

## Ledelseidag.dk Nr. 3 marts 2008

- [Indholdsfortegnelse](#)

### Sådan bliver man Danmarks bedste arbejdsplads

Microsoft, Middelfart Sparekasse og Cisco Systems blev henholdsvis nummer 1, 2 og 6 i *Great Place to Work* konkurrencen 2007. Og ATP har vundet titlen som Danmarks mest familievenlige arbejdsplads. Men hvad har disse virksomheder gjort for at gøre sig fortjent til priserne?

Det har et nyt studie, *ValueMe studiet*, netop afdækket. Og konklusionen er klar: Virksomhederne prioriterer *Worklife balance* og sundhed højt – og ledelsen går forrest i dette arbejde.

Stina Trojlsgaard, som står bag studiet og er partner i LivingValue, præsenterer her undersøgelsens konklusioner.

Af Stina Trojlsgaard, ejer af LivingValue

ValueMe studiet blev iværksat for at få mere viden om, hvordan danske virksomheder forebygger sygefravær, stress og mistrivsel, hvad der virker, og hvordan forebyggelsen skal gribes an.

Generelt set bruger danske virksomheder alt for mange ressourcer, økonomisk såvel som menneskelige, på at symptombehandle og lappe sammen frem for at forebygge. I en tid, hvor det er svært at fastholde gode medarbejdere, rekruttere nye og holde sygefraværet nede, er forebyggelse blevet et must. Det er blevet en national agenda, da vi slet ikke har råd til at lade være. Derfor forskes der som aldrig før i forebyggelse, for vi har behov for at blive mere kompetente på området. Og behovet for viden er stort, for hvor skal man starte og slutte, når problemerne ikke er opstået? Vi er så vant til at gribe ind, når vi ser et problem, men langt mere uvant er det for os at gribe ind, før et problem opstår.

#### Kort om ValueMe studiet

ValueMe studiet har gennem 2007 sat fokus på, hvordan eliten af dansk erhvervsliv "bygger op" for at skabe et sundt miljø på arbejdspladsen og styrke medarbejderne til at undgå stress og andre relaterede sygdomme.

Studiets formål er at indsamle best practice viden blandt de virksomheder, som har vundet priser for deres indsats overfor medarbejderne. De virksomheder, som deltager i studiet, er:

- Microsoft, Middelfart Sparekasse og Cisco Systems, som blev henholdsvis nummer 1, 2 og 6 i *Great Place to Work* konkurrencen 2007.
- AstraZeneca som vandt specialprisen for *Worklife balance* i samme konkurrence.
- ATP som vandt titlen som *Mest familievenlige arbejdsplads og familievenlige chef i 2007*. Denne pris bliver uddelt af *Center for balance mellem arbejds- og familieliv*.

Studiet er casebaseret og har appliceret dybdegående interview med i alt 24 top- og mellemlidere samt medarbejdere.

Tilgangen om at bruge "best practice viden" fra eliten af Danske virksomheder er baseret på "firstmove- og follower-teorien". Det vil sige, at en gruppe (eliten) sætter trenden, hvorefter de resterende vil følge efter i større eller mindre grad. Det interessante ved den tilgang er, at det er muligt at se, hvilken vej udviklingen går, samtidig med at det kan inspirere andre til at tage skridt i samme retning og tage ved lære af deres erfaringer.

Gennem ValueMe studiet er det blevet tydeligt, at termen "livsbalance" er mere dækkende end "worklife balance", som de fleste benytter. Studiet har således vist, at betegnelsen også indeholder emner som sundhed, motion og fysisk velvære. Det handler heller ikke kun om at skabe balance mellem arbejdsliv og familieliv, men også om balance i arbejdslivet og i stigende grad også en balance i familielivet.

#### Livsbalance hos eliten

Og hvad kan vi så lære af Danmarks bedste arbejdspladser? Overordnet set viser studiet, at virksomhederne er langt fremme, når det gælder livsbalance.

