ansatte i forbindelse med kundekontakten. C. Belønning (bonus, forfremmelse, anerkendelse). Disse tre forhold antages at påvirke resultatet gennem dels den gennemsnitlige varighed af den enkelte kundekontakt og dels kvaliteten af kontakten. (Man antager, at gode kundekontakter i gennemsnit tager længere tid, således at der er en negativ sammenhæng mellem kvantitet og kvalitet).

Kvaliteten af kundekontakterne blev bedømt for hvert center på basis af kundetilfredshedsundersøgelser, som blev gennemført af en speciel afdeling. De øvrige oplysninger blev indhentet gennem spørgeskemaerne eller materiale fra firmaet. Forfatterne pointerer, at der her er tale om afdelinger inden for *den samme organisation*. Det er altså ikke de formelle regler eller procedurer, der varierer fra call center til call center, men den daglige ledelse og samarbejde. Her vil der være variation fra center til center, idet især den lokale leder altid gør en forskel.

Resultater: Alle de tre undersøgte faktorer – træning, indflydelse og belønning – havde en klar sammenhæng med kvalitet i ydelsen. Der var ingen signifikante sammenhænge til varighed af kundekontakterne. Derimod var der den forventede sammenhæng mellem kvaliteten af kundekontakten (vurderet af kunden) og det økonomiske udbytte per kundekontakt, således at "kvalitet kunne betale sig". Endelig viste det sig, at der var højere udbytte per kundekontakt, jo længere samtalen varede.

Figur 11. Produktivitet og kvalitet i call centre.



Batt & Moynihan, 2004.

Perspektiver: Forfatterne konkluderer, at fokus på den sædvanlige indikator for effektivitet (antal kundekontakter per time) er "penny wise but pound foolish". Altså, man sparer på småpengene, men mister de store gevinster. Derudover slår forfatterne til lyd for, at kvaliteten af kundekontakten skal modsvare graden af "customization" – altså kundetilpasning af ydelsen. Der er altså forskel på at bestille en biografbillet eller en pizza og så at købe et realkreditlån eller en jordomrejse.

Endelig konkluderes det, at når det kan betale sig at satse på træning, indflydelse og belønning inden for den undersøgte organisation med forholdsvis standardiserede ydelser, så vil gevinsten være endnu højere inden for områder med højere customization.

Artikel: Undersøgelsen viser, hvad der sker, når "den psykologiske kontrakt" brydes – med andre ord, hvad der sker, når virksomheden ikke holder, hvad den lover. I den undersøgte televirksomhed var der negative effekter på tillid, samarbejde og korttidsfravær.

Forfattere: Deery SJ, Iverson RD, Walsh JT.

Titel: Toward a better understanding of psychological contract breach: A study of customer service employees.

Tidsskrift: Journal of Applied Psychology.

År: 2006.

Årgang: 91.

Nummer: 1.

Side: 166-175.

Om undersøgelsen: Undersøgelsens centrale begreb er *den psykologiske kontrakt*, som er et begreb, der primært kan spores tilbage til amerikaneren Rousseau (1995). Den psykologiske kontrakt er de forestillinger, som de ansatte har om de gensidige forpligtelser, der eksisterer mellem dem og ledelsen på en virksomhed. Denne "kontrakt" omfatter både nedskrevne og ikke udtalte "regler", som måske først bliver tydelige den dag, de bliver anfægtet

eller overtrådt. Det kan fx ske, hvis man bliver forbigået ved en forfremmelse, hvis man ikke får en forventet lønforhøjelse, eller hvis man bliver fyret "uden grund". Den psykologiske kontrakt hviler på forestillingen om fairness eller *retfærdighed*, og bygger i vidt omfang på *tillid*. Den indeholder naturligvis også nogle forestillinger om, hvordan den ansatte bør opføre sig. For eksempel bør den ansatte ikke pjække, bagtale virksomheden eller kollegerne, tale (for meget) i telefonen eller gå (for meget) på Internettet i arbejdstiden.

Det er tydeligt, at begreberne "*den psykologiske kontrakt*" og "*virksomhedens sociale kapital*" er tæt forbundet med hinanden. Det, der kendetegner virksomheder med høj social kapital, er netop, at den psykologiske kontrakt bliver respekteret og overholdt af både ansatte og ledelse.

I denne undersøgelse hviler analyserne på følgende model: Brud på den psykologiske kontrakt på en arbejdsplads fører til mindre tillid, hvilket påvirker samarbejdet i negativ retning, hvilket igen fører til øget fravær. Man har endvidere en hypotese om, at de ansatte bedre kan acceptere en overtrædelse af den psykologiske kontrakt, hvis det skyldes forhold udefra (fx lovgivning eller konjunkturer), som virksomheden ikke har indflydelse på. Endelig har forfatterne den hypotese, at de ansatte er mere tilbøjelige til at øge fraværet, hvis der er alternative job-muligheder. (Hvis der ikke er andre job at få, er man mere nervøs for at miste arbejdet). Denne hypotese svarer helt til en af Siegrists forklaringer på, hvordan det kan være, at nogle medarbejdere tolererer en situation med høj indsats og lav belønning: Hvis der ikke er andre job, vælger man at "bøje nakken og tie" (Siegrist, 1996, 2001).

Undersøgelsen blev gennemført i en stor telekommunikations virksomhed i Australien, som i 1990'erne var genstand for "deregulering" og modernisering ligesom så mange andre steder i verden. Dette medførte omfattende organisationsændringer og rationaliseringer samtidig med, at monoopolet forsvandt. (Dette svarer stort set til TDC's udvikling i Danmark). Den nye ledelse besluttede sig for, at virksomheden skulle være mere kundeorienteret og påbegyndte et program, der havde som hensigt at gøre de ansatte mere kvalificerede og kompetente.

Samtidigt med dette indførte man et lønsystem, hvor man aflønnede de ansatte efter indsats og resultater. I den forbindelse indgik man en aftale med de ansattes organisation, hvori de høje mål for kundeservice og den nye præstationsløn var præciseret. Der var tale om en aftale med "mange flotte ord".

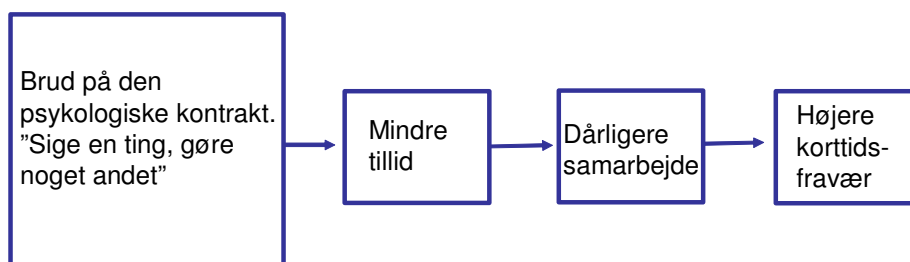
Man gennemførte en spørgeskemaundersøgelse, der omfattede 480 af de 562 ansatte i kundeservice afdelingen (svarprocent: 85 %). Spørgeskemaet indeholdt spørgsmål om eventuelle brud på den psykologiske kontrakt, tillid, samarbejde, job alternativer m.v. Derudover registrerede man 1- og 2-dages fravær inden for de seneste 12 måneder (virksomhedsdata).

Resultater: De gennemførte analyser bekræftede i det store og hele de hypoteser, der lå til grundlag for undersøgelsen. For det første var der en meget klar sammenhæng mellem oplevelsen af brud på den psykologiske kontrakt og manglende tillid til ledelsen. For det andet var der en tydelig sammenhæng mellem manglende tillid og dårligt samarbejde. Og for det tredje var der en signifikant sammenhæng mellem dårligt samarbejde og korttidsfravær.

Dernæst fandt man mindre effekt af brud på den psykologiske kontrakt, når der var en udbredt oplevelse af ydre pres. (Som forventet). Derimod så det ikke ud til, at oplevelsen af at have andre job-muligheder havde nogen betydning. Dette var altså det eneste punkt, hvor forfatternes hypoteser ikke blev bekræftet.

Figur 12. Brud på "den psykologiske kontrakt" og fravær fra arbejdet.

En undersøgelse af 480 call center medarbejdere i Australien



Deery et al. J Applied Psychol 2006; 91:166-175.

Perspektiver: Dette er ikke nogen fremragende undersøgelse set med metode-briller. Sammenhænge mellem forskellige spørgeskemasvar i en tværsnitsundersøgelse har en tendens til at være cirkelslutninger. Dog er det sådan, at den afgørende faktor, nemlig fraværet, er målt ved hjælp af virksomhedsdata og ikke gennem spørgeskemaet.

En anden indvending er, at det er svært at finde ud af, hvordan man skal tolke de indviklede analyser med beta-koefficienter, signifikansniveauer og p-værdier. Der mangler forklarlige tal, som almindelige mennesker har en chance for at forstå. Man får heller ikke at vide, hvor mange der har oplevet brud på den psykologiske kontrakt. Man får kun en score på en skala, som ikke sammenlignes med andre undersøgelser om emnet.

Undersøgelsen har dog også en række gode sider. For det første er der en grundig teoretisk gennemgang af hovedbegreberne, herunder først og fremmest den psykologiske kontrakt. For det andet anvender man nogle gode og relevante mål i en undersøgelse med høj svarprocent. Og for det tredje indeholder artiklen nogle sigende citater, som illustrerer problemstillingen på en meget levende måde:

"Ledelsen er ikke interesseret i kundeservice – de er kun interesseret i statistik over kunde-kontakter. Initiativ er blevet noget farligt. Man skal bare holde sig til reglerne."

"Forandringerne er en fornærmelse mod min integritet. Jeg kan umuligt stole på, tro eller regne med noget som helst, der er sagt eller underskrevet af den øverste ledelse."

"Ledelsen skulle holde, hvad den lover, og anerkende, når nogen udfører et godt stykke arbejde."

"Hele centret mangler tillid til ledelsen. Vi er delt op i dem og os."

Forfatterne konkluderer, at disse negative følelser og holdninger meget vel kan tænkes at smitte af på kvaliteten i kontakterne til kunderne. Denne spændende problemstilling ligger dog uden for undersøgelsens emne.

Artikel: I denne danske undersøgelse belyses en række sammenhænge mellem "bløde faktorer" i virksomheden og virksomhedens økonomiske overskud. På de fleste punkter finder man de forventede sammenhænge.

Forfattere: Eriksson T, Smith V.

Titel: Gavner god ledelse bundlinjen? Resultater fra en undersøgelse af 1100 danske virksomheder.

Tidsskrift: Ledelse og Erhvervsøkonomi.

År: 2007.

Årgang:

Nummer: 1

Side: 5-17.

Om undersøgelsen: Artiklen bringer resultater fra en større undersøgelse af ledelse og "bløde værdier". (Se Eriksson T, Madsen ES, Smith V. Ledelse og performance – hvad betaler sig? Rapport til Ledernes Hovedorganisation. Nationaløkonomisk Institut. Rapport 2007). Der er tale om en Internet-spørgeskemaundersøgelse, hvor et stort antal danske ledere blev spurgt om virksomhedskultur, ledelsesforhold og virksomhedsperformance. Man rettede henvendelse til 3100 ledere, hvoraf 1650 svarede (53 %). Heraf var der 1326 privatansatte. Det er disse ledere, som udgør grundlaget for denne artikel. Lederne blev stillet spørgsmål om ledelsesformer (for eksempel om ledelse udøves gennem regler og direktiver), virksomhedskultur (for eksempel om der hersker en "vi gør som vi plejer kultur"), ledelsesværktøjer (for eksempel medarbejdersamtaler), aflønningsformer (for eksempel aktieoptioner) samt uddannelse og evaluering af ledere. Dertil kommer et spørgsmål om virksomhedens overskudsgrad: "Hvordan var virksomhedens overskud i det seneste regnskabsår (målt i forhold til omsætningen)?" Her havde man fem kategorier fra 1: Underskud til 5: Over 10 % i overskud. Man laver så en multivariat (flerfaktor-) analyse for at se, hvilke af de målte faktorer vedrørende ledelse og kultur der korrelerer uafhængigt med overskudsgraden.

Resultater: De vigtigste resultater rapporteres desværre på en lidt indviklet måde, der ikke er så let at formidle. Dog viser det sig, at følgende faktorer ser ud til at have betydning for et stort overskud (over 10 %): 1. Lederne har en uddannelsesplan. 2. Der satses i høj grad på efteruddannelse af ledere. 3. Der anvendes vidensregnskab. Omvendt trækker det i modsat retning at være i en branche med betydelig konkurrence. Følgende faktorer ser ud til at betyde noget for at *undgå* et underskud: 1. Ledelse udøves gennem holdninger og værdier. 2. Medarbejderne kender strategier og mål. 3. Der anvendes vidensregnskab. 4. Lederne har en uddannelsesplan. 5. Der satses i høj grad på efteruddannelse af ledere. 6. Der anvendes bonus eller resultatløn. 7. Der lægges vægt på psykisk arbejdsmiljø. Endvidere ser det ud til at være negativt at anvende medarbejdersamtaler som ledelsesværktøj! Ligeledes er det negativt, hvis der kun er resultatløn til topledelsen. (Sandsynligheden for underskud øges).

Perspektiver: Forfatterne gør opmærksom på, at årsagssammenhængen somme tider godt kan gå i modsat retning: For eksempel kunne man tænke sig, at man vil være mere tilbøjelig til at angive hård konkurrence, hvis virksomheden giver underskud. Til trods herfor må man sige, at undersøgelsens resultater er tankevækkende. Man viser her, at en lang række "bløde" faktorer, så som vægt på vidensregnskab og psykisk arbejdsmiljø samt fokus på lederuddannelse, hænger sammen med større overskud for virksomheden. Et enkelt "negativt" resultat er ligeledes interessant: Medarbejdersamtaler ser ud til at have negativ virkning på bundlinjen! Undersøgelsen er også bemærkelsesværdig, fordi den viser, hvor udbredt en lang række af disse forhold er i Danmark. For eksempel er der kun 5 % af virksomhederne, der anvender vidensregnskab som ledelsesinstrument, mens 70 % anvender økonomistyring, og 60 % anvender medarbejdersamtaler. Forfatterne gør selv opmærksom på, at der er ganske få undersøgelser, hvor disse "bløde" forholds betydning undersøges empirisk. Som regel hviler anbefalingerne på anekdoter, almindelig snusfornuft (eller konsulentfirmaers interesse

i at sælge deres produkter).

