

Christiansborg, 12. December 2012

PRODUKTIVITETS
KOMMISSIONEN //

Konference om ”Ledelse, Motivation og Produktivitet i den Offentlige Sektor”

Baggrundspapir – Trivsel og produktivitet

Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag

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

Tage Søndergård Kristensen



Kapitel 1

Indledning

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

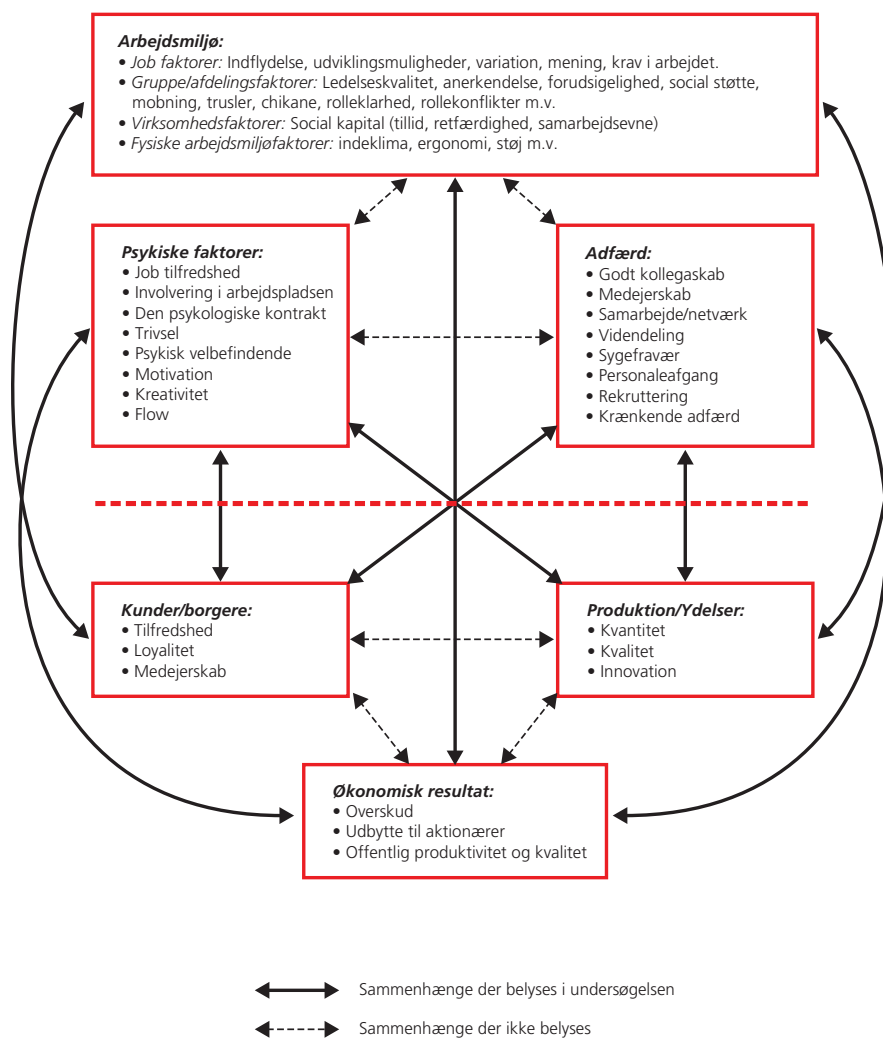
Igennem årene har man med jævne mellemrum kunnet støde på påstande som fx "Et godt arbejdsmiljø betaler sig", "Godt arbejdsmiljø giver god kvalitet i ydelserne", "Når de ansatte har det godt, giver de også bedre service" osv. I reglen har der ikke været forfærdelig meget belæg for sådanne udtalelser. 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. Fraværet er og bliver den evige malkeko for projektmagere af alle slags.

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 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 *bredere 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 32 forskellige bøger, rapporter og artikler gennemgået, men det reelle antal undersøgelser er snarere omkring de 40, idet mange af de 32 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).

