

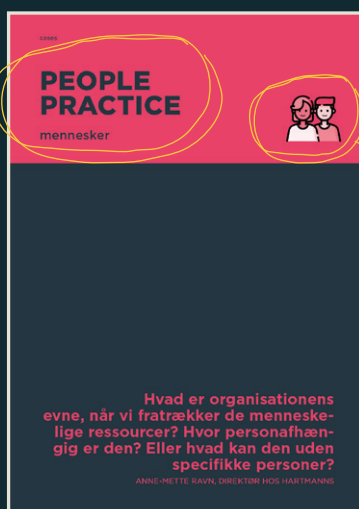
10 CASES

der viser, hvordan
du kan arbejde
organisatorisk med
stress



SÅDAN FOREBYGGER DU STRESS SOM ET ELEMENT I BÆREDYGTIG LEDELSE

SÅDAN FINDER DU RUNDT



NEM NAVIGERING

Emneopdelte kapitler med forsider.



IKONER

Pile markerer kapitler med baggrundsartikler. Ikoner markerer kapitler med gode råd og konkrete cases.



FARVER OG FANEBLADE

Brug kapitlernes farver og faneblade til at navigere efter.

GOD LÆSELYST – OG GOD LEDELSE

PÅ VEGNE AF ALLE 24 STEMME I VORES ADVISORY TABLE

PFA OG LEDERNE

PFA

LEDERNE

INDHOLD



PFA

LEDERNE 



4 INDLEDNING OG DIT HURTIGE OVERBLIK



12 DET STORE STRESSPROBLEM



18 EN EFFEKTIV ORGANISATION - HELE VEJEN RUNDT



24 STRATEGI



32 STRUKTUR



40 PROCESSER



48 INCITAMENTSSYSTEMER



56 PEOPLE PRACTICE



64 OM ADVISORY TABLE

DIT HURTIGE OVERBLIK



**Hvis vi skal forstå trivsel som begreb, er
det i sammenhæng med performance.
Skal vi tænke trivsel ind i strategien, er
det i forhold til forretningen**

ANDERS RAASTRUP KRISTENSEN, PH.D. OG
LEKTOR PÅ KØBENHAVNS UNIVERSITET



INDLEDNING

DANSKE VIRKSOMHEDER møder stigende forventninger fra forbrugere, investorer, samarbejdspartnere og ansatte om at tage samfundsansvar. Derfor handler god forretningsudvikling i dag om at skabe bæredygtige virksomheder, der performer på alle parametre; både de økonomiske, de samfundsmæssige og de menneskelige. Der skal være en sund bundlinje, vi skal passe godt på vores medarbejdere, sikre en høj trivsel, og vi skal træffe ansvarlige samfundsmæssige beslutninger.

Bæredygtighed og bæredygtig ledelse er med andre ord blevet et must for virksomheder, der vil bevare konkurrenceevnen i fremtiden, og netop derfor sætter vi i Lederne og PFA bæredygtig ledelse på dagsorden.

Bæredygtig ledelse handler om at bringe verdensmålene i spil i virksomhedernes daglige arbejde. Vi løser ikke de udfordringer, verden står overfor, hvis ikke vi alle bidrager, i det omfang vi kan. Her har ledere nogle særlige muligheder for at bidrage – og med det kommer også et særligt ansvar.

To af verdensmålene, der skal bringes i spil i de danske virksomheder, er målet om anstændige jobs og økonomisk vækst samt målet om at sikre et sundt liv for alle og fremme trivsel. I dette white paper vil vi zoome ind på, hvordan vi – gennem at fremme den mentale sundhed og forebygge stress – kan understøtte både økonomisk vækst, anstændige jobs og et sundt liv.

Det store stressproblem

Stress hos en medarbejder går først og fremmest ud over den pågældendes sundhed og trivsel. Men stress står også i vejen for perfor-

mance på arbejdspladsen. Vi ved, at den stigende stressproblematik ikke løses alene ved at håndtere medarbejdere med stress, når stressen opstår. Den kalder på udvikling og implementering af forebyggende løsninger; løsninger, som understøtter både performance og trivsel og tager afsæt i organisationen frem for individet. For uanset årsagen til stress så spiller arbejdspladsen og lederen en afgørende rolle i at skabe rammerne for gode løsninger, da stress – uagtet om den har rod i det private liv eller i arbejdslivet – har en betydning for medarbejderens performance.

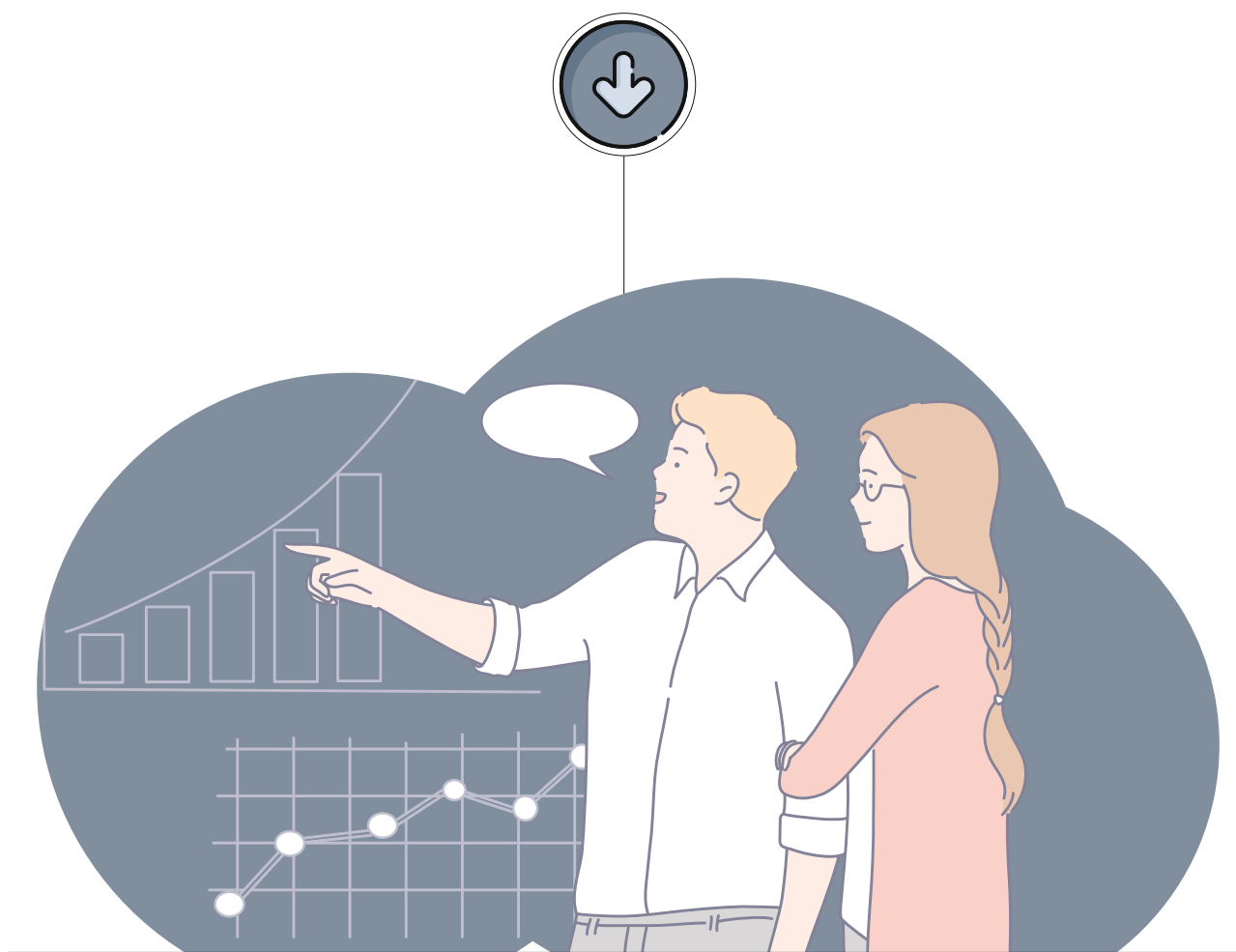
10 cases, der kan inspirere dig til handling

I dette white paper har vi samlet erfaringer fra 24 topledere, HR-professionelle samt førende ledelsesforskere og psykologer om, hvordan virksomheder kan bidrage til bæredygtig ledelse gennem øget performance, trivsel og forebyggelse af stress. Vi præsenterer i den forbindelse ti cases til dig, der søger inspiration og ønsker handling.

Erfaringerne og de ti cases er hentet hos både store og mindre virksomheder i Danmark i flere brancher. Fælles for dem er imidlertid, at der i alle tilfælde er tale om virksomheder, der med stor succes har arbejdet længe og professionelt med at skabe høj performance og sikre god trivsel.

Dette White paper er målrettet dig, der er topleder, eller dig, der arbejder med HR, strategi eller andre understøttende ledelsesfunktioner. Det er også til dig, der gerne vil finde inspiration til at kombinere performance og trivsel i dit team eller på din arbejdsplads – eller til dig, der er interesseret i et bud på en ledelsesmodel til en sund og bæredygtig virksomhed.

God læselyst! ■



DIT HURTIGE OVERBLIK

DETTE WHITE PAPER er et bidrag til bæredygtig ledelse og til sunde virksomheder, der ønsker at bringe verdensmålene i spil i det daglige arbejde. Virksomheder, der er konkurrencedygtige og ikke først håndterer stress og mistrivsel, når det bliver synligt, men forebygger stress gennem et skarpt fokus på at sikre sammenhæng, dynamik og god ledelse i organisationen.

Når performance og trivsel tænkes sammen, har det flere fordele; udover at reducere og forebygge belastende stress, peger forskningen også på, at der er mulighed for at forbedre forretningen og virksomhedens værdiskabelse.¹

Derfor har Lederne og PFA sammen med et Advisory Table, der består af topledere, HR-professionelle samt førende ledelsesforskere og

psykologer, indsamlet erfaringer og gode råd til, hvordan virksomheder kan bidrage til bæredygtig ledelse gennem øget performance, trivsel og forebyggelse af stress. Det har ikke været hensigten af udvikle eller formidle en enighed, og der findes selvsagt både metoder og modeller, som ikke er med i dette white paper.

Det store stressproblem

Stress er blevet en faktor, man som leder bliver nødt til at forholde sig til. Både på grund af de menneskelige konsekvenser og på grund af de negative effekter, det har for økonomi og produktivitet i virksomhederne.

Vi tror på, at problemet med stress i virksomheder kan løses ved at se på årsagerne til stress og ved at sætte ind, før stress opstår.



Nøglen ligger således i organisationens eller virksomhedens design, og det kræver god ledelse. Der er altså behov for at arbejde mere proaktivt og systematisk med stress og trivsel, ligesom der er behov for at have mindst lige så meget fokus på, hvordan stressindsatser kan styrke performance, som på, hvordan andre indsatser styrker trivsel i virksomhederne.

En effektiv organisation - hele vejen rundt

For at sikre denne sammenhæng og dynamik er det en fordel at arbejde systematisk med optimering af virksomheders performance. Det lyder enkelt, men kan være en udfordring. I dette white paper tager vi derfor udgangspunkt i en ledelsesmodel, der tager højde for fem centrale elementer i en organisations design, og hvordan de spiller sammen, understøtter eller modvirker hinanden. Det er modellens udgangspunkt, at hvis der justeres i ét hjørne af organisationen, så kan det have en effekt i et andet hjørne - tilsligtet eller utilsigtet. Tager man ikke hensyn til dette samspil ved f.eks. forandringer, fastlæggelse af strategier, i måden man organiserer sig på, i måden man belønner på - eller noget helt femte - er der risiko for at, man ikke opnår de ønskede mål, både i forhold til performance og trivsel.