For respondenterne handler livsbalance om at skabe nogle vilkår for medarbejderne, som folder deres potentiale ud. Det gælder altså ikke om at lave begrænsninger, så som tidsbegrænsning på læsning af e-mails,

regler om møder eller andet. De er også enige om, at individuelt tilpassede rammer er optimale, da vi alle har forskellige behov alt efter hvor i livet, vi befinder os.

Fleksibilitet og rummelighed er således to nøgleord, som beskriver livsbalance hos Danmarks bedste arbejdspladser.

### **ATP: Danmarks mest familievenlige arbejdsplads**

En virksomhed, som praktiserer fleksibilitet og rummelighed, er ATP, som gennem de sidste 10 år har arbejdet med udvikling og forbedring af et intensivt Livsbalance program. Tanken bag programmet er, at den enkelte medarbejder skal have mulighed for at sammensætte sin egen "livsbalancepakke", så medarbejderen kan levere gentagne toppræstationer. Livsbalanceprogrammet skal således sikre de ambitiøse forretningsmæssige resultater.

### **Kort fortalt består programmet af fire hjørneste:**

1. **Kompetenceudvikling** som indeholder en række kursus- og udviklingstilbud til ledere og medarbejdere på det personlige, faglige og teamorienterede plan.
2. **Sundhed** som indeholder en lang række tilbud til medarbejdere og ledere om brug af motionsrum, sportsforeninger, sund kantinemad, frugtordning, rygestopkurser med mere.
3. **Servicetilbud** er muligheden for eksempelvis mad med hjem, renseri, ferieboliger, bibliotek, massage med mere.
4. **Familie og privatliv** som er tilbud om hjemmearbejdsplads og børnerum, hvor børnene kan komme med mor eller far på arbejde, hvis de trænger til en fridag. Aktiv ferie for børn/børnebørn i sommer- og efterårsferien, hvor børn lærer og leger på et ophold med andre børn fra organisationen.

Dette meget omfattende program gjorde, at ATP blev honoreret med priser som mest familievenlige arbejdsplads og familievenlige chef i 2007.

### **Ledelsens opbakning**

Deltagerne i studiet gør alle opmærksomme på, at en række tiltag og serviceydelser ikke alene gør forskellen for medarbejdernes tilfredshed. Ifølge respondenterne ville indsatserne være så godt som værdiløse uden ledelsens opbakning og fulde implementering. Man kan således konkludere, at der, hvor Livsbalance programmerne *virkelig* har en effekt, er der, hvor ledelsen selv praktiserer tiltagene, og hvor der er gjort en indsats for at få det under huden på organisationen.

Eksempelvis var en leder hos AstraZeneca meget interesseret i at løbe. Han havde svært ved at få tid til at løbe før og efter arbejde og begyndte i stedet at løbe i arbejdstiden. Han inviterede medarbejderne med, og med tiden blev det til en aktiv løbeklub. I dag har AstraZeneca en stærk tradition for løb og motion i arbejdstiden, og virksomheden deltager i flere fælles løb med indkøbt sportstøj til lejlighederne.

Eksemplet illustrerer, at hvis ledelsen formår at gå forrest og vise det gode eksempel, bliver det automatisk også en del af medarbejdernes hverdag. Tiltag bliver først troværdige og legitime, når lederne viser vejen. Det bliver først legalt at bruge arbejdstiden til at dyrke motion, når lederne selv gør det eller opfordrer medarbejderne til det. En positiv omtale af at dyrke sport eller at deltage i sportsforeningsaktiviteter giver medarbejderne lyst til at være med, og de bliver motiveret til at gå i samme retning.

ValueMe studiet viser således, at positive, tilkendegivende og retningsgivende toner, som starter fra toppen af organisationen og breder sig til mellemlidende og medarbejdere, er med til at skabe en tryk holdning, hvorved medarbejderne tager tiltagene til sig og begynder at ændre holdninger, adfærd og attitude i retning af livsbalance.