Figur 1.
De grundlæggende sammenhænge mellem arbejdsmiljø og produktivitet.



Som det fremgår, består figuren af nogle kasser med pile imellem. Det er nu engang 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 sammenhængene 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 "arbejds miljøfaktorer" og "produktivitetsfaktorer". Ingen af undersøgelserne belyser *alle* sammenhængene, men forhåbentlig tegner der sig et sammenhængende mønster ved vejs ende.

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. Arbejds miljø

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 arbejde, 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, Frankenhæuser, 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 mindsket de traditionelle job-faktorerets 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

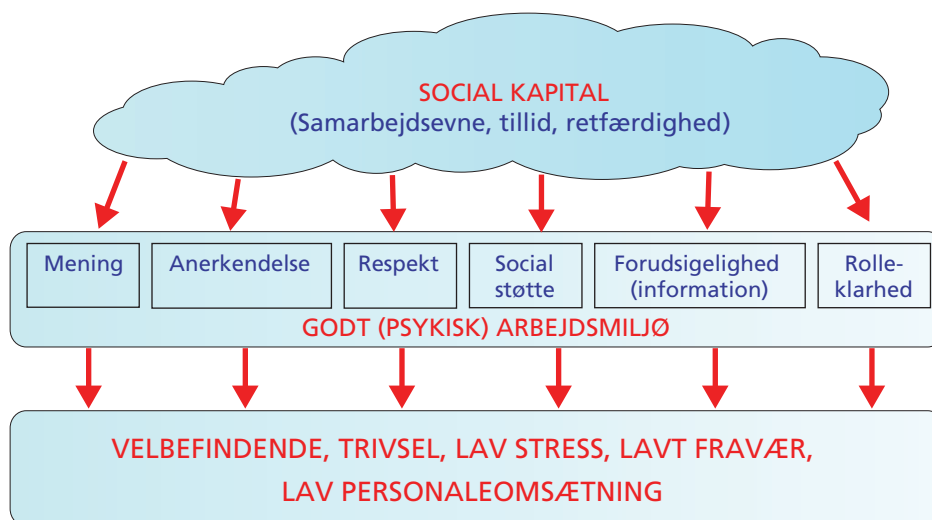
I de seneste to-tre år har begrebet "*virksomhedens sociale kapital*" vundet indpas i den danske arbejdsmiljøforskning med en enorm styrke. Startskuddet var Hasle og Møllers artikel om social kapital i slagterier fra 2005, som gjorde det tydeligt, at man godt kan have "et dårligt job på en god virksomhed". 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. På meget store virksomheder med mange lokale afdelinger kan man have den modsatte situation, idet man kan diskutere, om det fx er det lokale supermarked, som udgør virksomheden, eller om det er hele butikskæden, der er den relevante enhed. Det er der ikke noget endeligt svar på. Man kan tale om social kapital på begge

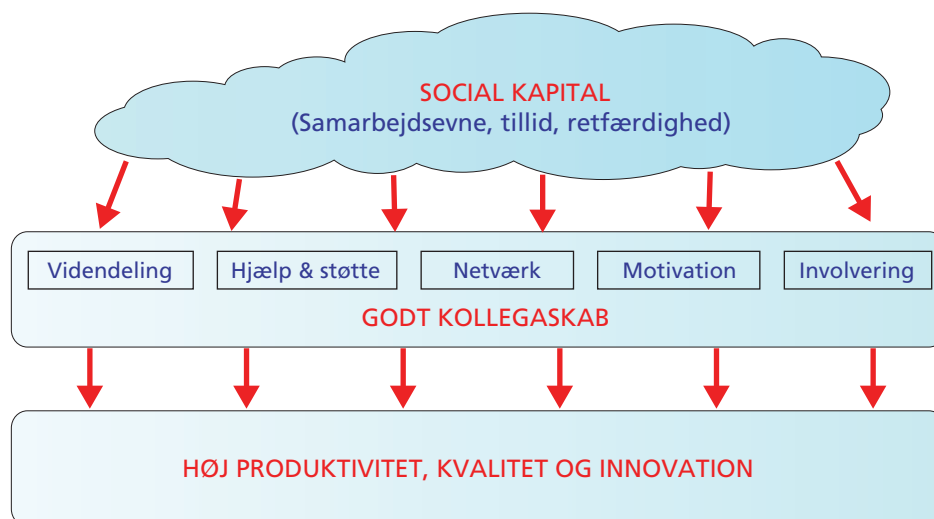
niveauer, men det kræver, at de ansatte har en oplevelse af den samlede virksomhed som værende relevant for deres dagligdag. På en skole vil man fx ikke finde det meningsfuldt at snakke om kommunens samlede sociale kapital. Her er det den enkelte skole, der er den relevante enhed.