Artikel: Denne undersøgelse viser, at "de 100 bedste virksomheder" i USA klarede sig langt bedre end sammenlignelige virksomheder med hensyn til økonomisk resultat og aktieudbytter. De 100 bedste er udvalgt af "Best Place to Work" og må anses for at være virksomheder med høj social kapital.

Forfattere: Fulmer IS, Gerhart B, Scott KS.

Titel: Are the 100 Best better? An empirical investigation of the relationship between being a "Great place to work" and firm performance.

Tidsskrift: Personnel Psychology.

År: 2003.

Årgang: 56.

Nummer:

Side: 965-993.

Om undersøgelsen: "Great Place to Work" Institute har i mange år udvalgt de 100 bedste virksomheder i forskellige lande på grundlag af en grundig kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø. I denne undersøgelse stiller man det indlysende spørgsmål: Klarer disse "100 bedste" sig bedre end andre firmaer, når man ser på bundlinjen og på udbyttet til aktionærerne?

I denne undersøgelse tages der udgangspunkt i de "100 bedste" amerikanske firmaer i 1998. Disse virksomheder var blevet udvalgt via en længere proces. Først blev oversigter med over 1000 virksomheder gennemgået, hvoraf 238 blev inviteret til at deltage. Kriterierne var blandt andet, at virksomheden var over 10 år gammel, og at der var over 500 ansatte. Ud af disse sagde 161 ja til at deltage. Disse 161 firmaer blev vurderet på følgende måder: 1. Et repræsentativt udsnit af de ansatte udfyldte et spørgeskema. 2. Firmaerne udfyldte et 29 sideres skema kaldet People Practices Inventory omhandlende HR-praksis m.v. Dernæst blev hvert firma tildelt point. Man kunne få maks. 100 point for skemaet udfyldt af de ansatte, maks. 20 point for de håndskrevne tilføjelser i disse skemaer og maks. 55 point for firma-skemaet. I alt maks. 175 point.

Det var altså det standardiserede spørgeskema udfyldt af de ansatte, der havde den største betydning for den endelige placering. Dette skema indeholdt spørgsmål om følgende dimensioner:

1. Troværdighed

Ledelsen informerer om alle vigtige spørgsmål
Man virkeliggør firmaets visioner konsistent og ærligt
Medarbejderne har et stort individuelt ansvar

2. Respekt

Den enkeltes udvikling understøttes
De ansatte betragtes som individer med forskelligheder
De ansatte tilbydes uddannelse og træning

3. Fairness (retfærdighed)

De ansatte behandles retfærdigt med hensyn til belønninger
Ingen favoriseres på bekostning af andre
Ingen diskrimination - regler for ankemuligheder

4. Stolthed

Stolthed over eget arbejde
Stolthed over gruppens eller afdelingens arbejde
Stolthed over hele virksomhedens indsats og virke i samfundet generelt

5. Socialt fællesskab

Mulighed for at være den, man er

Venlig atmosfære

Vi-følelse blandt de ansatte

(For hver dimension er angivet eksempler på emner, der er belyst gennem spørgeskemaet).

Det er tydeligt, at denne kortlægning kommer meget tæt på det begreb, som ofte anvendes i forbindelse med virksomhedens samlede (psykiske) arbejdsmiljø, nemlig *social kapital*. (I den danske hvidbog om social kapital er der tre hoved-dimensioner, nemlig tillid, retfærdighed og samarbejdsevne). Man kan således sige, at undersøgelsen går ud på at teste, om høj social kapital har effekt på bundlinjen.

Man sammenlignede de "100 bedste" med en række "matchede virksomheder", som var udvalgt således, at de lignede de "bedste virksomheder" mest muligt. I disse sammenligninger begrænsede man sig til virksomheder, der var private aktieselskaber. Det betyder, at enkeltmandsfirmaer, selvejende institutioner og offentlige virksomheder blev sorteret fra.

Man brugte tre mål for firmaernes økonomiske performance: 1. "Return on assets" (udbytte i forhold til aktiver). 2. "Market-to-book ratio" (markedsværdien af egenkapitalen i forhold til den bogførte værdi). 3. Aktieudbytter over tid.

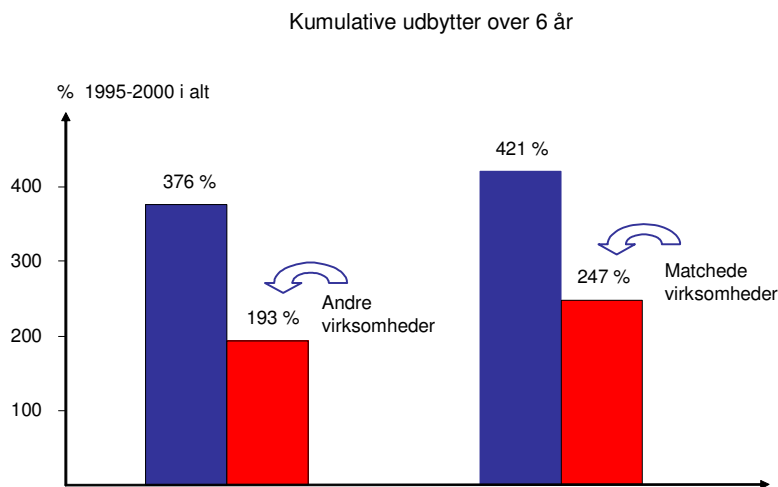
Resultater: Den første af de gennemførte analyser gik på, om de "100 bedste" faktisk var bedre end de andre firmaer, hvad angår medarbejdertrivsel. Da man ikke havde adgang til de egentlige data (som er fortrolige) brugte man et indikator spørgsmål om involvering i arbejdspladsen, som bekræftede, at de "100 bedste" faktisk var bedre end de øvrige virksomheder.

Dernæst så man på de økonomiske indikatorer. Hvad angår udbytte i forhold til aktiver, lå man bedre end sammenligningsvirksomhederne i samtlige de undersøgte år. For eksempel var udbyttet i 1995 på 9,9 % mod 7,1 % i sammenligningsvirksomhederne. De følgende år fik man følgende tal: 10,1 % (mod 8,2), 10,8 % (mod 7,8), 9,0 % (mod 6,7), 9,2 % (mod 7,6) og 7,9 % (mod 7,0). Altså mellem 0,9 og 3,0 % i forskel gennem de undersøgte år – og hele tiden i de "100 bedste" favør.

Også "market-to-book ratio" viste konsistente positive resultater for de "100 bedste". I de undersøgte 6 år lå de "bedste" mellem 38 % og 149 % bedre end de andre virksomheder. Igen et meget overbevisende resultat.

Endelig viste også aktieudbytterne et klart mønster til fordel for de "100 bedste". I perioden 1995-2000 var det kumulative udbytte til aktionærerne i de "100 bedste" på 421 % mod 246 % i de virksomheder, man sammenlignede med. Hele markedet lå i denne periode på cirka 200 %. Havde man i 1998 (hvor listen blev offentliggjort) købt aktier i de "100 bedste", ville man have fået et kumulativt udbytte på 82 % i perioden 1998-2000 mod 37 % i markedet generelt. Altså mere end dobbelt så meget. Den samlede evidens til fordel for de "100 bedste" er således meget overbevisende.

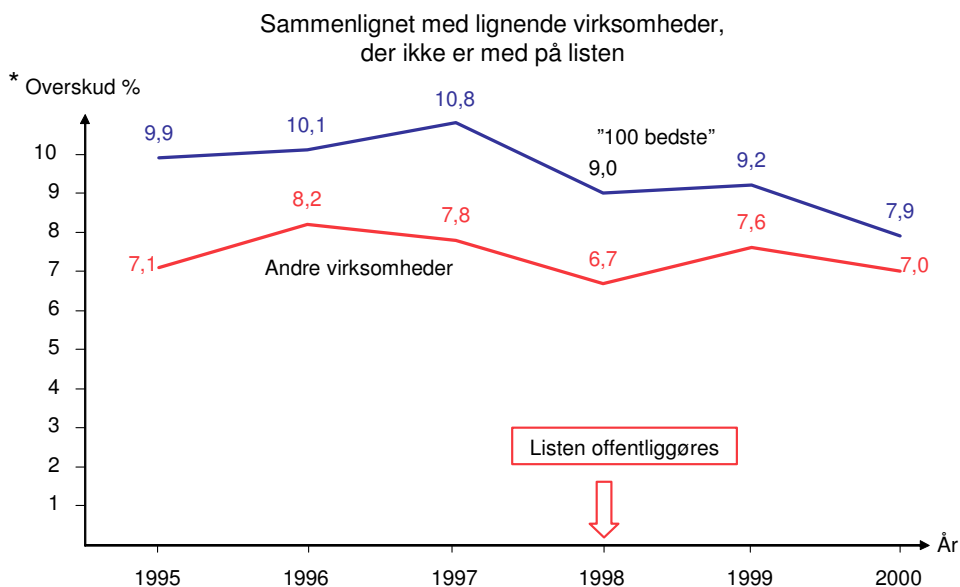
Figur 13. Hvad fik aktionærerne ud af deres aktier i de "100 bedste" virksomheder?



Fulmer et al. Personnel Psychol 2003;56:965-93.

Perspektiver: Dette er en meget vel gennemført og overbevisende undersøgelse. Det spørgeskema, der anvendes til at belyse de ansattes trivsel på arbejdspladsen, er grundigt og godt valideret, og man kommer meget tæt på at måle virksomhedernes sociale kapital. Undersøgelsen viser, at det ikke skal betragtes som en omkostning, men som en yderst rationel og fornuftig investering at arbejde for at øge virksomhedens sociale kapital – altså at forbedre tillid, retfærdighed og samarbejdsevne. Forfatterne diskuterer en lang række mulige mekanismer, der kan forklare de fundne sammenhænge, men i denne undersøgelse belyses dette spørgsmål ikke. Undersøgelsen viser altså, at "det virker", men ikke hvorfor.

Figur 14. Hvordan klarer de "100 bedste" amerikanske virksomheder sig økonomisk?



* Median return/assets.

Fulmer et al. Personnel Psychol 2003;56:965-93.

Artikel: I denne undersøgelse viser finske forskere en klar sammenhæng mellem retfærdighed på arbejdspladsen og produktivitet i ældreomsorgen. Produktiviteten blev målt ved at se på prisen per sengedag.

Forfattere: Heponiemi T, Elovainio M, Laine J, Pekkarinen L, Eccles M. Noro A, Finne-Soveri H, Sinervo T.

Titel: Productivity and employees' organizational justice perceptions in long-term care for the elderly.

Tidsskrift: Research in Nursing and Health.

År: 2007.

Årgang: 30.

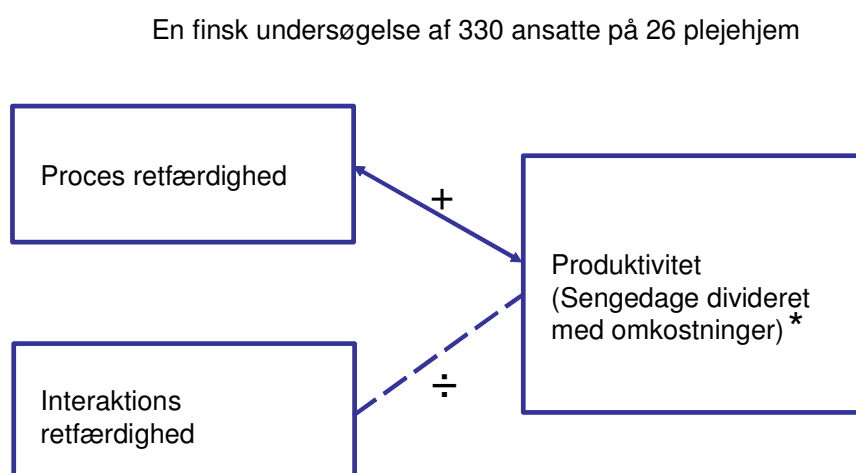
Nummer:

Side: 498-507.

Om undersøgelsen: Data i denne undersøgelse stammer fra en stor undersøgelse af den finske ældreomsorg. Data om antal beboere, omkostninger, antal senge og de ansattes uddannelsesmæssige sammensætning blev indsamlet direkte fra plejehjemmene. Dertil kommer data fra spørgeskemaer sendt til de ansatte, hvor der indkom 1068 svar i 2001 og 1235 svar i 2002. (Svarprocent 72 % og 67 %). Antallet, der svarede ved begge runder, var 682. Efter at have ekskluderet de ganske få mænd og svarpersoner, hvor der ikke var fyldestgørende data fra plejehjemmene, var der kun 330 kvindelige ansatte tilbage i undersøgelsesmateriale. Det er disse 330 kvinder, der danner baggrund for analyserne her. De arbejdede i 43 afdelinger i 26 plejehjem med gennemsnitligt 31 sengepladser. Det gennemsnitlige antal ansatte per beboer var 0,61. Denne andel varierede fra 0,34 til 0,79, altså temmelig meget. Produktiviteten for 2001 blev udregnet ved at dividere antal sengedage med de totale omkostninger, idet man justerede for sammensætningen af beboerne (cost effectiveness). På den måde blev der taget højde for forskelle i behandlings- og plejebestand. Gennemsnittet blev sat til 100, og variationen var igen betragtelig, nemlig fra 74,1 til 144,9. Det mest produktive plejehjem var med andre ord cirka dobbelt så produktivt som det mindst produktive. Organisatorisk retfærdighed blev målt ved hjælp af spørgeskemaet. Man anvendte to mål, idet man både havde spørgsmål om *proces retfærdighed* (procedural justice) og *interaktions retfærdighed* (interactional justice) (se Kristensen m.fl., 2008; Olesen m.fl., 2008). Man målte også fjendtlighed (hostility), anciennitet, uddannelse og andre ansættelsesforhold.

