



Godt arbejdsmiljø forbedrer bundlinjen

HOVEDPUNKTER

- Høj medarbejdertrivsel og godt arbejdsmiljø øger produktiviteten og forbedrer virksomhedernes konkurrenceevne
- Det viser den hidtil mest omfattende kortlægning af internationale undersøgelser og rapporter
- En af verdens mest innovative og succesrige CEOs udfordrer klassisk ledelsesfilosofi og sætter medarbejderne før kunderne

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 velfærds-

samfund, 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 forskel-

Social kapital

Virksomhedens sociale kapital er et forholdsvis nyt begreb, som for alvor blev introduceret i Danmark for to år siden. I modsætning til human kapital, der handler om den enkelte medarbejders kompetencer og viden, handler social kapital om hele virksomhedens evne til bl.a. at samarbejde, skabe tillid mellem ledelse og medarbejdere og have retfærdighed på arbejdspladsen.

Der findes forskellige måder at karakterisere social kapital på. Tage Søndergård Kristensen bruger selv denne definition:

“Virksomhedens sociale kapital er den egenskab, som 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. F.eks. at medarbejderne udviser godt kollegaskab, hvor man gør mere, end man strengt taget får sin løn for, og hvor man giver, uden at hensigten er at få det samme igen.”



lige 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 parkeringsvagtens 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:

INDIVIDUELLE FAKTORER

- Det er ikke nok at gå efter “høj jobtilfredshed”. Man skal stile efter medejerskab, 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-/GRUPPEFAKTORER

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

VIKRSOMHEDSAKTORER

- 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.

Tre mønstereksempler

Tage Søndergård Kristensen fremhæver tre danske eksempler på arbejdspladser, der har udviklet en høj social

kapital og på hver sin måde skabt bemærkelsesværdige resultater.

- Butikskæden **IRMA** var i dyb krise og truet af lukning, da Alfred Josefson tiltrådte som direktør i 1999. Men allerede året efter var udviklingen vendt, og de følgende år har Irma haft store millionoverskud. Den succesfulde strategi bygger på en række principper: Stor stabilitet i ledelsen, højt informationsniveau til alle medarbejdere, konsekvent satsning på tillid til medarbejderne og en klar mission i form af et opgør med discount-tænkningen til fordel for et fokus på høj kvalitet i produkter og kundeservice. Den strategi har betydet, at Irma konsekvent har ligget blandt Danmarks 20 bedste virksomheder i den årlige undersøgelse “Great Places to Work.” Se tekstboks.

- Samme undersøgelse har hvert år siden 2004 kåret **MIDDELFART SPAREKASSE** som en af Danmarks tre bedste arbejdspladser. Årsagen skal findes tilbage i midten af 1990'erne, hvor den øverste ledelse med Hans Erik Brønserud i spidsen besluttede at udvikle en arbejdsplads, hvor man skabte værdi for kunderne gennem en meget høj grad af selvledelse blandt medarbejderne. Tilliden til medarbejderne har båret frugt. Sparekassen er blevet kåret som den bedste netbank af Analyse Danmark og som Danmarks bedste sparekasse til at betjene kunderne. Hele 94 pct. af kunderne anbefaler sparekassen til bekendte og familie.

- Daginstitutionen **RADISEN** i København er et eksempel på en offentlig arbejdsplads, hvor en stærk og beslutsom leder, Henrik Steen-Knudsen, på forholdsvis kort tid har formået at skabe et bemærkelsesværdigt turnaround. Da han tiltrådte i 2005, var institutionen præget af højt sygefravær, lav arbejdsglæde og mange lederskift. Men efter at have taget en snak med samtlige medarbejdere iværksatte han en

Trivsel lønner sig

Virksomheder med høj social kapital har generelt bedre økonomiske resultater, højere afkast til aktionærerne, mindre personaleomsætning og flere ansøgninger til nye stillinger. Det viser opgørelser fra Great Place to Work Institutet, der hvert år måler virksomhederne i en række forskellige lande. I perioden 1998-2007 gav de 100 bedste virksomheder i USA et udbytte på 11,9 pct. om året. Til sammenligning gav almindelige børsnoterede selskaber blot omkring 6 pct. – altså det halve. De 100 virksomheder havde også kun ca. halvt så mange medarbejdere, der frivilligt forlod virksomheden i 2007-2008 i forhold til gennemsnittet på det amerikanske arbejdsmarked.



række offensive initiativer: Medarbejderne fik øget indflydelse på egne vagtplaner, store skolebørn blev ansat til at aflaste medarbejdere med praktiske opgaver i de hektiske eftermiddagstimer, og selv påtog han sig opgaven med at udfylde skemaer og andre administrative opgaver. På den måde fik medarbejderne mere tid til at tage sig af børnene, og sygefraværet faldt fra 18 til 3 pct.

