

**TRIVSEL**

&

**LIVS**

**BALANCE**

Redskaber til et bedre **arbejds**liv



---

Maj 2008  
Af Stina Trojlsgaard, Trivselskonsulent, LivingValue

**LivingValue** 

## Uddrag af undersøgelse blandt 5 af Danmarks bedste arbejdspladser

### Introduktion:

ValueMe har undersøgt best practice blandt fem danske virksomheder, som har vundet priser for deres indsats overfor medarbejderne, med det formål at få konkret viden om, hvordan de har skabt fremragende trivsel – og dermed resultater – for ledere og medarbejdere og organisationen.

Initiativet til undersøgelsen blev taget for at få viden om og metoder til at forebygge frem for at symptombehandle mistrivsel, sygefravær og stress.

Danske virksomheder generelt anskuer et problem og finder derefter en løsning på det. Det har dog store personlige og økonomiske omkostninger at symptombehandle frem for at forebygge for eksempel stress-syge medarbejderen. Vi ønsker at forebygge, hvilket er vanskeligere.

ValueMe har nu viden om hvordan det er lykkedes de medvirkende virksomheder i høj grad at forebygge mistrivsel og vil videreformidle denne viden om at skabe høj trivsel.

ValueMe undersøgelsen har gennem 2007 kortlagt, hvordan en elite af dansk erhvervsliv har forankret høj trivsel og personligt stærke medarbejdere i sin virksomhedsvision med en klar ledelsestil, som bygger på tillid.

Tillidsbaseret ledelse har det sigte, at medarbejderne trives og er så glade for at gå på arbejde, at de individuelt forebygger mistrivsel med efterfølgende stress og sygefravær.

Lederne skal fjerne sten på vejen, så medarbejderne får frit løb og kernen i virksomhedernes filosofi er tillid til, at medarbejderne gør deres bedste. Samtlige målinger viser, at det stemmer.

Tilgangen til at bruge best practice viden fra en elite af danske virksomheder, er baseret på first mover- og follower-teorien: At en gruppe (eliten) sætter trenden og de resterende vil følge den med tiden, i større eller mindre grad.

Vi står i den situation, at der i Danmark er mangel på god arbejdskraft, medarbejderne er svære at fastholde og sygefraværet er stigende. Forebyggelse er blevet et højt prioriteret punkt på den nationale agenda.

Deltagere i undersøgelsen er: **Microsoft**, **Middelfart Sparekasse** og **Cisco Systems** som blev hhv. nummer 1, 2 og 6 i Great Place to Work konkurrencen 2007, **AstraZeneca** som vandt specialprisen for Worklife balance i samme konkurrence samt **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.

Undersøgelsen er casebaseret og har anvendt dybdeinterviews som analysemetode baseret på en struktureret interviewramme. Der er i alt afholdt 24 interviews med hhv. top- og mellemledere samt medarbejdere.

Det har været vægtet højt at få alle niveauer i virksomhederne repræsenteret, da dette giver et mere nuanceret billede, og da erfaring viser, at ledelsen ofte har en mere teoretisk tilgang til emnerne og medarbejderne en mere praksisorienteret opfattelse.

Undersøgelsen har taget udgangspunkt i Arbejdsmiljøinstituttets\* '6 guldkorn' som omhandler det gode arbejdsmiljø som understøtter stressforebyggelse.

\* Kilde: Tage S. Kristensen, AM

## Konklusioner

Fakta som viser, at det betaler sig at satse på medarbejderne:

- Alle deltagende virksomheder klarer sig overordentlig godt økonomisk.
- De har ekstrem lav sygefraværsprocent (eks. Middelfart Sparekasse omkring 2,5 %, ATP 2,2 % (2007 tal under 14 dages sygdom og 3 % inklusiv 'over 14 dages' sygdom)
- Virksomhederne har meget lav medarbejderomsætning, eks. 5 % for Cisco (branchen ligger på 10-15 %)
- Endvidere har alle virksomheder foretaget medarbejdertilfredshedsanalyser og disse tal ligger ekstremt højt. Eksempelvis ATPs måling for 2007: (75-79 er gode præstationer, over 80 er toppræstationer). Tilfredshed og motivation: 77, Kompetenceudvikling 78, Ledelse: 83.
- Kundetilfredshedsanalyse hos Cisco i 2006 lå på 4,56 (5 er højest)