Resultater: Man fandt en signifikant sammenhæng mellem proces retfærdighed og produktivitet ($p < 0,01$). Man fandt også sammenhænge mellem produktivitet og andel kort-tids sengepladser (jo færre kort-tids senge, jo højere produktivitet) og andel sygeplejersker (jo mindre andel sygeplejersker, jo højere produktivitet). Man fandt ingen sammenhæng mellem interaktions retfærdighed og produktivitet. Som forventet var der en sammenhæng mellem fjendtlighed hos de ansatte og oplevelsen af manglende retfærdighed. (Folk, der generelt mistror andre mennesker, oplevede arbejdspladsen som mindre retfærdig).

Figur 15. Retfærdighed og produktivitet på plejehjem.



* Cost effectiveness

Der var mellem 3,4 og 7,9 ansatte per 10 sengepladser på de 26 plejehjem (Gennemsnit : 6,1)

Heponiemi et al. Res Nursing Health 2007;30: 498-507.

Perspektiver: Undersøgelsen er på mange måder godt gennemført. Man har gode og valide data om en lang række forhold på plejehjemmene, man har en stor spredning med hensyn til produktiviteten, og man anvender gode mål for retfærdighed på arbejdspladsen.

Imidlertid er der også nogle ret iøjnefaldende mangler ved undersøgelsen:

1. Man får ikke at vide, hvordan variationen mellem plejehjemmene med hensyn til antal senge er fremkommet. Hvordan kan det være, at der er så stor forskel? Hvad får plejehjemmene og de ansatte ud af at have høj produktivitet? (Andet end flere beboere at passe!).
2. Man mangler en oversigt eller figur, der viser fordelingen af de 43 afdelinger eller 26 plejehjem med hensyn til produktivitet og retfærdighed. I det hele taget kan man ikke se nogen steder, hvor stor variationen er med hensyn til gennemsnitlig oplevelse af retfærdighed.
3. Man finder – kort sagt – at ansatte på plejehjem, hvor man har mange beboere per anvendt krone (eller Euro), oplever større retfærdighed. Større oplevet retfærdighed plejer at indebære bedre trivsel og arbejdsglæde. Det betyder altså, at dér, hvor man har mest travlt, har de ansatte det bedst. Den sammenhæng kunne godt trænge til at få nogle ord med på vejen! Desværre er forfatterne mere optaget af den trivielle sammenhæng mellem fjendtlighed og oplevet uretfærdighed.
4. Man mangler en række andre oplysninger om disse afdelinger og plejehjem. Hvordan ligger det med stress, trivsel, indflydelse, ledelseskvalitet, anerkendelse osv? Det får man desværre heller ikke noget at vide om.

Alt i alt kan man altså sige, at det er en udmærket undersøgelse, som imidlertid råber på yderligere informationer og forklaringer.

Artikel: I denne klassiske artikel, der blev genoptrykt i 2008, gør forfatterne rede for "The Service Profit Chain", som er en sammenhængende teori for, hvordan godt arbejdsmiljø fører til god service for kunden, som igen fører til stor kundetilfredshed og loyalitet, hvilket igen fører til større økonomisk overskud i virksomheden.

Forfattere: Heskett JL, Jones TO, Loveman GW, Sasser WE, SchlesingerLA.

Titel: Putting the Service-Profit Chain to work.

Tidsskrift: Harvard Business Review.

År: 2008. (Oprindeligt 1994).

Årgang:

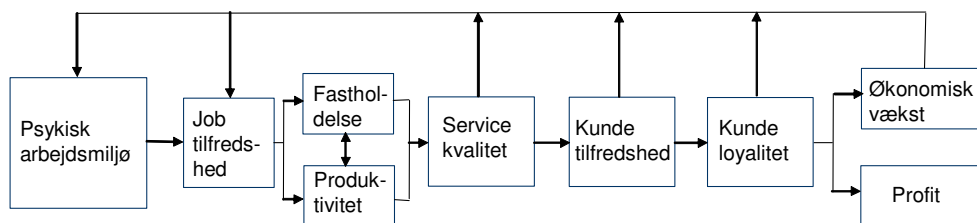
Nummer: July-August

Side: 118-129.

Om undersøgelsen: I denne artikel gøres der på en meget velskrevet måde rede for en simpel model, der beskriver sammenhængen mellem psykisk arbejdsmiljø og jobtilfredshed på den ene side og kundetilfredshed og -loyalitet på den anden. Artiklen er en klassiker fra 1994, der i mellemtiden er blevet citeret mange hundrede gange og har dannet grundlag for en hel filosofi på kundeservice området. Går man ind under "Service Profit Chain" på Google, får man 14.700.000 hits. Et globalt firma, the Nielsen Company, har specialiseret sig i konceptet, og der findes et decideret Service Profit Chain Institute. Der er altså virkelig tale om en artikel, der har gjort en forskel. Senere er der udkommet en bestseller med samme navn. Forfatterne anvender ikke nogen stringent metode, men fremsætter deres ideer krydret med godt valgte eksempler hentet fra firmaer, der har anvendt (dele af) konceptet. Blandt disse udvalgte firmaer er Bank One, Taco Bell, Progressive Insurance og Southwest Airlines.

Figur 16. Service-Profit-Kæden: "The Service-Profit Chain".

Et succesrigt koncept inden for service sektoren



Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Schlesinger. "Putting the Service-Profit Chain to Work".
Harvard Business Review 2008; July-August, s. 118-124.

Resultater: Service Profit Chain modellen indeholder følgende elementer:

1. *Psykisk arbejdsmiljø:* Arbejdspladsens design, job design, udvælgelse og uddannelse af ansatte, belønning og anerkendelse af ansatte, redskaber til kundeservice.
2. *Jobtilfredshed.*
3. *Fastholdelse og produktivitet blandt de ansatte.*
4. *Service kvalitet:* Resultat for kunden.
5. *Kundetilfredshed:* Værdi for kunden.
6. *Kundeloyalitet:* Fastholdelse af kunder, øget salg til kunder, anbefaling til nye kunder.
7. *Vækst og profit.*

De vigtigste sammenhænge går fra 1 mod 7 af de nævnte punkter, men der er selvfølgelig også feed-back loops, idet tilfredse kunder giver bedre arbejdsmiljø og i sig selv virker anerkendende.

Resultaterne er som nævnt selektive og derfor overbevisende. Et af hovedeksemplerne er Southwest Airlines, der var et af de første lavpris selskaber i verden. Dette firma havde en -

for USA – helt usædvanlig høj organisationsprocent (86 %). Konceptet bestod af nogle faste dele: a. Kun en enkelt flymodel. b. Lufthavne med lave omkostninger. c. Ingen reservering af sæde i flyet. d. Ingen servering om bord. e. Præcision. Blandt nogle af de vigtigste resultater var: a. En meget høj andel fly uden forsinkelse (92 % mod 79-86 % hos konkurrenterne). b. Et meget lavt niveau for kundeklager (0,2 promille mod 0,6-1,4 hos konkurrenterne). c. Mange passagerer per ansat (2.500 mod 700-1200 hos konkurrenterne). d. Få ansatte per flyvemaskine (80 mod 100-150 hos konkurrenterne). Southwest er i dag et af verdens største luftfartselskaber, mens mange andre er eller har været i krise. Dette lavprisfirma havde altså et koncept, hvor man fokuserede på kerneydelsen, nemlig at flyve med stor sikkerhed og præcision fra et sted til et andet. Samtidig havde selskabet en meget lav personaleomsætning og blev kåret som et af USA's 10 bedste arbejdspladser. I 2009 havde Southwest Airlines haft overskud i 36 år i træk! Et bemærkelsesværdigt resultat inden for luftfarten.

Nogle af artiklens hovedpointer er følgende:

1. Kundetilfredshed er en central faktor, og den skal måles præcist. Der er en enorm forskel på en "tilfreds" kunde og en "yderst tilfreds" kunde.
2. Kundeloyalitet giver ikke bare et mindre tab af kunder, men også en større omsætning hos de kunder, man har, og en gratis anbefaling af firmaet til potentielt nye kunder.
3. Mange virksomheder har kun tågede og ofte fejlagtige forestillinger om, hvilken service der har værdi for kunden. (I Southwest's tilfælde var det fx afgang til tiden, venlig betjening og billige billetter, men ikke gratis mad om bord).
4. Personaleomsætning er meget dyrere, end de fleste firmaer gør sig klart. Især i brancher, hvor den ansatte oparbejder en stor "tavs viden", og hvor der er stabile relationer til kunderne.
5. De ansattes tilfredshed beror i høj grad på at kunne give service af kvalitet. Dette kræver blandt andet god teknologi og support.
6. De vigtigste job-faktorer var herudover: Jobbets indhold, uddannelse, fairness, respekt, godt samarbejde, og at firmaet var interesseret i de ansattes velbefindende.
7. De fleste firmaer er ikke gode til at lære af kunderne. Dette gælder både for meget tilfredse og meget utilfredse kunder.
8. Meget få firmaer har analyseret hele Service Profit kæden på en systematisk måde. Gjorde de det, ville de kunne øge deres overskud betragteligt.

Blot et enkelt kreativt eksempel illustrerer potentialet i den præsenterede tankegang: I

Southwest Airlines var nogle af de trofaste kunder med til at ansætte nye medarbejdere.

Kunderne afså med glæde tid til denne opgave og følte sig på denne måde i høj grad anerkendt.

Perspektiver: Som allerede nævnt er der her tale om en "klassiker" inden for området kundedeservice, kundetilfredshed og kundeloyalitet. Artiklen er systematisk og inspirerende og har da også vist sig at have en enorm gennemslagskraft. Til gengæld er der ikke tale om en kritisk afprøvning af modellen. Sådanne kritiske analyser må man finde andre steder.

Artikel: I denne artikel gøres der rede for resultaterne fra en undersøgelse på en tyrkisk fabrik for traktorkabiner. Hver enkelt arbejders arbejdsindsats blev nøje vurderet af mellemlederne efter et særligt skema. Der viste sig at være en klar sammenhæng mellem arbejdsindsatsen og arbejderens oplevelse af deres fysiske arbejdsmiljø.

Forfatter: Kahya E.

Titel: The effects of job characteristics and working conditions on job performance.

Tidsskrift: International Journal of Industrial Ergonomics.

År: 2007.

Årgang: 37.

Nummer:

Side: 515-523.

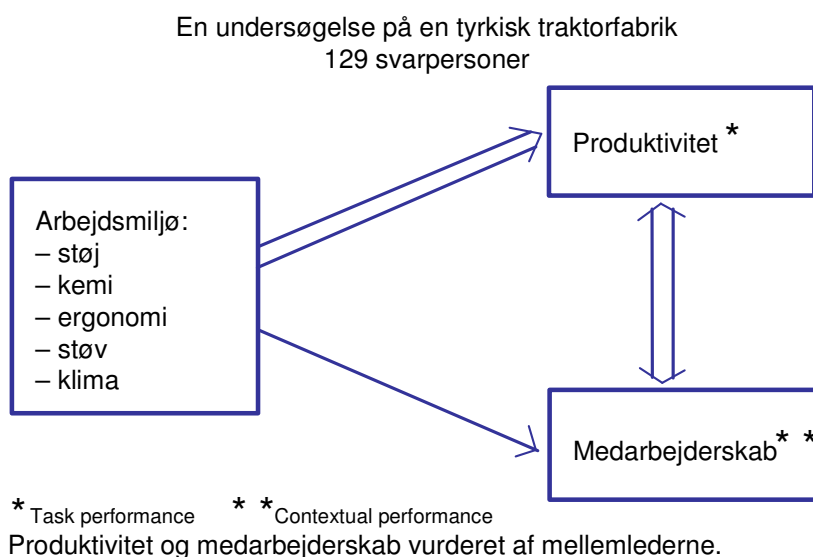
Om undersøgelsen: Der er her tale om noget så sjældent som en artikel fra Tyrkiet. Oven i købet fra en by i det nordvestlige Tyrkiet ved navn Eskisehir (600.000 indbyggere), som nok er ukendt for de fleste. Forfatteren har gennemført en grundig undersøgelse på en fabrik, der fremstiller traktorkabiner og beskæftiger cirka 200 medarbejdere, hvoraf de 154 var timelønnede på undersøgelsestidspunktet. Disse arbejdere "på gulvet" blev bedt om at udfylde et spørgeskema vedrørende deres arbejdsforhold. Heraf svarede de 129 (svarprocent 84 %). Skemaet indeholdt blandt andet spørgsmål om ergonomiske, fysiske, termiske og kemiske arbejdsmiljøforhold.

De ansattes arbejdspræstation blev målt ved at bede mellemlederne om at bedømme de ansatte på to hoveddimensioner: 1. *Task performance*. (Problemløsning, sikkerhed, koncentration, håndtering af materialer og redskaber m.v.). 2. *Contextual performance*, som var delt op i tre undergrupper, nemlig *interpersonal citizenship* (hjælp og støtte til kolleger), *organizational citizenship* (lavt fravær, overholdelse af virksomhedens regler) og *job dedication* (produktivitet, kvalitet, nøjagtighed, kreativitet, initiativ m.v.). (Det skal bemærkes, at der tilsyneladende er stort overlap mellem *task performance* og *job dedication*). Mellemlederne havde en svarprocent på 100, hvilket betyder, at alle de ansatte blev evalueret på de nævnte dimensioner. Fra et metodemæssigt synspunkt er det en styrke ved denne undersøgelse, at oplysninger om arbejdsforhold og produktivitet blev indsamlet uafhængigt af hinanden.

Resultater: Der viste sig at være en klar og signifikant sammenhæng mellem *task performance* og det samlede mål for arbejdsmiljø belastninger ($r = 0,33$, $p < 0,01$). Denne sammenhæng var også høj-signifikant i en multivariat analyse, hvor man inddrog anciennitet, uddannelse, jobstatus, fysisk anstrengelse og andre risici ($p < 0,001$). For *contextual performance* fandt man også en signifikant sammenhæng, som dog var noget svagere ($p < 0,05$).

Det var med andre ord sådan, at ansatte, der vurderede deres arbejdsmiljø som dårligst, også fik dårligere vurdering fra mellemlederne angående deres arbejdspræstationer.