Gode råd og bæredygtig ledelse på 10 måder

De fem centrale elementer, der skal tages højde for, når man arbejder med design af organisationer og virksomheder, er nøje beskrevet i dette white paper med udgangspunkt i viden og erfaringer fra Advisory Table. Til hvert centrale element knytter der sig en række gode råd og cases med

handlingsanvisende indsatser, der med succes har været afprøvet og implementeret i en virksomhed. Alle findings, gode råd og konkrete eksempler er top-of-mind hos topledere og praktikere, der til daglig arbejder med at tænke trivsel og performance sammen, f.eks. i forbindelse med organisationsændringer, i uddannelse af ledere, i deres ledelsesprocesser, og i den måde de anerkender og belønner ledere og medarbejdere på. ■



FODNOTER

¹ Ipsen, C. et al. (2020). Sustainable management of job (re)design - a position paper on balancing competitive advantage and organizational performance to ensure healthy workplaces. Paper presented at Ergonomics and Human Factors Conference 2020, UK. ➔



BÆREDYGTIG LEDELSE PÅ 10 MÅDER

Sådan arbejder andre virksomheder organisatorisk med at forebygge stress og øge performance.



CASE 01 / STRATEGI

TRÆD TIDLIGT TIL HOS JYSKE BANK

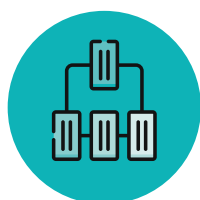
Jyske Bank satte gang i en strategisk indsats over for stress, da forskning viste, at medarbejdere som mistrives, performer op til 25 % dårligere. I værktøjskassen "Træd Tidligt Til" kan lederne i Jyske Bank nu hente viden og inspiration til at spotte og håndtere stress hos deres medarbejdere.



CASE 02 / STRATEGI

STRESSPOLITIKKEN HOS ADSERBALLE & KNUDSEN

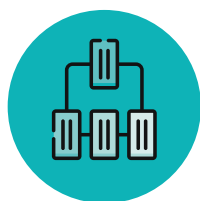
En arbejdspladsvurdering viste, at flere medarbejdere var belastet af stress. Det førte Adserballe & Knudsen ud på en rejse mod en enklere og mere handlingsorienteret stresspolitik. Nu har virksomheden planer for forebyggelse af stress og klare procedurer ved stress-sygemeldinger.



CASE 03 / STRUKTUR

DISTANCELEDELSE I RADIOMETER

COVID-19-pandemien sendte størstedelen af Radiometers medarbejdere på hjemmearbejde. Afdelingernes struktur blev dermed disruptet fra den ene dag til den anden, så HR udviklede pakken "Leading your team through COVID-19", som hjælper ledere med viden om og værktøjer til mentale og fysiske udfordringer ved hjemmearbejde.



CASE 04 / STRUKTUR

NY STRUKTUR HOS HARTMANN'S

Med klare målsætninger om at medarbejderne skal trives, kunderne skal være tilfredse og der skal genereres et økonomisk overskud, gentænkte konsulentvirksomheden Hartmann's sin organisering i en afdeling ud fra den agile arbejds metode scrum. Efter blot halvandet år blev afdelingen kåret til 'årets afdeling' internt i virksomheden.

CASE 05 / PROCESSER**AGILITET OG PLADS TIL AT FEJLE HOS MUSIKKENS HUS**

"WHY NOT" har været dogmet for Musikkens Hus siden de blev grundlagt i 2012. Sammen med en målrettet rekruttering af medarbejdere har det været med til at gøre virksomheden agil, hvilket betyder, at processer og strukturer altid kan tilpasses nye behov og krav. Et højt ambitionsniveau, høj uddelegering af ansvar og kort vej fra idé til handling giver også effektive medarbejdere, der elsker deres job

CASE 06 / PROCESSER**CHEF-OVER-COVER HOS HARTMANN'S**

I konsulenthuset Hartmann's arbejder de aktivt med at skabe rum for dialog på tværs af organisationen for i stedet for at få bedre informations- og beslutningsstrømme. Derfor gør de brug af indsatsen 'Chef-Over-Cover', hvor de sender topledelsen i "praktik" ude i organisationen. Det knytter stærke bånd og skaber sammenhængskraft og en mere åben og ligeværdig dialog på tværs af organisationen.

CASE 07 / INCITAMENTSSYSTEMER**LEDELSESKODEKS HOS LINDAB**

Produktionsvirksomheden Lindab arbejder aktivt med at formidle og anerkende, hvad der skaber værdi for virksomheden. Et element er deres ledelseskodex, hvor det er formuleret, hvad Lindab forventer af deres ledere. Der er løbende opfølgning og støtte til lederen, når der er behov - men også konsekvens, hvis rollen ikke passer eller ikke kan udfyldes af lederen.

CASE 08 / INCITAMENTSSYSTEMER**ANERKENDELSE SKABER SAMMENHOLD HOS LINDAB**

Fællesbonus er også et element i produktionsvirksomheden Lindabs incitamentssystem, som viser, hvad virksomheden anerkender. Når de opnår et bedre resultat end forventet, får alle den samme bonus - medarbejdere som ledere. I år uden overskud anerkendes alle medarbejdere på anden vis.

CASE 09 / PEOPLE PRACTICE**BRAINSPEACE HOS NOVOZYMES**

Forskning viser, at hjernen bliver påvirket, når vi hele tiden er tilgængelige og bliver forstyrret. Og hos Novozymes er de dybt afhængige af at have medarbejdere med kreative hjerner. Derfor satte de gang i udviklingen af konceptet "Brainspace", der hjælper medarbejderne til at give deres hjerner pauser og bidrager med viden til at kunne passe på sig selv.

CASE 10 / PEOPLE PRACTICE**UDDANNELSE I FORANDRINGSLEDELSE HOS NOVOZYMES**

Hvordan indfører man LEAN mest effektivt, mens man opretholder trivslen? Novozymes valgte at uddanne sine ledere gennem en interaktiv uddannelse i forandringsledelse i samarbejde med blandt andet forskere og eksterne konsulenter. Det gav en dybere forståelse af forandringsprocesser, herunder hvorfor der eksempelvis opstår modstand og tvivl hos medarbejderne, og hvordan det bedst håndteres.



SÅDAN KAN DU SØGE INSPIRATION I CASENE

NÅR I VIL forbedre trivsel og performance i jeres virksomhed, er det værd at overveje, hvilke behov og hvilke ambitioner I har. Har I behov for at tage jer af stressramte medarbejdere? Ønsker I at blive bedre til at håndtere stress og mistrivsel, når det viser sig, eller vil I gøre en indsats for at forebygge stress og skabe trivsel? Med

andre ord; ønsker I at blive bedre til at forebygge, til at håndtere eller til at behandle stress?

For at guide jer til, hvor I kan finde inspiration i de ti cases, har vi i skemaet på næste side inddelt casene i tre hovedgrupper efter hvilken type indsats, casen primært er rettet mod. ■





OVERBLIK OVER TYPEN AF INDSATS I CASENE

FIGUR I

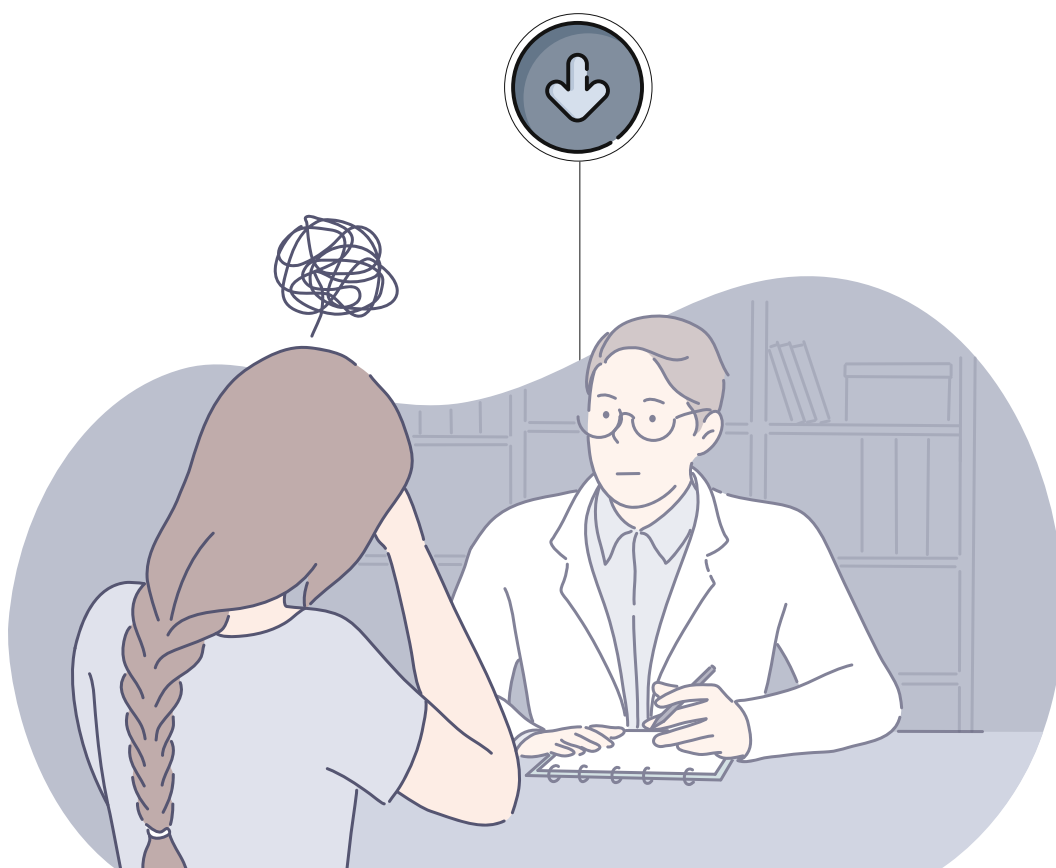
CASE	FOREBYGGELSE AF STRESS	HÅNTERING AF STRESS	BEHANDLING AF STRESS
Jyske Bank Træd Tidligt Til	✓	✓	✓
Adserballe & Knudsen Stresspolitik		✓	✓
Radiometer Distanceledelse	✓	✓	
Hartmanns Ny struktur	✓	✓	
Musikkens Hus Innovative processer	✓	✓	
Hartmanns Chef-Over-Cover	✓		
Lindab Ledelseskodex	✓		
Lindab Anerkendelse, der skaber sammenhold	✓		
Novozymes Brainspace	✓	✓	
Novozymes Uddannelse i forandringsledelse	✓	✓	

DET STORE STRESSPROBLEM



Jeg oplevede mit første stresstilfælde hos en medarbejder for en del år siden. Da jeg kom på arbejde, sad hun med en pakke Kleenex og græd. Efter det meldte jeg mig til et kursus i stress

METTE BRØNDUM, DIREKTØR HOS LINDAB



Stadig flere virksomheder oplever at stress er en udfordring. Det skaber sygefravær, mistro og udfordrer produktiviteten. Hvis vi vil sikre sunde og bæredygtige arbejdspladser, med høj performance, er vi nødt til at blive bedre til at forebygge og håndtere stress.

HVER DAG er der ledere, der står i situationer med en stressramt medarbejder. Som topleder, HR-professionel eller strateg er det dit job at sikre, at din virksomhed eller organisation er opbygget på en sådan måde, at I kan levere resultater og udvikle jer samtidig med, at ledere og medarbejdere trives, så de kan bidrage til at nå virksomhedens mål. Det er en kerneopgave, de fleste kan nikke genkendende til.

Desværre oplever mange arbejdspladser problemer med stress og de negative effekter, det har på produktiviteten. Og tallene taler deres tydelige sprog: De praktiserende læger i Danmark giver hver måned cirka 12.500 patienter

en stressdiagnose¹, mens de samlede omkostninger for Europa på grund af arbejdsbetinget depression forårsaget af blandt andet stress anslås til 617 mia. euro på grund af fravær, produktionstab, sundhedspleje og sociale ydelser². Prisen er høj; for både mennesker, virksomheder og samfund.

