

Sammenhænge mellem Produktivitet og Psykosocialt Arbejds miljø – SaPPA

Afslutningsrapport til Arbejds miljø forskningsfonden

Projekt nummer: 16-2007-09

Udarbejdet af:

Kasper Edwards

Niels Møller

Tage Søndergaard Kristensen

Jan Mouritsen

Hermann Burr

Jan Hylde Pejtersen

Kolofon:

Af: Kasper Edwards, Niels Møller, Tage Søndergaard Kristensen, Jan Mouritsen, Hermann Burr, Jan Hylde Pejtersen.

Ophavsret og Copyright: Forfatterne og DTU Management Engineering

Rapporten må kopieres og distribueres, men ikke modificeres.

DOI:10.11581/DTU:00000002

1 Resume på Dansk

Nykredit har i perioden 2008 til 2012 deltaget i et forskningsprojekt i samarbejde med DTU, CBS og NFA. Projektets formål har været at undersøge sammenhænge mellem produktivitet og psykisk arbejdsmiljø i Nykredits privatkundecentre (i daglig tale SaPPA-projektet).

Projektet har benyttet et prospektivt forskningsdesign og anvendt både kvantitative og kvalitative metoder. Kvantitativt er der gennemført tværsnitsanalyser for årene 2005, 2007 og 2010 af sammenhænge mellem psykisk arbejdsmiljø og rentabilitet. Der er også gennemført forløbsanalyser for sammenhængen mellem psykisk arbejdsmiljø i 2005, 2007, 2010 og rentabilitet det efterfølgende år.

Kvalitativt er der gennemført lederinterview og historieværksted (struktureret gruppeinterview) to gange i 12 udvalgte centre. De 12 centre, som havde ændret sig mest på hhv. ledelseskvalitet og rentabilitet, blev udvalgt, den såkaldt ekstremcase metode.

Psykisk arbejdsmiljø blev operationaliseret i fire dimensioner: Horisontal social kapital, vertikal social kapital, trivsel og lederskab. Rentabilitet blev operationaliseret i nøgletallet aktivitet/løn som udtrykker forholdet mellem indtægt og lønudgifter, herefter betegnet A/L.

1.1 Konklusion

Det kan overordnet konkluderes, at der er en stærk og signifikant statistisk sammenhæng mellem psykisk arbejdsmiljø og rentabilitet.

Tværsnitsanalyserne viser, at horisontal social kapital, vertikal social kapital, trivsel og lederskab var positivt korreleret med rentabilitet i alle år. Korrelationen er betydelig, for eksempel giver en forbedring i trivsel i 2010 på et point f.eks. fra "Delvist" til "I høj grad" en forbedring af rentabilitet (A/L) på 35 % – ganske voldsomt.

Forløbsanalyserne, som undersøger om supervariablene det ene år forudsiger rentabilitet året efter, giver ikke noget entydigt resultat for alle tre år. Dette tilskrives de årlige skift i virksomhedens strategi og tilhørende ændringer i bonusmål.

De kvalitative undersøgelser viser, at centerdirektøren har afgørende indflydelse på centrets rentabilitet, horisontal- og vertikal social kapital og trivsel. Centerdirektøren har mulighed for at bestemme, hvordan arbejde og processer udføres samt sætte de sociale rammer. Det er centerdirektørens ledelsesstil, der skaber forskelle i rentabilitet blandt de X centre. Relationen mellem ledelsesstil og rentabilitet formidles via de tre øvrige supervariable (horisontal social kapital, vertikal social kapital og trivsel)

I de udvalgte centre er der identificeret to ledelsesekstremer: Transaktionsledelse og transformationsledelse. Analysen viser, at den bedste performance opnås ved at veksle mellem transformations- og transaktionsledelse samtidig med, at der i centret er ledelsesmæssig fokus på både struktur og omsorg. Det ledelsesmæssige fokus på struktur og omsorg behøver ikke at blive udfoldet af centerdirektøren alene, men kan udmærket deles mellem centerdirektør og souschef.

Selvom centerdirektørerne selv kan vælge ledelsesstil, er der et pres mod transaktionsledelse og fokus på output fra Nykredits ledelsessystem, KPI'er og bonussystemet. Det er alene resultaterne der tæller. Til trods

for dette pres, viser projektet at der er betydelig variation i psykisk arbejdsmiljø mellem centrene som korrelerer med rentabilitet.

Forløbsanalyserne viser ikke entydigt, om godt psykisk arbejdsmiljø er årsagen til høj rentabilitet, men de kvalitative undersøgelser giver en lang række eksempler på, at positive ændringer i psykisk arbejdsmiljø har været efterfulgt af forbedringer af rentabilitet, og det konkluderes derfor, at godt psykisk arbejdsmiljø leder til god performance.

2 English Summary

Nykredit have participated in a research project with DTU, CBS and NFA in the period from 2008 to 2012. The purpose of the project has been to research the relationship between productivity and psychosocial work environment.