Figur 17. Sammenhængen mellem fysisk arbejdsmiljø og produktivitet.



Kahya. Int J Industr Ergon 2007;37: 515-523.

Perspektiver: Det er interessant, at forfatteren tager hul på problematikken om arbejdsforhold og produktivitet på en industriel virksomhed, der tilsyneladende har store arbejdsmiljøproblemer. Måske han har tænkt, at der her er en metode til at nå virksomhedsejerne? Undersøgelsen har en række stærke sider, herunder høje svarprocenter både blandt arbejderne

og mellemliderne, udførlige mål for både produktivitet og arbejdsmiljø samt et grundigt teoretisk udgangspunkt. Der er naturligvis også punkter, der kan kritiseres. Først og fremmest kunne man tænke sig, at "positive" medarbejdere både vil udfylde spørgeskemaerne mere rosenrødt og få mere positive evalueringer af deres ledere. Der er altså en fare for såkaldt informationsbias. Dernæst synes der at være en uklar grænse mellem målene for henholdsvis task og contextual performance. Da begge mål imidlertid korrelerer med målet for (dårligt) arbejdsmiljø, er dette ikke nogen afgørende indvending. Endelig kunne man tænke sig, at nogle tekniske målinger af faktorer i arbejdsmiljøet kunne have været anvendt (fx temperatur, støj, og støv).

Alt i alt er der dog tale om en grundig og vel gennemført undersøgelse af et relevant problem, som er udført i et land, som man ellers ikke hører meget til i den internationale arbejdsmiljøforskning. Konklusionen er, at der er en klar sammenhæng mellem arbejdsmiljøets kvalitet og de ansattes præstationer i bred forstand.

Set fra et teoretisk synspunkt kan man sige, at undersøgelsens resultater modsiger Herzbergs to-faktor hypotese om hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer. Ifølge Herzberg (1959, 1987) kan forskelle i det fysiske arbejdsmiljø (som i denne undersøgelse) ikke forklare trivsel og motivation, men højst forskellige grader af utilfredshed med jobbet. Forfatteren kommer ikke ind på denne diskussion i artiklen.

Artikel: I 95 offentlige skoler i det nordøstlige USA undersøgte man sammenhængen mellem skolernes sociale kapital og elevernes karakterer i mundtlig engelsk og matematik. Der viste sig at være tydelige forskelle, således at eleverne på skoler med høj social kapital havde de bedste karaktergennemsnit.

Forfattere: Leana CR, Pil FK.

Titel: Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools.

Tidsskrift: Organization Science

År: 2006.

Årgang: 17.

Nummer: 3.

Side: 353-366.

Om undersøgelsen: Undersøgelsens hovedformål er at undersøge, om der er en sammenhæng mellem *social kapital* i skoler og *kvaliteten af undervisningen* belyst ved karakterer i engelsk og matematik. Forfatterne er eksemplarisk klare, når det gælder deres teoretiske udgangspunkt. De deler social kapital op i to hovedkategorier: *Ekstern* og *intern* social kapital. Hvad angår den interne sociale kapital skelnes der endvidere mellem tre aspekter:

1. *Strukturel social kapital*. (Netværket og kommunikationen mellem de ansatte. Med hvem og hvor ofte deler man information?). 2. *Relationel social kapital*. (Typen og kvaliteten af de personlige relationer, herunder specielt *tillid* mellem de ansatte indbyrdes). 3. *Kognitiv social kapital*. (Graden af fælles visioner, mål og måder at tænke på). Den eksterne sociale kapital refererer til hyppigheden og kvaliteten af kontakter "ud af huset" til sponsorer, forældre, myndigheder, foreninger osv.

Forfatterne forestiller sig, at høj social kapital påvirker kvaliteten i undervisningen på en række forskellige måder som fx: 1. Øget videndeling mellem lærerne. 2. Øget tillid til, at man kan være tryk ved at dele problemer og nederlag med ledere og andre lærere. 3. Bedre samarbejde med forældrene med deraf følgende bedre resultater. 4. Lettere spredning af informationer udefra om nye læringsformer til skolens lærere. Forfatterne gør i den forbindelse gældende, at tidligere tiders skole med den ensomme lærer, der gennemførte sin undervisning ved hjælp af egne metoder i klasseværelsets lukkede rum, tilhører fortiden. I dag

betragter man i stigende grad skolen som et læringsmiljø, hvor lærerne samarbejder på tværs af fag med fokus på de enkelte klasser og elever. Hertil bidrager også, at skolerne i USA (som i mange andre lande) i stadig højere grad måles og bedømmes udefra (eller ovenfra om man vil), hvilket nødvendiggør, at man samarbejder for at holde eller øge kvaliteten. Undersøgelsen blev gennemført i 95 skoler (59 folkeskoler og 36 gymnasier og andre videregående skoler) i et skoledistrikt i det nordøstlige USA. Der var overvejende tale om skoler i byområder med mange elever fra lavere sociale lag (65 % fik tilskud til frokost gennem staten, og 60 % havde minoritetsbaggrund). I distriktets skoler var der i alt 38.000 elever og 5.200 ansatte. Den samlede undersøgelse anvendte en lang række metoder: 1. Først gennemførte man omfattende kvalitative studier med brug af individuelle interviews, fokusgrupper, ophold på skolerne, samtaler med eksperter og indsamling af skriftligt og elektronisk materiale. 2. Man gennemførte derefter en spørgeskemaundersøgelse, hvor 2.167 lærere fra 94 af skolerne svarede (svarprocent 80 %). 3. Denne undersøgelse blev suppleret med en undersøgelse blandt forældrene til de 38.000 elever. Man fik i alt 5.130 besvarelser (svarprocent 23 %). 4. Endelig gennemførte man en undersøgelse af tidsforbrug blandt skolernes ledere. Disse fik på et kursus instruktion i at bruge håndholdte computere til at tidsregistrere en hel arbejdsuge, hvorefter de fik computerne som gave. 88 af lederne gennemførte dette forløb.

I analyserne anvendte man følgende dimensioner til at teste hypotesen om sammenhæng mellem social kapital og kvalitet i undervisningen: 1. Den interne sociale kapital blev målt ved hjælp af spørgeskemaerne til de godt 2.000 lærere. 2. Den eksterne sociale kapital blev målt ved at udregne den del af ledernes tid, der gik med at samarbejde "ud af huset" med myndigheder, foreninger, forældre m.v. 3. Kvaliteten i undervisningen blev målt ved hjælp af karakterniveauet i engelsk og matematik set i forhold til de nationale standarder. 4. Den sociale status blandt eleverne blev målt ved at se på, hvor mange der fik tilskud fra staten til at spise frokost på skolen. 5. Lærernes kompetence blev vurderet ved at anvende den gennemsnitlige anciennitet som lærer (også kaldet "human kapital"). 6. Endelig blev kvaliteten af undervisningen vurderet gennem en række spørgsmål til forældrene om tilfredshed med undervisningsmaterialer og metoder.

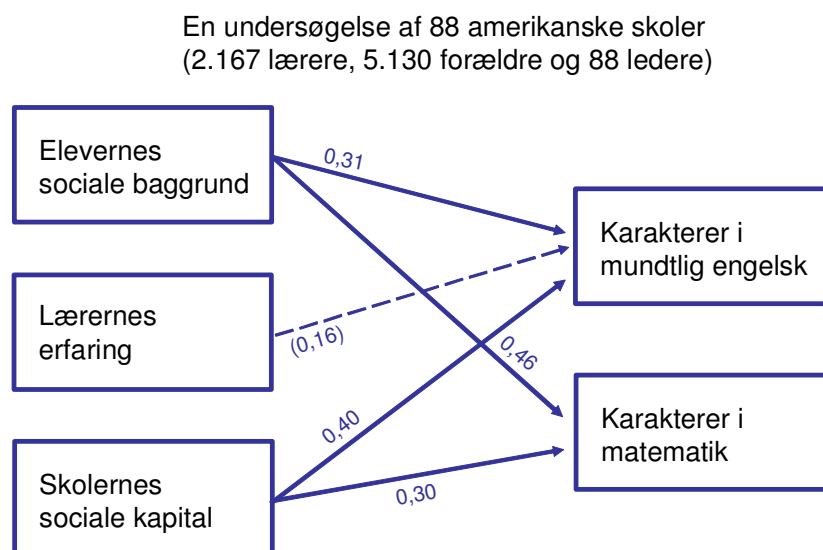
Alt i alt må man tage hatten af for disse forskere. Der er tale om en vel gennemtænkt og meget grundig undersøgelse, hvor man anvender en række forskellige metoder, der supplerer hinanden på en rigtig god måde.

Resultater: Leana og Pil fandt i ret høj grad det, de ledte efter. Der var en signifikant sammenhæng mellem intern social kapital og karakterniveauet for både engelsk og matematik, og man fandt sammenhængen både for år 2001 og 2002. Der var også en (lidt lavere) sammenhæng mellem ekstern social kapital og karakterniveauet. Derudover fandt man den forventede sammenhæng mellem social status og karakterer, idet der var lavere karakterer på skoler med mange lav-status elever. Det viste sig også, at der var højere karakterer på skoler med mere erfarne lærere. Og endelig var der en klar sammenhæng mellem forældrenes tilfredshed med undervisningen og elevernes karakterer.

Når man kontrollerede for de forskellige faktorer i den samme analyse, viste det sig, at især elevernes sociale baggrund og den interne sociale kapital havde sammenhæng med karakterniveauet. Altså: De højeste karakterer gives på skoler med høj social kapital og forældre med høj social status. Hvis den sociale status ikke er så høj, så kan høj social kapital på skolen delvist opveje den negative effekt af den "sociale arv".

Flerfaktoranalyserne viste også, at lærernes anciennitet havde forskellig indflydelse på karaktererne i de to fag, men dette resultat ligger uden for emnet i denne litteraturgennemgang.

Figur 18. Social kapital og skolekarakterer på amerikanske skoler.



Leana & Pil. Organization Science 2006;17:353-366.

Perspektiver: Som allerede nævnt er der tale om en undersøgelse af høj kvalitet. Det er godt at se, at nogle forskere har fået penge og tid nok til at lave en ordentlig undersøgelse og tilmed har kapacitet til at bruge pengene godt.

Alligevel er der skønhedspletter. Den mest oplagte er, at man anvender forældrenes *tilfredshed* med undervisningen som mål for *kvaliteten* af den gennemførte undervisning. Denne metode har mange svagheder. For det første har forældrene sandsynligvis aldrig overværet undervisningen, hvilket indebærer, at deres indsigt i kvaliteten i høj grad er formet af det, deres børn fortæller dem. For det andet er forældrenes viden om kriterier for undervisningskvalitet sikkert temmelig begrænset. Og for det tredje er det sandsynligvis sådan, at forældrenes kvalitetsvurdering er meget påvirket af, hvordan det går med deres håbefulde poter. Karakterniveauet påvirker således vurderingen af undervisningskvaliteten, hvilket resulterer i en cirkelslutning.

Man kunne selvfølgelig også ønske sig en nærmere belysning af, *hvordan* den sociale kapital slår igennem i undervisningen. Altså hvordan social kapital på skolen bliver til human kapital hos eleverne. Men man kan ikke undersøge alt i en undersøgelse.

Forfatterne har selv en ret indgående diskussion af styrker og svagheder ved deres undersøgelse, hvor de blandt andet kommer ind på de nævnte spørgsmål. Et af de punkter, som forfatterne *ikke* kommer ind på, er deres statistiske mål for sammenhænge, som er *korrelationskoefficienter*. Den slags koefficienter er almindelige i forskningen, men er ikke lette at forstå for almindelige mennesker. Hvad betyder det fx, at der er en korrelation på 0,40 mellem intern social kapital og karaktererne i mundtlig engelsk? Her ville det have været fint med en god "tilbageoversættelse", hvor man kunne se de rigtige karakterer på skolerne med lav, middel og høj social kapital. Det kan man godt lave, men det har forfatterne altså ikke tænkt på, hvilket er lidt ærgerligt.

Rapport: I dette "white paper" gennemgås en række af de undersøgelser, der er gennemført i forbindelse med "Great Place to Work" virksomheder i USA, som generelt har en høj social kapital. Generelt har disse virksomheder bedre økonomiske resultater, højere afkast til aktionærerne, mindre personaleomsætning og flere ansøgere til nye stillinger. Dertil kommer, at der er indici for, at disse arbejdspladser også er mere rummelige.

Forfatter: Lyman A.
Titel: Creating trust: It's worth the effort.
Serie: Great Place to Work Whitepaper.
Udgiver: Great Place to Work Institute, Inc.
By: San Francisco, California, USA.
År: 2008.
Sidetal: 1-18.

Om undersøgelsen: Dette er et såkaldt "White paper", som giver "Great Place to Work Institute's" egen fremstilling af, hvad konceptet indebærer, og hvilke fordele der er forbundet med at klare sig godt i de årlige kåringer af "De 100 bedste arbejdspladser" i forskellige lande. Der er således ikke tale om en neutral fremstilling, men om et papir, hvor man gør, hvad man kan for at "sælge sig selv", men i et videnskabeligt og sagligt sprog med gode og solide argumenter. De påstande, der fremsættes, støttes i vidt omfang af videnskabelige artikler, hvilket gør papiret interessant og værd at læse.

Det spørgeskema, der anvendes af instituttet, fokuserer på følgende faktorer i virksomhedernes psykiske arbejdsmiljø:

Trust (tillid, troværdighed, respekt og retfærdighed).

Cooperation (samarbejde, godt medarbejderskab).

Commitment (involvering og fællesskab).

Det måleredskab, der anvendes, måler således nogle dimensioner, der kommer meget tæt ved begrebet *social kapital*, således som dette begreb er blevet anvendt i Danmark i de senere år. Spørgeskemaet anvendes systematisk i 31 lande rundt omkring i verden, herunder Danmark, hvor blandt andet Irma, Middelfart Sparekasse og Microsoft har scoret højt i adskillige år.