Derfor har forskere og praktikere både i Danmark og internationalt længe været optaget af at forebygge og håndtere stress. Gennem årene har metoder og programmer hjulpet ledere og medarbejdere til at blive bedre til at spotte stress, sikre større robusthed, implementere indsatser, der virker, og meget mere. Erfaringen er, ➔



617 mia. euro

er det anslåede beløb for de samlede omkostninger for Europa på grund af arbejdsbetinget depression forårsaget af blandt andet stress

at alle disse tiltag gør en forskel – men erfaringerne er desværre også, at årsagerne i mange tilfælde ikke adresseres, og det øger risikoen for nye sygemeldinger.

Det store spørgsmål bliver her: Hvad gør vi så nu?

Ledelse er nøglen til at forebygge stress

Mere end syv millioner ledere i EU har ansvar for mere end ti medarbejdere³, og en ud af fem medarbejdere i EU oplever at have dårlig trivsel⁴. En hurtig hovedregning viser os altså, at gennemsnitligt to medarbejdere per leder i EU oplever at have dårlig trivsel. Uanset om medarbejderens mistrivsel skyldes arbejde eller privatliv, er det lederens ansvar at håndtere situationen ved at adressere årsager på arbejdspladsen

eller ved at skabe rammerne for, at medarbejderen selv kan håndtere eventuelle udfordringer i privatlivet. Forskning indikerer, at medarbejdere med mentale udfordringer, der kan opstå af langvarig stress, er langt mindre produktive⁵.

Samtidig viser forskningen, at mentale helbredsproblemer udgør en betydelig del af den samlede sygefravær og påvirker funktions- og arbejdssevnen⁶.

Vi ser lige nu, at virksomhederne søger proaktive løsninger på årsagerne til stress, der hvor arbejdet organiseres og fordeles frem for kun at sætte ind med håndtering og behandling af den enkelte medarbejder⁷. Med andre ord ser vi

MERE END

7.000.000

ledere i EU har ansvar for mere end ti medarbejdere



1 ud af 5

medarbejdere i EU oplever at have dårlig trivsel



To medarbejdere per leder

i EU oplever at have dårlig trivsel

et skifte fra at håndtere stress hos den enkelte medarbejder til at forsøge at forebygge stress gennem organisatoriske tiltag, f.eks. ved at skabe bedre ledelse, bedre processer og bedre samarbejde. Mange af tiltagene i en forebyggende tilgang til stress vil samtidig understøtte bedre performance og højere effektivitet, da de skaber bedre rammer for opgaveløsning.

Hvordan arbejder I med stress?

Ledernes egne undersøgelser viser, at mange virksomheder arbejder med trivsel og stress på forskellige måder, og at indsatser rettet mod stress overordnet kan opdeles i tre niveauer.

De kan være rettet mod at forebygge stress, mod at håndtere stress og mod at behandle

stress. Ofte vil en indsats mod stress bestå af aktiviteter, der retter sig mod flere niveauer.

Figur 2 på næste side (inspireret af Cooper et al.)⁸ giver et overblik over de forskellige formål med indsatserne på de forskellige niveauer, hvem eller hvad aktiviteten typisk er rettet mod og eksempler på konkrete aktiviteter, der understøtter formålet på dette niveau.

Figuren kan bruges til en vurdering af, hvor jeres egne indsatser i forhold til stress primært er placeret, og kan bidrage til at inspirere til supplerende aktiviteter. ■



HVORDAN ARBEJDER I MED STRESS?

FIGUR 2

NIVEAU	FOREBYGGELSE AF STRESS	HÅNDTERING AF STRESS	BEHANDLING AF STRESS
Hvad ønsker I at opnå?	Reducere eller fjerne risikofaktorer i arbejdet, før stress-symptomerne opstår	Hjælpe medarbejdere og ledere til at klare udfordringer og forstå, hvordan de skal reagere på stress-symptomer	Behandle medarbejdere, der oplever stress i svær grad
Hvad er tiltagene rettet mod?	Opgavefordeling, reducere belastning for medarbejderen samt øge samarbejdet på tværs i virksomheden	Medarbejdernes reaktion på belastninger og det, de oplever som stress	Negative effekter af jobbet og den mentale sundhed for den enkelte, enten på kort eller længere sigt
Eksempler på tiltag	Nye måder at samarbejde på, ny arbejdsfordeling, bedre feedback, klarere krav til opgaveløsning, kompetenceudvikling, mere dialog og anerkendelse	Coping-kurser, mindfulness-kurser, søvnkurser, stress-apps	Return-to-work programmer, professionel behandling hos f.eks. læge og psykolog, eventuelt medicinering

NÅR VIRKSOMHEDER vælger at forebygge stress og øge produktiviteten på organisatorisk niveau, kommer topledelsen i centrum. Det er topledelsen, der fastlægger en organisations design og opbygning ud fra hensyn til hvordan de strategiske mål nås mest effektivt. Herunder hvordan organisationen er bygget op, hvordan processer og arbejdsgange fungerer overordnet set, hvordan organisationen anerkender og belønner og retning for, hvordan organisationen rekrutterer og uddanner.

Topleledelsen skal gå forrest

Topleledelsen er en stærk kulturskaber, og topledelsens holdninger og handlinger er derfor afgørende for, hvordan organisationen forstår og arbejder med trivsel. Samtidig er topledelsen afhængig af, at HR og andre ledelsesunderstøttende dele af virksomheden bidrager til løsninger og konkrete tiltag og strukturer, der understøtter topledelsens beslutninger.

Lad os tage et eksempel: En virksomhed vælger at øge brugen af hjemmearbejde for at effektivisere arbejdet af hensyn til opgaver, der kræver fordybelse, og for at give medarbejderne mere fleksible arbejdstider. Men for at øget hjemmearbejde skal blive en succes, kræver det et integreret mindset, hvor der tages hensyn til såvel

effektivitet som trivsel, når f.eks. nye strukturer, processer, strategiske mål og people practice skal fastlægges.

Topleledelsen skal sikre, at der kan foretages de relevante investeringer, og at der følges op på de opgaver, der er delegeret ned i organisationen, så de praktiske og kompetencemæssige forudsætninger for hjemmearbejde er på plads. Det handler f.eks. om, at medarbejderne har adgang til computere, skærme og et opkoblingssystem, hvor de kan tilgå systemer og data hjemmefra og digitale platforme. Men topledelsen skal også sikre, at ledere i organisationen får støtte i at lede og samarbejde på distancen, og at processer og strukturer genbesøges og justeres op mod de nye tiltag.

Hertil er det også topledelsens opgave at sikre, at virksomhedens overordnede mål med distancearbejdet og forventninger til medarbejdere og ledere, der arbejder hjemmefra, formuleres og formidles.

Hvis ikke disse forudsætninger for effektivt hjemmearbejde er på plads, så risikerer topledelsen, at ændringen giver lavere produktivitet og skaber stress og utryghed, i stedet for at effektivisere arbejdet og skabe fleksibilitet. ■

Topleledelsen er en stærk kulturskaber, og topledelsens holdninger og handlinger er derfor afgørende for, hvordan organisationen forstår og arbejder med trivsel.

FODNOTER

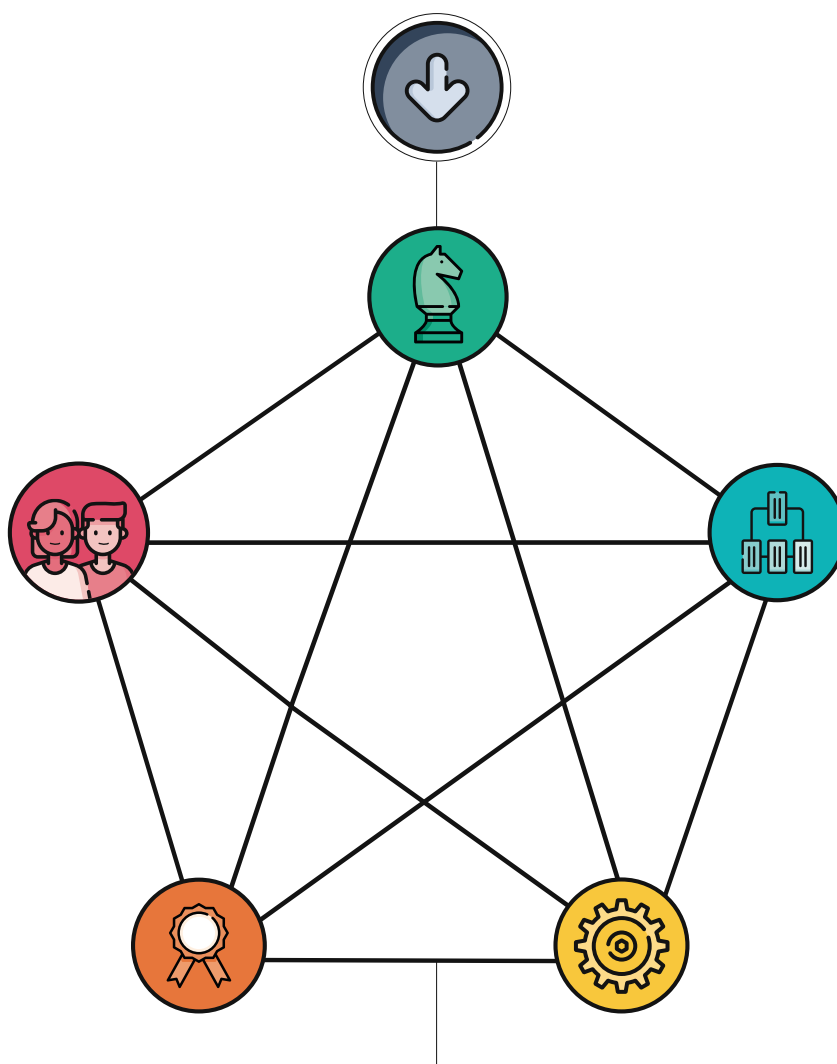
- 1 En gennemgang af journalerne hos en gruppe praktiserende læger i Region Syddanmark med i alt 51.422 patienter viste, at 2,1 % af patienterne i en seks måneders periode var registreret med stress-symptomer eller en diagnose, der indikerer stress. Det svarer til ca. 75.000 patienter på landsplan. Kilde: Lykkegaard, J. et al.: "Prevalence of persons contacting general practice for psychological stress in Denmark". *Scandinavian Journal of Primary Health Care* 2018.
- 2 European Agency for Safety and Health at Work, *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks*, June 2014
- 3 Eurostat, "Only 1 Manager out of 3 in the EU Is a Woman...", 38/2017, 2017
- 4 Frew and Urquía Chiara Samele, "European Profile of Prevention and Promotion of Mental Health (EuroPoPP - MH)", 2013
- 5 Hvidbog om mentalt helbred, sygefravær og tilbagevenden til arbejde, NFA, 2010
- 6 Hvidbog om mentalt helbred, sygefravær og tilbagevenden til arbejde, NFA, 2010
- 7 *Dying for a Paycheck: How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance and What We Can Do About It*, 2018 & Ipsen et al., *Addressing mental health and organisational performance in tandem: A challenge and an opportunity for bringing together what belongs together*, 2020
- 8 Cooper et al. *Organizational interventions, Kapitel 7 i Organizational Stress (2001)*,

EN EFFEKTIV ORGANISATION - HELE VEJEN RUNDT



**To improve the whole –
then you have to improve the parts**

ALEJANDRO SANDOVAL, PARTNER | MCKINSEY
EKSPERT I ORGANISATORISK TRANSFORMATION¹



En bæredygtig og sund organisation tænker performance og trivsel sammen, så det ikke handler om at forbedre hver del for sig, men om at anerkende, at alle opgaver er forbundet med andre opgaver og afdelinger med afdelinger, mennesker med mennesker – og så fremdeles.

DET HANDLER ALTSÅ om at designe en organisation, hvor incitamenter understøtter arbejdsprocesser, hvor de nødvendige kompetencer er til rådighed, og hvor organisationen er struktureret, så det understøtter arbejdet og de fastlagte mål. Det lyder enkelt, men kan være en udfordring. Så hvordan designer man en organisation, så den fungerer optimalt?