The project has employed a prospective research design and used both qualitative and quantitative methods. Cross sectional analysis for correlations between psychosocial work environment have been conducted for year 2005, 2007 and 2010.

Twelve customer centers were selected for qualitative analysis based on an extreme case approach. Interviews with management and chronicle workshops with a group of employees were performed in both year 2009 and 2011.

Psychosocial work environment was operationalized in four dimensions: horizontal and vertical social capital, wellbeing at work and leadership. Productivity was operationalized in the key performance indicator activity/salary (A/L), which express a relationship between income and total salary expenses.

2.1 Conclusion

Overall we find a strong and significant statistical correlation between psychosocial work environment and productivity.

The cross sectional analysis shows that horizontal social, vertical social capital, wellbeing at work and leadership exhibit a positive correlation with productivity in all measured years. The correlation is substantial and for instance, a 1 point improvement in wellbeing at work (5 point Likert scale) is associated

The qualitative analysis shows that the manager of a customer center has profound Impact on profitability, horizontal -, vertical social capital and wellbeing at work. The manager has the option to decide just how work is done, organized and also define the social environment. It is the management style that creates differences in productivity among the 57 customer centers. Productivity is mediated from leadership through horizontal -, vertical social capital and wellbeing at work.

In the selected customer centers two extremes in leadership has been identified: Transactional and transformational leadership. Analysis shows that best productivity is archived through continuous shifting between the two management styles.

Although the manger may choose management style, there is a pressure towards transactional leadership because of a general focus on output – only results matter. Despite this pressure, the project shows a substantial variation in psychosocial work environment which correlates with productivity.

The statistical analysis does not identify the direction of the relation between psychosocial work environment and productivity, but the qualitative provides a number of examples of changes in psychosocial work environment that are followed by changes in productivity. It is therefore concluded that good psychosocial work environment leads to high productivity.

3 Indholdsfortegnelse

1	Resume på Dansk	3
1.1	Konklusion	3
2	English Summary	5
2.1	Conclusion.....	5
3	Indholdsfortegnelse	6
4	Formål, metode og udførelse	7
4.1	Kvalitativ metode.....	7
4.1.1	Lederinterview.....	8
4.1.2	Historieværksted.....	8
4.2	Statistisk metode.....	8
5	Hvordan er projektets formål og hensigt blevet opnået?.....	10
5.1	Statistisk analyse.....	10
5.2	Kvalitative analyser	12
6	Erfaringer og konklusioner, som projektarbejdet har medført.....	13
6.1	Forskningsmæssige erfaringer.....	13
6.2	Konklusion	13
6.3	Konklusion	14
6.3.1	Udvikling i psykisk arbejdsmiljø.....	14
6.3.2	Psykisk arbejdsmiljø og lederskab har stor betydning for rentabilitet.....	14
7	Perspektivering af, hvordan projektets resultater på kort og langt sigt kan bidrage til at forbedre arbejdsmiljøet	16
8	En fortegnelse over publikationer og produkter fra projektet.....	17
8.1	Artikler om eller som refererer til projektet og resultater	17
8.2	Videnskabelige præsentationer	17
8.3	Populær foredrag hvor projektets resultater har indgået	18
9	Beskrivelse af, Arbejdsmiljøforskningsfonden har givet bevilling til projektet.....	20

4 Formål, metode og udførelse

Det har været projektets formål at undersøge sammenhænge mellem psykisk arbejdsmiljø og produktivitet.

Projektets overordnede ide og design har været at sammenholde målinger af psykisk arbejdsmiljø og produktivitet i Nykredits privatkundecentre i de år, hvor Nykredit har målt det psykiske arbejdsmiljø dvs. 2005, 2007 og 2010. Privatkundecentrene (herefter omtalt som centrene) blev valgt som analyseenhed, da vores interesse var at belyse organisationens psykiske arbejdsmiljø's betydning for produktivitet. Projektet belyser således ikke sammenhængen mellem medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø og deres produktivitet i hele virksomheden, men sammenhængen mellem centrenes samlede psykiske arbejdsmiljø og produktivitet. Populationen af privatkundecentre har i perioden været 48 og slutteligt 57 centre som følge af integrationen af Forstædernes Bank. Centrene udgør en organisationsenhed, som er ensartet på mange områder som f.eks. opgaver, produkter og systemer men varierer med hensyn til psykisk arbejdsmiljø og produktivitet. Centrene er derfor en meget interessant analyseenhed, fordi de på den ene side er relativt ensartede, men på den anden side varierer på de to vigtige dimensioner (organisationsenhedens psykiske arbejdsmiljø og enhedens produktivitet). Dette tillader os at identificere sammenhænge mellem enhedernes forskellighed med hensyn til produktivitet og psykisk arbejdsmiljø.

4.1 Kvalitativ metode

I SaPPA-projektet var der, som nævnt, også en kvalitativ dimension dvs. interview og besøg i centrene, som skulle komplementere de kvantitative data. Den kvalitative dimension giver en forståelse for og indsigt i det arbejde, som udføres i centrene samt mulighed for at tilføje og forstå, hvad der ligger bag de kvantitative sammenhænge.

