

Økonomerne glemmer fuldstændig den menneskelige dimension og det giver et stort hul i Produktivitetskommissionens katalog af anbefalinger. Det mener en gruppe topforskere inden for arbejdsliv. De efterlyser en national indsats for at styrke ledelsen på danske arbejdspladser. De innovative medarbejdere er et særligt dansk trumfkort i kampen for bedre produktivitet.

Forskere: Medarbejderne er den tabte nøgle til mere produktivitet



Af: **Anders Rostgaard (arb@mm.dk)**

07.04.14

EXECUTIVE SUMMARY

Produktivitetskommissionens økonomer har en alvorlig blind vinkel: den menneskelige dimension. Dermed overser de en særlig dansk trumf i den globale konkurrence. Det mener en række af landets førende forskere i arbejdsliv. De peger på, at samspillet mellem ledelse og medarbejdere lider i mange danske virksomheder, og efterlyser en strategisk indsats for at bedre relationerne og den såkaldte arbejdspladsbaserede innovation. Kortsigtet industriel tænkning, kontroltyranni og jagten på her-og-nu-gevinster har presset den flade danske ledelsesstil, og resulteret i flere umotiverede medarbejdere og dermed en ringere innovationsevne, der har mundet ud i en ringe produktivitet. Det har de opdaget i de andre nordiske lande, hvor regeringerne i produktivitetens hellige navn igen forsøger at fremelske idérige og motiverede medarbejdere.

Produktivitetskommissionens økonomer tegner et alt for snævert billede af Danmarks produktivetsproblem og leverer derfor også et snævert katalog af løsninger.

Regeringen risikerer dermed ikke bare at dosere den forkerte medicin, men også at forsømme muligheden for at opnå en særlig dansk genvej til produktivitet – igennem det frugtbare samarbejde mellem ledere og medarbejdere på danske arbejdspladser.

Om Produktivitetskommissionen

- I foråret 2012 nedsatte regeringen Produktivitetskommissionen.
- Professor i økonomi ved Københavns Universitet og tidligere overvismand Peter Birch Sørensen blev sat i spidsen for arbejdet.
- Formålet var at lade et uafhængigt ekspertudvalg undersøge årsagerne til den dårlige udvikling i dansk produktivitet og komme med forslag til, hvordan man kan styrke produktiviteten i det private erhvervsliv og i den offentlige sektor.
- Slutrapporten fra Produktivitetskommissionen udkom mandag den 31. marts og rummede flere end 100 konkrete forslag til at styrke Danmarks produktivitet.

Sådan lyder vurderingen fra en række danske arbejdslivseksperter. De vil nu rette direkte henvendelse til regeringen for at gøre opmærksom på deres bud på nationale produktivetsforbedringer, der ikke har opnået lydhørhed i Produktivitetskommissionen.

“Der kan helt sikkert nås produktivetsgevinster med makroøkonomiske incitament, men gode ideer og smarte løsninger kommer ikke alene af den slags,” siger professor Helge Søndergaard Hvid, fra Institut for Miljø, Samfund og Rumlig Forandring ved RUC.

Eksperterne tæller ud over Helge Søndergaard Hvid også ekspert i arbejdsmiljø Tage Søndergaard Kristensen fra Task-Consult, professor Peter Hasle fra Aalborg Universitet og pensioneret lektor og afdelingsleder Niels Møller fra DTU. Alle har de i en årrække fokuseret på ledelse og dynamikkerne internt på arbejdspladserne.

Deres hovedpointe er, at produktivitet ikke kun løftes ved effektiviseringer og et sundere og mere konkurrencepræget marked. Produktivitet er i lige så høj grad et resultat af innovation – smartere arbejdsgange og nye produkter – og stærkere relationer til kunderne.

Hele denne menneskelige dimension bygger på gode ideer, der opstår under nogle særlige gunstige relationer mellem ledelse og medarbejdere ude på de enkelte arbejdspladser. Og det har historisk været med til at forklare, at Danmark – trods sin lille størrelse – begår sig godt i en global verden, lyder det fra eksperterne.

Men denne såkaldte arbejdspladsbaserede innovation lider. Flere anerkendte undersøgelser peger på, at færre medarbejdere i Danmark føler mening med arbejdet, og det rammer ifølge Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø innovationen negativt.