“Det er tre eksempler på virksomheder med høj social kapital. Og der findes mange andre. Men fælles for dem er, at ledelsen går forrest. Den siger, hvad den gør, og den gør, hvad den siger,” siger Tage Søndergård Kristensen. Hans nye undersøgelse er finansieret af HK, som dog ikke har

haft indflydelse på bogens indhold og konklusioner.

HKs formand Kim Simonsen er meget begejstret for den nye undersøgelse, og forbundet vil efter sommerferien søsætte en større indsats i forsøg på at få både de private virksomheder og det offentlige til at styrke det psykiske arbejdsmiljø. “Undersøgelsen dokumenterer, at godt psykisk arbejdsmiljø kan øge produktiviteten og få virksomhederne til at performe bedre. Det er jo en klar win-win situation,” siger Kim Simonsen.

Torben K. Andersen tka@mm.dk

REFERENCER

· TAGE SØNDERGÅRD KRISTENSEN: “TRIVSEL OG PRODUKTIVITET – TO SIDER AF SAMME SAG”.

Her kan SAS lære noget

Flyselskaber har svært ved at tjene penge for tiden. Men der er undtagelser. Det amerikanske selskab Southwest Airlines er en af dem. Lavprisselskabet har haft overskud 36 år i træk og er i dag et af verdens største luftfartsselskaber. Selskabets mission er at flyve med stor sikkerhed og præcision til billige priser. Det har selskabet haft stor succes med. 92 pct. af flyene har ingen forsinkelse mod 79-86 pct. hos konkurrenterne. Antallet af kundeklager ligger på 0,1 promille mod 0,6-1,4 hos konkurrenterne. Og selskabet har 2.500 passagerer pr. ansat mod 700-1.200 hos konkurrenterne. Nogle af selskabets mest trofaste kunder har endda været med til at ansætte nye medarbejdere. Selskabet bygger på det succesrige servicekoncept – The Service-Profit Chain – hvor et godt psykisk arbejdsmiljø fører til høj jobtilfredshed, der igen fører til høj produktivitet og lav personaleomsætning. Det fører til højere kvalitet og større kundetilfredshed, som skaber vækst og profit. Konceptet bliver også anvendt af andre selskaber som Taco Bell, Bank One og Progressive Insurance.

Indisk succes-leder: Sæt medarbejderne før kunderne

CEO VINEET NAYAR fra et af verdens førende og mest profitable it-service-selskaber, HCL Technologies, har gjort medarbejdertrivsel til drivkraften i virksomhedens succes og lader kunderne komme i anden række.

I dag udkommer en ny bog, hvor han udfordrer den konventionelle ledelsesfilosofi i især vesterlandske og japanske virksomheder.

Den 47-årige CEO Vineet Nayar er ikke hr.-hvem-som-helst. Hans selskab blev udråbt sidste år af det førende internationale erhvervsmagasin BusinessWeek til at være et af de fem vigtigste selskaber i verden at følge og en af de 20 mest indflydelsesrige virksomheder i hele verden. Det økonomiske tidsskrift Fortune har

udpeget selskabet til at have “verdens mest moderne ledelse”. London Business School har udnævnt Vineet Nayar til at være “lederen af organisatorisk innovation”.

Hemmeligheden bag virksomhedens succes er konceptet “Employees first, customers second,” som også er titlen på Vineet Nayars nye bog, der udkommer i dag. Konceptet er årsagen til, at virksomheden har skabt et bemærkelsesværdigt turnaround på forholdsvis kort tid. Omsætningen er steget fra 700 millioner til 2,5 milliarder dollar på bare fire år. Antallet af medarbejdere er steget til nu 55.000 fordelt på 26 lande. Og selskabet var et af de få på den internationale scene, der voksede markant under re-

cessionen i 2008-09.

Vineet Nayar havde været leder af selskabet i kort tid, da han tilfældigt mødte en pensioneret racerfører på en flyvetur fra New York til Frankfurt. Racerføreren fortalte om et løb, hvor hans bremses pludselig svigtede. “Hvad tror du, mine muligheder var?” spurgte racerføreren. Vineet Nayar tænkte sig om. Satte man farten ned, eller forsøgte man at få bremserne til at virke? Begge muligheder var forbundet med stor risiko for et livsfarligt sammenstød. “Jeg speedede op,” svarede racerføreren. “Når jeg havde overhalet alle de andre, biler kunne jeg tage bestik af situationen og foretage den nødvendige handling.”