I SaPPA-projektet var det besluttet at gennemføre to interviews i hvert af centrene med hhv. leder og en gruppe medarbejdere, et såkaldt historieværksted (uddybet nedenfor). Formålet med dette var at få indsigt i centrets ledelse, udvikling og trivsel.

Ressourcemæssigt har det ikke været muligt at gennemføre interviews i alle centrene, og det har derfor været nødvendigt at udvælge en gruppe på 12 centre. På baggrund af data fra 2005 og 2007 blev der gennemført beregninger af ændringerne i hhv. "Ledelseskvalitet" målt i tre-dækkeren og A/L (korrigeret for kvm-pris og barsel). De 12 centre, som havde ændret sig mest på disse to dimensioner, blev udvalgt til interview.

Disse 12 centre var geografisk fordelt over hele landet, og i alle centre blev der gennemført historieværksted og lederinterview i sommeren 2009. På grund af sammenlægningen med Forstædernes Bank, som ændrede medarbejdersammensætningen i mange Sjællandske centre, blev det besluttet at gennemføre yderligere et historieværksted og lederinterview i de udvalgte centre i vinteren 2011/12. Det ekstra lederinterview og historieværksted blev gennemført i 11 ud af 12 centre. Lederinterviews og historieværksteder er alle blevet optaget og transskriberet, så der efterfølgende kunne laves tekstanalyser.

4.1.1 Lederinterview

Formålet med lederinterviewet har været at afdække lederens implicite ledelsesteori – dvs. hvordan ledes medarbejderne i centret, og hvilke mekanismer forestiller lederen sig, at denne påvirker ved at handle på en given måde. Lederinterviewene har tillige afdækket, hvordan møder og fora benyttes og til hvad.

Varighed: 1-2 timer

4.1.2 Historieværksted

Historieværkstedet er en gruppeinterviewmetode, som udmærker sig ved både at være individuel og kollektiv. Individuel i den forstand at deltagerne besvarede hver af de nedenstående spørgsmål individuelt, inden de blev diskuteret kollektivt.

Formålet med historieværkstedet er, at få beskrevet centrets udvikling, dvs. hvilke begivenheder har haft betydning for centrets medarbejdere. Historieværkstederne er gennemført i grupper på mellem 2 og 6 medarbejdere afhængig af centrets størrelse og med varierende anciennitet.

Gruppen blev ved begge historieværksteder bedt om at besvare følgende tre spørgsmål:

1. Tænk tilbage og overvej hvilke *Betydningsfulde begivenheder der har været i og omkring centeret siden xxx.*
2. Tænk tilbage og overvej hvilke *Betydningsfulde begivenheder der har været i og omkring udviklingen i ledelse og samarbejde siden xxx,*
3. Den tredje opgave er at beskrive, hvilke *Personer der har været betydningsfulde i og omkring udviklingen i ledelse og samarbejde siden xxx*

”xxx” betyder årstal som har været hhv. 1997 og 2009 for de to interviewrunder.

Disse spørgsmål besvares et ad gangen startende med nr.1. Begivenhederne skrives af deltagerne på sedler, som hænges på en væg i kronologisk orden, således at der danner sig et billede af en tidslinje med alle væsentlige begivenheder.

Varighed: 1,5 – 2 timer

4.2 Statistisk metode

I projektet er der indsamlet data om psykisk arbejdsmiljø blandt medarbejderne på hvert center, og disse er koblet med data om centrenes rentabilitet. Psykisk arbejdsmiljø er målt med COPSQ –skemaet. Rentabilitet (A/L) er beregnet som aktivitetsindtægt divideret med lønudgifter for hvert center. Rentabiliteten (A/L) påvirkedes mest af salg af realkreditlån, idet de renteindtægter, et nyt lån genererede det første år, tilfaldt centret. Dette er meget relevant i denne sammenhæng, idet der var meget betydelig variation i den gennemsnitlige størrelse af realkreditlån i Danmark. A/L blev korrigeret for hhv. den gennemsnitlige størrelse af realkreditlån og for omfanget af medarbejdere på barsel.

Korrektion for gennemsnitlig størrelse af realkreditlån er foretaget på baggrund af den gennemsnitlige kvadratmeterpris i de postnumre, som er tilknyttet et center. Oplysningerne om kvm-priser er hentet fra Realkreditrådets hjemmeside, og tilsvarende har vi modtaget fordelingen af postnumre mellem centrene fra Nykredit. Det forholder sig således, at data på gennemsnitlige kvm-priser foreligger på huse,

ejerlejligheder og fritidshuse. Derfor har korrektionen taget forholdet mellem de tre boligtyper ind i beregningen.

A/L er korrigeret for barsel ved at nedjustere løn med den ressourceandel, beregnet i fuldtidsækvivalenter (FTE'er), som har været på barsel. Data på barsel blev opgivet i FTE'er pr. måned fra Nykredit, og dette har muliggjort en præcis korrektion.