Det aspekt er imidlertid slet ikke inde på Produktivitetskommissionens radar, lyder kritikken.

“Pointen er, at det ikke er noget, vi kan tage for givet. Det er vi nødt til at *nurse*, understøtte og udvikle,” siger professor ved Aalborg Universitet Peter Hasle.

Vigtigheden af den arbejdspladsbaserede innovation er allerede gået op for Norge, Sverige og Finland, der har iværksat nationale indsatser for at styrke den arbejdspladsbaserede innovation.

Bedre ledelse forbedrer bundlinjen

Et netop offentliggjort dansk virksomhedsstudie tyder på, at forskerne har gode argumenter på hånden. Forskere fra DTU har fra 2008 til 2012 set nærmere på de skiftende ledelsesforhold hos Nykredit. De tegner et af de hidtil mest klare billeder af, at relationen mellem mennesker, mængden af den såkaldte sociale kapital, har en direkte betydning for virksomheders bundlinje og dermed i sidste ende Danmarks produktivitet.

Et af de mest signifikante resultater i undersøgelsen er, at en forbedring i trivsel på blot ét point på en skala fra 1 til 5 kunne knyttes direkte sammen med en forbedring af rentabiliteten på 35 pct. Forskerne betegner selv fremgangen som "ganske voldsom". Ledelseskvalitet og social kapital havde også store effekter.

Forklaringen ligger gemt dybt nede i medarbejdernes hverdag.

Nykredit var i årene 2005-2007 præget af en meget stram styring af de enkelte medarbejders konkrete præstationer. Medarbejderne blev målt på parametre som antal solgte forsikringer, eller hvor mange lønkonti de havde oprettet.

Ifølge seniorforsker Kasper Edwards fra DTU fremelskede det en kultur med nogle uheldige egenskaber.

"Det tilfredsstillede nogle performancemål, men ikke nødvendigvis bundlinjen. Målene sagde intet om værdien for kunden – eller for den sags skyld forretningen," siger han.

I 2010 skiftede Nykredit ledelsesstil. Simplere styringsformer blev introduceret. Målet var nu overordnet at tjene penge. Ledelsen tilskyndede medarbejderne til at samarbejde om at løfte denne kerneopgave. Lederens rolle kom samtidig mere til at handle om at understøtte samarbejdet og hjælpe på processen end at kontrollere de enkelte medarbejders præstationsmål.

"Hvis målene er meget individuelle, hæmmer det samarbejdet – det industrialiserer arbejdet. I det øjeblik, man løser op, kommer der et fælles fokus på at foretage sig noget for kunden og Nykredit," siger Kasper Edwards.

Utallige studier underbygger

Studiet af værdien af den sociale kapital – altså ledelsens evne til at bringe den humane kapital i spil omkring en kerneopgave ved brug af værdier som samarbejde, tillid og retfærdighed – er ikke enestående.

En af landets førende forskere inden for feltet, den mangeårige professor i psykisk arbejdsmiljø Tage Søndergaard Kristensen, nu selvstændig forsker og konsulent, har over en lang årrække forsket i området. Han udgav i 2010 bogen "Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag". Bogen gennemgik studier fra hele verden, der så på koblingen mellem en stærk social kapital og de økonomiske faktorer.

"Der er enorme gevinster ved at fokusere på den sociale kapital. Vi ved, at der er en kæmpe forskel på skolers, plejehjems og selv virksomheder i samme branches sociale kapital, og at en

indsats for at styrke den sociale kapital har en direkte indflydelse på produktiviteten,” siger Tage Søndergaard Kristensen.

Han mener ikke, at denne dimension er reflekteret i Produktivitetskommissionens ellers omfattende arbejde. En national indsats for at styrke den sociale kapital vil ellers kunne bidrage til at mindske de store produktivetsforskelle, der er blandt danske virksomheder og institutioner.

“Den forskellighed, der er i danske virksomheder og institutioner, er ikke afspejlet,” siger han.

Professor Peter Hasle fra Aalborg Universitet mener, at en bred indsats vil være et middel til at løfte de mange virksomheder, der ikke selv føler, at de har tid, ressourcer og overskud til opgaven.