Stjernemodellen – en del af løsningen?

Der findes flere modeller for og holdninger til, hvordan man bedst designer en organisation. Vi

har i dette white paper valgt at tage udgangspunkt i Jay Galbraiths ledelsesmodel for organisatorisk design. Modellen er også kendt som Galbraiths stjernemodel.²

Stjernemodellen er en hyppigt anvendt ledelsesmodel, der hjælper ledere med at få et samlet syn på deres organisation, frem for at sætte spot på enkelte elementer. Modellen er valgt, fordi den er et simpelt men værdifuldt værktøj til at forstå og få øje på sammenhængen i en organisation og til at justere og bygge bro mellem



forskellige elementer. Modellens styrke er, at den er operationel og viser en vej, hvor outputtet for de handlinger, man som leder foretager sig, altid rettes mod at forbedre organisationens kapacitet og dens evne til at leve op til de strategiske mål og leverancer, som understøtter forretningsmodellen. Andre systemmodeller, som f.eks Leavitts diamantmodel eller Carayons Work Systems Design, er i højere grad deskriptive og analytiske modeller, der giver overblik, men ikke nødvendigvis retning for lederens handlinger.

Stjernemodellen anvendes ofte sammen med en anden populær ledelsesmodel, nemlig Osterwalders Business Model Canvas, der giver indsigt i kunders behov, deres værdiskabelse, og hvordan man forbedrer organisatorisk performance, når man ønsker at arbejde med virksomhedens forretningsmodel.

Stjernemodellen er tænkt til at skabe en bestemt adfærd, der understøtter en organisations forretning, og har ikke i sig selv et eksplicit fokus på trivsel eller stress. Ser vi på virksomheders indsats i forhold til trivsel og stress, bør vi være opmærksomme på, at meget af det forebyggende arbejde kun har haft fokus på trivsels-elementer, mens performance-elementerne er blevet glemt. Det risikerer at gøre trivselsindsatsen mindre relevant og mindre prioriteret. Ingen virksomhed er sat i verden først og fremmest for at skabe trivsel for deres medarbejdere.

Vi har altså brug for at tænke trivsel og performance sammen, når vi vil forebygge stress. Det kan vi gøre ved at supplere stjernemodellen med et eksplicit valg om, at output skal være både performance og trivsel. Grundlæggende

kan Galbraiths stjernemodel således hjælpe med at designe en effektiv organisation, der både understøtter forretningen – herunder hensynet til kunder og eksterne stakeholders – og understøtter trivslen.

De fem elementer i stjernemodellen

Stjernemodellen består af fem organisatoriske elementer, som ledere har kontrol over: Strategi, struktur, processer, incitamentssystemer og people practice, og den grundlæggende forståelse i modellen er, at de fem elementer er indbyrdes afhængige. Når de fem elementer forbindes, danner de en stjerne – deraf også navnet. Og det er netop helt centralt at have fokus på, hvordan de organisatoriske forhold forbindes, spiller sammen, påvirker, understøtter eller modvirker hinanden.

Stjernemodellen hjælper med at designe en organisation, hvor incitamentet understøtter arbejdsprocesser, hvor de nødvendige kompetencer er til rådighed, og hvor organisationen er struktureret, så det understøtter arbejdet og de fastlagte mål.

Husk, at selvom vi har skilt de fem elementer fra stjernemodellen ad, så hænger tingene sammen. Casen "Chef-over-cover" hos Hartmanns kan inspirere dig til at skabe bedre processer, men den kan også ses som et element i en people practice, hvor topledelsen og medarbejderne får mulighed for gensidigt feedback. Lige som casen "Distanceledelse" i Radiometer handler om, hvordan de understøttede en ny struktur, men lige så meget om at skabe gode processer og understøtte deres people practice. ■

FODNOTE

1 McKinsey & Company, *Transform the whole business, not just parts*, okt. 2019, Alejandro Sandoval et. al.

2 *Designing Dynamic Organizations: A Hands-on Guide for Leaders at All Levels Paperback* – December 17, 2001 by Jay Galbraith (Author), Diane Downey (Author), Amy Kates (Author) Forlag: AMACOM



PROBLEMSTILLINGER NÅR DE ORGANISATORISKE ELEMENTER IKKE ER AFSTEMT

FOR AT OPNÅ et optimalt design af organisationen skal elementerne i stjernemodellen være tilpasset hinanden - de skal være afstemt. Såfremt et eller flere af de fem elementer ikke er afstemt i forhold til resten af det organisatoriske design, så opnår man ikke et optimalt design, og så er der risiko for, at organisationen ikke når sine ønskede mål.

Er incitamentssystemet f.eks. ikke tilpasset strategien, risikerer virksomheden, at de når de forkerte resultater. Et konkret eksempel på det er bonus for antal solgte varer eller produkter

(f.eks. forsikringer), uden skelen til fortjenesten på de varer der sælges, eller skelen til hvordan varen blev solgt. Det er som oftest ikke kun sælgere, der kan tage æren for et salg. Nogle medarbejdere skaffer leads og nogle får salget i hus. Spørgsmålet er, hvem der bidrager til virksomhedens strategi og mål på hvilken måde - og hvordan man anerkender indsatsen, så alle medarbejdere motiveres.

Nedenstående figur giver eksempler på problemstillinger, der kan opstå, hvis det organisatoriske design ikke er afstemt. ■

PROBLEMSTILLINGER NÅR ELEMENTERNE IKKE ER AFSTEMT				
STRATEGI	STRUKTUR	PROCESSER	INCITAMENT	PEOPLE
HVIS AFSTEMNINGEN MANGLER, SÅ RISIKERER I				
Forvirring	Modstand	Stilstand	Intern konkurrence	Lav performance
<ul style="list-style-type: none"> • Uklar retning • Uklare beslutningskriterier 	<ul style="list-style-type: none"> • Vanskeligt at mobilisere ressourcer • Ineffektiv eksekvering 	<ul style="list-style-type: none"> • Manglende samarbejder • Lange beslutningsprocesser • Vanskelig vidensdeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Forkerte resultater • Lave standarder • Frustration 	<ul style="list-style-type: none"> • Indsats uden resultater • Lav tilfredshed



DE FEM ELEMENTER I STJERNEMODELLEN KORT FORTALT

HERUNDER PRÆSENTERES kort de fem elementer i stjernemodellen. Det første element er strategi, som bestemmer retning. Det andet er struktur, som bestemmer, hvor beslutningskompetencen ligger. Det tredje er processer, som handler om informationsflow. Det fjerde er incitamentsystemer, som påvirker medarbejdernes motivation til at nå virksomhedens mål. Det sidste

element er people practice, som påvirker og ofte definerer de ansattes mindsets og kompetencer.

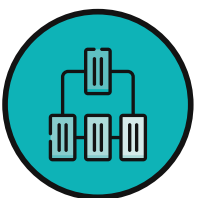
Du kan dykke yderligere ned i de enkelte elementer i de respektive afsnit, hvor du også kan få gode råd og inspiration til, hvordan du designer din virksomhed eller organisation, så travsel understøtter performance, og omvendt. ■



STRATEGI

EN ORGANISATIONS STRATEGI bestemmer organisationens retning, de mål der skal nås og de værdier og missioner, der skal forfølges med udgangspunkt i virksomhedens forretningsmodel. Strategien dikterer således hvilke aktiviteter, der er nødvendige at få udført i organisationen, og den er kilden til organisationens konkurrencefordele og særlige styrker.

Der er ingen "one-size-fits-all", når det kommer til organisatorisk design, som alle virksomheder uanset strategi, bør vælge. Alle 'designs' har fordele, men ikke for alle virksomheder og ikke til at understøtte alle strategier. Det organisatoriske design der vælges, skal være det, der bedst møder de kriterier, som strategien bestemmer.



STRUKTUR

ORGANISATIONSSTRUKTURER MULIGGØR effektiv brug af organisationens ressourcer, og giver medarbejdere et tilhørsforhold. Strukturen definerer, hvem der har hvilke opgaver og hvilke kompetencer, og det spillerum der skal til for at træffe beslutninger. Det handler om ledelseshierarkiet; hvilke afdelinger der findes, og hvilke opgaver de enkelte ledere og afdelinger har.

Den bedste struktur er den, der understøtter organisationens strategi. Hvis organisationsstrukturen ikke er afstemt i forhold til strategien, så vanskeliggør det mobilisering af ressourcer, giver langsomme beslutningsprocesser, og man risikerer ineffektiv eksekvering eller tabte forretningsmuligheder. Derfor bør ledere være opmærksomme på, hvilke fordele og svagheder forskellige organisationsformer har, og hvilke styrker og svagheder der ligger i den valgte organisationsstruktur i forhold til at opnå de strategiske mål.



PROCESSER

EN ORGANISATIONS PROCESSER er de koordinerende mekanismer i organisationen. Det vil sige de informations- og beslutningsprocesser, der går på tværs af organisationens struktur. De kan spænde fra frivillig kontakt mellem medarbejdere – som man ser i netværksorganisationer – til komplekse og formelt kontrollerede teams. Processerne muliggør, at det daglige arbejde kan gennemføres på alle niveauer, og at medarbejdere og ledere kan interagere og kommunikere.

Den struktur man vælger for organisationen, skaber nogle rammer for samarbejdet. Disse rammer kan være en barriere for samarbejde og interaktion på tværs af organisationen, men ledelses- og arbejdsprocesser på tværs i organisationen kan sikre det tværgående samarbejde.

Det kan være systematiserede processer, der både rummer daglig drift og udviklingsopgaver, f.eks. ugentlige driftsmøder eller tværgående udvikling af nye it-systemer. Det kan også være mere ad hoc baserede processer, hvor medarbejdere og ledere i hverdagen har blik for, hvordan de kan understøtte andre afdelinger i deres opgaveløsning.



INCITAMENTSSYSTEMER

INCITAMENTSSYSTEMER HAR til formål at motivere medarbejdere til at præstere, så organisationen kan nå de strategiske mål. Incitamentssystemet definerer således politikker, der regulerer lønninger, forfremmelse, bonus, overskudsdeling, optioner og lignende, samt ikke-finansielle belønninger i form af f.eks. anerkendelse og spændende opgaver.

Virksomhedens incitamentssystem kommunikerer til medarbejderne, hvad virksomheden værdsætter, og hvilke parametre de anerkendes og måles på. Her skal man være opmærksom på, at en ændring i virksomhedens incitamentssystemer påvirker ledelses- og arbejdsprocesserne. Hvis man glemmer at forholde sig til, hvordan incitamentssystemet influerer på nye og eksisterende processer, er der risiko for, at man ikke opnår de ønskede resultater.



PEOPLE PRACTICE

MEDARBEJDERNE og ”people practice” er kollektive systemer og politikker for organisationens menneskelige ressourcer. Aktiviteter i people practice kan inkludere udvælgelse og bemanding, performance feedback, ledelse, træning, udvikling og karriere. At sætte det rigtige team af ledere og medarbejdere er en af de vigtigste ledelsesmæssige opgaver, og en nøglefaktor i at få et succesfuldt organisatorisk design. Det handler med andre ord om at få de rigtige mennesker til at løse opgaverne, på den rigtige måde.

Udviklingen af organisationens evne til at gennemføre strategien hænger nøje sammen med udviklingen af medarbejdere. Fleksible organisationer kræver fleksible medarbejdere. Tværfaglige teams kræver forskellige fagligheder, der kan samarbejde. Matrix organisationer kræver medarbejdere, der kan håndtere konflikter, og kan tage ansvar uden at have formel autoritet. ■

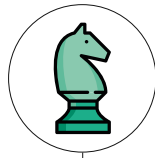
STRATEGI

retning



**Topledere skal turde stille
spørgsmålet, de (måske) ikke tør få
svar på – også selvom de i så fald
ikke ved, hvad de skal gøre**

MORTEN L. HANSEN, DIREKTØR HOS ADSERBALLE & KNUDSEN



Strategien bestemmer en virksomheds retning, og når den afspejler hensyn til både trivsel og performance, bliver det lettere at træffe beslutninger, der understøtter bæredygtige løsninger. Det får du gode råd til her. Du kan også søge inspiration i Jyske Banks indsats 'Træd Tidligt Til', som gennem centralt udviklede værktøjer hjælper ledere med at håndtere medarbejdernes stress, eller i Adserballe & Knudsens stresspolitik, som sætter en retning for hele virksomhedens håndtering af stress.