Ifølge Lyman er der en række forhold, der kendetegner de virksomheder, der når til tops i "Great Place to Work". Det er blandt andet:

- At der er overensstemmelse mellem det, ledelsen gør, og det, den siger.
- At der lægges stor vægt på distributiv og processuel retfærdighed (fairness).
- At virksomheden gennemtrænges af en "spirit of cooperation", hvor der er en dyb forpligtelse og et udbredt ejerskab i forhold til virksomhedens mission, vision og organisation.
- At ledelsen tager et klart ansvar for at opbygge tillid og samarbejde over en årrække kombineret med fokus på kerneopgaven og godt købmandskab.

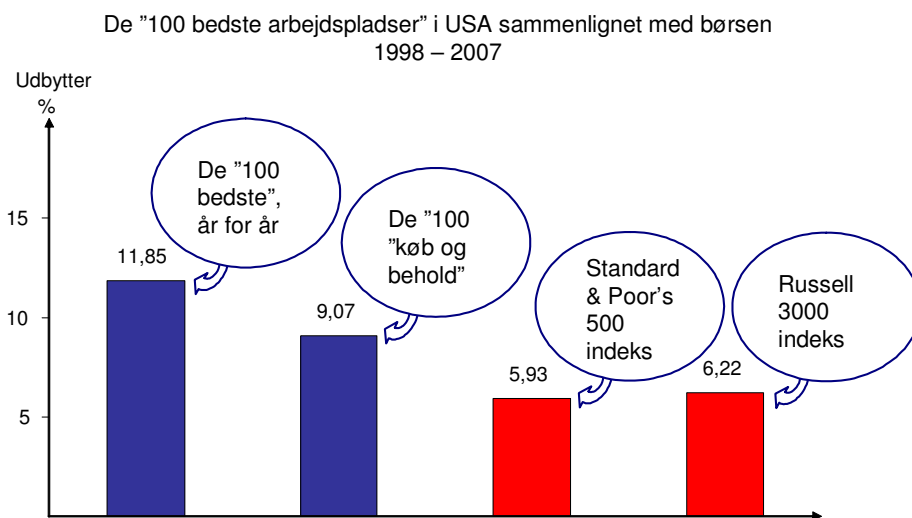
I dette "white paper" gennemgås nogle resultater, der viser, at de virksomheder, der er blandt de "100 bedste" i USA, har nogle klare fordele af denne satsning. Først og fremmest går det dem økonomisk bedre, men de har også lavere personaleomsætning, flere ansøgere til job og en bedre integration af medarbejdere af forskellige racer, etniske tilhørsforhold, seksuelle orienteringer osv.

Resultater: Der gennemgås nogle undersøgelser, der demonstrerer, hvordan de "100 bedste" klarer sig i forhold til dels virksomheder, der har ansøgt om at komme med blandt de "100 bedste" (men ikke klarede det) og dels virksomheder i almindelighed i USA.

Hvad *økonomiske resultater* angår, henvises der til de udbytter, som de "100 bedste" gennem årene har givet sammenlignet med andre virksomheder. I perioden 1998-2007 gav de "100 bedste" et udbytte på 11,9 % om året (hvis man løbende investerede i de 100 bedste gennem årene) og 9,1 % (hvis man investerede i de "100 bedste" og beholdt aktierne uanset, hvordan det gik). Til sammenligning gav almindelige børsnoterede firmaer et gennemsnit på 5,9 % (ifølge Standard & Poor's aktieindeks S&P 500) og 6,2 % (ifølge Russell 3000 aktieindeks fra Russell Investments). De "100 bedste" gav således næsten dobbelt så godt udbytte til aktionærerne i denne periode sammenlignet med det gennemsnitlige niveau. Lyman sammenligner også de "100 bedste" med de firmaer, der ikke klarede at blive bedst, og her

viser det sig, at de 100 bedste havde et akkumuleret overskud i perioden 2004-2008 på 133,6 % (mod 90,1 %) og et gennemsnitligt årligt overskud på 18,5 % (mod 15,8 %).

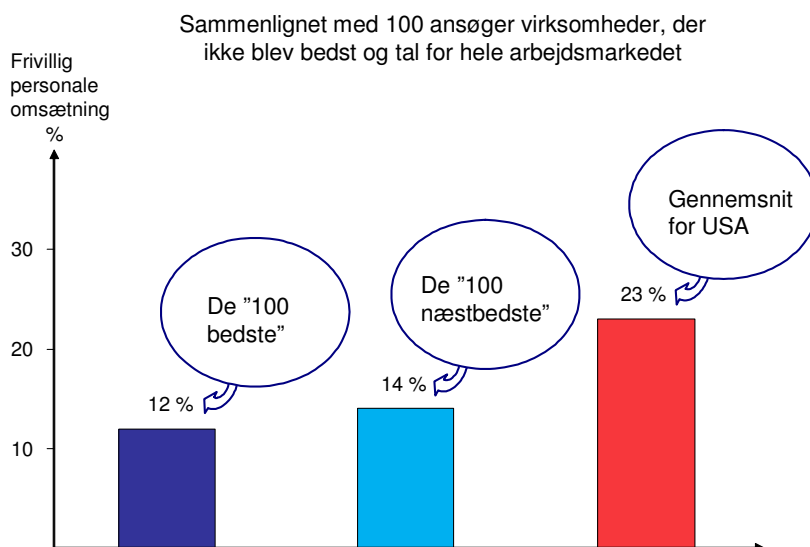
Figur 19. "Great place to work" og høje aktieudbytter.



Lymann, 2008

Et andet vigtigt område er "*frivillig turnover*", hvor man ser på personer, der forlader virksomhederne af egen fri vilje (ikke fyring, sygdom, død eller pensionering). Her lå de "100 bedste" på 12 % i årene 2007-08, mens de virksomheder, der ikke blev blandt de bedste, lå på 14 %, og et indeks for gennemsnittet på arbejdsmarkedet lå på 23 %. Igen en klar tendens til fordel for de "100 bedste".

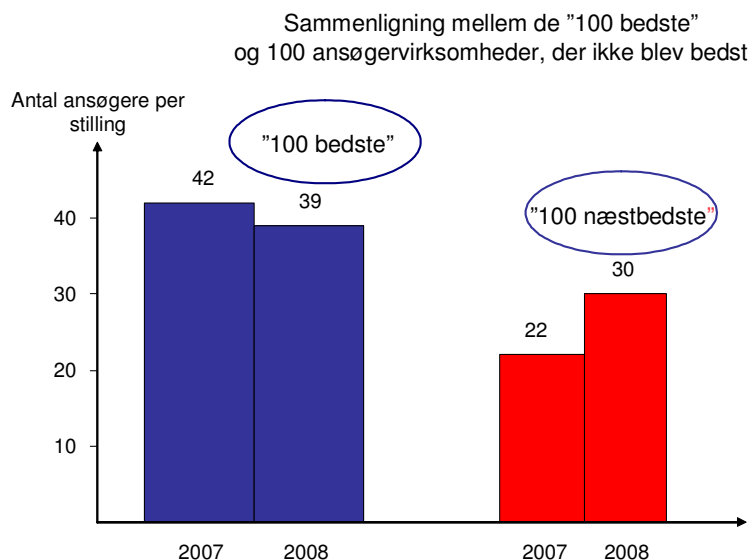
Figur 20. "Great place to work" – lavere personaleomsætning.



Lymann, 2008

Hvad angår *ansøgninger* til at få en stilling på de sammenlignede virksomheder, fik de "100 bedste" gennemsnitligt 40 ansøgninger per stilling, mens de virksomheder, der ikke blev blandt de bedste, lå på gennemsnitligt 26 ansøgninger per stilling. Det antages, at de "100 bedste" har et bedre renommé på grund af det gode arbejdsmiljø, og at de mange ansøgere gør det muligt for dem at rekruttere ansatte med bedre kvalifikationer.

Figur 21. Antal ansøgere per opslag hos de 100 bedste og de 100 næstbedste.



Lyman, 2008

Endelig gøres det gældende, at de "100 bedste" er *rummelige arbejdspladser* med plads til ansatte fra forskellige aldersmæssige og etniske grupper. Dette illustreres ved at vise, at forskellige grupper på de undersøgte arbejdspladser i lige høj grad tilslutter sig den positive opfattelse af de "100 bedste" hvad angår tillid, fairness, samarbejde m.v.

Perspektiver: Dette paper sætter fokus på en række af de fordele, som virksomheder med høj social kapital antages at have i forhold til andre virksomheder: Et bedre arbejdsmiljø for de ansatte, et højere overskud af den daglige drift, et bedre udbytte til aktionærene, en lavere personaleomsætning, flere ansøgere til nye stillinger og en rummeligere arbejdsplads med et større socialt ansvar. Alt i alt er pointen, at der er tale om en decideret win-win situation. Fremstillingen er naturligvis ukritisk, idet forfatteren er ansat af "Great Place to Work Institute", men de data, der anvendes, forekommer tillidsvækkende og støttes af mere uafhængige og neutrale forskere (se fx Fulmer m.fl. 2003).

Artikel: I denne artikel gør forfatterne rede for et interventionsprojekt i en finsk lagerhal, hvorfra der lastes zinkbarrer til lastbiler og skibe. Efter omfattende forbedringer af blandt andet temperaturforhold, træk, støv, kemiske stoffer og belysning kunne man registrere en forbedring af produktiviteten på cirka 9 % over de følgende 2 år.

Forfattere: Niemelä R, Rautio S, Hannula M, Reijula K.

Titel: Work environment effects on labor productivity: An intervention study in a storage building.

Tidsskrift: American Journal of Industrial Medicine.

År: 2002.

Årgang: 42.

Nummer:
Side: 328-335.

Om undersøgelsen: Undersøgelsen omhandler sammenhængen mellem arbejdsmiljø og produktivitet i en stor lagerbygning i et havneområde i Finland, hvor man modtager og udskiber store zinkbarrer. Lagerbygningen er på 3600 kvadratmeter, og der arbejder 40 arbejdere i to skift. Arbejdet går ud på at modtage, veje og stemple zinkbarrerne og derefter laste enten skibe eller lastbiler ved hjælp af trucks.

På et tidspunkt beslutter man at gennemføre omfattende forbedringer i det fysiske arbejdsmiljø (temperatur, træk, luftforurening, støv og ergonomi). Man gennemførte målinger af en lang række arbejdsmiljøforhold før forbedringerne samt 12 og 15 måneder efter. Derudover registrerede man udviklingen i *arbejdsproduktiviteten*. Dette gjorde man ved at måle *input* (antal arbejdstimer leveret) og *output* (tons zinkbarrer ekspederet og afsendt) for hver måned.

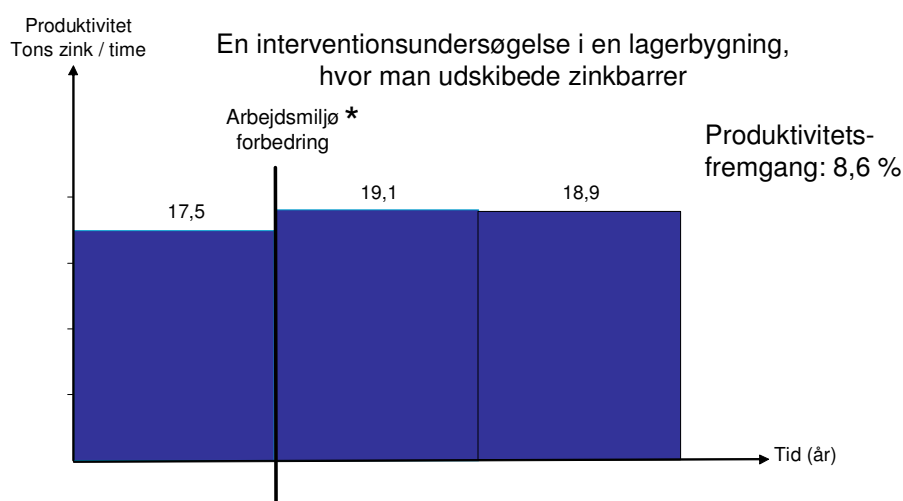
Hypotesen var, at produktiviteten ville blive bedre som følge af bedre helbred og velbefindende samt bedre samarbejde i teams.

Resultater: Der blev registreret massive forbedringer i det fysiske arbejdsmiljø. I gennemsnit steg temperaturen med 6,5°C, og der var meget få dage med mindre end 12°. Der var store fald i luftforureningen. For eksempel faldt koncentrationen af zink oxid fra 0,05 mg/m³ til 0,003 mg/m³ og koncentrationen af nitrogen dioxyd fra 0,51 ppm til 0,02 ppm. Belysningen blev også forbedret væsentligt (fra 138 lux før forbedringen til 223 lux efter). Endelig blev der gennemført en væsentlig ergonomisk forbedring, idet en automatisk zinkbarre vejnings- og stemplings linje blev etableret. Der blev ikke gennemført forbedringer på støj området. Både før og efter ændringerne lå man på et gennemsnit på 81 dB(A).

En spørgeskemaundersøgelse viste, at der var faldende rapportering af træk (fra 67 til 37 %), støv og snavs (fra 70 til 32 %) og manglende belysning (fra 40 til 22 %). Dog var der en stigende andel, der klagede over støj (fra 60 til 75 %).

Endvidere viste undersøgelsen et fald med hensyn til symptomer fra næse, hals og øjne. Produktiviteten steg fra 17,5 tons per arbejdstime i året før forandringerne til 19,0 tons per time i de to følgende år, en stigning på 8,6 %.

Figur 22. Forbedringer af det fysiske arbejdsmiljø og produktivitet i en lagerbygning i Finland.



Perspektiver: Set fra et traditionelt metode-synspunkt kunne man indvende, at undersøgelsen mangler en *kontrolgruppe*. Imidlertid må man sige, at sandsynligheden for, at så store forbedringer ville indtræde *uden* interventionen, er yderst ringe. Ifølge de generelle principper for *programteori* (Kristensen, 2005) kan man sige, at "pengene passer": Man indfører en række forbedringer, som har den forventede effekt på den subjektive rapportering (forandringerne er så store og markante, at de tydeligt mærkes af de ansatte), på symptomer (luftveje og slimhinder) og på produktivitet (større produktion per arbejdstime). Sammenhængen bliver yderligere styrket af, at de ansatte *ikke* rapporterer forbedringer, hvad støj angår (tværtimod, hvilket nok hænger sammen med, at støjen er blevet mere tydelig, efter at de andre forhold er blevet forbedret). Endelig rapporterede mellemlederne om en række forandringer, som styrker forskernes konklusion: De ansatte holdt færre "uautoriserede" pauser, de samarbejdede bedre, og arbejdstiden blev udnyttet bedre end før.