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 nærværende bog, 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 kollegaskab 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).

Fysiske arbejdsmiljøfaktorer

Som nævnt er de fysiske arbejdsmiljøfaktorer medtaget i oversigten for at pointere, at "tingene hænger sammen". Man viser jo ikke anerkendelse og respekt for de ansatte ved at lade dem arbejde i støj, røg og møg. I praksis er der medtaget undersøgelser, som belyser tre typer af fysiske faktorer: Ergonomi, indeklima og de "traditionelle" faktorer som fx kemi, støv og støj.

Sundhedsfremme på arbejdspladsen

Dette emneområde ligger lige på kanten af bogens emne, men er medtaget af to grunde. For det første er der stærkt stigende pres på virksomhederne for at påbegynde aktiviteter på området. Dette pres kommer både fra offentlige institutioner som fx Arbejds miljørådet og Sundhedsstyrelsen og fra en række organisationer. Og for det andet er det meget tit svært at drage en præcis grænse mellem sundhedsfremme og arbejdsmiljø. Dette gælder især, når man kommer ind på området stress og psykisk arbejdsmiljø.

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 kollegaskab 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). Der er en omfattende litteratur, som viser, at ansatte på arbejdspladser, hvor man til fulde lever op til den psykologiske kontrakt, har lavere fravær og personaleomsætning, højere trivsel og bedre performance (Lester m.fl., 2001).

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 2005b, 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 m.fl., 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, manglende energi 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 forstås 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 vedligeholdsfaktorerne) 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 omfattende, idet dette vil føre til stress, men den må heller ikke være for simpel, idet der herved opstår apati og ked-somhed. 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 kollegaskab

Godt kollegaskab 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 kollegaskab, dels adfærd, der er rettet direkte mod *kolleger*, og dels adfærd, der gavner *organisationen*. Ofte nævnes fem underformer af godt kollegaskab: 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 kollegaskab både fremmer virksomhedens produktivitet og den generelle trivsel på arbejdspladsen. Set ud fra et ledel-

sesperspektiv kan man sige, at godt kollegaskab 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.

I den modsatte ende af skalaen for godt kollegaskab finder man den *destruktive 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.