Historien blev en øjenåbner for Vi-





neet Nayar. Det gik op for ham, at han var i gang med sit eget "racerløb". Da han overtog selskabet i 2005, havde det ganske vist en omsætning på 700 millioner dollar og pæne vækstrater. Problemet var bare, at alle konkurrenterne voksede endnu hurtigere, og det ville blot være et spørgsmål om tid, før han var håbløst distanceret. Han valgte racerløberens strategi og speedede op.

Vineet Nayars strategi bygger på at vise en udstrakt grad af tillid og give et betydeligt ansvar til de 55.000 medarbejdere. Han har byttet rundt på rollerne. Det er ikke medarbejderne, der står til ansvar over for ledelsen, men ledelsen, der står til ansvar over for medarbejderne.

Danner skole

Strategien bygger på den simple erkendelse, at i virksomheder med bare et par hundrede medarbejdere er ledelsen allerede for langt væk fra fronten til at vide, hvor de sande problemer og udfordringer ligger. Det ved kun de medarbejdere, der er i daglig kontakt med kunderne. Problemet er bare, at de ofte kan være bange for at banke på døren til chefen eller have svært ved at få ledelsen til at lytte, hvis de gør forsøget. Vineet Nayars sammenligner det med en kræftsygdom, der langsomt dræber virksomhedens konkurrenceevne.

Han har derfor vendt hele organisationen på hovedet. Ved at gøre ledelsen ansvarlig over for medarbejderne, får de lettere ved at folde deres kreative ideer ud, motiveres til at bruge deres energi konstruktivt og blive bedre til at løse kundernes problemer. "Den bedste måde for selskaberne at indfri kundernes behov er ved at stoppe med at give kunderne topprioritet," lyder budskabet fra den succesfulde CEO.

HCLTs strategi er blevet udfoldet gennem fire trin:

BEHOVET FOR FORANDRING

- Nayar startede med at rejse rundt i hele verden for at fortælle sandheden om virksomhedens situation

Den store forskel

Topchefer, der bruger:



Figur 1: Indiske topledere fokuserer internt og fremadrettet, mens amerikanske fokuserer eksternt.

MM Kilde: Harvard Business Review.

til medarbejderne. På den måde fik han gødet jorden for forandring og vendt medarbejdernes fokus fra fortiden og mod en bedre fremtid.

TILLID GENNEM ÅBENHED

- Nayar fik skabt en åbenhedskultur. Hidtil fortrolige strategier og lukkede bøger blev åbnet i en grad, som ville forskrække andre virksomhedsledere. Der blev skabt rum for, at ledere og medarbejdere kunne stille kritiske spørgsmål til hinanden – også til CEOen.

PYRAMIDEN PÅ HOVEDET

- Virksomheden omlagde totalt sine hidtidige arbejdsprocesser. Ledelse og støttefunktioner blev gjort ansvarlige over for medarbejderne. Som et resultat heraf øgede medarbejderne deres effektivitet og motivation.

ANSVARLIGE MEDARBEJDERE

- Nayar har forsøgt at omdanne selskabet til en slags selvstyrende organisation ved at lægge ansvaret for forandringer fra sit eget kontor ud til medarbejderne i frontlinjen.

På bare fire år er det lykkedes selskabet at mere end tredoble sin omsætning og skabe stor opmærksomhed

blandt verdens førende erhvervs magasiner. Hewitt Associates kårede sidste år selskabet til at være den bedste arbejdsgiver i Indien og blandt de 25 bedste i Asien.

Hvis vestlige og japanske virksomhedsledere hidtil kunne blive enige om en ting, så var det, at kunderne altid kommer i forreste række. I Japan har man ligefrem et begreb – o kyaku-sama wa kami-sama desu – der kan oversættes med, at kunden er gud.

Nayars strategi er et eksempel på, at virksomhedsledere kan hente stor inspiration fra de største og fremadstormende indiske koncerner. Hvor de indiske topledere bruger meget mere tid på strategi og medarbejderpleje, bruger de amerikanske topledere deres tid på at pleje bestyrelsen og investorernes interesser, viser en undersøgelse offentliggjort i Harvard Business Review. Hele 93 pct. af de indiske topledere bruger f.eks. en stor del af deres tid på at udtænke og udstikke strategier og mål, mens det blot er tilfældet for 47 pct. af de amerikanske topchefer. Se figur 1.

Nu er det ikke hver dag, at en CEO for et førende globalt selskab totalt bløtlægger sin strategi i detaljer. Men ved at vende den konventionelle ledelsesfilosofi på hovedet, kan Vineet Nayars komme til at danne skole globalt og indgå i lærebøgerne på business schools over hele verden.

Torben K. Andersen tka@mm.dk

REFERENCER

- VINEET NAYAR: "EMPLOYEES FIRST, CUSTOMERS SECOND".