DET ER STRATEGIEN, der er hjørnестenen i arbejdet med at (re)designe organisationer. Hvis strategien mangler, er uklar, eller der ikke er enighed om strategien, så mangler der retning. Det giver risiko for, at ledere og medarbejdere trækker i hver sin retning, og at det er svært at træffe beslutninger. Når strategien klart afspejler, at topledelsen har et integreret mindset omkring produktivitet og trivsel, så bliver det lettere at træffe beslutninger og sætte en retning, der understøtter bæredygtige løsninger, når det kommer til både trivsel og performance. Samtidig bør topledelsen have for øje, at hvis man vil skabe et sprog om bæredygtighed, skal man også øve sig i at bruge det og leve det. For at kunne tage hensyn til trivsel når organisationen designs, er der behov for, at topledelsen

sikrer, at der udvikles et forretningsorienteret sprog om trivsel og stress og stiller sig selv disse spørgsmål: Er trivsel en konsekvens af en succesfuld virksomhed eller en betingelse? Er trivsel forretningskritisk for virksomheden? Har man udelukkende et ROI perspektiv på trivsel, eller handler det om ordentlighed eller en tro på, at det betyder noget? Og ikke mindst; Hvordan forener man konkret hensyn til både performance og trivsel i sin strategi?

En pointe er også, at en strategi dybest set er en plan, og at enhver plan blot er en begyndelse. Så hvad er det for nogle handlinger og beslutninger, der skal tages for at opnå målene i strategien? Driften skal relateres direkte til strategien, og så bliver det vigtigt for topledelsen at spørge ➡



sig selv: Er jeg opmærksom på, hvordan denne strategi påvirker den daglige drift og rent faktisk bruges?

Det er vigtigt, at der er sammenhæng mellem strategien og den daglige drift i virksomheden, der skal f.eks. ikke være for langt mellem ambitioner og ressourcer og topledelsen skal være meget opmærksom på, at den ikke kommer til at virke i et "ekkokammer", uden modspil. Sørg for, at der er rum og mulighed for en løbende kritisk og åben dialog på tværs af niveauer og afdelinger i virksomheden.

Topledelse handler om både management og leadership. Ofte ligger topledelsens daglige

fokus naturligt på forretningen og bundlinjen. Det kan betyde, at det menneskelige element af ledelse risikerer at blive overset af topledelsen – det bliver et "blind spot". Samtidig er der også en tendens til, at ting kun er vigtige, når der er et problem. Når tingene tilsyneladende virker og kører, er der ikke så meget fokus på det. Det handler derfor om at finde en mere generisk metode for at sikre opmærksomheden på at det menneskelige element af ledelse er tilstede på det daglige plan.

Netop derfor bør det menneskelige element (people practice) være et særligt opmærksomhedspunkt for topledere. Det indebærer blandt andet, at topledere skal være bevidst om, hvor-



FIRE GODE RÅD TIL AT SKABE EN STRATEGI, HVOR TRIVSEL UNDERSTØTTER PERFORMANCE

1

Tag højde for både mål, performance og trivsel i udviklingen af strategien

2

Undgå at topledelsen virker i et 'ekkokammer' eller kommer for langt væk fra dagligdagen

3

Det menneskelige aspekt er vigtigt, når en strategi skal formuleres og implementeres

4

Vær opmærksom på, at ansvaret for trivsel ligger hos topledelsen, og at der skal måles på det (på linje med organisationens øvrige mål)

dan strategien og organisationens design påvirker rammerne for performance og trivsel nedad i organisationen – både på kort og lang sigt. En måde til at sikre topledelsens fokus på det menneskelige element kan være, at topledelsen udover at blive holdt ansvarlig for organisationens overordnede resultat også holdes ansvarlig for rammerne for den daglige drift.

Topledelsen er i risiko for primært at fokusere på tal og dermed mindre på ikke-målbare konsekvenser. Dette rejser to spørgsmål: Hvad er effekten af trivsel og hvad er effekten af mistrivsel? Samt hvordan måler man konkret niveauet og effekten af trivsel for performance, innovation, motivation, etc. i en virksomhed?

Mange virksomheder bruger i dag sygefraværsstatistikken som indikator for, om der er mistrivsel, måske fordi det er svært at finde noget bedre. Sygefraværet viser noget om økonomiske omkostninger ved mistrivsel, men hvordan måler man trivsel som et asset, som noget der fremmer performance? Der findes i dag mange forskellige bud på, hvordan man kan sætte tal på niveauet af trivsel, og også bud på hvilke elementer der er drivere for netop trivsel som asset. Det kan dog være svært at navigere i alle de forskellige bud. Desuden er det vigtigt at være varsom med at benchmarke sig over for andre virksomheder i branchen. Det er mere hensigtsmæssigt at benchmarke sig i forhold til virksomhedens egen udvikling fra år til år. ■



CASE
01

JYSKE BANK / 3.500 ANSATTE / 98 DANSKE AFDELINGER / HAR EKSISTERET SIDEN 1967

“TRÆD TIDLIGT TIL” HOS JYSKE BANK

I **JYSKE BANK** har de udviklet en værktøjskasse til alle ledere. De kalder indsatsen ”Træd Tidligt Til”, og værktøjskassen skal hjælpe lederne med at spotte mistrivsel hos medarbejdere – og handle på det. I værktøjskassen er der blandt andet dialogkort og hjælp til at ændre på medarbejdernes arbejdsopgaver for en periode.

”Træd Tidligt Til” er et eksempel på en integreret tilgang til forbedring af trivsel og performance i det strategiske arbejde. Jyske Banks dialogkort er udviklet for at understøtte lederne i banken, så de i samarbejde med medarbejderne kan håndtere udfordringer, der favner både produktivitet og trivsel. ■

SÅDAN KOM DE I GANG

PÅ BAGGRUND af to undersøgelser blev ledelsen i Jyske Banks HR-afdeling og Jyske Bank Kreds enige om, at der var behov for at igangsætte en indsats over for stress. Undersøgelserne viste blandt andet, at medarbejdere i begyndende mistrivsel performer op til 25 % dårligere end dem i trivsel, og at ledere generelt godt kan spotte mistrivsel hos medarbejdere, men ikke ved, hvordan de skal handle på det. Dette blev altså motivationen for Jyske Bank til at udvikle redskaber til ledere i koncernen, som kan støtte dem i at forebygge mistrivsel og stress. ■

SÅDAN ARBEJDER DE MED INDSATSEN

I **JYSKE BANKS** værktøjskasse er der blandt andet dialogkort med konkrete formuleringer og spørgsmål, som ledere kan bruge til at have samtaler med medarbejdere, der er i begyndende mistrivsel. Det kan for eksempel være hjælp til at starte samtalen op.

Derudover indeholder værktøjskassen en formular, som hjælper ledere og medarbejdere til i fællesskab at skabe nogle formelle strukturer for medarbejderens arbejde, f.eks. i pressede perioder. En af pointerne med værktøjskassen er også at tydeliggøre, at det er lederens ansvar at have tæt kontakt med medarbejderne.

Værktøjskassen fungerer som en "tre-trins-rocket" alt efter, hvor alvorligt medarbejderen er påvirket af mistrivsel eller stress.

TRIN 1

Dialog mellem nærmeste leder og medarbejder. ↑

TRIN 2

Lederen skal involvere HR, som kan hjælpe og guide lederen og give inputs til det videre arbejde.

TRIN 3

Forløb med eksterne konsulenter, som kan hjælpe til med at arbejde med medarbejderens trivsel.

På nuværende tidspunkt har Jyske Bank to forskellige tilbud til medarbejderne. Det ene med fokus på hjælp til at synliggøre behov og vilkår omkring balancen mellem f.eks. job og fritid. Det andet med fokus på metakognitiv terapi og negative tankemønstre. ■

SÅDAN HAR INDSATSEN VIRKET

VÆRKTØJSKASSEN har bidraget til, at der i højere grad praktiseres en åben dialog mellem ledere og medarbejdere på alle niveauer, noget Jyske Bank ser som en nøglefunktion i forebyggelsen af mistrivsel og stress. Fastholdelsesprocenten for de medarbejdere, der har været i trin tre, har siden projektets start været på 100 %, og det har forebygget sygemeldinger. ■

JYSKE BANK GODE RÅD TIL ANDRE VIRKSOMHEDER

- Den åbne dialog er alfa og omega for at både ledere og medarbejdere føler sig trygge ved processen.
- One size doesn't fit all. Jyske Bank har f.eks. haft brug for forskellige tilbud i deres eksterne forløb.
- Det er vigtigt, at det er den nærmeste leder, der har ansvaret for kontakt til de berørte medarbejdere.



02 CASE

ADSERBALLE & KNUDSEN / ENTREPRENØRVIRKSOMHED / 170 ANSATTE / VANDT ARBEJDSMILJØPRISEN I 2019

STRESSPOLITIKKEN HOS ADSERBALLE & KNUDSEN

EN STRESSPOLITIK er et eksempel på en top-down tilgang til forbedringer af produktivitet og trivsel i det strategiske arbejde. Adserballe & Knudsen arbejder løbende med deres stresspolitik og justerer den, hvis der er behov for det.

Stresspolitikken hos Adserballe & Knudsen er et udtryk for en grundlæggende indstilling til og vision for forebyggelse

af stress, og skal de lykkes, så skal strategien følge med. Stresspolitikken gør det klart for medarbejdere og ledere, hvordan de spotter stress, og hvad der skal ske, hvis en medarbejder oplever stress og mistrivsel. Stresspolitikken indeholder således også konkrete handlingsplaner for sygdommeldinger, ansvarsfordeling og andre politikker, der kan virke stressforebyggende. ■

SÅDAN KOM DE I GANG

I 2015 fik Adserballe & Knudsen en arbejdspladsvurdering, der indikerede, at der var udfordringer med stressbelastede medarbejdere. Det motiverede ledelsen og Arbejdsmiljøudvalget til at nedsætte en arbejdsgruppe for at forbedre det og blandt andet udvikle forebyggelsesplaner og udarbejde handlingsplaner for stresssygemeldinger. Desuden anvendte de en ekstern konsulent til at hjælpe dem i processen. ■

SÅDAN ARBEJDER DE MED INDSATSEN

ADSERBALLE & KNUDSENS stresspolitik bygger på, at ledere og medarbejdere har en fælles opgave i at sikre, at alle bidrager positivt til forebyggelsen af stress og stressbelastning. Stresspolitikken skal derfor bruges som et redskab, når ledere og medarbejdere har brug for viden og vejledning relateret til stress og stressbelastning. Hos Adserballe & Knudsen oplever de for eksempel, at ledere kan mangle de rette ledelseskompetencer, når det kommer til trivsel, da de fleste er ansat på deres faglige kunnen.

Stresspolitikken rummer blandt andet en beskrivelse af, hvad stress og stressbelastning er, hvilke konsekvenser det kan have for medarbejdere samt gode råd til, hvordan man kan spotte begyndende mistrivsel hos sig selv, sin kollega eller sin medarbejder. Derudover indeholder den en guide til, hvad der skal ske, når en medarbejder vender tilbage efter en sygemelding, hvad forventningerne er til ledere, medarbejdere og kollegaer samt Adserballe & Knudsens mailpolitik, som har til formål at virke stressforebyggende. I den er der f.eks. retningslinjer for, hvornår

der som udgangspunkt sendes mail og ringes i Adserballe & Knudsen.