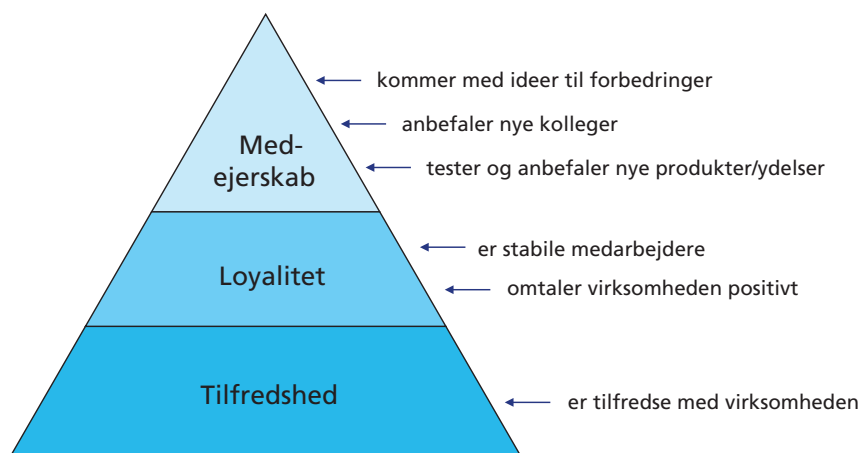
Spionchefen fra DDR Markus Wolf giver i sin bog "Manden uden ansigt" (1977) nogle glimrende eksempler på, hvor langt et menneske kan være villig til at gå i retning af "counterproductive behavior", hvis man oplever at blive uretfærdigt behandlet. Flere af top-spionerne, der blev landsforrædere (herunder 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.

Medejerskab

I bogen "*The ownership quotient*" fra 2008 slår Heskett og kolleger til lyd for begrebet *ownership*. Heskett og medforfatterne anvender begrebet både i forbindelse med ansatte og kunder. Deres grundlæggende tese er, at virksomheder med en høj "ownership quotient" klarer sig bedst både personalemæssigt og økonomisk. Ved ownership quotient forstås andelen af de ansatte, som føler medejerskab i forhold til virksomheden. (Og tilsvarende for kunderne). Ifølge Heskett og kolleger er det ikke nok at se på medarbejdertilfredshed, sådan som man gør i mange virksomheder og i utallige undersøgelser af "trivsel på arbejdspladsen". I stedet arbejder man med *tre niveauer*, nemlig *tilfredshed*, *loyalitet* og *medejerskab* (se figur 4).

Figur 4.
Medejerskab hos de ansatte – the "The Ownership Quotient".

"Ansatte, der føler medejerskab, er virksomhedens vigtigste ressource."
"Ansatte, der føler medejerskab, bidrager med ideer til forbedring og rekrutterer nye værdifulde kolleger."
(Heskett et al. *The Ownership Quotient*, 2008.)



Den tilfredse medarbejder er – tilfreds. Det er en relativt tilbagelænet og passiv tilstand. Den loyale medarbejder er tilfreds, men også stabil og en god repræsentant for virksomheden. Den ansatte, der viser medejerskab, er langt mere aktiv. Hun kommer med anbefalinger til forbedringer af drift, produkter og ydelser, hun tiltrækker nye kolleger, som virksomheden har brug for, og hun er med til at gennemprøve og udvikle nye produkter og ydelser.

Det ser umiddelbart ud til, at ansatte, der udviser medejerskab, må være et stort aktiv for enhver virksomhed, men sådan er det ikke nødvendigvis. Mange virksomheder udnytter langt fra de potentielle muligheder ved at have ansatte, der udviser medejerskab. På virksomheder, hvor nye ideer ikke er velkomne, eller hvor man bare ikke evner at lytte til de ansatte, vil det ikke nytte noget, at ansatte føler medejerskab. Og dermed vil denne form for adfærd visne væk.

Det er tydeligt, at medejerskab hænger tæt sammen med to andre begreber, nemlig *involvering i arbejdspladsen* og *godt kollegaskab*. De tre begreber er opstået i forskellige sammenhænge og kan komplettere hinanden. Det særlige ved medejerskab er, at der lægges meget stor vægt på aktive handlinger, som er konstruktive og innovative – ikke blot på loyalitet og positiv adfærd.

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 formelle 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 kollegaskab*). 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).

Amerikaneren Gittel (2000, 2003, 2009) har især fokuseret på de *brobyggende* relationer mellem *faggrupper eller afdelinger* i komplekse organisationer. Hendes grundlæggende antagelse er, at de enkelte læger, sygeplejersker, fysioterapeuter osv. kan være så gode, de være vil – det nytter alt sammen ikke noget, hvis ikke de evner at samarbejde optimalt. Hun anvender begreberne *fælles viden, fælles sprog og gensidig respekt*, og hendes forskning viser, at organisationer, hvor de ansatte samarbejder på disse præmisser, har langt højere trivsel og kvalitet i ydelserne. Dette hvad enten der er tale om et luftfartselskab eller et hospital. Det er koordineringen, kommunikationen og samarbejdet, der gør forskellen.