Data fra årene 2005, 2007 og 2010 samt rentabilitet for det efterfølgende år er opgjort på centerniveau og er vægtet efter antal medarbejdere per center ud fra en antagelse om, at centrets rentabilitet er et mål for medarbejdernes rentabilitet. Kalenderår er valgt for at udjævne sæsonudsving samt for at undgå, at forskellige års strategi, salgs- og bonusmål påvirker beregningen.

Analyserne er gennemført som lineære regressionsanalyser med rentabilitet i kalenderåret som afhængig variabel. To typer af analyser er gennemført, tværsnitsanalyser og forløbsanalyser.

5 Hvordan er projektets formål og hensigt blevet opnået?

Projektets formål var, at undersøge sammenhænge mellem psykisk arbejdsmiljø og medarbejdernes produktivitet. Dette formål er til fulde blevet opfyldt.

Med Nykredit som case er der indsamlet data på hhv. psykisk arbejdsmiljø og medarbejdernes produktivitet. Psykisk arbejdsmiljø er operationaliseret gennem fire supervariable der blev dannet ved at gruppere de COPSOQ oprindelige dimensioner på følgende måde:

<i>Horisontal social kapital:</i>	Social støtte fra kolleger Socialt fællesskab Vandret tillid
<i>Vertikal social kapital:</i>	Lodret tillid Retfærdighed
<i>Lederskab:</i>	Forudsigelighed Anerkendelse fra ledelsen Rolleklarhed Social støtte fra overordnede Ledelseskvalitet
<i>Trivsel:</i>	Involvering i arbejdspladsen Tilfredshed med arbejdet

Dette er gjort for at adskille effekter fra ledelse og sociale relationer mellem kollegaer og samtidig for at skabe mere robuste dimensioner. Horisontal social kapital omhandler relationer til kollegaer men vertikal social kapital forholder sig til relationen til leder. Lederskab samler en række dimensioner som antages at kunne påvirkes direkte af nærmeste leder. Trivsel er et overordnet mål for hvor godt, medarbejderne har det på arbejdspladsen og på sin vis et generelt effektmål.

5.1 Statistisk analyse

Analyserne er gennemført som lineære regressionsanalyser med rentabilitet i kalenderåret som afhængig variabel. To typer af analyser er gennemført, tværsnitsanalyser og forløbsanalyser.

I **tværsnitsanalyserne** blev det undersøgt, om supervariablene hang sammen med medarbejdernes produktivitet i hvert af årene 2005, 2007 og 2010. Dette blev gjort ved at analysere sammenhængen mellem de uafhængige variable (Lodret-, vandret social kapital, lederskab og trivsel) og den afhængige variabel (rentabilitet dvs. A/L). Vi fandt at de fleste af disse var signifikante.

I **forløbsanalyserne** blev det undersøgt om supervariablene i det ene år bidrog til en forøgelse eller formindskelse af rentabilitet fra undersøgelsesåret til året efter. Formålet med forløbsanalyserne var at undersøge årsag/virkning dvs. om psykisk arbejdsmiljø i undersøgelsesåret var efterfulgt af ændringer i

rentabilitet året efter. Vi fandt, at psykisk arbejdsmiljø i kalenderårene hhv. 2007 og 2010 ikke var stabilt korreleret med ændringer i rentabilitet mellem hhv. 2007-2008 og 2010-2011. Heraf fulgte, at vi ikke kunne undersøge sammenhængene mellem psykisk arbejdsmiljø i hhv. 2007 og 2010 og vækst i rentabilitet i hhv. 2007-2008 og 2010-2011. Metoden til at undersøge dette bestod i at inddele medarbejderne tilfældigt i to grupper af centre, og så se om de undersøgte sammenhænge var de samme i hver af disse halvdele. Vi fandt, at sammenhængene i hver af disse halvdele ikke var de samme i forløbsanalyserne 2007-2008 og 2010-2011. Vi undersøgte også om den ustabile korrelation kunne tilskrives enkelte centre med stærkt afvigende psykisk arbejdsmiljø og/eller produktivitet (såkaldte outliers); dette var ikke tilfældet.

	År	Rentabilitet samme år			1-årig vækst i rentabilitet		
		Beta [*]	p [†]	R ^{2‡}	Beta [*]	p [†]	R ^{2‡}
2005	Lederskab	0,600	0,000	0,245	0,170	0,000	0,479
	Vertikal social kapital	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	Horisontal social kapital	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	Trivsel	0,177	0,008	0,171	0,123	0,000	0,477
2007	Lederskab	0,359	0,000	0,364	•	•	•
	Vertikal social kapital	0,281	0,000	0,313	•	•	•
	Horisontal social kapital	0,184	0,000	0,289	•	•	•
	Trivsel	0,211	0,000	0,297	•	•	•
2010	Lederskab	0,568	0,000	0,329	•	•	•
	Vertikal social kapital	0,628	0,000	0,361	•	•	•
	Horisontal social kapital	0,804	0,000	0,420	•	•	•
	Trivsel	0,904	0,000	0,440	•	•	•

Tabel 1: Tværseksionsanalyse og forløbsanalyse af sammenhængen mellem de 4 supervariabler og performance (A/L). *Beta skal læses således: Hvis alle ansatte ændrer deres svar på de spørgsmål, der indgår i en supervariabel fra en mindre fordelagtig svarkategori til en mere fordelagtig svarkategori, fx fra 'I høj grad' til 'I meget høj grad', så ændrer rentabilitet (A/L) sig med den værdi der står i kolonnen 'Beta'. †Mål for statistisk signifikans. P under 0,05 er statistisk signifikant. •Sammenhænge kunne ikke beregnes, da de var forskellige fra center til center.