Alt i alt ser det således ud til, at der var en varig effekt på produktiviteten. Man har ganske vist "kun" to års follow-up, men det er lang tid i forhold til de fleste andre interventionsprojekter i forskningslitteraturen. Undersøgelsen understreger, at ændringer i det fysiske arbejdsmiljø meget vel kan have psykosociale effekter, herunder effekter på produktiviteten. Når undersøgelsesresultater af denne type præsenteres, er der næsten uvægerligt nogen, der automatisk siger "Hawthorne effekt". Denne arbejdsmiljøforskningens placebo effekt skulle indebære, at de ansatte sætter produktiviteten op, uanset om ændringerne i arbejdsmiljøet er til det bedre eller til det værre. Ifølge denne teori skulle de ansatte være glade for blot at få lidt opmærksomhed. Imidlertid hviler Hawthorne effekten på en myte, der er umulig at slå ihjel. Den er åbenbart "så god, at den må være sand". (Se Kompier's fremragende artikel (2006)).

Rapport: Over 1000 virksomhedsledere fra hele verden er blevet interviewet ved hjælp af Delphi-metoden om, hvordan fremtidens arbejdsplads vil være. Hovedkonklusionerne er, at der vil være store udfordringer med hensyn til stadige forandringer, og at virksomheder, der baserer deres samarbejde på tillid og åbenhed vil have de bedste muligheder. Konklusion: "Om 10 år vil arbejdslivet, som vi kender det i dag, fremstå som noget fra oldtiden".

Forfattere: Regus Group

Titel: The workplace of the future.

Udgiver: Regus Plc

By: Chertsey, Surrey, UK

År: 2009

Sidetæl: 1-27

Om undersøgelsen: Undersøgelsen er gennemført af analysevirksomheden JBA for Regus Group. JBA gennemførte interviews og diskussioner med 1.130 virksomhedsledere fra en lang række lande. 19 % af lederne kom fra virksomheder med over 50.000 ansatte, mens 22 % kom fra virksomheder med mindre end 1.000 ansatte. Man anvendte den såkaldte Delphi-metode, som er en metode, hvor man gennem en systematisk proces i en ekspertgruppe søger at nå frem til en høj grad af konsensus omkring centrale udviklingstendenser (Rowe & Wright, 1999). Der er således ikke tale om et egentligt forskningsprojekt, men om et forsøg på at se ind i fremtiden ved at søge informationer hos folk med "fingeren på pulsen". Man undersøgte endvidere den økonomiske performance hos de virksomheder, lederne repræsenterede, og delte virksomhederne op i "overperformers" og "underperformers".

Resultater: Det mest markante resultat er den helt enorme vægt, der lægges på udfordringer og forandringer. Otte ud af ti ledere imødeser voldsomme forandringer i den nærmeste fremtid. Den administrerende direktør for Regus Group siger det således: "Krisen har vendt

op og ned på det traditionelle syn på, hvordan arbejdslivet skal organiseres. Om 10 år vil arbejdslivet, som vi kender det i dag, fremstå som noget fra oldtiden. Vi håber, at undersøgelsen kan motivere virksomhederne til at foretage de nødvendige ændringer, der kan hjælpe dem med at øge deres konkurrenceevne. Vi udpeger fremtidens arbejdsmønstre, så virksomhederne har et pejlemærke". I forlængelse heraf skriver man i rapporten, at succesfulde virksomheder ikke blot er forandringsparate, men ligefrem "*hungry for change*"!

I denne forbindelse er det interessant, at virksomhedslederne i dag tillægger "people skills" lige så stor betydning som "market factors" for virksomhedernes muligheder for at klare sig godt i fremtiden. For få år siden (i 2004) tillagde man market factors dobbelt så stor betydning som people skills. Et stigende antal ledere peger i denne sammenhæng på betydningen af "tillids baserede arbejdsgange", hvilket ligger tæt ved begrebet social kapital. Ifølge rapporten skaber tillid fundamentet for effektiv kommunikation, involvering i arbejdspladsen, motivation og godt medarbejderskab. Tillid indeholder tre komponenter: 1. Evnen til at have og vise tillid. 2. Tillid til at både en selv og andre er kompetente i deres arbejde. 3. Tillid til at andre har oprigtige intentioner.

Der lægges stor vægt på, at medarbejdere på moderne virksomheder kan søge både informationer og samarbejdspartnere ved hjælp af internettet, således at netværket i praksis bliver globalt.

Perspektiver: Det er tankevækkende, at denne rapport, som er baseret på interviews og dialog med et meget stort antal ledere i mange lande, peger på tre centrale faktorer, nemlig forandring, tillid og netværk. Desuden peger man på, at medarbejdernes kompetencer, "people skills", kommer til at spille en endnu større rolle i fremtiden. Man bruger ikke begrebet social kapital, men konklusionen er klart den, at virksomheder med høj social kapital og kompetente medarbejdere vil være bedst rustet til at møde fremtidens globale udfordringer.

Artikel: Undersøgelsen handler om spanske restauranter og hoteller, og den viser, at et højt engagement og godt service klima på arbejdspladsen resulterer i en positiv bedømmelse af de ansattes service hos kunderne. Det viser sig også, at de tilfredse kunder kunne tænke sig at komme igen, og at de ville anbefale stedet til andre – altså en sammenhæng til kundeloyalitet.

Forfattere: Salanova M, Agut S, Peiró JM.

Titel: Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate.

Tidsskrift: Journal of Applied Psychology.

År: 2005.

Årgang: 90.

Nummer: 6.

Side: 1217-1227.

Om undersøgelsen: Undersøgelsen tager udgangspunkt i forestillingen om, at et godt "service klima" og høj involvering og engagement blandt de ansatte i en kundeorienteret branche vil føre til højere kundetilfredshed og loyalitet. I det store og hele svarer denne hypotese til tankegangen i "the service profit chain" (Heskett m.fl., 1997). Undersøgelsen fandt sted i hoteller og restauranter i Spanien. Man udvalgte oprindeligt 60 hoteller og 60 restauranter, hvoraf henholdsvis 58 og 56 valgte at deltage i undersøgelsen. Fra hvert arbejdssted udvalgte man 3 ansatte (kontaktpersoner) og 10 kunder til at deltage i undersøgelsen. I alt 342 kontaktpersoner deltog (54 % mænd). Disse arbejdede henholdsvis i hotellernes receptioner og som tjenere, hvilket betyder, at alle havde daglig kundekontakt. Alle kontaktpersonerne udfyldte et spørgeskema på arbejdspladsen (af ca. 20 minutters varighed). Skemaet indeholdt spørgsmål om *organisatoriske ressourcer* (uddannelse, indflydelse og teknologi), *en-*

gagement i arbejdet (energi, involvering og identifikation) og *service klima* (oplevelsen af at service bliver prioriteret og belønnet på arbejdspladsen). Kunderne blev interviewet, efter at de havde betalt regningen i henholdsvis hotellet eller restauranten, og interviewet varede cirka 10 minutter. Dette interview indeholdt spørgsmål om *arbejdets udførelse* (empati og performance) og *kunde loyalitet*. Det sidste blev målt ved at spørge, om kunden havde lyst til at komme tilbage, samt om kunden ville anbefale stedet til andre. Analyserne blev gennemført på virksomhedsniveau (dvs. med 114 enheder).

Resultater: Når man analyserede besvarelserne fra de ansatte, fandt man de forventede stærke sammenhænge mellem organisatoriske ressourcer, engagement i arbejdet og service klima. Dernæst fandt man en kraftig sammenhæng mellem service klimaet og kundernes oplevelse af godt udført arbejde (service), hvilket igen hang kraftigt sammen med kunde loyalitet. Til slut fandt man, at kunde loyaliteten hang sammen med service klimaet, således at klimaet blev bedre, jo mere tilfredse og loyale kunderne var.

Perspektiver: Der er tale om en meget fin undersøgelse, hvor man bruger gode og vel underbyggede spørgsmål og metoder. Det afgørende plus er, at man indhenter oplysninger om arbejdspladsen fra de ansatte (organisatoriske ressourcer, engagement i arbejdet og service klima), mens man indhenter oplysninger om arbejdets udførelse og kunde loyalitet hos kunderne. Ved at anvende *uafhængige kilder* øges validiteten meget. Et lille minus er, at der er tale om en tværsnitsundersøgelse, hvilket altid giver problemer, når man skal afgøre, hvilken vej sammenhængene "vender". Altså: er det service klimaet, der giver loyale kunder, eller er det omvendt? Som så ofte, når man undersøger den slags ting, er svaret sandsynligvis, at der er tale om en vekselvirkning – altså en positiv eller negativ spiral. Det afgørende er at komme ind i en positiv spiral, hvor tilfredse og loyale kunder giver bedre service klima og højere engagement, som giver mere tilfredse og loyale kunder, som giver...

Indirekte belyser undersøgelsen også det fænomen, som alle turister kender, nemlig at steder med mange turister meget ofte har to kendetegn: Lav kvalitet og høj pris. Her spiller loyalitet nemlig ingen rolle. Der kommer altid nye turister, som ikke kender stedet.

Artikel: Denne hollandske undersøgelse ser på sammenhængen mellem de ansattes psykiske arbejdsmiljø og trivsel på den ene side og brugertilfredshed og produktivitet på den anden i 66 firmaer, der leverer hjemmehjælp. Det viser sig, at godt arbejdsmiljø giver lav udbrændthed, som giver høj tilfredshed hos brugerne, lave omkostninger og høj produktivitet.

Forfattere: Taris TW, Schreurs PJG.

Titel: Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis.

Tidsskrift: Work & Stress.

År: 2009.

Årgang: 23.

Nummer: 2.

Side: 120-136.

Om undersøgelsen: Undersøgelsen handler om sammenhængen mellem psykisk arbejdsmiljø og psykisk velbefindende på den ene side og produktivitet på den anden inden for den hollandske hjemmehjælp. I Holland er der 95 firmaer, der leverer hjemmehjælp og -pleje, og som er organiseret i den relevante arbejdsgiverorganisation. Ud af disse 95 deltog ansatte fra 81 i undersøgelsen (deltagelsesprocent: 85 %). Reelt var der tale om tre forskellige undersøgelser:

1. En spørgeskemaundersøgelse, hvori man inddrog alle 81 deltagende virksomheder. Man fik svar fra 56.963 ansatte (svarprocent: 49 %).

2. En undersøgelse af tilfredshed blandt borgerne ("client survey"), hvor man fik svar fra 54.987 personer (svarprocent: 52 %). Gennemsnitsalderen hos klienterne var 75 år.

3. En undersøgelse af økonomi og produktivitet hos de deltagende virksomheder. Deltagelse var frivillig, og 66 af firmaerne valgte at deltage (70 % af det samlede antal virksomheder). Denne artikel omfatter kun disse 66 firmaer, som årligt producerer 58 milliarder service timer til borgerne i Holland (75 % af de totale service timer i landet).

Undersøgelsens hovedhypotese var, at der ville være en positiv sammenhæng mellem jobtilfredshed og produktivitet målt som antal timer leveret til borgerne. Man regnede med andre ord med, at tilfredse medarbejdere ikke alene ville arbejde *hårdere*, men også *bedre*. Man regnede også med, at der ville være en positiv sammenhæng mellem jobtilfredshed og borger tilfredshed.

Der var fire indikatorer for *kvalitet og produktivitet*: 1. *Virksomhedernes produktivitet*. Antallet af service timer produceret af virksomheden divideret med det totale antal arbejdstimer. Her var gennemsnittet på 63,9 %. 2. *Personaleomkostninger per ydet time*. 3. *Virksomhedens effektivitet*: Prisen per time, der bliver leveret til borgerne. Her satte man firmaet med den billigste pris per time til 100. Den gennemsnitlige effektivitet var 91 %. 4. *Borger tilfredshed med ydelserne*. Den sidste dimension blev målt ved hjælp af et spørgeskema med 80 spørgsmål, hvor brugerne blev spurgt om 14 aspekter ved den hjælp, de modtog. De ansatte blev spurgt om *krav i arbejdet, indflydelse, social støtte, udbrændthed og jobtilfredshed*. Man gik altså i det store og hele ud fra Karaseks krav-kontrol model (Karasek & Theorell, 1990).

Resultater: Analyserne viste de forventede sammenhænge mellem krav, indflydelse og støtte på den ene side og både burnout og jobtilfredshed på den anden. Dette er, hvad man normalt finder i tværsnitsundersøgelser, hvor man får oplysninger om både "årsager" og "virkninger" ved hjælp af spørgeskemaer. I de videre analyser fandt man, at især udbrændthed hang sammen med de forskellige mål for kvalitet og produktivitet: Højt niveau for udbrændthed var forbundet med lav bruger tilfredshed, høje omkostninger per ydet time og lav produktivitet. Derimod fandt man ingen sammenhæng mellem udbrændthed og effektivitet. De ansattes jobtilfredshed hang sammen med brugernes tilfredshed, men ikke med nogen af målene for produktivitet.

Perspektiver: Både datakvalitet og analyser har høj kvalitet, hvilket også må forventes, idet Taris er en af de dygtigste epidemiologer i Europa. Det er en stor styrke ved undersøgelsen, at data blev indhentet fra *tre forskellige datakilder*, nemlig de ansatte, brugerne og de deltagende organisationer. Undersøgelsen er interessant, idet der viste sig at være ret store forskelle mellem de forskellige organisationer med hensyn til produktivitet og effektivitet. Hovedresultatet er, at godt arbejdsmiljø (passende krav, høj indflydelse og høj social støtte) giver mindre udbrændthed, som giver højere produktivitet, lavere omkostninger og højere bruger tilfredshed. Der er med andre ord tale om en win-win situation med både bedre arbejdsmiljø, bedre psykisk velbefindende, højere produktivitet og højere bruger tilfredshed. Et minus ved undersøgelsen er, at man har valgt en så traditionel tilgang til måling af arbejdsmiljø, hvor man har fokuseret på nogle traditionelle job-faktorer, men overset centrale dimensioner i klientarbejdet som fx følelsesmæssige krav, anerkendelse, ledelseskvalitet, samarbejde, tillid og retfærdighed.