Stresspolitikken revideres jævnligt af den nedsatte stressgruppe, der består af deres arbejdsmiljøchef og en konsulent. Den revideres minimum hvert tredje år. ■

SÅDAN HAR INDSATSEN VIRKET

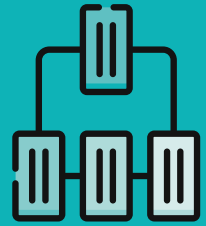
DET PSYKISKE arbejdsmiljø hos Adserballe & Knudsen er blevet forbedret. Dette kan blandt andet ses i deres trivselsmåling, hvor der er synlige tegn på arbejdsglæde, og 98 % af de adspurgte vil anbefale Adserballe & Knudsen som arbejdsplads. Derudover oplever virksomheden en bedre sammenhængskraft og tryghed for medarbejdere og ledere i det daglige arbejde. ■

ADSERBALLE & KNUDSENS GODE RÅD TIL ANDRE VIRKSOMHEDER

- Sæt ressourcer af til forebyggende indsatser.
- Anvisningerne i en stresspolitik skal være enkle, konkrete og handlingsanvisende. Lad HR holde kontakten til medarbejderne.
- Tal åbent om det svære. En rummelig kultur, hvor alle har mulighed for at åbne op for deres egen sårbarhed, er en nødvendighed for at komme ind til kernen af mistrivsel.
- Nedsæt en arbejdsgruppe med forskellige kompetencer inden for f.eks. HR og kommunikation.

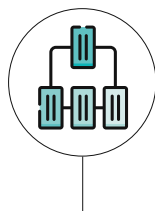
STRUKTUR

hierarki



**Vi tror, at vi kan styre beslutninger.
Der sker enormt meget i min
organisation omkring getting stuff
done, som ikke handler om struktur
og systemer, men som sker, når
mennesker gør noget**

LISELOTTE ZEDLER, HEALTH AND SAFETY ADVISOR, COLOPLAST



Organisationens struktur er den formelle måde, som mennesker og enheder er grupperet på. Det kan både være i forhold til afdelinger og teams og i forhold til beslutningskompetence og placering af opgaver. Her kan du læse om, hvordan organisationen af arbejdet i virksomheder kan være en vej til at balancere produktivitet og trivsel. Du kan også læse om to initiativer fra henholdsvis Musikkens Hus og Hartmanns, der har tænkt ud af boksen, når det kommer til at skabe strukturer på arbejdspladsen, der understøtter trivsel og performance.

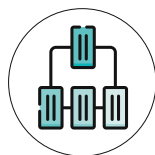
VIRKSOMHEDER ORGANISERER sig generelt ud fra mål- og produktivitetshensyn, men det sker, at ledelsen ikke overvejer, hvordan strukturerne påvirker rammerne for arbejdet samt leder- og medarbejdertrivsel.

Hvis en virksomhed ønsker et samlet fokus på produktivitet og trivsel, skal virksomheden sikre, at HR og HSEQ i højere grad har ansvar for at kende og tage hensyn til den logik og faglighed, der ligger i udvikling af forretningen, så de kan understøtte performance i organisationen.

Det kan også give værdi at sætte fokus på den konkrete organisering af arbejdet og eventuelt afprøve alternative måder at organisere arbejdet

på. Det kan f.eks. handle om at afprøve større fleksibilitet i arbejdstiden, hjemmearbejde eller optimering af arbejdsprocesserne.

Mange virksomheder har stadig fokus på udvikling af selvledelse ud fra en tanke om, at "frihed under ansvar" giver både større trivsel og højere produktivitet. Forskning viser dog både positive og negative effekter. For at få det bedste ud af selvledelse skal "frihed" gives sammen med rammer og retning. Konkret skal man som leder afstemme forventninger med den enkelte medarbejder og reducere kompleksiteten i arbejdet. Et skridt i den retning kan handle om flere faste strukturer, eksempelvis i forhold til roller, processer, opgaver og planlægning. →



TRE GODE RÅD TIL UDVIKLING AF STRUKTURER, HVOR TRIVSEL UNDERSTØTTER PERFORMANCE

1

Overvej, hvordan strukturer påvirker rammerne for arbejdet samt leder- og medarbejdertrivsel. Organisering sker oftest ud fra mål- og produktivitetshensyn

2

Sæt rammer for frihed i arbejdet samt fleksibilitet og selvledelse

3

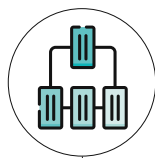
Nedbryd siloer og byg en organisation, der understøtter samarbejde og relationer, også mellem ledere

Gode relationer kan være værdifulde for organisationen, da det gør processer mere effektive, men der er flere eksempler på organisationsformer, der udfordrer opbygning af gode relationer. I den klassiske matrixorganisation, der forener en hierarkisk opbygget organisation med en tværgående projektorganisering, er relationen mellem medarbejder og leder(e) blevet uklar og tvetydig. Medarbejderne refererer i dagligdagen til både projektledere, egen leder og evt. andre ledere.

Flere andre forhold vanskeliggør opbygning af gode relationer og opfølgningen på, hvordan det går med både opgaver, leverancer og trivsel. Ved

distancearbejde er personalelederen f.eks. ikke fysisk sammen med sine medarbejdere, hvilket under coronakrisen pludselig blev aktuelt for mange.

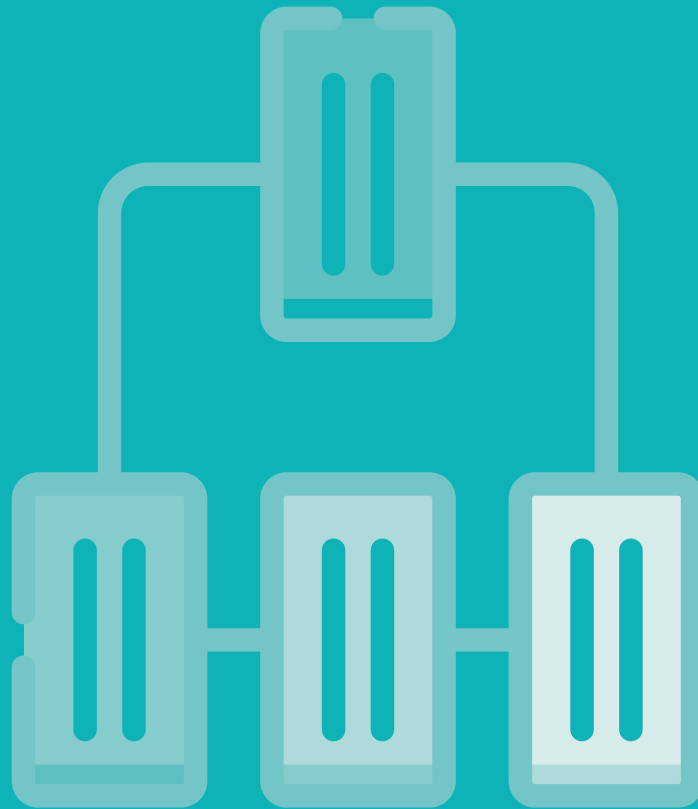
Mange ledere har også et stort ledelsesspænd med mange medarbejdere i reference. Dette peger på behovet for strukturer, der kan understøtte opbygning af gode relationer. De to cases "Chef-Over-Cover", der er nærmere beskrevet under afsnittet om processer, og "Træd Tidligt Til", der er nærmere beskrevet i afsnittet om strategi, indeholder eksempler på indsatser, der også understøtter opbygning af gode relationer. Ønsker virksomheden at understøtte mere samarbejde på tværs, kan der være brug for nedbryd-



ning af de klassiske siloopdelte organisationer. Nedbrydning af siloer kræver fokus på ledergrupper, og hvordan de (sam)arbejder, både vertikalt og horisontalt. En vej at gå kan være at etablere en tværgående governance struktur, der understøtter en helhedstænkning. En anden vej kan være, at organisationen går fra at tale om at "have mandat", hvilket fremmer silotænkning og egeninteresser, til at tale om at have "pligten/opgaven", som giver pligt til at drive opgaven, men også forpligter øvrige stakeholders til at understøtte og bidrage til fælles opgaveløsning. En anden vej kan være at holde "ledelses-camps" som et redskab til at få afstemt forventninger og styrke samarbejdet i ledergruppen. En tredje vej

kan være at udvikle mål for lederne, der understøtter samarbejde. F.eks. hvor den ene halvdel af lederens mål er individuelle og den anden halvdel er ledergruppemål.

Det er vigtigt at huske, at systemer og struktur ikke løser alle udfordringer. Det er nødvendigt med en balance mellem struktur og menneskers konkrete, mere ad hoc prægede opgaver. Man kan ikke forudse alt og lave strukturer, der dækker enhver situation. Kommer der f.eks. en (corona) krise, må alle tage ansvar for at finde løsninger. ■



CASE
03

RADIOMETER / UDVIKLER MEDICINSK UDSTYR / REPRÆSENTERET I 30 LANDE / ÅRLIGT LAVES DER 157.680.000 BLODPRØVER

DISTANCELEDELSE HOS RADIOMETER

DER SKER JÆVNLIGT strukturændringer i virksomheder, men de er ofte planlagt og gennemføres for at optimere performance. I forbindelse med COVID-19 udbruddet i foråret 2020 skulle mange virksomheder fra den ene dag til den anden tænke deres struktur om, så de kunne bevare performance og trivsel.

For at støtte ledere og medarbejdere i forandringen har de hos Radiometer udviklet en række værktøjer, der støtter og guider ledere og medarbejdere til en hurtig omstilling til distancearbejde i indsatsen: "Leading your team through COVID-19". Værktøjerne understøtter blandt andet god kommunikation og fastholdelse af trivsel og forventningsafstemning på distancen. ■

SÅDAN KOM DE I GANG

Hos Radiometer skulle produktionen holdes i gang på trods af COVID-19 udbruddet, så de kunne blive ved med at levere løsninger til hospitaler verden over. Radiometer tog derfor tidligt beslutningen om at beskytte produktionen og derimod sende alle andre medarbejdere hjem for at arbejde. Dermed gik de, fra den ene dag til den anden, fra en fast afdelingsstruktur til primært distancearbejde. ■

SÅDAN ARBEJDER DE MED INDSATSEN

RADIOMETERS indsats består blandt andet af fem 'Leadership Actions', herunder tre konkrete værktøjer og en række webinarer. Her bliver ledere klædt på til at tackle de udfordringer og bekymringer, de selv og deres medarbejdere kan stå over for i den nye dagligdag, og får hjælp til, hvordan de forholder sig ledelsesmæssigt til de givne situationer.

Indsatsen sætter blandt andet fokus på vigtigheden af at være til stede både personligt og online og på, hvordan ledere bedst udøver empati og aktiv lytning over for medarbejderes tanker og bekymringer. Værktøjerne tæller blandt andet faste guides til 1:1 samtaler, hjælp til at sætte rammer, retning og forventningsafstemning og hjælp til både lederen og medarbejderen til at sætte ord på de udfordringer, de oplever.