Videndeling

Med begrebet videndeling fokuseres der på den del af samarbejdet, som indebærer, at der spredes og skabes *viden* eller *informationer* blandt 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 kollegaskab. 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 3 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 & Lynge, 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, udbrændthed 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 & Norlund, 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 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 Institute, 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 større 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 kunderelationer 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 (Lyman, 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 en lang række undersøgelser viser, 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 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 bureauers virksomhed, vides der heller ikke meget om.

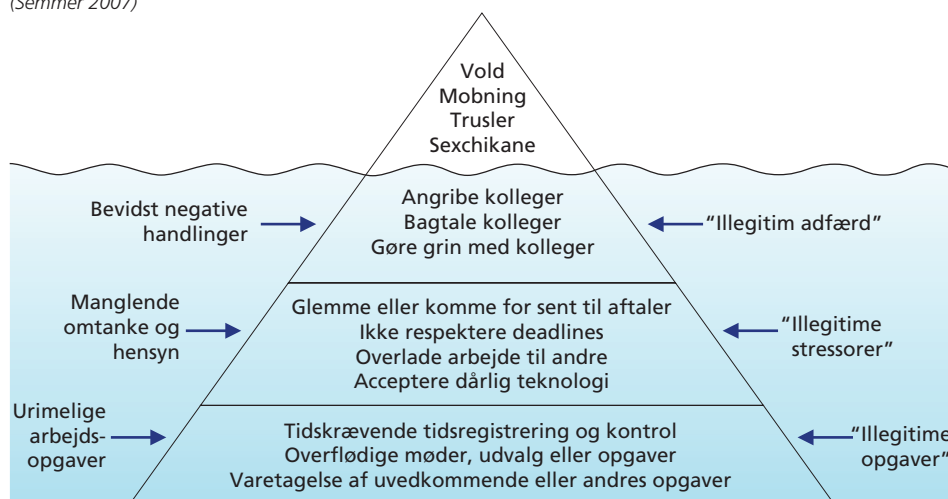
Krænkende adfærd

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 5).

Figur 5.
Semmers model for dagligdagens 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 krænkelser af *den enkeltes selvværd*, som man i reglen har svært ved at forsvare sig imod, netop fordi der er tale om "små ting". På moderne arbejdspladser, hvor der netop er så mange relationer til kolleger, ledere, kunder og klienter, spiller denne form for stressbelastning en meget stor rolle.

På mange måder kan man sige, at krænkende adfærd i Semmers betydning er den diametrale modsætning til godt kollegaskab. 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.

4. Kunde-/borgerforhold

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-/borgertilfredshed

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, såsom: 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.

