

## Positive faktorer giver sunde medarbejdere og øget produktivitet

Den nyeste arbejdsmiljøforskning tyder på, at det er muligt at organisere arbejdet på en måde så medarbejderens sundhed forbedres samtidigt med, at virksomheden øger sin produktivitet. Nøglen er at fremme en række positive sociale og personlige faktorer i arbejdet. Det viser et nyt omfattende litteraturstudie fra NFA.

Det moderne arbejdsliv er kendetegnet ved, at medarbejdere hele tiden stilles over for øgede krav i arbejdet og, at virksomhederne konstant må effektivisere og omstrukturere og ofte reducere i personalet. For den enkelte medarbejder kan det skabe fysiske og psykiske arbejdsmiljø problemer. For virksomheder og samfund kan det blive dyrt.

Den traditionelle arbejdsmiljøforskning har i årevis undersøgt og påvist de negative faktorer i arbejdet, som fx at kombinationen af høje krav, lav indflydelse og dårlig social støtte giver stress og ringe sundhed – og det er stadig relevant.

Men det moderne arbejdsliv forsvinder ikke bare igen – tværtimod. Og derfor bliver det mere og mere nødvendigt at finde og forøge de positive og sundhedsfremmende faktorer i arbejdet.



### HVAD ER POSITIVE FAKTORER I ARBEJDET?

Positive faktorer betyder de sociale og personlige ressourcer i arbejdsmiljøet, der kan bidrage til at bevare og fremme medarbejdernes sundhed samtidig med at produktiviteten i virksomheden eller organisationen bevares og forbedres.

De væsentligste ressourcer eller positive faktorer i arbejdet er:

- indflydelse på eget arbejde
- et aktivt arbejde, dvs. kombinationen af høje krav, høj grad af indflydelse samt belønning og anerkendelse i relation til den indsats, man foretager
- social støtte
- teamsammenhold og tillid
- motivation og engagement
- ledelsesstil – især udviklingsledelse
- personlige ressourcer

# Rapportens resultater

## Indflydelse, aktivt arbejde og social støtte

De væsentligste ressourcer i de enkelte medarbejders arbejde, der tyder på virkninger på både sundhed og resultater for arbejdspladsen eller organisationen, er:

- indflydelse på eget arbejde
- et aktivt arbejde, dvs. kombinationen af høje krav, høj grad af indflydelse, belønning og anerkendelse i relation til den indsats, man foretager
- social støtte

Nogle af de positive faktorer har større effekt for nogle mennesker end for andre. For eksempel har en høj grad af indflydelse større effekt for medarbejdere, der har behov for udvikling af kompetencer og behov for anerkendelse end for dem, der i mindre grad har disse behov.

## Motivation og engagement

Medarbejdernes sundhed og virksomhedens resultater bindes ofte helt eller delvist sammen af nogle mellemliggende faktorer, som er motivation og engagement. Dvs. at gode ressourcer i arbejdet, gruppen og organisationen i første omgang fører til en øget motivation og et større engagement, og i næste omgang fremmer både sundhed, velbefindende og resultater for organisationen.

## Teamsammenhold og tillid

Teamsammenhold og en fælles opfattelse af tillid til teamets kompetence som team er også positive faktorer. Det gælder især under betingelser, hvor teammedlemmerne har en høj grad af

gensidig afhængighed af hinanden i deres udførelse af opgaven. Der er begrænset viden om, hvorledes disse to positive faktorer opstår og udvikles. Det har antageligt stor betydning, om medlemmerne har en fælles opfattelse af dels selve opgaven og af hvordan den bedst udføres og dels af hinandens kompetencer og af hvordan disse kan supplere hinanden. Teamlederens ledelsesstil har sammenhæng med både resultater for organisationen og gruppemedlemmernes velbefindende.

## Ledelsesstil

En række organisatoriske ressourcer og egenskaber har betydning for medarbejdernes velbefindende og for organisationens resultater. De bedst undersøgte er ledelsesstil, værdier som retfærdighed og tillid samt oplevet organisatorisk støtte. Der er en tydelig indbyrdes sammenhæng mellem disse ressourcer, dvs. at man kan forvente, at de virker sammen.

Resultaterne tyder på, at udviklingsledelse virker på medarbejdernes velbefindende og organisationens resultater via en række andre faktorer. Udviklingsledelse er bl.a. kendetegnet ved, at lederen udtrykker en fælles vision for fremtiden, intellektuelt stimulerer og motiverer medarbejderne samt tager individuelle hensyn. Ledere med denne ledelsesstil er bedre til at skabe fælles mål og bedre til at skabe samarbejde i teams, og medarbejderne oplever i højere grad organisatorisk støtte og anerkendelse samt større grad af tillid og retfærdighed i organisationen. Virkningerne ser endvidere

ud til at ske gennem skabelse af et større engagement i arbejdet og i arbejdspladsen, som igen har betydning for både velbefindende og organisationens resultater.

## Personlige ressourcer

Personlige ressourcer hos medarbejderne, såsom selvtillid og selvværd, har en sammenhæng med sundhed, velbefindende og resultaterne for organisationen, men resultaterne er ikke entydige. Der kan være tvivl om, hvorvidt høj generel selvtillid har betydning for høj produktivitet. Og der kan være risiko for at opnå en negativ effekt, hvis en person i høj grad er optaget af at opnå anerkendelse og selvværd, da det kan blive en belastning for de sociale relationer i virksomheden.

## Positive faktorer – under visse betingelser

Resultaterne tyder på, at de fundne sammenhænge ikke fungerer under alle betingelser. Udviklingsledelse synes som beskrevet at virke på velbefindende og resultaterne for organisationen, men disse virkninger kan måske være afhængige af, at der er en magtdistance mellem ledere og medarbejdere. Omvendt kan der være risiko for, at ledere med stærke visioner kan skabe afhængighed hos medarbejderne, og at de kan modvirke oplevelsen af kollektiv styrke i arbejdsteam og derved modvirke en forbedret produktivitet i virksomheden.

## Omfattende litteraturstudie

Rapportens resultater bygger på viden fra mere end hundrede artikler, som er publiceret i peer-reviewed internationale tidsskrifter i de sidste tyve år. De fleste resultater i artiklerne bygger på observerende undersøgelser og kun i yderst begrænset omfang på interventionsstudier.

## Støttet af Nordisk Ministerråd

Projektet er støttet af en bevilling fra Nordisk Ministerråd.

## Hvis du vil vide mere

Rapporten 'Sund i arbejde – positive faktorer i arbejdet' af Vilhelm Borg, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2007 kan downloades på [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk) Eller den kan købes i netbutikken [www.arbejdsmiljobutikken.dk](http://www.arbejdsmiljobutikken.dk)



Det Nationale  
Forskningscenter  
for Arbejdsmiljø

Lersø Parkallé 105  
2100 København Ø

Tlf 39 16 52 00  
Fax 39 16 52 01

[nfa@arbejdsmiljoforskning.dk](mailto:nfa@arbejdsmiljoforskning.dk)  
[www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)