Kapitel 3. Sammenfatning af resultaterne.

I det følgende vil jeg forsøge at sammenfatte resultaterne fra de 16 gennemgåede undersøgelser.

Figur 23. Oversigt over de gennemgåede undersøgelser.

	Fokus	Branche	Land
Appelbaum m.fl., 2000	Psykisk arbejdsmiljø, HR og produktivitet	Stålintustri, beklædning og elektronik	USA
Baruch-Feldman m.fl., 2002	Social støtte, udbrændthed og produktivitet	Trafikkontrollører i New York	USA
Batt, 2000	Psykisk arbejdsmiljø, personaleomsætning og salg	Kundeservice og salg i telebranchen	USA
Batt & Moynihan, 2004.	Job faktorer, kundetilfredshed og økonomisk udbytte	Call centre	USA
Deery m.fl., 2006	Brud på den psykologiske kontrakt, tillid og fravær	Kundeservice i telefirma	Australien
Eriksson & Smith, 2007	God ledelse (bløde værdier) og økonomisk overskud	Mange brancher	Danmark
Fulmer m.fl., 2003	Social kapital, trivsel og aktieudbytter	Mange brancher	USA
Heponiemi m.fl., 2007	Retfærdighed i arbejdet og produktivitet	Plejehjem	Finland
Heskett m.fl., 2008	Service kvalitet, kundeloyalitet og økonomisk overskud	Mange brancher	USA
Kahya, 2007	Fysisk arbejdsmiljø og produktivitet	Industriel virksomhed	Tyrkiet
Leana & Pil, 2006	Social kapital i skoler og elevernes karakterer	Offentlige skoler	USA
Lyman, 2008	Social kapital og aktieudbytter	Mange brancher	USA
Niemelä m.fl., 2002	Fysisk arbejdsmiljø og produktivitet	Lagerbygning	Finland
Regus Group, 2009	Fremtidens arbejdsplads	Mange brancher	International
Salanova m.fl., 2005	Service klima, service kvalitet og kundeloyalitet	Hotel og restaurant	Spanien
Tarris & Schreurs, 2009	Burnout, job tilfredshed og produktivitet	Hjemmehjælp	Holland

Som det fremgår af oversigten over undersøgelserne i figur 23, så er det lidt af en udfordring, idet undersøgelserne er vidt forskellige med hensyn til emne, problemstilling, branche, land og anvendte forskningsmetoder. For eksempel er kundetilfredshed og loyalitet af stor betydning i telebranchen og i restauranter, men man kan næppe forestille sig den helt store kundetilfredshed hos bilisterne i New York, som får bøder af trafikkontrollørerne i Baruch-Feldman's undersøgelse. Her er succeskriteriet nærmest, at kunderne *ikke* kommer igen. Lidt på samme måde som i fængslerne. Med andre ord: Konteksten gør en forskel.

Med disse forbehold kan det indledningsvist slås fast, at den samlede konklusion på undersøgelserne nødvendigvis må være meget positiv. *Alle undersøgelserne har afdækket sammenhænge mellem arbejdsmiljø og produktivitet.* Som før nævnt kan vi ikke udelukke en form for *bias* i rapporteringen, men pointen er her, at undersøgelserne faktisk dokumenterer, at det er *muligt* at kombinere godt arbejdsmiljø med høj produktivitet. I det følgende ser vi på undersøgelserne på tværs, idet vi fokuserer på de enkelte elementer, der har betydning for en positiv bundlinje.

Kundetilfredshed og -loyalitet.

I fem af artiklerne/bøgerne har man inddraget kundetilfredshed og/eller loyalitet. Dette sker først og fremmest hos Heskett m.fl., hvor netop *værdi for kunden* er det helt centrale element i "The Service-Profit-Chain". I denne fremstilling – og i endnu højere grad i bogen om samme emne fra 1997 – spiller specielt kundeloyaliteten en afgørende rolle for virksomhedens vækst og overskud. Også i Batt & Moynihan's undersøgelse af call-centre og specielt i Salanova's undersøgelse af hoteller og restauranter er kundetilfredshed og loyalitet afgørende brikker i det samlede puslespil. Endelig er der to studier inden for den offentlige sektor, nemlig Tarris' undersøgelse af hjemmehjælpen i Holland og Leana og Pil's om offentlige skoler i USA, der inddrager brugertilfredshed. I det ene tilfælde hos de borgere, der modtager hjælpen, i det andet hos forældrene til skolebørnene.

Der er ingen tvivl om, at det er Heskett og kolleger, der er langt de skarpeste og mest præcise på dette felt. De skelner mellem tilfredshed og loyalitet, og de gennemfører grundige analyser af de faktorer, der *bidrager* til at skabe værdi for kunderne. Mange – både forskere og virksomheder – kunne lære meget af at studere disse vigtige sammenhænge.

Der er ingen undersøgelser, der inddrager kunde- eller bruger *kompetence*. Her er der et oplagt emne for fremtidig forskning og udvikling.

Produktion/ydelser.

I otte af studierne inddrages et eller andet kvantitativt mål for produktiviteten. Det drejer sig om vægten af zinkbarrer i en finsk lagerhal, antal flyafgange per ansat, antal sengepladser på plejehjem, salgsfremgang i en televirksomhed, stoptid i stålindustrien, antal bødeforlæg i New York, antal besøg i den hollandske hjemmehjælp og – som det blødeste mål af alle – mellemlidernes vurdering af arbejdernes indsats i produktionen. I visse tilfælde kunne det lade sig gøre at kvantificere en "fordel" ved godt arbejdsmiljø. For eksempel var der en fremgang på 9 % i den finske lagerhal efter forbedring af arbejdsmiljøet og en forskel på 17 % på antal bødeforlæg hos kontrollører med lav og høj social støtte fra deres ledere i New York. Og i den amerikanske stålindustri så man en *halvering* af stoptiden ved indførelse af High Performance Work Systems.

Disse eksempler illustrerer til fulde, hvor svært det er at sammenligne produktivitet på tværs af virksomheder og brancher. Målene er kontekstspecifikke og må altid udvikles konkret. Her er der potentielt store muligheder for at relatere psykisk arbejdsmiljø på de enkelte virksomheder til de Key Performance Indicators, som man i forvejen arbejder med. Hermed kunne man få en ide om relevante sammenhænge mellem arbejdsmiljø og produktivitet ved hjælp af data, som man allerede har til rådighed. Det er mærkeligt, at der ikke er flere virksomheder, der anvender denne mulighed.

I fem af undersøgelserne så man også på *kvaliteten* i produkterne eller ydelserne. I Tarris' projekt om hjemmehjælp anvendte man brugertilfredshed som mål for kvalitet, og et tilsva-

rende mål blev anvendt af Batt & Moynihan i deres undersøgelse af call centre. Leana & Pil anvendte elevernes karakterer i engelsk og matematik som mål for undervisningens kvalitet. Heskett og kolleger benyttede sig af et stort antal kvalitetsmål, herunder fly til tiden, mistet bagage og klager over firmaernes ydelser. Appelbaum m.fl. anvendte blandt andet antal fejl i beklædningsindustrien som kvalitetsmål.

Også her er der naturligvis en stor spredning i de anvendte mål. Man kunne ønske sig undersøgelser, hvor der blev gået "bag ved tallene", og hvor man forsøgte at finde ud af, hvad der *skjuler sig* bag ved den kvalitetsvurdering, som fx kunder i en restaurant eller brugere af hjemmehjælp fremkommer med. Her vil der være muligheder for gode kvalitative studier.

Det lykkedes ikke at finde undersøgelser om innovation og arbejdsmiljø, selv om en del forfattere nævner netop kreativitet og innovation som mulige gevinster ved godt arbejdsmiljø og høj social kapital.

Økonomisk resultat.

I syv af undersøgelseerne er "resultaterne på bundlinjen" direkte inddraget i analyserne. Klarer dette i forbindelse med de to studier af de "100 bedste arbejdspladser" (Fulmer og Lyman), som er udpeget af Great Place to Work i USA. Her demonstreres det på en overbevisende måde, at disse virksomheder med høj social kapital også klarer sig betydeligt bedre økonomisk end andre virksomheder og giver væsentligt højere udbytte til aktionærerne. Også hos Heskett og kolleger gives der mange eksempler på større overskud hos virksomheder, der har godt psykisk arbejdsmiljø og yder god service til kunderne. Hos Applebaum viste man en overbevisende effekt på overskuddet i elektronik industrien, og Batt & Moynihan fandt en signifikant sammenhæng mellem kvaliteten af kundekontakten (vurderet af kunden) og det økonomiske udbytte per kontakt, således at "kvalitet kunne betale sig". Hos Baruch-Feldman udregnede man direkte, hvor meget bøderne skæppede i New Yorks altid slunkne kasse, mens Eriksson & Smith som de eneste gik mere indirekte til værks og spurgte lederne om virksomhedens overskud.

Som nævnt i indledningen er der mange forhold, der påvirker en virksomheds økonomiske resultat. Det er derfor imponerende, at så mange af disse undersøgelser har formået at demonstrere en sammenhæng, og at gevinsten ved høj social kapital og et godt psykisk arbejdsmiljø i de nævnte undersøgelser er så klar, som tilfældet er.

På en række af de områder, der er med i undersøgelsens grundlæggende model (figur 1), er der stadig meget lidt forskning, der inddrager både arbejdsmiljø og produktivitet. Det gælder for eksempel for følgende faktorer:

Psykiske faktorer: Den psykologiske kontrakt, kreativitet, flow.

Adfærd: Godt medarbejderskab, videndeling, rekruttering, krænkende adfærd, destruktiv adfærd.

Kunder/borgere: Loyalitet, kompetence.

Produktion/ydelser: Innovation.

Økonomisk resultat: Offentlig produktivitet og kvalitet.

På disse områder er der helt klart brug for flere forsknings- og udviklingsprojekter.

Kapitel 4. Konklusioner og perspektiver.

For at undgå mulige misforståelser skal det indledningsvist slås fast, at *godt arbejdsmiljø, trivsel og godt helbred naturligvis har en værdi i sig selv*. Vi lever i et samfund, hvor der anvendes meget store summer på indsatser, der "ikke kan betale sig" ud fra en økonomisk betragtning. Vi har dyre døgninstitutioner for mennesker med mentale handikaps, bruger store summer på at behandle syge, som ikke har nogen arbejdsevne, og har store udgifter til førtidspension og pension, som ikke giver noget afkast rent økonomisk. Sådan er det, og heldigvis for det. Hvis ikke det var sådan, ville vi ikke leve i et civiliseret samfund.

Imidlertid lever vi også i et samfund, hvor vi er fuldstændig afhængige af, at vi bevarer konkurrenceevne og øger produktivitet. Hvis ikke vi gør det, vil vi i løbet af meget kort tid opleve store problemer med at opretholde både velstand og velfærd. Denne rapport sigter er at få belyst, om styrkelse af virksomhedernes arbejdsmiljø og sociale kapital kunne tænkes at bidrage til, at Danmark bliver bedre i stand til at møde de udfordringer, som vi med stor sikkerhed vil stå over for i løbet af de kommende år.

Blandt de vigtigste af disse kan følgende nævnes:

1. Finanskrisen og de deraf følgende problemer med arbejdsløshed, konkurser og finansieringsproblemer.
2. Den demografiske udvikling med flere ældre og langt færre i den produktive alder.
3. Faldet i produktivitetstigningen.
4. Underskuddet på statsfinanserne.
5. Den globale opvarmning.
6. Ophør af dansk olieproduktion i Nordsøen.
7. Voksende pres på velfærdsydelserne.
8. Problemer med rekruttering af arbejdskraft til den offentlige sektor.

For tiden er det på mange måder finanskrisen, der skygger for de andre problemer og lægger beslag på den politiske dagsorden (sammen med klimaspørgsmålet). Men bag denne krise skjuler der sig nogle langt mere strukturelle udfordringer, der beskrives på en meget rammende måde i følgende lange citat fra Innovationsrådets årsrapport (2009, s. 33):

"Selv om den globale finanskrisen på den korte bane gør den offentlige sektor vigtigere som samfundsmæssig dynamo og mere attraktiv som arbejdsplads, er en langsigtet konsekvens af krisen naturligvis, at den vil udhule finansieringsgrundlaget for den offentlige sektors velfærdsservice yderligere.

Ikke mindst skal finanskrisens redningspakker mange år ud i fremtiden forventes af de offentlige finanser. Så hvor den private sektor måske har udsigt til et par grimme år i slanke-skolen, er konsekvenserne for det offentlige mere langvarige. Oven i denne forrentningsbyrde, som kan blive ganske stor, forventes skatteindkomsterne også at komme under pres, i takt med at arbejdsstyrken bliver mindre.

På kort sigt skaber finanskrisen ledighed og et større udbud af kvalificeret arbejdskraft. Men formår vi at trække fri af finanskrisen inden for en overskuelig fremtid, venter en anden krise. Det kan nemlig vise sig overordentlig svært at rekruttere de hænder og hoveder, der skal medvirke til at sætte fart på økonomien igen. Arbejdskraftmangel forventes stadig at blive en af de største udfordringer for det danske velfærdssamfund i de kommende år. De store årgange født i midten af 1940'erne på op til 80.000 per årgang går nu på pension. De skal erstattes af de små årgange på cirka 55.000 per årgang født i begyndelsen af 1980'erne.

OECD beregnede i 2005, hvad det stiller af krav til rekrutteringen i den offentlige sektor. Konklusionen er mildest talt rystende: Hvis Danmark skal opretholde det nuværende offentlige serviceniveau, skal stat, regioner og kommuner i de kommende ti år ansætte mere end 75 procent af samtlige nyuddannede danskere.