Tværseksionsanalyserne viser, at supervariablerne og dermed psykisk arbejdsmiljø korrelerer med rentabilitet. Styrken af sammenhængene er stor og signifikant. Hvis medarbejderne i et center oplever bedre trivsel og generelt skifter fra at svare f.eks. "tilfreds" til "meget tilfreds", så vil dette være associeret med en forbedring af rentabilitet på 0,9. En forbedring af rentabilitet (A/L) på 0,9 er voldsomt i forhold til det gennemsnitlige A/L for 2010 på 2,55 (~35%).

Dette er ikke et udtryk for, at de fundne korrelationer er kausale sammenhænge, således at ændringer i vertikal-, horisontal social kapital, lederskab og trivsel umiddelbart vil medføre de viste ændringer i A/L. Ikke desto mindre er dette bemærkelsesværdige resultater og en stærk indikation på en sammenhæng mellem rentabilitet, psykisk arbejdsmiljø og ledelse.

Sammenhængene ændrer styrke i de tre målte år, hvilket tages som udtryk for, at det ikke er de samme mekanismer, som har betydning i de forskellige år. Dette forhold stemmer med, at Nykredit årligt har

foretaget ændringer af både strategi og bonussystem, samt at markedet har ændret sig betydeligt i perioden.

Forløbsanalyserne viste kun korrelation mellem supervariablene det ene år og rentabilitet året efter i 2005-2006. Dette tages til udtryk for, at ændringer i strategi, marked og bonusmål har så stor betydning, at det reelt ikke er muligt at sammenligne mellem to år.

5.2 Kvalitative analyser

Kvalitative data er indsamlet gennem 23 lederinterviews og 23 medarbejderinterviews i 12 udvalgte centre. Interviews og historieværksteder er transskriberet og analyseret.

Kombinationen af det statistiske og kvalitative materiale har gjort det muligt at koble statistiske korrelationer med forståelse for den bagvedliggende adfærd både hvad angår lederadfærd (lederstil) og medarbejdernes adfærd såvel arbejdsmæssigt som relationelt.

Projektets hensigt var at belyse hypotesen om en sammenhæng mellem psykosocialt arbejdsmiljø og produktivitet.

6 Erfaringer og konklusioner, som projektarbejdet har medført.

6.1 Forskningsmæssige erfaringer

Projektet har benyttet et kombineret kvalitativt og kvantitativt forskningsdesign, og erfaringerne med dette forskningsdesign er yderst positive. De statistiske analyser har, i sagens natur, givet indsigt i statistiske sammenhænge og yderligere fungeret som redskab til at identificere relevante kundecentre for interview.

Historieværkstedsmetoden har været brugt ved alle gruppeinterviews. Metoden er kun beskrevet i begrænset omfang i litteraturen, men er et særdeles velfungerende redskab, som er effektivt for både forsker og respondentorganisation. Det er effektivt fordi forskeren får svar fra en gruppe af medarbejdere på samme tid. Metoden skaber stor variation i respondenternes svar, fordi de tvinges til at nedskrive deres erfaringer individuelt inden selve interviewet startes. Derved undgår man, at en tilfældig første respondent lægger vinkel og tone for hele interviewet.

Projektet giver anledning til særlige overvejelser vedrørende brug af tværsnitsanalyser som forskningsmetode. Dette projekt har vist at korrelationer mellem performance og de fire variable lederskab, trivsel, horisontal- og vertikal social kapital, skifter karakter over tid. Korrelationerne er således ikke de samme i de tre tværsnitsmålinger, som er gennemført, til trods for at de målte organisationsenheder i perioden ikke har ændret sig radikalt, og medarbejderomsætningen har været begrænset. I dette projekt tilskrives forskelle i korrelationer i de tre tværsnit, ændringer i Nykredits strategi, som udmøntes i Nykredits bonus- og ledelsesstyringssystem, dvs. den måde hvorpå koncernen måler og følger op på den enkelte medarbejder. Hvert år har et specifikt fokus og en strategi som koncernledelsen fastsætter, hvilket indebærer salgsmål og indsatser for produkter og kundegrupper. I kundecentrene bliver dette til en ændret adfærd, som slår igennem med årsskiftet, hvor sidste års mål gøres op. En enkelt tværsnitsanalyse som basis for beregning af korrelationer og argument for kausale sammenhænge må på baggrund af dette studie siges, at være aldeles mangelfuldt.