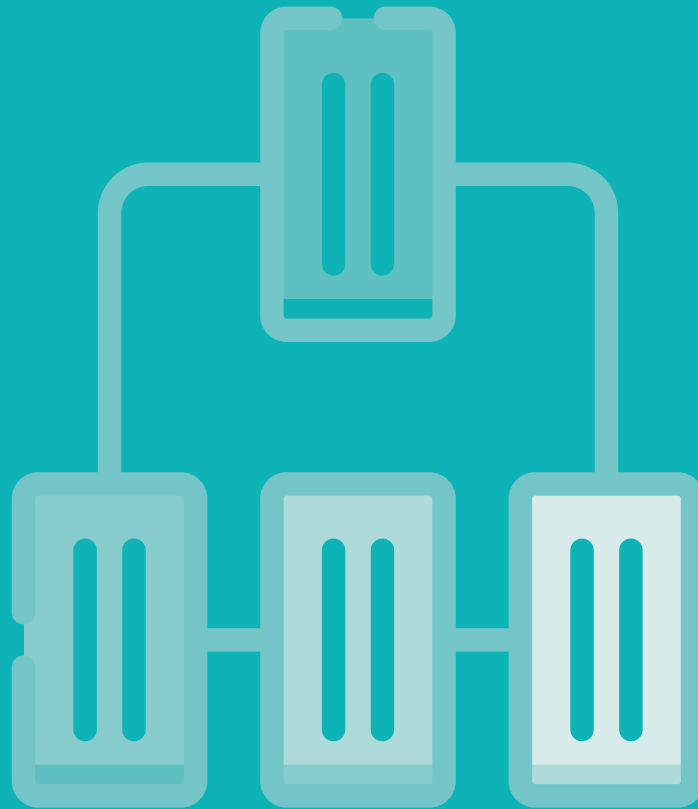
Både ledere og medarbejdere har adgang til en række webinarer med fokus på både fysisk og psykisk helbred. ■

SÅDAN HAR INDSATSEN VIRKET

INITIATIVERNE er blevet taget godt imod i virksomheden, og over 300 ledere og medarbejdere har haft glæde af webinarerne. Samlet vurderer Radiometer, at deres systematiske og proaktive tilgang til at hjælpe ledere og medarbejdere gennem forandringerne har hjulpet med at bevare produktiviteten og trivslen gennem coronakrisen. ■

RADIOMETERS GODE RÅD TIL ANDRE VIRKSOMHEDER

- Det er vigtigt at være opmærksom på, at de ledere, der er vant til at lede på distancen, også skal have støtte. Under en krise som COVID-19 kan der være nye forhold, som det normalt ikke er nødvendigt for lederen at tage højde for, f.eks. børn hjemme fra skole, usikkerhed omkring sygdom osv.
- Det er vigtigt at komme hurtigt fra start. Hvis man er for længe om at hjælpe ledere og medarbejdere med at håndtere de nye strukturer, kan der nå at blive etableret nye, uensigtsmæssige vaner i den nye situation, og medarbejdere kan hurtigt føle sig efterladt.



CASE
04

HARTMANNS / HR-KONSULENTER / NORDISK KONSULENTHUS / HAR EKSISTERET SIDEN 1996

NY STRUKTUR HOS HARTMANNS

MED KLARE MÅLSÆTNINGER om, at medarbejderne skal trives, kunderne skal være tilfredse, og der skal genereres et økonomisk overskud, gentænkte konsulentvirksomheden Hartmanns sin organisering i en afdeling ud fra den agile arbejds metode scrum. Efter blot halvandet år blev afdelingen kåret til 'årets afdeling' internt i virksomheden.

Hartmanns' brug af scrum illustrerer, hvordan virksomheder kan nå i mål med nødvendige organisationsændringer, som kan løfte både produktivitet og trivsel. Samtidig understøtter den nye struktur Hartmanns overordnede strategi og inkluderer dermed hensynet til resten af det organisatoriske design. ■

SÅDAN KOM DE I GANG

I HARTMANN'S havde de en afdeling, hvor der ikke var trivsel blandt medarbejderne. Kunderne var heller ikke tilfredse, der var stress-sygemeldinger, og afdelingen genererede et økonomisk underskud. Derfor skulle der gøres noget. En arbejdsgruppe bestående af topledelsen, mellemledere og medarbejdere skulle vende udviklingen og sikre, at alle tre bundlinjer – medarbejderne, kunderne og økonomien – skulle være positive. Det var ikke nok med en eller to. Det var den overordnede strategi og målsætning for processen.

Topledelsen lavede en overordnet skitse for, hvordan de tænkte, at omorganiseringen kunne se ud. Over en periode på cirka seks måneder blev projektet udviklet via scrum-metoden med små spurter og ugentlige møder. Gennem hele processen opdaterede gruppen ugentligt om afdelingens fremdrift på intranettet. ■

SÅDAN ARBEJDER DE MED INDSATSEN

GENNEM PROCESSEN har der været udviklingsinitiativer og omorganiseringssideer ude blandt ledelsen og medarbejderne i afdelingen. Et af initiativerne, der vandt indpas i løbet af processen, var en definition af tre forskellige konsulenttyper (medarbejdertyper). Hver medarbejder fandt i samarbejde med ledelsen ud af, hvilken type han eller hun passede bedst til, og herefter var medarbejderen selv med til at definere sine arbejdsområder.

I afdelingen arbejdes der med deling af arbejdsopgaver, blandt andet gennem brug af teknologiske løsninger. Førhen arbejdede medarbejderne

meget alene, men i dag er de flere om at klare opgaverne. Det giver medarbejderne bedre trivsel, og det skaber bedre resultater.

Hartmanns har som led i processen fået udviklet en online-uddannelse til medarbejderne, så de har et fælles fundament at stå på. Den består blandt andet af viden om de teknologiske programmer og processer, de anvender i afdelingen. ■

SÅDAN HAR INDSATSEN VIRKET

CIRKA HALVANDET ÅR efter lanceringen af den nye struktur i afdelingen er medarbejdertrivslen høj, der er ingen stress-sygemeldinger, bundlinjen er blevet grøn, og kunderne er tilfredse.

Medarbejderne og ledelsen i afdelingen har i dag et langt større ejerskab i arbejdet og processerne, fordi de har været med til at udvikle det. Der kommer hele tiden nye initiativer til fra medarbejderne, og lederne har derfor en vigtig rolle i at koordinere de forskellige initiativer, sikre produktiviteten og at trivslen fortsætter. Medarbejderne arbejder i høj grad selvstændigt. ■

HARTMANN'S GODE RÅD TIL ANDRE VIRKSOMHEDER

- Initiativerne skal være en naturlig del af kerneopgaven. Ellers bliver det ikke en succes.
- Initiativerne kan ikke overføres 1:1 til andre afdelinger. De skal tilpasses de enkelte arbejdsopgaver.
- For at det bliver en succes, er det essentielt at alle tre lag af virksomheden er inddraget: Topledelsen, mellemlederne og medarbejderne. Med en fra topledelsen i arbejdsgruppen kan der også hurtigere tages initiativer i brug.

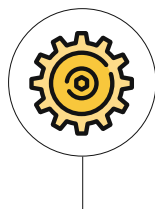
PROCESSER

koordinering



(Det er min) oplevelse, at sociale tiltag og trivselstiltag er forholdsvist løst koblet til kerneopgaven

ANNE-METTE RAVN, DIREKTØR HOS HARTMANN'S



Processer i organisationen er de koordinerende informations- og beslutningsstrømme, der går på tværs af strukturer, f.eks. processer når budgetter eller strategier fastlægges, eller de daglige processer, omkring opgaveløsning. I dette afsnit får du gode råd til, hvordan ledere og organisationer ud fra et integreret mindset kan udvikle processer, hvor trivsel understøtter performance. Du kan også søge inspiration til innovative processer fra Musikkens Hus eller til, hvordan du styrker dialoger i din virksomhed fra Hartmanns.

EN ORGANISATION investerer ofte meget energi i organisationsstrukturen, men den bør afstemmes med processerne. Afdelinger er altid afhængige af enten leverancer eller ydelser til hinanden. Hvis for eksempel processerne er komplekse, og kontakten er hyppig og vigtigt for opgaveløsningen, kan det kræve ændring i strukturen, så dele af en afdeling flyttes, eller hele afdelinger integreres. F.eks. kan særlige kompetencer i en it-afdeling flyttes til en udviklingsafdeling for at optimere et kundesystem. I mindre komplekse processer, kan faste planer og procedurer for et samarbejde være mere effektive. F.eks. en procedure, hvor salg videresender standardordrer til lageret. En bæredygtig organisation etablerer, leder og ændrer ledelses- og arbejdsprocesserne, så de til enhver tid understøtter strategien.

Hvis processer og koordinering er for tilfældig, er der risiko for, at der ikke samarbejdes på tværs af organisatoriske enheder og grupper.

Det gør det vanskeligt at dele viden og udvikle "best practice" i organisationen. Der er risiko for, at organisationer spilder tid og "genopfinder den dybe tallerken," men også at der løbende kommer nye opgaver, processer og systemer ind, uden at der bliver ryddet op i det eksisterende. Det er i praksis ofte vanskeligt at fjerne arbejdsopgaver og eksisterende arbejdsprocesser. Det kan betyde overload.

Der er en risiko for, at nye systemer og strukturer skaber opgaver og arbejdsprocesser, der opleves som pseudoarbejde, dvs. medarbejdere oplever at spilde deres tid. Et eksempel er et nyt it-system, der kan levere flere data, men det kræver, at medarbejderne indtaster flere oplysninger end tidligere. Dette ekstraarbejde giver værdi for dele af organisationen, men det bidrager ikke til opgaveløsningen hos den medarbejder, der skal indtaste oplysningerne. Der er derfor brug for, at virksomheder altid gør sig klart, hvem der "vinder" og "taber" på nye ➔



arbejdsprocesser og formulerer, hvilket formål nye opgaver og processer har, og hvordan de understøtter, vanskeliggør eller forhindrer andre igangværende processer.

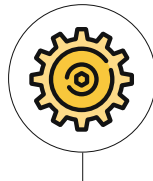
En stigende kompleksitet i strukturer, systemer og processer kan gøre det svært for ledere at bevare overblikket og leve op til alle krav. Der er derfor brug for en øget opmærksomhed på, at ledelsesprocesser kræver synlig og tydelig ledelse, hvor topledelsen går forrest og viser forståelse for den kompleksitet, der ligger i daglig ledelse. Derudover skal topledelsen understøtte løsningen af ledelsesopgaven gennem klare forventninger til ledere, tilbud om sparring og kompetenceudvikling samt ved at sikre de nødvendige strukturer og administrative processer.

Forventningsafstemning er en afgørende faktor for, at processer fungerer, både på tværs og igennem ledelsessystemet, for at sikre, at man ikke "har spild" gennem unødvendige processer. Forventningsafstemning kan ske gennem en god feedback-kultur, herunder hvordan opgaverne

udføres bedst klare deadlines og god møde- og mail-kultur". Da nogle arbejdsopgaver kræver koordinering og møder, mens andre kræver koncentration, bør virksomheder anlægge en mere systematisk tilgang til hensynet til såvel opgaver, der kræver koncentration og til afholdelse af møder. Eksempler på hensyn til koncentrationspræget arbejde er fastlagte skrive dage, allokering af tid til fordybelse i kalenderen, skemalagte forstyrrelser og "ikke forstyrre" - "forstyr mig nu" - skilte. Coronakrisen fungerede for mange som en øjenåbner i forhold til, hvor effektivt det er at arbejde ude af brydelser og, hvor effektive videomøder kan være. Modsat, blev det tydeligt, at nogle opgaver, f.eks. i starten af et udviklingsprojekt, kræver at medarbejderne mødes fysisk, så der er mulighed for løbende idéudvikling og sparring.

Det er også væsentligt, at man gør sig klart, hvilke incitamenter der skal understøtte, at nye arbejdsprocesser bliver implementeret succesfuldt. Som tidligere beskrevet, så kan de "forkerte" incitamenter betyde, at man ikke når de ønskede





5 GODE RÅD TIL AT SKABE PROCESSER, HVOR TRIVSEL UNDERSTØTTER PERFORMANCE

1

Processer og koordinering skal systematiseres for at undgå at "opfinde den dybe tallerken" flere gange og for at sikre, at der løbende ryddes op og ud i opgaver og processer, så der ikke skabes overload

2

Når I introducerer nye processer – overvej, hvilke fordele de vil have for hvem, samt hvad eller hvem der bliver påvirket negativt

3

Afstem forventninger mellem parter for at understøtte gode arbejdsprocesser

4

Når I introducerer nye processer – hvilke incitament er skal understøtte, at det bliver implementeret succesfuldt?