## Livsbalance

Virksomhederne har erkendt, at for at nedsætte sygefraværet og højne produktiviteten, er det nødvendigt at skabe trivsel og arbejdsglæde, og derfor er det en forudsætning at medarbejderne har balance i livet, både arbejds- og privatlivet. For når man har balance i livet, har man også mere overskud til at fokusere på arbejdsopgaverne, være kreativ og produktiv.

Gennem arbejdet med undersøgelsen er det blevet tydeligt at begrebet "livsbalance" (som ATP også benytter) er mere dækkende en 'worklife balance', som er det ord de fleste benytter. Undersøgelsen viser nemlig, at området ikke kun handler om at skabe balance mellem arbejds- og familieliv, men også balance i arbejdslivet og i stigende grad også en balance i privatlivet.

Ifølge virksomhederne indeholder Livsbalance følgende fem områder:



**Kompetenceudvikling** som indeholder en række kursus- og udviklingstilbud til ledere og medarbejdere på det personlige, faglige og teamorienterede plan.

**Sundhed** som indeholder en lang række tilbud til medarbejdere og ledere om brug af motionsrum, sportsforeninger, sund kantine, frugtordning, rygestopkurser mm.

**Servicetilbud** er muligheden for eksempelvis mad med hjem, renseri, ferieboliger, bibliotek, massage mm.

**Familie og privatliv** som er tilbud om børnerum, samt aktiviteter for børnene i ferierne mm.

**Fleksibilitet** som indeholder muligheden for at få fleksibilitet og rummelighed ind i arbejdet så det bliver lettere for medarbejdere og ledere at balancere arbejds- og familieliv (arbejdstid, hjemmearbejdsplads eller mulighed for at gå tidligere i en periode hvis eksempelvis et familiemedlem er syg).

De medvirkende virksomheder har fravalgt generelle og begrænsende regler som ryge-, alkohol-, fraværs og emailpolitikker og har i stedet givet vide individuelle rammer til medarbejderne. Holdningen er generelt, at man ikke kan begrænse sig ud af problemet på denne måde. Tværtimod er det nødvendigt, at anskue den enkeltes behov og ønsker, hvilket jo ikke imødekommes ved regler og politikker om emnet.

En virksomhed, som skal fremhæves i forbindelse med Livsbalance er ATP, som gennem de sidste 10 år har udviklet et Livsbalance program. Filosofien i programmet er, at medarbejdere sammensætter deres egen "livsbalancepakke". Der er en mangfoldighed i programmet, så der i princippet er "noget til alle" (single, familie, senior mm). Tiltagene er en række servicetiltag til medarbejderne, som får mere fleksibilitet og balance i både privat- og arbejdsliv. Men tiltagene har også andre funktioner, en signalværdi, en holdning om, at virksomheden værdsætter medarbejderne, tror på "mennesket bag" og ønsker, at medarbejderen skal holde længe og indgå i et langt samarbejde.

#### **Personlig kompetenceudvikling:**

Et essentielt område for Livsbalance er udviklingen af medarbejdere og ledere. Hos Middelfart Sparekasse tilbyder man eksempelvis: Empatikursus, Selvværskursus, At sige sin mening kursus, Trivsels kursus og Abstrakt tænkning til medarbejdere og ledere.

Årsagen til det er, at virksomhederne har erkendt, at de kan differentiere sig på de personlige kompetencer og derfor ruster medarbejderne i den retning.

Endvidere har virksomhederne også erkendt, at personlig udvikling giver mentalt stærkere og mere selvstændige individer, som derved bliver bedre medarbejdere resultatmæssigt, og som også kan håndtere og forebygge stress.