Nykredits bonus- og ledelsesstyringssystem var en kontekstfaktor som oprindeligt lå uden for projektet, men som har vist sig afgørende for forståelsen af projektets resultater. Argumentet for dette var, at alle kundecentre var underlagt de samme kontekstfaktorer, som derfor burde påvirke kundecentrene ens. Analysen har dog vist, at selvom kundecentrene er underlagt de samme generelle kontekstfaktorer og krav til performance, så er der betydelig forskel på, hvordan disse omsættes til handling i centrene. Centerdirektøren er her afgørende, idet han/hun omsætter mål, fokus og strategi fra koncernledelsen til handling i centret. Dette har betydning for både medarbejdernes trivsel og performance.

Dermed viser dette projekt også, at der er en udtalt fare ved et snævert tidsmæssigt fokus og manglende forståelse af den kontekst, hvori det studerede fænomen udfolder sig.

6.2 Konklusion

SaPPA-projektet har undersøgt sammenhænge mellem psykisk arbejdsmiljø og rentabilitet i Nykredit. Projektet blev startet primo 2008, afsluttet ultimo 2012 og har benyttet data fra perioden 2005 til 2011 (begge år inklusiv).

Psykisk arbejdsmiljø blev målt i 2005, 2007 og 2010 med tre-dækkeren, og på baggrund af denne udvalgte fire supervariable dannet som udtryk for centrale psykiskarbejdsmiljøparametre: 1) Horisontal social kapital, 2) Vertikal social kapital, 3) Ledelse og 4) Trivsel. For rentabilitet blev aktivitet over løn (A/L) valgt.

Projektet har benyttet et prospektivt forskningsdesign for derigennem at kunne afdække om godt psykisk arbejdsmiljø leder til høj produktivitet eller omvendt. Projektet har anvendt både kvantitative og kvalitative metoder.

Kvantitativt er der gennemført tværsnitsanalyser for årene 2005, 2007 og 2010 af sammenhænge mellem psykisk arbejdsmiljø og produktivitet. Der er gennemført forløbsanalyser for sammenhængen mellem psykisk arbejdsmiljø i 2005, 2007, 2010 og produktivitet i det efterfølgende år. Der er udarbejdet en samlet statistisk model for sammenhængen mellem de fire supervariable og produktivitet.

Kvalitativt er der gennemført lederinterview og gruppeinterview (historieværksted) to gange i 12 udvalgte centre. Dette er metodemæssigt gjort ud fra ekstrem case metoden, hvor de 12 centre, som har ændret sig mest på hhv. ledelseskvalitet og A/L, blev valgt.

6.3 Konklusion

Nykredit har i perioden 2005 til 2011 implementeret nye strategier, salgsopfølgning og et bonussystem som i 2005 blev opfattet som et brud med den gamle rådgiverkultur. Forstædernes Bank blev opkøbt af Nykredit i 2008 og ledte til sammenlægninger af centre på Sjælland i 2009/2010. Samtidig med den indre udvikling i Nykredit har der været betydelige ændringer i markedssituationen. Starten af perioden var præget af et favorabelt lånemarked, som ultimo 2007 blev afløst af finanskrisen.

6.3.1 Udvikling i psykisk arbejdsmiljø

Det psykiske arbejdsmiljø i Nykredit blev generelt forbedret i perioden 2005 til 2007 for derefter at blive forværret i perioden 2007 til 2010. Det psykiske arbejdsmiljø var i 2010 lidt bedre end 2005. Udvikling af det psykiske arbejdsmiljø fra 2005 til 2010 viste et markant mønster, idet der samlet set har været fremskridt på samtlige 7 "job-dimensioner". Omvendt har der været tilbageskridt på 3 ud af 4 dimensioner om helbred og velbefindende. Samlet set har der været to meget iøjnefaldende udviklinger: Social støtte fra overordnede er steget markant fra 2005 til 2010 (58,5 til 69,10 point over 5 år), mens det selvvrurderede helbred er faldet støt (70,0 til 62,9 point).

Samlet set toppede det psykiske arbejdsmiljø i Nykredit i 2007 og der er sket en tilbagegang i 2010.

6.3.2 Psykisk arbejdsmiljø og lederskab har stor betydning for rentabilitet

Det kan overordnet konkluderes, at der er en stærk og signifikant statistisk sammenhæng mellem horisontal social kapital, vertikal social kapital, trivsel, lederskab og rentabilitet.

Tværsnitsanalyserne viser, at horisontal social kapital, vertikal social kapital, trivsel og lederskab var positivt korreleret med rentabilitet i alle år. Korrelationen er betydelig, idet en forbedring i trivsel på en svarkategori er associeret med en forbedring af rentabilitet (A/L) på 0,9 – ganske voldsomt i forhold til det gennemsnitlige A/L for 2010 på 2,55 (~35 %).