### **Sundhed på arbejdspladsen**

Studiet viser også, at Danmarks bedste arbejdspladser sætter meget fokus på sundhed. Emnets aktualitet begrundes med, at sunde medarbejdere har færre sygedage, mere arbejdsglæde og er mere effektive på arbejdet.

Det er både omkosteligt for medarbejderen selv, men også for virksomheden, at satse på sundhed. Men Danmarks bedste arbejdspladser holder sig ikke tilbage her. De tilbyder et hav af tilbud til medarbejderne, så de kan holde sig sunde og i god form:

- motionsrum
- sportsklubber
- walk-and-talk møder

- sund mad i kantinen
- mulighed for at tage sund mad med hjem
- levering af friske fisk
- rygestop-kurser
- kostvejledning
- frugtordning
- sundhedstema dage
- massage
- og så har de fleste medarbejdere sundhedsforsikringer med forebyggende lægeundersøgelser og mulighed for kiropraktor, fysioterapi eller psykolog hjælp.

Hos virksomhederne i ValueMe studiet er sundhed således mere end et tiltag i personalehåndbogen. Sundhed skal udleveres i hele organisationen.

Hos ATP har nogle afdelinger eksempelvis lagt en halv times walk-and-talk ind i slutningen af teammøder, så de kan gå en tur sammen for at få motion og snakket på en mere uformel måde. ATP har også valgt at fjerne sodavandsmaskinerne, hvilket har skabt en del røre blandt medarbejderne og sat liv i diskussionen om, hvorvidt ledelsen skal bestemme, om medarbejderne skal drikke sodavand eller ej. Men for ledelsens vedkommende er det et signal om, at de ønsker, at medarbejderne tænker over, hvad de spiser, og hvor meget motion de dyrker – med en omsorgsfuld bagtanke om at medarbejderne skal holde længe.

### **Virksomheder som sundhedsapostle**

ValueMe studiets resultater peger på, at fremtiden vil bringe klare og mere markante holdninger til sundhed. Baseret på "firstmover teorien" kan vi forvente, at tendensen med tiden vil blive mere evident og sprede sig til andre virksomheder.

Men emnet sundhed bringer mange spørgsmål og dilemmaer med sig, for traditionelt set er sundhed individets eget ansvar. Vi har som samfund den holdning, at nogen ønsker at være sunde, mens andre er indifferente, det er deres sag. Det stiller vi sjældent spørgsmålstejn ved, med mindre personen står overfor en truende sygdom eller er blevet for overvægtig. I så fald reagerer systemet, vennerne, familien eller en sjælden gang arbejdspladsen. Lægen vil fortælle patienten, at sund kost er vigtig og vil forsøge at få patienten til at tage sig. Vennerne og familien vil motivere og støtte til en mere sund livsstil. Men vi reagerer først, når skaden er sket.

Fremover vil vi se en holdningsændring i forbindelse med ansvarsplaceringen og motivationen af sundhed. Vi vil se, at virksomhederne går i front, melder klart ud og vil forsøge at forebygge og motivere til sundere livsstil.

### **Fra ønske til krav**

Men inden vi når så langt, er det essentielt, at virksomhederne gør op med, om de mener, at sundhed er en privat sag eller ej. Konklusionen fra studiet peger på, at virksomhederne vil blive mere og mere markante i deres holdninger og med tiden gå fra appel over til krav.

Tendensen er, at virksomheder fremover vil indføre sundhedsprogrammer, som omhandler både krav og forventninger til medarbejderne om sund kost og motion. I dag er mange virksomheders tilgang til sundhed et tilbud til medarbejderne, som lidt firkantet set rummer laveste fællesnævner, det vil sige en række muligheder, som kan benyttes, hvis man ønsker det. Men sådan en tilgang batter ikke nok. Hvis vi skal se en ændring i medarbejdernes sundhedstilstand, er tilbud ikke nok.