Det forholder sig sådan, at jo bedre vi kender os selv, har kendskab til vores grænser, svagheder og styrker desto bedre kan man også stoppe en negativ stressspiral. I de tilfælde, hvor stressen rigtig får "fat", er det oftest en kombination af arbejdsmæssige udfordringer, personlige belastninger og private (interpersonelle) problemer. Med brugen af kurser, som styrker medarbejderen til eksempelvis, at få mere selvværd og styrket evne til, at anerkende sig selv, vil medarbejderne også bedre kunne sige fra, nedjustere egne forventninger eller mærke efter, hvilke værdier som er vigtige for personen.

En tendens, som er forbundet med denne udvikling er, at grænsen mellem privat- og arbejdsliv flyder mere og mere sammen. Overordnet set, tager virksomhederne større andel i de personlige problemer.

Eksempelvis vil virksomheder nogle steder gå ind i problemstillinger omkring privatlivet (skilsmisse, sorg, stressrelaterede problemer mm.) og tilbyder intern coaching til at afhjælpe dette.

Virksomhederne har erkendt, at det betaler sig at få en kriseramt, ustabil eller usund medarbejder på højkant igen. Denne udvikling er på mange måder positiv, da medarbejderen hurtigere får støtte og hjælp, men det betyder også, at virksomhederne får et ejerskab i medarbejderens problemer.

#### **Fleksibilitet:**

Erfaringen med øget fleksibilitet er, at frihed og fleksibilitet giver loyalitet og ansvarlighed blandt medarbejdere og ledere.

I den ene ende af skalaen ligger ATP, som har den udfordring, at medarbejderne er "bundet" af faste telefontider. Hos ATP har disse medarbejdere en flekstid på 10-15 minutter morgen og eftermiddag. Eftersom det er italesat hos ATP, at de netop har denne udfordring, er der stor forståelse fra medarbejdernes side om, at deres fleksibilitet er begrænset. Faktisk udtrykker de stor forståelse og glæde for denne fleksibilitet, som de synes er storsindet af ATP. Det vidner om, at det ikke altid er mængden af tid man får stillet til rådighed, men velviljen, som er afgørende.

I den anden ende af skalaen ligger Cisco, som tilbyder ultimativ fleksibilitet til medarbejderne. Hos Cisco bestemmer medarbejderne i princippet selv, hvornår de ønsker at arbejde og hvor de ønsker, at arbejde fra. Når medarbejdere booker et møde hos Cisco, så booker de altid en telekonference, så medarbejdere kan deltage hjemmefra, hvis det passer dem bedst. Denne fleksibilitet gør, at medarbejderne har mulighed for at arbejde, når det passer ind i deres egne og familiens behov.

Fleksibilitet handler ikke kun om, at være fleksibel i relation til mødetider men det handler også om rummelighed. Medarbejdere kan også komme i en situation, hvor det er nødvendigt i en periode i livet, at have større fleksibilitet eksempelvis, at skulle gå et par timer før hvis en ægtefælle er syg. Dertil vil man være så imødekommende som overhovedet muligt, så det bliver let og smertefrit for medarbejderen, at gå denne periode igennem.

### **Sundhed:**

Overordnet set tilbyder de deltagende virksomheder et hav af tilbud til medarbejderne for at de kan holde sig sunde og i god form: Motionsrum, sportsklubber, walk-and-talk møder, sund mad både i kantinen og mulighed for at tage sund mad med hjem, rygestopkurser, kostvejledning, frugtordning, sundheds-temadage, massage og så har de fleste medarbejdere sundhedsforsikringer med forebyggende lægeundersøgelser og mulighed for kiropraktor, fysioterapi eller psykologhjælp.

For at sundhed bliver en "allemands" holdning og ikke et fint teoretisk tiltag fra ledelsens side, er det essentielt, at lederne viser vejen og står frem som det gode eksempel. Mange steder kan medarbejderne bruge arbejdstiden til at få motioneret. Her er det selvfølgelig vigtigt, at lederne selv træner eller er imødekommende overfor medarbejdere som ønsker, at benytte tilbudene. Et godt eksempel på en imødekommende ledelse er ATP hvor de i nogle afdelinger, har lagt en halv times walk-and-talk i slutningen af teammøder til en gåtur sammen for at få motion og få snakket på en mere uformel måde.