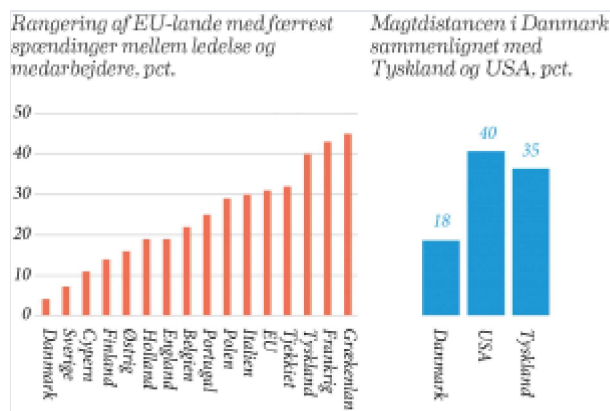
“De mange små og mellemstore virksomheder har ikke ressourcerne til at tænke de store tanker om produktivitet. De gør i stedet ofte, som de plejer,” siger han.

En særlig dansk styrkeposition

Men forskerne går ikke kun i brechen for den arbejdspladsbaserede innovation, fordi den vil skabe produktivitet på den lange bane. De mener også, at en national indsats på området vil revitalisere en af de særlige danske styrker, som historisk har været et trumfkort i den globale konkurrence.

Dansk produktivets usynlige trumf

Figur 1 | **Forstør**



Danske virksomheder ligger i toppen i Europa og i verden og har en af de laveste forekomster af spændinger mellem ledelse og medarbejdere på arbejdspladserne. Ifølge forskere i arbejdsliv er det et trumfkort, som skal udnyttes til at skabe et produktivetsløft.

Kilde: European Quality of Life Survey fra 2007 og The Hofstede Centre, 2014.

Flere internationale undersøgelser bekræfter, at der i Danmarks dna er nogle særlige værdier at bygge på – hvis de ikke bliver overtruffet af for meget kontrol og fokus på individets præstationer.

Danske virksomheder er ifølge The Hofstede Centre, der undersøger kulturelle forskelle i virksomhederne, helt i front, hvad angår en lav magtdistance mellem ledelsen og medarbejdere. Og European Quality of Life Survey viste i 2007, at Danmark er det af EU-landene, der har det bedste forhold mellem ledelse og medarbejdere. *Se figur 1.*

Netop evnen til at udnytte den korte magtdistance er ifølge forskerne en af hemmelighederne bag, at Danmark altid synes at have været som humlebien, der ikke ved, at den ikke kan flyve, men flyver alligevel.

“De nordiske lande har historisk set haft en rimelig høj produktivitetsvækst. Den væsentligste grund er de arbejdsmarkedsrelationer og den kultur, der har gjort sig gældende,” siger Helge Søndergaard Hvid.

Men hans budskab er samtidig, at vi ikke skal tage den samarbejdende kultur for givet. Én ting er nemlig at have en lav magtdistance, noget andet er at udnytte den.

“Der er allerede en række udviklingstræk, der trækker en anden vej,” siger han.

Især to nyere studier bakker op om den påstand. Ifølge rapporten “The development of the psychosocial work environment in Denmark from 1997 to 2005” meldte de over 3.000 respondenter, at de oplevede mindre mening med deres arbejde, en mindre grad af samhørighed og mindre opbakning fra kollegaerne.

Finland vil have Europas bedste arbejdsliv

Finland har store ambitioner om udvikling af arbejdspladsbaseret innovation. Den finske regering gjorde det i 2012 til en overordnet målsætning at skabe det bedste arbejdsliv i Europa i 2020. Formålet er dels at fastholde medarbejdere på arbejdsmarkedet, dels at skabe sunde og produktive arbejdspladser i både privat og offentlig sektor.

Målsætningen forfølges med programmet “Liideri – Forretning, Produktivitet og Glæde på Arbejdspladsen”. Fra 2012 til 2018 har programmet et rammebeløb, der svarer til knap 1,3 milliarder kr., til at løse opgaven.

Den primære målgruppe for det finske initiativ er små og mellemstore virksomheder i den offentlige sektor. Indsatsen sker på flere niveauer – lige fra de enkelte arbejdspladser, over spredning af gode erfaringer på tværs, til helt overordnet at udvikle en forståelse for relevansen af arbejdspladsudvikling.

