

Godt arbejdsmiljø forbedrer bundlinjen

Af Torben K. Andersen fra Mandag Morgen



Høj medarbejdertrivsel og godt arbejdsmiljø øger produktiviteten og forbedrer virksomhedernes konkurrenceevne - Det viser den hidtil mest omfattende kortlægning af internationale undersøgelser og rapporter.

Efter mange års mere eller mindre udokumenterede påstande er det nu endelig bevist: Høj medarbejdertrivsel og et godt arbejdsmiljø giver høj produktivitet og gode tal på virksomhedens bundlinje.

En af landets førende arbejdsmiljøforskere, professor Tage Søndergård Kristensen, har som den formentlig første i verden støvsuget de nyeste internationale videnskabelige undersøgelser, rapporter og bøger på området for at finde ud af, om der er sammenhænge mellem arbejdsmiljø og virksomhedernes produktivitet.

Den entydige konklusion er, at sammenhængen er der. Både private og offentlige arbejdsgivere kan øge medarbejdernes trivsel og virksomhedernes produktivitet på én gang, i visse tilfælde endda med store økonomiske gevinster som resultat.

“Vi taler ofte om temmelig dramatiske effekter, der er langt højere end den gevinst, man f.eks. kan få ud af at arbejde 12 minutter mere om dagen,” siger Tage Søndergård Kristensen med reference til S og SFs plan “En fair løsning”, som ifølge de to partier vil indbringe 15 milliarder kr.

Tage Søndergård Kristensen præsenterer i dag sin undersøgelse på en stor konference om virksomhedernes sociale kapital. Undersøgelsen viser bl.a., at fravær og personaleudskiftning i de virksomheder med højest social kapital ligger på det halve af gennemsnittet. Nogle selskaber udbetaler dobbelt så meget i udbytte til aktionærerne, har en væsentlig højere produktivitet og et større overskud end andre sammenlignelige virksomheder.

“Der er tale om kæmpegevinster, som jeg slet ikke tør sætte tal på. Specielt de virksomheder, som ligger langt under gennemsnittet, har enorme potentielle effekter af at øge produktiviteten og dermed forbedre bundlinjen,” siger Tage Søndergård Kristensen. Han har

forsket i psykisk arbejdsmiljø i over 30 år og var frem til 2008 professor på det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Siden har han drevet sit eget selskab Task-Consult.

Bevist for første gang

Hidtil har forbedringer af arbejdsmiljøet, medarbejders ansvar og virksomhedernes sociale kapital spillet en meget lille rolle i den danske debat – både når det handler om, hvordan vi kan finansiere fremtidens velfærdssamfund, og hvordan vi kan forny virksomhedernes produktivitet, så vi ikke halter efter andre OECD-lande.

Men det kan der nu blive lavet om på. Tage Søndergård Kristensen har kulegravet den internationale litteratur på området for sammenhænge mellem arbejdsmiljø og produktivitet. Han har dykket ned i 32 forskellige undersøgelser fra USA, Australien, Malaysia, Finland, Tyrkiet, Holland, Spanien og Danmark. Undersøgelserne er primært fra perioden 2000-2009 og dækker en lang række brancher lige fra stålindustri og traktorfabrikation til skoler, sygehuse og plejehjem. “I alle de undersøgelser, jeg har gennemgået, er der konstateret signifikante sammenhænge mellem forskellige faktorer i arbejdsmiljøet på den ene side og produktivitet, kvalitet eller økonomisk overskud på den anden side,” siger Tage Søndergård Kristensen.

Dermed dokumenterer han, at forbedringer af arbejdsmiljøet kan øge produktiviteten, forbedre virksomhedernes konkurrenceevne og give mere velfærd for pengene. Statements som “et godt arbejdsmiljø betaler sig” eller “når de ansatte har det godt, smitter det også af på bundlinjen” er ikke nye.

Den nye undersøgelse leverer for første gang systematisk belæg for påstandene. Der er selvfølgelig stor forskel fra branche til branche på, hvordan man definerer succeskriterierne. F.eks. vil enhver direktør af et teleselskab, restaurant eller supermarked gerne have, at kunderne kommer tilbage. Derfor er begreber som kundetilfredshed og loyalitet af stor betydning, når man måler effekten af nye tiltag blandt disse former for virksomheder. Når man måler parkerings-

vagters eller fængselsbetjentes effektivitet, er succeskriteriet stik modsat. Her er det en succes, når kunderne ikke kommer igen. Når Tage Søndergård Kristensen alligevel røntgenfotograferer de mange undersøgelser for fælles kendetegn, som kan inspirere danske virksomhedsejere og offentlige ledere til at kombinere høj trivsel med høj produktivitet, hiver han fire forhold ud, som er relevante at tage i betragtning:

4 kendetegn for høj trivsel

Individuelle faktorer

- Det er ikke nok at gå efter “høj jobtilfredshed”. Man skal stile efter med ejerskab, høj motivation og kreativitet.

Jobfaktorer

- Høj indflydelse er nødvendigt, men ikke nok. Man skal også have mening, formål, udfordrende krav og store frihedsgrader inden for klare rammer.

Afdelings-/gruffefaktorer

- Her er anerkendende ledelse, klare former for belønning, godt kollegaskab og videndeling nogle af de afgørende forhold.

Virksomhedsfaktorer

- Høj social kapital er af afgørende betydning i form af bl.a. tillid, retfærdighed og samarbejdsevne. Den psykologiske kontrakt skal respekteres, og der skal lægges vægt på gensidig respekt, fælles sprog, fælles viden og fælles mål.

Tage Søndergård Kristensen understreger også, at et godt arbejdsmiljø ikke stopper ved virksomhedens hovedindgang. Den tankegang er forældet. I dag handler arbejdsmiljø også om netværk og videndeling ud af huset med kolleger andre steder i landet eller i verden, skabelse af værdi for kunderne og at sørge for at rekruttere de rette medarbejdere ved nyansættelser.

[Se mere om emnet her](#)