En anden tendens som er evident i relation til sundhed er, at virksomhederne har en klar og markant holdning til sundhed.

Hos ATP har man et meget stærkt sundhedsprogram (en del af deres overordnet Livsbalance program), som også er en meget klar udmelding om, at ledelsen ønsker, at medarbejderne skal leve sundt.

Et nyligt tiltag er, at de har fjernet sodavandsmaskinerne fra virksomheden, hvilket har skabt en del diskussion om, hvorvidt det er ledelsens beslutning og ansvar, om medarbejderne skal drikke sodavand eller ej. I en virksomhed som ATP, med over 700 medarbejdere, giver sådan et tiltag genklang.

Men for ATPs vedkommende, er det et signal om, at de ønsker at medarbejderne har tænker over, hvad de spiser og hvor meget motion de dyrker, med en omsorgsfuld bagtanke om, at medarbejderne skal holde længe. ATP ved, at det frister at have sodavand til rådighed og, at det er de dårlige vaner som trækker i den forkerte retning.

### **Ledelsesstilen:**

Som tidligere nævnt, er det kulturen som udgør den væsentligste faktor i forebyggelsen af stress, og en vigtig del af denne, er lederens måde at agere på. Der er ingen tvivl om, at det er de bløde værdier, der er essensen i fremtidens lederstil. De nøgleord, som går igen og igen når virksomhederne beskriver ledelseskompetencer, er nærvær, empati, tillid, åbenhed, sårbarhed, og selvværd.

Der er klare forventninger til, at disse ledere skal kunne se "ind bag mennesket", vise følelser, turde være sårbare og have en stor psykologisk forståelse for mennesker for, at kunne lede virksomhederne. Her gælder det, at de egenskaber vægtes højere end de faglige kompetencer.

En forudsætning er, at lederen går ind og arbejder med sig selv og tør udvikle sig. For når medarbejderne gennemgår personlige udviklingsprocesser, skal lederne også flytte sig. Det kræver, at lederen har en modenhed og grundlæggende psykologisk forståelse for sig selv.

Ingen tvivl om, at de personlige relationer kommer tættere på, da arbejdet bliver en større og større (emotionel) del af vores liv. Og i takt med, at medarbejderne bliver mere selvledende og autonome, bliver der også større behov og "rum" for, at gå ind i de interpersonelle relationer.

Vi ser, at tendensen er at lederne følger deres medarbejdere på tættere og tættere hold.

Medarbejdersamtaler, som før i tiden blev holdt hvert kvartal, bliver holdt hyppigere, nogle hver måned, andre oftere. Her er lederne i dialog med medarbejderne, lytter til dem, giver feedback, coacher på udviklingspunkter, støtter dem osv.

Studiet viser, at fremtidens leder kommer til at følge medarbejderen på meget tæt og personlig hold. De primære ledelsesopgaver omhandler interpersonel ledelse, som er bygget op på tillid og respekt. Og så skal fremtidens leder ikke være så skræmt over, at relationerne bliver tætte og personlige, det bliver en nødvendighed i fremtidens virksomheder. Et eksempel på dette er AstraZeneca, som har indført den Psykologisk Kontrakt mellem leder og medarbejder, som omhandler parternes forventninger og holdninger til

den ”psykologiske del af samarbejdet”. En sådan kontrakt gør, at medarbejder og leder har forventningsafstemt det psykiske område, så begge parter har forståelse for, hvor tæt relationen skal gå.

Hvis vi ønsker at forebygge stress, er det vigtigt at klæde vores ledere på til, at magte denne opgave. Det betyder, at lederne skal turde gå ind i den personlige udviklings proces og også gå ind i medarbejdernes.