Sverige støtter via statsfonde

Sverige har en lang tradition for udvikling af produktion og arbejde til gavn for produktiviteten.

Allerede i perioden 1990-1995 spillede den svenske Arbejdslivsfond en vigtig rolle i udviklingen af svensk arbejdsliv. Fonden havde store midler. Den formåede at støtte i omegnen af 25.000 arbejdspladsprojekter. Formålet med dens virke var at udvikle arbejdspladserne for at forbedre konkurrenceevnen, arbejdsmiljøet og mulighederne for rehabilitering.

I 2001 etablerede den svenske regering fonden VINNOVA, der ud over at give bred støtte til innovationsforskning også støtter centre, der samler viden på tværs. Bl.a. støttes centret HELIX ved Linköping Universitet, der i vid udstrækning beskæftiger sig med arbejdspladsbaseret innovation.

Hele fondens virke bygger på en grundantagelse om, at “mennesker i alle dele af Sverige kan og vil bidrage til at skabe værdi for mennesker, økonomien og miljø gennem nye og bedre løsninger”.

Norske frontløbere i knibe

Efter en lang tradition for arbejdspladsbaseret innovation måtte den norske regering i 2005 konstatere, at Norge ikke får nok ud af de resultater, som innovationen skaber. Rundt omkring i Norge blev der gennemført mange succesfulde projekter, men der skete ikke en tilfredsstillende videndeling.

Den norske regerings svar blev at oprette den statslige institution BU2000. Den har bl.a. til opgave at etablere netværk af regionale virksomheder og sikre en fælles læring om arbejdspladsbaseret innovation.

I Norge går fokus på arbejdspladsbaseret innovation helt tilbage til 1960'erne, hvor man arbejdede med samarbejdsforsøg i industrien. Forsøgene blev verdenskendte, fordi de viste, at det var muligt at udvikle industriproduktionen gennem mere selvstændige medarbejdere.

Hele bevægelsen, der fulgte efter, mandede bl.a. ud i en arbejdsmiljølov i 1977, hvori de psykosociale faktorer blev indarbejdet. Loven fastslog bl.a., at medarbejdere har ret til inddragelse og medbestemmelse.

Kilde: “Arbejdspladsbaseret innovation & produktivitet – nordiske erfaringer”, Center for Arbejdslivsforskning, Roskilde Universitet, 2013.

Et studie af arbejdslivet i henholdsvis 2005 og 2010 fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø tegnede for et par år siden et lignende billede af, at medarbejderne i den periode oplevede stadig mindre mening med arbejdet. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø konkluderede på den baggrund, at det påvirkede arbejdsmotivationen og innovationen negativt.

“Det er nærliggende at tilskrive denne negative udvikling den standardisering, stigende kontrol og oplevede topstyring, man ser mange steder,” siger Helge Søndergaard Hvid.

Netop derfor er der brug for at revitalisere indsatsen. Alene den store spredning mellem de bedste og dårligste virksomheder – en pointe som Produktivitetskommissionen faktisk selv er inde på – illustrerer, at der er brug for en mere differentieret indsats.

Behov for national indsats – som i nabolande

Forskerne foreslår derfor, at man fra dansk side laver en national strategi, der skal styrke netværkssamarbejdet mellem virksomheder og institutioner og dermed øge fokus på, hvordan man skaber den sociale kapital. Det kunne være et oplagt element i den kommende vækstplan, mener de.

“Det kan blandt andet handle om en systematisk opbygning af netværk, hvor man kan tale med kollegaer, man har tillid til, og trække på andre. Men det er noget, der skal ske bredt, hvis det skal løftes bredt,” siger professor Peter Hasle.

Forskerne er bl.a. inspireret af Norge, Sverige og Finland, som alle har nationale strategier for at styrke den arbejdspladsbaserede innovation.

I Sverige sker det i regi af den statslige institution VINNOVA, der ud over bredt at støtte innovationsforskning og udvikling også støtter forskellige centre, der forsøger at samle viden på tværs. Bl.a. støttes centret HELIX ved Linköping Universitet, der i vid udstrækning beskæftiger sig med arbejdspladsbaseret innovation.