Forløbsanalyserne, som undersøger, om supervariablene det ene år forudsiger rentabilitet året efter, giver ikke noget entydigt svar. Dette tilskrives de årlige skift i strategi og tilhørende ændringer i bonusmål. Skift i strategi medfører også ændrede mål og fokus i centrene, og det er netop centerdirektøren, som skal omforme strategi til handling i centrene.

De kvalitative undersøgelser viser, at centerdirektøren har afgørende indflydelse på centrets rentabilitet, medarbejdernes arbejde, trivsel og samarbejde. Centerdirektøren har mulighed for at bestemme, hvordan arbejde og processer udføres samt sætter de sociale rammer.

I de udvalgte centre er der identificeret to ledelsesekstremer: Transaktionsledelse og transformationsledelse. Analysen viser, at den bedste performance opnås ved at veksle mellem transformations- og transaktionsledelse samtidig med, at der i centret er ledelsesmæssig fokus på både struktur og omsorg. Det ledelsesmæssige fokus på struktur og omsorg behøver ikke at blive udfoldet af centerdirektøren alene, men kan udmærket deles mellem centerdirektør og souschef.

Selvom centerdirektørerne selv kan vælge ledelsesstil, er der et pres mod transaktionsledelse og fokus på output fra Nykredits ledelsessystem, KPI'er og bonussystemet. Det er alene resultaterne, der tæller. Dette presser centerdirektørerne til at anlægge samme stil og fokus overfor deres medarbejdere. Individuelle KPI'er, bonus og salgsmål for hver medarbejder til trods, viser i undersøgelsen at psykisk arbejdsmiljø har en meget voldsom betydning for rentabiliteten.

Forløbsanalyserne viser ikke entydigt, om godt psykisk arbejdsmiljø er årsagen til høj rentabilitet, men de kvalitative undersøgelser giver en række eksempler på, at positive ændringer i psykisk arbejdsmiljø har været efterfulgt af forbedringer af rentabilitet, og det konkluderes derfor, at godt psykisk arbejdsmiljø leder til god performance.

7 Perspektivering af, hvordan projektets resultater på kort og langt sigt kan bidrage til at forbedre arbejdsmiljøet

Projektet peger på, at førstelinjelederen gennem sin adfærd er medierende mellem, på den ene side, koncern, bonus- og ledelsesstyringssystem og på den anden side medarbejderne. Førstelinjelederen kan påvirke medarbejdernes trivsel og produktivitet i positiv retning gennem en ledelsesform som, fokuserer på både medarbejdernes indsats, output og processer.

Derfor skal en umiddelbar indsats rettes mod førstelinjelederne, som bør forstå deres ansvar for medarbejdernes trivsel. Yderligere bør førstelinjelederne undervises og trænes i ledelse med social kapital, om end dette koncept ikke er entydigt. Det er dog tydeligt, på baggrund af dette projekt, at en særlig ledelsesadfærd, som både fokuserer på medarbejdernes indsats, output og processer, er befordrende for trivsel og produktivitet.

8 En fortegnelse over publikationer og produkter fra projektet.

Projektets resultater er allerede dissemineret i betydeligt omfang gennem populærformidling på konferencer og i fagblade. Finansforbundet har haft stor interesse for projektet og har gennemført en række seminarer og skrevet artikler om projektets resultater.

8.1 Artikler om eller som refererer til projektet og resultater

"Så godt som penge i banken", Carsten Jørgensen, Medlemsblad for Kreds Nordea, Oktober 2013

"Profitten stiger, når folk har det godt", Elisabeth Teisen, Finans, Oktober 2013

"God ledelse er guldægget", Sabina Furbo og Elisabeth Teisen, Finans, Oktober 2013

"Behov for ledere, der både fokuserer på struktur og omsorg", Tina Løvbom Petersen, Videncenter for Arbejdsmiljø - 21. november 2012, <http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Aktuelt/Nyheder/2012/11/20-psykisk-arbejdsmiljoe-og-produktivitet>

8.2 Videnskabelige præsentationer

"Good leadership and psychosocial work environment leads to higher productivity - A Cross-sectional and prospective study", Work, Stress and Health, Los Angeles, 17. Maj 2013

"Psychosocial Work Environment and Performance", Kasper Edwards & Niels Møller, International Conference "Towards Better Work and Well-being" 10-12 February 2010, Crowne Plaza, Helsinki, Finland; <http://www.ttl.fi/betterwork>

"The Chronicle Workshop – A group interview methodology", Forskningsseminar på Nordic School of Public Health, Gøteborg 29. Maj 2013, 20 deltagere.

"Servant leadership, Psychosocial work environment and performance", Skalholt, Iceland 14. Oktober 2011, 200 deltagere.

"SaPPA - Sammenhænge mellem Produktivitet og Psykisk Arbejdsmiljø", Arbejdsmiljøforskningsfondens Årskonference 2012.

"My research", DTU MAN PhD school, 30. Oktober 2012, 30 deltagere.

"SaPPA - Sammenhænge mellem Produktivitet og Psykisk Arbejdsmiljø", AM-konferencen, 2012, Nyborg, 60 deltagere.