### Stressforebyggelse:

De fleste virksomheder ønsker at forebygge, men det er de færreste, som faktisk gør det! At forebygge er en underlig størrelse for det er svært at måle og svært at vide, hvor man skal sætte ind, da problemet endnu ikke er opstået.

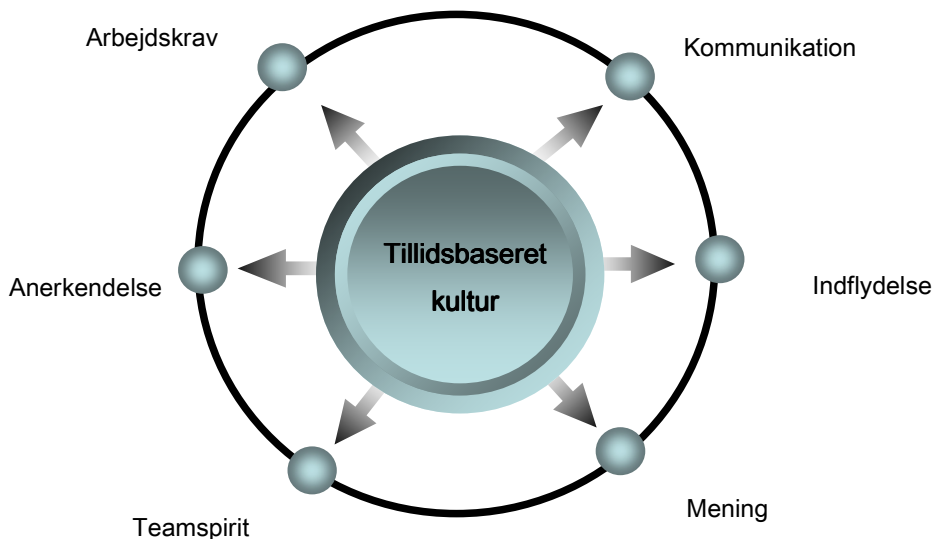
Essensen i stressforebyggelse ligger i at skabe en mental sund kultur. Hvis vi skal ind og forebygge stress og andre udfordringer, skal vi skabe et fundament, som medarbejderne kan færdes trygt i. Det betyder, at vi skal sætte ind på alle aspekter omkring kulturen og skabe en sund og tillidsbaseret kultur.

Det betyder bl.a. at løbende være i dialog med medarbejderne, lytte til deres behov og ønsker, italesætte de svære ting som konflikter, udfordringer eller andet, som kan virke forstyrrende. Hele tiden sørge for, at medarbejderne oplever, at de bliver anerkendt og værdsat, har klare mål og får stillet passende krav og udfordringer.

Disse virksomheder har tæt og konstant dialog med medarbejderne for at kunne fastholde fokus og fornemme hvor medarbejderne er. Endvidere har de indsigt i, at medarbejderne har kendskab til egne kompetencer og vished om, at det matcher jobbet. Med andre ord så er forebyggelsesprocessen sammensat af en række faktorer, som beskriver den kultur der ligger til grund for virksomheden og som gør, at medarbejderne føler tilfredshed og kommer på arbejde glade og motiverede hver dag.

De centrale områder for den sunde kultur – eller den tillidsbaserede kultur som den kaldes her – er følgende områder:

#### Tillidsbaseret kultur:



#### Kommunikation:

De deltagende virksomheder lægger alle stor vægt på at lytte til medarbejdernes behov og ønsker, spørge ind til deres behov og efterkomme ønskerne. Lederne er trænet i at være empatiske i dialogen og bruge assertive tilgange. De er trænet i, at sætte sig ind i medarbejderens sted for at tænke igennem om den information var passende og tilstrækkelig.

En anden tendens som viste sig er, at lederne i disse virksomheder er synlige, nærværende og ofte gik ”runder” for at tale med medarbejderne. Lederne small-talkede ofte med medarbejderne for at få indblik i

både deres private og arbejdsmæssige trivsel. Det var en god måde, at høre om de små ting, som sker i medarbejdernes liv.