Flere industrier stiller i dag krav til sundhedstilstanden: politi, militær med flere, og flere vil følge. I mange andre henseender stiller vi krav til medarbejderne, når vi eksempelvis taler personalepolitik, kompetencer, og før eller siden vil det blive almindeligt i relation til motion og kost. Sundhed er ikke blot et tilbud, man tilfældigt falder over på intranettet, men en holdning og forventning om at tage aktiv del i motion, sund kost, krav om rygepolitik og alkoholpolitik samt en fuldt ud integreret del af virksomhedens måde at tænke på. Vi vil opleve virksomheder, som tager tendensen til sig og brander sig som "den sunde kultur", hvor andre vil have et mere afslappet forhold til sundhed. Men en ting er sikkert, vi har fremover ikke råd til at lade være med at tage aktiv stilling til sundhed og sundhedstilstanden i virksomhederne.

### **Livsbalance på bundlinien**

For mange virksomheder vil det virke overvældende at tage fat på denne udvikling, og et springende punkt er, om det betaler sig at investere i medarbejdernes trivsel, og om forebyggelse rent faktisk gør en forskel.

Danmarks bedste arbejdspladser er ikke i tvivl: Det betaler sig! Og det betaler sig ikke bare at investere økonomisk i livsbalance-tiltag, men også at investere i at skabe en sund kultur baseret på tillid og respekt. Dokumentation viser, at virksomhederne har ret.

Overordnet set klarer alle deltagende virksomheder sig godt økonomisk.

Dertil kan virksomhederne også dokumentere en ekstrem høj medarbejdertilfredshed. ATP præsenterede følgende medarbejdertilfredshedsresultater i 2007: Tilfredshed og motivation: 77, Kompetenceudvikling 78 og Ledelse 83, hvor 75-79 svarer til Meget gode præstationer og over 80 er Toppræstationer.

Endvidere er virksomhedernes sygefravær meget lav. ATPs sygefraværspå procent lå i 2007 på 2,2 procent for sygefravær på under 14 dage og 3 procent indberegnet langtidssygefraværet.

De deltagende virksomheder har også en lav medarbejderomsætning. Cisco Systems, som også deltog i studiet, har eksempelvis en medarbejderomsætning på cirka 3-4 procent, hvor resten af it-branchen ligger på 10-15 procent. Samme virksomhed kunne også præsentere et flot kundetilfredshed-resultat for 2006 på 4,56, hvor 5 er højest.

Herved sparer virksomhederne økonomisk på rekruttering og vikarbudgetter. Så ingen tvivl om at det betaler sig at blive en af Danmarks bedste arbejdspladser!

### **Konference: Sådan bliver man Danmarks bedste arbejdsplads**

Konferencen stiller skarpt på de virksomheder, som har vundet priser for at være blandt Danmarks bedste. Hør oplæg fra Stina Trojlsgaard, ATP og Cisco Systems. Lær af deres metoder og erfaringer.

#### **Dato:**

KBH: 23. april 2008 kl. 9-12  
Jylland: 20. maj og 27. maj 2008 kl. 13-16

#### **Pris:**

Medlem af Lederne: 1.275 ekskl. moms  
Andre: 1.375 ekskl. moms

[Læs mere og tilmeld dig her](#)



#### **Kort om Stina Trojlsgaard**

Uddannet Bachelor i psykologi og MSc i Erhvervspsykologi. Har tidligere gennemført en række forbrugerstudier under navnet *Leading Edge*. Ejer LivingValue som er specialiseret inden for stressforebyggelse med fokus på vidensindsamling, kurser, foredrag og coaching. Har holdt talrige kurser og foredrag om stress og forebyggelse af dette. Som selvstændig erhvervsdrivende, mor til to små piger, og gift med en mand som også er selvstændig erhvervsdrivende, er livsbalance en daglig udfordring.

#### **Litteratur**

Bertelsen, Birgit, Brønserud, Hans Erik, Leø Lene og Sørensen, Knud Herbert: Selvledelse 1+1 er af og til mer' end to. Forlaget Ankerhus 2004.