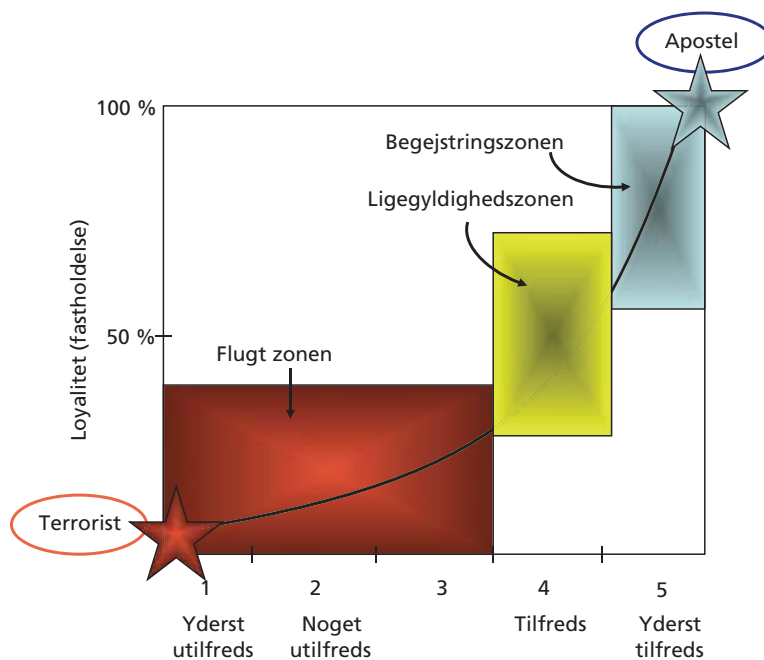
I de senere år har man i høj grad fokuseret på borgernes tilfredshed med de offentlige ydelser. I en undersøgelse af brugertilfredsheden på ældreområdet (KL, 2009) konkluderer man fx, at 86 % af hjemmehjælpsmodtagerne er tilfredse med den praktiske hjælp, mens 92 % er tilfredse med den personlige pleje. 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-/borgerloyalitet

Ifølge Heskett og kolleger (1997) er det af afgørende betydning at skelne skarpt mellem *kundertilfredshed* 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 6, hvor Heskett m.fl. anvender de dramatiske betegnelser "apostel" og "terrorist"(!)

Figur 6.
Heskett og kollegers model for kundetilfredshed og kundeloyalitet.

“The Service-Profit Chain”
 (Heskett et al 2008).



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 kufferter, færrest passagerklager, flest passagerer per ansat, højest kundetilfredshed og højest tilfredshed blandt de ansatte (Heskett m.fl., 1997; Gittell, 2003).

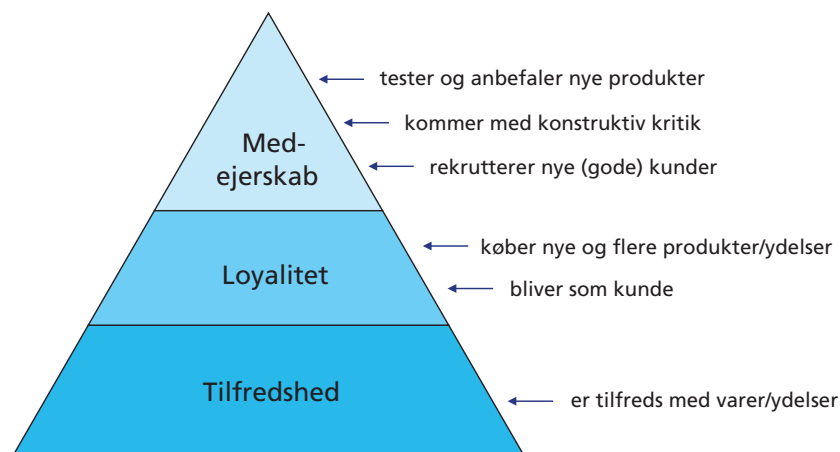
I den offentlige sektor skelnes der ikke mellem borgertilfredshed og borgerloyalitet. Det ville ellers være en god ide, hvilket der er mange eksempler på. For eksempel er der stor forskel på en forældregruppe, som blot kræver kvalitet i undervisningen til deres børn, mens de forbeholder sig ret til at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

Kunde-/borger-medejerskab

I Heskett m.fl.'s seneste bog (2008) introducerer man et tredje begreb, som ligger *oven i* tilfredshed og loyalitet, nemlig *medejerskab (ownership)*. Som nævnt ovenfor anvendes denne betegnelse såvel i forhold til kolleger som kunder. *Medejerskab* signalerer en langt mere aktiv rolle end det mere trofaste og underdanige *loyalitet*. Som det fremgår af figur 7, så bidrager kunder med medejerskab på forskellige måder, som ligger klart ud over den traditionelle kunderolle. De kommer med konstruktiv kritik, de afprøver nye produkter eller ydelser, og de rekrutterer nye (gode) kunder. I nogle sammenhænge er de også med til at udvikle de nye produkter og til at ansætte personale. Skellet mellem kunde og ansat er hermed flydende. Noget tilsvarende kan man se i den offentlige sektor, hvor patienter er med til at rådgive og introducere nye patienter, skolebørn og forældre er ansvarlige for at vedligeholde skolen, og ældre plejehjemsbeboere er aktive med madlavning og servering.