I Norge erkendte man i 1995, at det var svært at sprede viden om arbejdspladsbaseret innovation. Derfor oprettede man institutionen BU2000, der fra statslig side stod for at etablere netværk af regionale virksomheder og sikre en fælles læring om arbejdspladsbaseret innovation.

I Finland formulerede regeringen i 2012 målsætningen om, at Finland skal have det bedste arbejdsliv i Europa i 2020, under et program med titlen "Liideri – Forretning, Produktivitet og Glæde på Arbejdspladsen". Fra 2012 til 2018 har programmet et rammebeløb, der svarer til knap 1,3 milliarder kr., til at løse opgaven. Se *tekstboks*.

Også EU-Kommissionen satte i 2012 fokus på arbejdspladsbaseret innovation med lanceringen af European Workplace Innovation Network (EUWIN).

Hos Produktivitetskommissionen medgiver formand Peter Birch Sørensen, at arbejdslivsforskerne kan have en række gode argumenter. Men han mener grundlæggende ikke, at det var kommissionens opgave at blande sig i innovation på arbejdspladserne. I et skriftligt svar siger han:

"Arbejdet med fremme af arbejdspladsbaseret innovation i den private sektor er først og fremmest en opgave for de private virksomhedsledere. Derudover kan der være et argument for offentlig støtte på områder, hvor innovationen må forventes at have væsentlige spredningseffekter, der ikke kommer den innoverende virksomhed til gode."

Han mener samtidig, at der kan være plads til at gøre mere – hvis beviserne er tunge nok.

"Produktivitetskommissionen har anbefalet, at de offentlige støttemidler til innovation i videst muligt omfang prioriteres ud fra evidens for, hvad der virker bedst. Så hvis arbejdspladsbaseret innovation kan vises at være en særligt effektiv innovationsform, så vil der også være rum for offentlige initiativer på dette område inden for rammerne af Produktivitetskommissionens anbefalinger," skriver Peter Birch Sørensen.

Kilde: "Arbejdspladsbaseret innovation & produktivitet – nordiske erfaringer", Center for Arbejdslivsforskning, Roskilde Universitet, 2013.

[Tilføj kommentar](#)

Birte Tofte-Hansen · Kommunikationsmedarbejder hos Klub Gadstrup - Roskilde syd

Ja, hvordan i alverden har økonomer fået så meget Indflydelse (læs magt) i et humanistisk og demokratisk samfund. jeg forstår det ikke!

[Besvar](#) · [Synes godt om](#) · 1 · for 50 minutter siden



Allan Levann · Direktør hos High Performance Institute

Produktivitetskommissionen skulle læse Steen Hildebrandts nye bog "Bæredygtighed og vækst", og så prøve en gang til, om det ikke er muligt at få mennesket inddraget i fremtidens produktivitet og vækst. Det er alt for snævert kun at tænke i kroner og ører. Der findes langt flere bundlinjer end de røde og sorte, hvis Danmark skal præstere bedre.

[Besvar](#) · [Synes godt om](#) · 1 · for 29 minutter siden



Thomas Johansen · Partner og chefkonsulent hos MacMann Berg - systemisk ledelse og organisationsudvikling

Når implementering af strategier tager længere tid end planlagt, når konflikter fylder og når viden ikke bliver delt - så koster det kassen. Når den menneskelige del af organisationen ikke fungerer optimalt går det ud over produktiviteten. Det er overordnet set et resultat af dårlig ledelse. Altså ledelsesskabte omkostninger. Det fremgår bare ikke af noget årsregnskab, og derfor bliver det ikke taget alvorligt. På trods af at det er her produktiviteten og effektiviteten for alvor kan forbedres. Det er masser af potentiale. Lad os komme i gang. Se fx bogen: Strategisk relationel ledelse (Hornstrup & Johansen, 2013)

[Besvar](#) · [Synes godt om](#) · for 5 minutter siden

Facebook - socialt tilføjelsesprogram

[Gå til top](#)

[Mandag Morgen,](#)

Valkendorfsgrde 13, Postbox 1127, 1009 København K, Tlf: +45 3393 9323, Fax: +45 3314 1394, mm@mm.dk

Følg Mandag Morgen:

Artiklen er låst. Log ind eller tegn abonnement hér.