"Effektivisering og arbejdsmiljø - erfaringer fra praksisforskning", Regionsforum, Bispebjerg Hospital, 11. december 2012, 50 deltagere.

"Historieværkstedet – en metode", DTU MAN forskningsseminar, 9. januar 2013

"My research", DTU MAN PhD school, 9. April 2013, 30 deltagere.

"Relational Coordination in healthcare – a shortcut to quality of care?", Management Engineering Meeting, DTU MAN, 4. Oktober 2013, 20 deltagere.

8.3 Populær foredrag hvor projektets resultater har indgået

- 1) Poster, "SaPPA – Fund midtvejs", Kasper Edwards, Arbejds miljøforskningsfondens årskonference 2009.
- 2) "lean og arbejdsmiljø", Næstved arbejdsmiljødag, 9. november 2011, 500 deltagere.
- 3) "Eksekvering - Tid, tidsopfattelser og ledelsessystemet", Cfl, Center for ledelse, 9. februar 2012, 80 deltagere.
- 4) "Social kapital – teori, begreber og cases", Region H Ledertalentforløb, 9. maj 2012 ,40 deltagere.
- 5) "Social kapital – teori, begreber og cases", Region H Ledertalentforløb, 7. juni 2012 ,40 deltagere
- 6) "Innovation og Klinisk ledelse", Region H, Master Class, 27. januar 2012, 35 deltagere.
- 7) "Social kapital – teori, begreber og cases", Region H Ledertalentforløb, 6. december 2012, 30 deltagere.
- 8) "SaPPA - Sammenhænge mellem Produktivitet og Psykisk Arbejds miljø", Finansforbundet, 6. februar 2013, 7 deltagere.
- 9) "Eksekvering gennem social kapital og relationel koordination", Center for Ledelse, 18. april 2013, webcast til Aalborg, 100 deltagere.
- 10) "SaPPA - Sammenhænge mellem Produktivitet og Psykisk Arbejds miljø", PROSA 22. maj 2013
- 11) "SaPPA – Afslutningspræsentation", Nykredit, 27. maj 2013, 10 deltagere.
- 12) "Eksekvering", CFL-netværk for økonomichefer og direktører, 18. juni 2013, 15 deltagere.
- 13) "Social kapital og produktivitet", Finansforbundet Arbejds miljø seminar, 22. maj 2013, 60 deltagere,
- 14) "Social kapital og produktivitet", Finansforbundet Kredsteam Arbejdsliv, 27. juni 2013, 40 deltagere.
- 15) "Samarbejde", 3 oplæg på workshops i Rigshospitalets Hjertecenter, 25. august 2013, 15 deltagere.
- 16) "Social kapital og produktivitet", Codan HR, 10. september 2013, 2 deltagere.
- 17) "Teamledelse i Hjertecentret", oplæg for temaledelsen i Rigshospitalets Teamledelse, 12. september 2013, 10 deltagere.
- 18) "Social kapital, ledelse og produktivitet", JN DATA samarbejdsudvalg, 1. oktober 2013, 30 deltagere.
- 19) "Eksekvering - social kapital og relationel koordination", Region Nord Top 40, 26. september 2013, 40 deltagere.
- 20) "Social kapital og produktivitet", Temadag i Finansforbundet, 2. oktober 2013, 90 deltagere.
- 21) "Lean og arbejdsmiljø", Danmarks Radio, tillidsmænd og leanafdeling, 7. oktober 2013, 30 deltagere.
- 22) "Lean og arbejdsmiljø", Region Midt årskonference, Herning, 10. oktober 2013, 80 deltagere.
- 23) "Relationel koordinering – et middel til målet", Lederkonference 2013, Region H, 10. oktober 2013, 50 deltagere.
- 24) "Ledelse", Ledelsen af Rigshospitalets Hjertecenter, 15. oktober 2013, 7 deltagere.

- 25) "Social kapital og produktivitet", Temadag i Finansforbundet, Silkeborg, 22 november 2013, 100 deltagere.
- 26) "Social kapital, ledelse og produktivitet", Kreds Nordea Bestyrelse, 28. november 2013
- 27) "Social kapital og produktivitet", Netværk som social kapital, DTU, 29. november 2013
- 28) "Social kapital – teori, begreber og cases", Region H Ledertalentforløb, 3. december 2013
40 deltagere.
- 29) "Social kapital og produktivitet" Kreds Nordea, Fællestillidsmænd, 23. januar 2014,
Finansforbundet, 30 deltagere.
- 30) Youtube: "Trivsel og Performance", <http://www.youtube.com/watch?v=5oqR3v6nU3Q>
oplæg på Temadag i Finansforbundet.

Projektet har inden for projektperioden ikke foretaget journalpublicering, fordi projektets data først til sidst var indsamlet og analyseret. Der pågår p.t. et arbejde på at publicere projektets resultater i relevante internationale tidsskrifter. Arbejdet udføres af Kasper Edwards, Jan Mouritzen og Hermann Burr og fokuserer på high ranking journals grundet resultaternes store betydning.