Dette samtidig med, at den private sektor også vil fattes hænder og hoveder. Hver tredje virksomhed inden for den private sektor, som søgte arbejdskraft, før krisen slog igennem, søgte forgæves. I foråret 2007 stod der 58.000 stillinger ledige i den private sektor. En undersøgelse fra Dansk Industri fra 2006 viste, at næsten 50 procent af virksomhederne betegnede arbejdskraftmangel som den største barriere for fremtidig vækst.”

I de senere år har vi set en udvikling, hvor danske politikere har udviklet en imponerende modstandskraft over for ”rystende meldinger” som denne. Man behøver blot at tænke på de politiske reaktioner på Velfærdskommissionens og Arbejdsmarkedskommissionens arbejder. Imidlertid kan ingen nok så dygtig kommunikationsekspert trylle de udfordringer væk, som vil udgøre de kommende års politiske og økonomiske grundbetingelser.

I forlængelse af de klare resultater og sammenhænge, der er præsenteret i denne rapport, kunne man tænke sig, at et godt arbejdsmiljø og en høj social kapital på virksomhederne ville kunne *bidrage* til at løse de store problemer på følgende måder:

- En forbedring af arbejdsmiljøet vil øge *produktiviteten* på både private og offentlige arbejdspladser. Godt arbejdsmiljø vil være et bidrag til den såkaldte multifaktorproduktivitet, MFP.
- Bedre kvalitet og mere innovation vil kunne bedre *bytteforholdet* for danske varer og dermed konkurrenceevnen.
- En øget produktivitet vil kunne øge virksomhedernes *konkurrenceevne* og give mere *velfærd* for pengene i den offentlige sektor.
- Et bedre arbejdsmiljø vil kunne forbedre *kvaliteten* i de offentlige ydelser, hvilket vil have en lang række afledede positive effekter.
- Et bedre arbejdsmiljø vil mindske de enkelte virksomheders *omkostninger* i forbindelse med uønsket personaleafgang, rekruttering og fravær.
- Et bedre arbejdsmiljø vil mindske *udstødningen* fra arbejdsmarkedet og dermed give en dobbelt effekt: Flere hænder i arbejde og færre, der skal forsørges.
- Et bedre arbejdsmiljø vil mindske *stress, søvnproblemer, udbrændthed og depressive lidelser*. Hermed mindskes udgifter til behandling og medicin.
- Et bedre arbejdsmiljø vil mindske psykiske lidelser og bevægeapparatlidelser i befolkningen og dermed behovet for *behandling, hjemmehjælp, pleje og omsorg*, når man har forladt arbejdsstyrken.

Der er ingen, der tror, at et godt arbejdsmiljø eller en høj social kapital på danske virksomheder vil kunne løse alle de store problemer, der er nævnt ovenfor. Imidlertid er udfordringerne så store, at det ville være uansvarligt ikke at undersøge og afprøve alle muligheder. Hidtil har arbejdsmiljøet spillet en meget lille rolle i forbindelse med diskussioner om produktivitet og konkurrenceevne. Forhåbentlig kan denne rapport medvirke til at sætte en ny dagsorden.

Litteratur

Adler PS, Kwon SW. Social capital: Prospects for a new concept. *The Academy of Management Review* 2002;27:17-40.

Alexanderson K, Norlund A, eds. Sickness absence – causes, consequences, and physicians' sickness certification practice. A systematic literature review by the Swedish Council on Technology Assessment in Health Care. *Scandinavian Journal of Public Health* 2004; Supplement 63:1-263.

Andersen M, Bøggild JP. Ny økonomisk tænkning skal redde velstanden. *Mandag Morgen* 2004, nr. 1, side 15-20.

Argote L, Ingram P. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 2000;82:150-169.

Blau PM. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley, 1964.

Borman W, Motowildo S. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance* 1997;10: 99-109.

Borman WC. The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science* 2004;13:238-241.

Borritz M, Bültmann U, Rugulies R, Christensen KB, Villadsen E, Kristensen TS. Psychosocial work characteristics as predictors for burnout: Findings from a 3-year follow up of the PUMA study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 2005;47:1015-1025.

Bråten I, red. *Vygotsky i pædagogikken*. København: Frydenlund, 2006.

Capacent. *Brugerundersøgelse om hjemmehjælp til beboere i eget hjem og i plejebolig/plejehjem*. København: KL og Social- og Indenrigsministeriet, 2009.

Csikszentmihalyi M. *Beyond boredom and anxiety. Experiencing flow in work and play*. San Francisco: Jossey-Bass Inc, 2000.

Dess GG, Shaw JD. Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *The Academy of Management Review* 2001;26:446-456.

Dalal RS. A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology* 2005;90:1241-1255.

Disko-projektet. *Det danske innovationssystem. Rapport nr. 9*. København: Erhvervsfremmestyrelsen, 1999.

Dofradottir A, Høgh A. *Mobning på arbejdspladsen. En kritisk gennemgang af dansk og international forskningslitteratur*. København: Arbejdsmiljøinstituttet, 2002.

Ferrie JE, Head J, Shipley MJ, Vahtera J, Marmot MG, Kivimäki M. Injustice at work and incidence of psychiatric morbidity: the Whitehall II study. *Occupational and Environmental Medicine* 2006;63:443-450.

Fox S, Spector PE, Miles D. Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior* 2001;59:291-309.

Freudenberger HJ. Staff burn-out. *Journal of Social Issues* 1974;30:159-165.

Griffeth RW, Rodger W, Horn PW, Gaertner S. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management* 2000;26:463-488.

Halse P, Møller N. Fra en konfliktkultur til udvikling i fællesskab – social kapital i danske slagterier. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2005;7:71-86.

Herzberg FI. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* 1987;65:109-120.

Herzberg F. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons, 1959.

Heskett JL, Sasser WE, Schlesinger LA. *The service profit chain. How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. New York: The Free Press, 1997.

Høgh A. *Aggression at work. Bullying, nasty teasing and violence. Prevalence, mediating factors and consequences*. København: Arbejdsmiljøinstituttet, 2005.

Høgh A, Hansen ÅM, Bloch C, Mikkelsen EG, Maier CM, Persson R, Pedersen J, Giver H, Olsen O. *Mobning og negativ adfærd på arbejdspladsen*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2009.

Innovationsrådet. *Innovationsrådets årsberetning 2008-09*. København: Innovationsrådet, 2009.

Jensen C, Lund T, Mossing R, Nielsen ML, Labriola M, Burr H, Villadsen E. *Arbejdsmiljø og fravær*. København: Arbejdsmiljøinstituttet, 2002.

Johansen K, Lyng E. *Sygefravær og sygedagpenge i Danmark gennem de sidste 30 år. ASUSI-projektet*. København: Center for Forskning vedrørende Sygefravær og Udstødning (CFSU), 2008.

Judge TA, Thoresen CJ, Bono JE, Patton GK. The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin* 2001;127:376-407.

Karasek, R.A.: *Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign*. *Administrative Science Quarterly* 1979;24: 285-308.

Karasek RA, Theorell T. *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books, 1990

Kivimäki M, Elovainio M, Vahtera J, Ferrie JE. *Organisational justice and health of employees: prospective cohort study*. *Occupational and Environmental Medicine* 2003;60:27-34.

KL og Indenrigs- og Socialministeriet. *Undersøgelse af brugertilfredshed på ældreområdet*. København: Kommunernes Landsforening, 2009.

- Kompier MAJ. The "Hawthorne effect" is a myth, but what keeps the story going? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 2006;32:402-412.
- Kristensen TS. A questionnaire is more than a questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health* 2009 (In press).
- Kristensen TS. Er det virksomheden, der er patienten? Debatartikel. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2008;10:109-113.
- Kristensen TS. Fakta og myter om stress. København: Videncenter for Arbejdsmiljø, 2007.
- Kristensen TS. Intervention studies in occupational epidemiology. *Occupational and Environmental Medicine* 2005;62:205-210.
- Kristensen TS. Stress og psykosomatiske sygdomme. I: Iversen L et al, eds. *Medicinsk Sociologi*. København: Munksgaard, 2005:225-253.
- Kristensen TS, Borritz M, Villadsen E, Christensen KB. The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress* 2005;19: 192-207.
- Kristensen TS, Hasle P, Pejtersen JH. Virksomhedens sociale kapital – en ny indfaldsvinkel til det psykiske arbejdsmiljø? *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2008;10:30-45.
- LePine JA, Erez A, Johnson DE. The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 2002;87:52-65.
- Labriola M, Lund T, Christensen KB. Resultater af sygefraværsforskning 2003-2007. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2007.
- Lund T, Labriola M, Christensen KB, Bültmann U, Villadsen E, Burr H. Psychosocial work environment exposures as risk factors for long-term sickness absence among Danish employees: Results from DWECs/DREAM. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 2005;47:1141-47.
- Maskell P. Social capital, innovation, and competitiveness. In: Baron S, Field J, Schuller T, eds. *Social capital. Critical perspectives*. New York: Oxford University Press, 2000: 111-123.
- Maslach C. Burned-out. *Human Behavior* 1976;5:16-22.
- Meyer JP, Stanley DJ, Herscovitch L, Topolnytsky L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior* 2002;61:20-52.
- Nielsen ML, Rugulies R, Smith-Hansen L, Christensen KB, Kristensen TS. Psychosocial work environment and registered absence from work: Estimating the etiologic fraction. *American Journal of Industrial Medicine* 2006;49:187-196.
- Nyt fra Danmarks Statistik. Alternativ metode viser højere offentlig vækst. Nr. 438. 1. oktober, 2009.
- OECD. Entrepreneurship review of Denmark. OECD Directorate for Science, Technology and Industry (STI), 2008.

- Ongori H. A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management* 2007;June, 49-54.
- Olesen KG, Thoft E, Hasle P, Kristensen TS. *Virksomhedens sociale kapital*. Hvidbog. København: Arbejdsmiljørådet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2008.
- Organ DW. *Organizational citizenship behavior – The good soldier syndrome*. Lexington, Massachusetts/Toronto: D.C. Heath & Company, 1988.
- Oxford Institute. *De 50 bedste virksomheder i Danmark 2008*. Paper. København: Oxford Institute, 2008.
- Pejtersen JH, Kristensen TS. The development of the psychosocial work environment in Denmark from 1997 to 2005. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 2009;35:284-293.
- Petersen EE, Andersen B, Kousgaard E. *Trivsel på arbejdspladsen*. (Bind 1: Trivsel og Trivselsmåling). København: Mentalhygiejnisk Forlag, 1968.
- Petersen E. *Trivsel og livskvalitet, krise og samfundsudvikling: En antologi*. Aarhus: Psykologisk Institut, 1995.
- Regeringen. *Bedre velfærd og større arbejdsglæde*. Regeringens strategi for høj kvalitet i den offentlige service. København: Regeringen, 2007.
- Rousseau DM. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- Rowe G, Wright G. The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting* 1999;15:353-375.
- Rugulies R, Christensen KB, Borritz M, Villadsen E, Bültmann U, Kristensen TS. The contribution of the psychosocial work environment to sickness absence in human service workers: Results of a 3-year follow-up study. *Work & Stress* 2007;21:293-311.
- Semmer NK, Jacobshagen N, Meier LL, Elfering A. Occupational stress research: The “stress-as-offense-to-self” perspective. I: McIntyre S & Houdmont J, eds. *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice*. Portugal: Ismai Publishers, 2007.
- Siegrist, J.: Adverse health effects of high effort–low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology* 1996;1:27-43
- Siegrist, J.: A theory of occupational stress. In: Dunham J, ed: *Stress in the workplace*. London/Philadelphia: Whurr Publishers, 2001:52-66.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653–663.
- Svendsen GT. Hvordan flyver brumbassen? Social kapital og velfærdsstaten. *Økonomi & Politik* 2006;79:42-55.

Svendsen GT, Svendsen GLH. Social kapital – en introduktion. København: Hans Reitzels Forlag, 2006.

Sørensen OH, Mac A, Limborg HJ, Pedersen M. Arbejdets kerne. Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis. København: Frydenlund, 2008.

Sørensen OH. Stress som krænkelse af selvet. Illegitime stressorer eller legitim ledelsesret. Tidsskrift for Arbejdsliv 2008;10:76-91.

Thygesen N, Vallentin S, Faffnsøe S. Tilliden og magten. Om at lede og skabe værdi gennem tillid. København: Børsens Forlag, 2008.

Ugebrevet A4. Danskerne får ikke lov at få ideer på jobbet. 5-10-2009, nr. 33, s. 17-19.

Wieclaw J, Agerbo E, Mortensen PB, Burr H, Tüchsen F, Bonde JP. Work related violence and threats and the risk of depression and stress disorders. Journal of Epidemiology and Community Health 2006;60:771-775.

Wieclaw J, Agerbo E, Mortensen PB, Bonde JP. Risk of affective and stress related disorders among employees in human service professions. Occupational and Environmental Medicine 2006;63:314-319.

Wolf M. Manden uden ansigt. København: Munksgaard, 1977.

Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag
En litteraturgennemgang

Udgiver:

HK/Danmark
Weidekampsgade 8
Postboks 470
0900 København
Telefon: 70 11 45 45
E-mail: hk@hk.dk
www.hk.dk

Forfatter:

Tage Søndergård Kristensen

Tage Søndergård Kristensen er sociolog og dr.med. Han har forsket i psykisk arbejdsmiljø siden 1976. Blandt de vigtigste emner har været kvinders arbejdsmiljø, arbejde og stress samt arbejdsmiljø og hjertekarsygdomme. Han var professor i psykisk arbejdsmiljø ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø indtil 2008. Har siden arbejdet som uafhængig forsker og konsulent.
www.task-consult.dk

HK-projektarbejdsgruppe:

Birte Haugaard, HK HANDEL
Niels Jakobsen, HK/Kommunal
Mogens Nies, HK/Privat
Carsten Riis, Arbejdsliv og analyseafdelingen
Rikke Thomsen, HK/Stat

November 2009

Litteraturgennemgangen kan rekvireres ved henvendelse til HK/Danmark.