### **Indflydelse:**

Et andet kendetegnende område er medarbejdernes indflydelse på arbejdet. Generelt set var der meget stor medbestemmelse og medansvar for at definere arbejdsopgaver, rammer og målsætninger. Eksempelvis bliver medarbejderne hos Cisco trænet i at tænke som var de en selvstændig erhvervsdrivende, som kan drage fordel af virksomhedens ressourcer. Målet er, at få ansvarligheden frem i medarbejderen, som var det deres egen virksomhed de ledede. Det afføder en stor autonomi hos medarbejderne.

### **Mening:**

For at kunne forebygge stress er det vigtigt, at man kan se, at det man selv laver har sammenhæng med det samlede produkt. De deltagende virksomheder har gjort meget ud af, at alle medarbejdere kender til deres egen rolle, at de har en klar jobbeskrivelse, at der er udarbejdet tydelige kompetence profiler på jobbet og nogle virksomheder har målt alle medarbejderne for, at se hvor de lå i forhold til disse strategier. Vi ved i dag, at det mest stressende for os er, når der er uklarheder omkring os, når vi ikke ved hvor vi skal hen, hvordan vi kommer derhen eller hvis der ligger nogle forhindringer på vejen, som vi ikke har indflydelse på og ikke kan fjerne. Derfor er det så essentielt i forebyggelsesprocessen, at der er klare linier i virksomheden, at medarbejderen ved hvor han/hun skal hen samt, at eventuelle udfordringer eller problemer bliver taget op og håndteret.

### **Team spirit:**

Alle deltagende virksomheder har en meget stærk fællesånd. Holdningen er, at man løfter i flok og hjælper hinanden. Både hos Cisco og AstraZeneca bliver medarbejderne målt på resultater, hvilket kan give en egoistisk kultur, men begge steder er man meget opmærksom på at skabe en teambaseret kultur, hvor man aldrig føler sig alene. Hos Cisco siger de endda, at man kan vinde alene, men altid taber i flok. Det er et udtryk for, at man støtter hinanden. Denne sociale støtte, er baseret på en grundlæggende holdning fra ledelsens side om, at man støtter hinanden og drager omsorg for hinanden. Endvidere er det typisk, at virksomhederne tilbyder mange fælles aktiviteter, hvor medarbejderne får mulighed for, at socialisere med hinanden og lære hinanden godt at kende.

### **Anerkendelse:**

At der er en retfærdig, passende og motiverende belønning i jobbet, er også med til at fremme det gode arbejdsmiljø. Dette går både på økonomisk belønning men primært på belønning i form af ros og anerkendelse. For at betragte den økonomiske del først, kan det siges, at god løn er motiverende, men det er i bund og grund ikke en faktor, som kan stå isoleret i forbindelse med forebyggelse af stress eller Livsbalance. Løn er en kortsigtet motivationsfaktor som skaber glæde her og nu, men som i bund og grund ikke hænger sammen med vores lykke. Essensen i forebyggelse af stress og fremme af arbejdsglæden, er anerkendelse og ros. Her er det vigtigt, at medarbejderne lærer at anerkende sig selv og kollegerne.

### **Arbejdskrav:**

Alle virksomheder beskriver, at de har meget travlt i perioder, og Cisco og AstraZeneca beskriver helt åbenlyst, at de er "high-performance" virksomheder. At have så travlt og have stå stort et arbejdspress, kræver en knivskarp balance mellem ydelse og afslapning. Det kræver holdninger og stærk ledelse. Både hos ATP og AstraZeneca har man en holdning om, at har man en hård periode, så skal man efterfølgende have en stille periode, det er et krav fra ledelsens side, som de opfordrer kolleger til at minde hinanden om, så det bliver overholdt.

Hvis man virkelig ønsker at forebygge stress er det et must for virksomhederne at have en klar holdning til hvor meget virksomheden magter, og hvornår man siger fra. Derfor skal virksomhederne sige fra på et overordnet plan, når de oplever at grænsen for medarbejderne er nået.