Figur 7.
Medejerskab hos kunderne eller borgerne – "The Ownership Quotient".

Kunder/borgere, der føler medejerskab, er – i bogstavelig forstand – guld værd for virksomheden.
(Heskett et al. *The Ownership Quotient*, 2008).



Ifølge Heskett og kolleger arbejder en del firmaer i dag aktivt med begrebet "ownership quotient", som er andelen af kunderne, som føler medejerskab. Denne andel behøver blot at være cirka 5 % for at være "guld værd" for firmaet. Når det gælder ansatte, er det derimod målsætningen at have en ownership quotient så tæt ved 100 % som muligt.

5. Produktion/ydelser

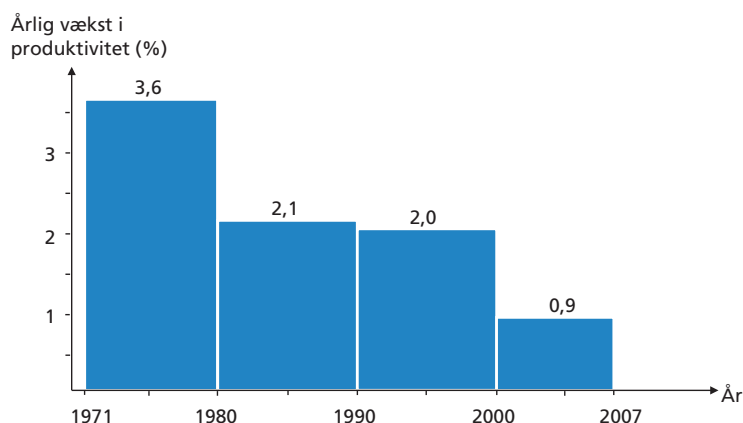
Produktivitet (kvantitet): Produktivitet udtrykker forholdet mellem værdiskabelse og indsats af produktionsfaktorer som fx arbejdskraft og kapital. Jo større værdi der skabes per enhed af de anvendte produktionsfaktorer, jo større produktivitet. Produktivitetsudviklingen måles ofte ved værditilvæksten 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 såsom skolegang og hospitalsophold normalt ikke sælges på et marked (i Danmark), 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 eller antal ansatte 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 produktivitetsudviklingen, som har bekymret mange (se figur 8). Dette har skærpet interessen for de faktorer, der kan forklare produktivitetsudviklingen, og her har man fået øjnene op for den såkaldte multifaktorproduktivitet (MFP). MFP er den del af produktivitetsudviklingen, 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 bogs 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 8.
Den årlige produktivetsstigning i Danmark 1971-2007.

(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, Kvalitets sikring 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 eller 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 m.v." (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 re-operation 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 regnskoven, 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 *arbejdsmiljøet 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 (Ugebladet 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 høreapparat-industrien, 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 Aalborg 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; Maskell, 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, finanskrisen, 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 forholdsvis 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. Det største problem er jo, at metoden kun gælder for aktieselskaber.

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 evidens-baseret 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 eller livs-lang behandling med kolesterolsænkende medicin. 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 – eller med negative effekter. For eksempel er det meget veldokumenteret, at individuel krisehjælp (*debriefing*) gør mere skade end gavn (Rose m.fl., 2002). Ikke desto mindre er de mennesker, som modtager krisehjælp, glade for det, og der anvendes millioner af kroner derpå hvert eneste år.

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.