5

Når du leder på distancen kræver det større systematik i kontakten med medarbejderen. Der er ingen naturlige "touch-points – de skal planlægges

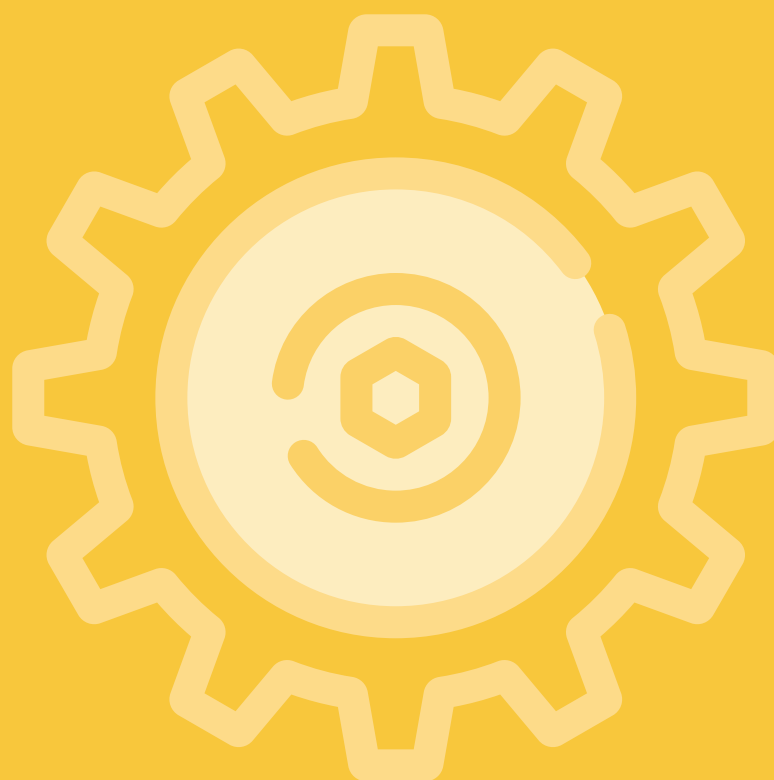
resultater, og at det er frustrerende at skulle udføre opgaver og nye tiltag, hvis det er tidligere praksis, der fortsat bliver belønnet i ord, prestige osv.

I forhold til lederes arbejdsprocesser så er der en særlig udfordring i at lede medarbejdere, der løser opgaver et andet sted end der, hvor man er fysisk placeret som leder. Distanceledelse stiller særlige krav til at sikre, at de rigtige betingelser er tilstede, så medarbejderen kan præstere. Arbejder leder og medarbejder off-site, så handler det om højere grad af systematiseret ledelse,

dvs. at sikre at man får skabt de touchpoints,¹ der naturligt opstår på en on-site arbejdsplads, hvor uformel snak ved kaffemaskinen er det klassiske eksempel. Det er derfor vigtigt, at virksomheder systematisk indsamler relevant data omkring produktivitet og trivsel både kvantitativt og kvalitativt for at have et fundament at handle ud fra. For den enkelte leder handler det mindre om måling og mere om handling, om at sætte touchpoints i system og holde jævnlig, gerne daglig kontakt, både med den enkelte medarbejder og med hele teamet. ■

FODNOTE

¹ *TouchPoints: Creating Powerful Leadership Connections in the Smallest of Moments Hardcover – May 17, 2011 by Douglas Conant (Author), Mette Norgaard (Author), Forlag : Jossey-Bass*



CASE
05

MUSIKKENS HUS / KULTURINSTITUTION / ÅBNEDE DØRENE I 2014 / BØD 417.683 GÆSTER VELKOMMEN I 2019

AGILITET OG PLADS TIL AT FEJLE HOS MUSIKKENS HUS

I 2012 blev Lasse Rich Henningsen ansat som den første i Musikkens Hus i Aalborg. I dag er han direktør med 260 ansatte. Virksomheden har siden opstart ikke haft ét år uden større organisatoriske ændringer. Ud fra dogmet "WHY NOT? – skabende, nyskabende, modige, ambitiøse og uforudsigelige" er Musikkens Hus en agil virksomhed, hvor processer og strukturer altid kan tilpasses nye behov og krav.

Musikkens Hus tror på, at en succesfuld virksomhed blandt andet bygges på, at de begår fejl, som de kan blive klogere af. Alle kan gå til direktøren og udfordre ham på beslutninger, der er taget. Direktøren har det endelige ledelsesansvar, men han hverken ved eller kan alting. Alt kan ikke forudses, derfor kan de i Musikkens Hus flytte ansvarsområder hurtigt rundt, hvis det viser sig at skabe bedre resultater. ■

SÅDAN KOM DE I GANG

KLAR KOMMUNIKATION, tydelighed om strategi og mål, plads til at fejle og tryghed i at uddelegere ansvaret til de rigtige personer er en forudsætning for de agile processer og strukturer. Klar beslutningsret og ansvar giver en kort beslutningsproces, der betyder, at der kan handles hurtigt på nye idéer. Det har været med til at skabe en virksomhed i vækst.

I rekrutteringsprocessen bliver der brugt tid på at finde mennesker med de rigtige kompetencer og lysten til at skabe en agil organisation og modet til at udvikle en moderne kulturinstitution. ■

SÅDAN ARBEJDER DE MED INDSATSEN

MEDARBEJDERNE i Musikkens Hus kommer med forskellige baggrunde og tilgange til, hvordan opgaverne skal løses. Diversiteten er med til at sikre en innovativ arbejdsplads, hvor beslutninger bliver udfordret, og hvor både ledere og medarbejdere kan frasige sig ansvarsområder, hvis en anden bedre kan varetage opgaven. Det er med til at nedbryde de siloer, som de i Musikkens Hus bruger mange kræfter på at undgå.

De bruger fortsat mange kræfter, når de søger efter folk, på at finde nogle, der er fleksible og kan passe ind i organisationen. ■

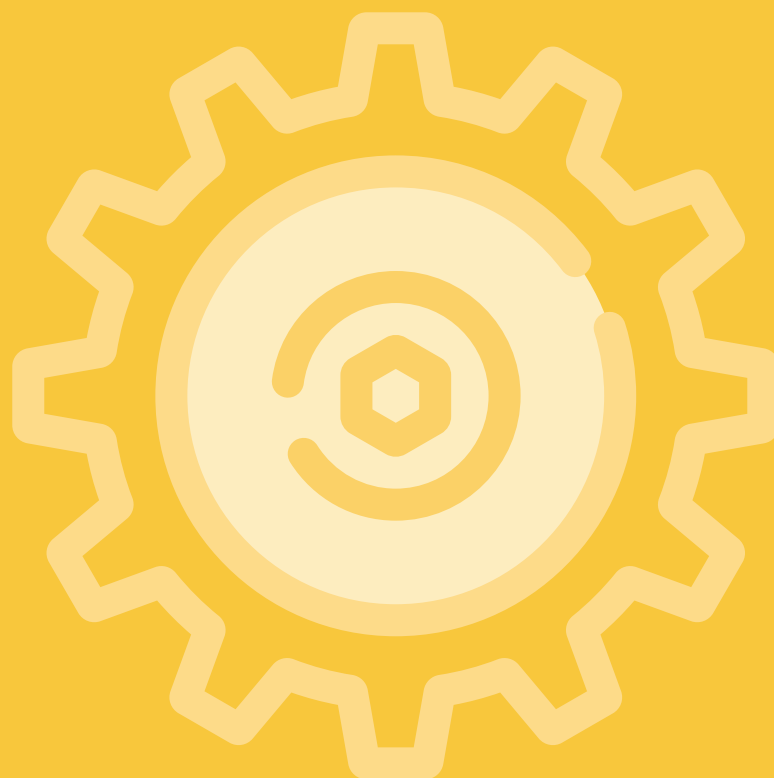
SÅDAN HAR INDSATSEN VIRKET

REKRUTTERINGSPROCESSEN har sikret, at virksomheden har medarbejdere, der er med på at arbejde i en agil og omstillingsparat virksomhed. Klare meldinger om mandater og mål fra topledelsen giver medarbejderne retning og er forudsætningen for den agile organisation.

Der er et rigtig godt arbejdsmiljø i Musikkens Hus og Aalborg Symfoniorkester, der netop har gennemført en organisatorisk sammenlægning med fælles ledelse. Der er tro på fremtiden trods COVID-19's følger. Medarbejderne giver udtryk for, at det er det høje ambitionsniveau i huset, der gør, at de elsker deres jobs. Og at der er kort fra idé til handling. Samtidig ser virksomheden en høj effektivitet blandt medarbejderne. ■

MUSIKKENS HUS' GODE RÅD TIL ANDRE VIRKSOMHEDER

- Gør op med stoltheden som ledelse. Ingen ledelse er usårlig eller perfekt.
- Som topledelse har man ansvaret for, at det er de rigtige, der har ledelsesansvaret i organisationen. Ledere bliver sjældent opsagt på faglige kompetencer, men på deres (manglende) ledelseskompetencer. Ledergruppen skal turde give ansvarsområder fra sig og være trygge i at italesætte en anden kollega vil være bedre til et område.
- Det handler om at have styr på "The Basics" – at være medmenneskelig og lytte til de grundlæggende behov, der er i organisationen.



CASE
06

HARTMANNS / HR-KONSULENTER / NORDISK KONSULENTHUS / HAR EKSISTERET SIDEN 1996

CHEF-OVER-COVER I HARTMANNS

INSPIRERET AF TV-PROGRAMMET "Undercover chef" udviklede Hartmanns for ca. ti år siden indsatsen "Chef-Over-Cover", hvor topledelsen for en uge tager praktikantskiltet på og kommer ud blandt medarbejderne. Alle dele af virksomheden oplever, at de hierarkiske lag bliver nedbrudt, og at dialogen på tværs og sammenhængskraften styrkes.

Processer i en virksomhed er ikke kun arbejdsprocesser, det er også ledelsesprocesser. "Chef-Over-Cover# er en effektiv indsats, når det handler om at give (top) lederne indsigt i, hvilke organisatoriske forhold, herunder processer, der skal justeres for at understøtte performance og trivsel. ■

SÅDAN KOM HARTMANNS I GANG

I **HARTMANNS** har de en grundlæggende filosofi om, at der skal skabes rum for dialoger på tværs af organisationen og sikres, at der i hele organisationen er en god forståelse for hinandens arbejde. Både medarbejdere og topledelse havde et ønske om, at topledelsen fik en bedre forståelse for og indsigt i, hvad medarbejderne laver i hverdagen, og hvilke udfordringer de står med. Det blev til initiativet "Chef-Over-Cover", hvor topledelsen en uge om året besøger afdelinger som praktikanter og følger med i medarbejdernes hverdag. ■

SÅDAN ARBEJDER HARTMANNS MED "CHEF-OVER-COVER"

AFDELINGERNE er hver især ansvarlige for praktikanten og skal lægge et program for dagen. Når dagen er omme, sluttes der af med en gave til afdelingen samt et håndskrevet kort, hvor lederen takker for dagen og reflekterer over, hvad dagen har budt på. Næste dag tager lederen videre til en ny afdeling. Ugen sluttes af med den årlige sommerfest for alle medarbejdere.

Med tiden har indsatsen udviklet sig til, at afdelingerne eller et medlem af topledelsen kan ønske en "Chef-Over-Cover"-dag, så det bliver mere ad hoc end kun den enkelte uge om året.

Pointen er at skabe større sammenhængskraft i virksomheden, at topledelsen får et bedre indblik i kerneopgaver og at anerkende medarbejderne for deres indsats. Rollerne byttes om, så den enkelte medarbejder bliver rollemodel for lederen for en dag. Ledelsen oplever en stor taknemmelighed og respekt for deres medarbejdere og bliver motiveret i det videre arbejde. ■

SÅDAN HAR "CHEF-OVER-COVER" VIRKET

DER KNYTTES stærke bånd og skabes en mere åben og ligeværdig dialog. De uformelle kanaler er meget mobiliserende for forandringer og sammenhængskraft.

Medarbejderne er glade for at vise hverdagen frem og opleve, at topledelsen "bare" er mennesker. Indsatsen giver topledelsen indsigt i, hvor der kan være nogle snitflader i organisationen, der er u hensigtsmæssige i forhold til, at medarbejderne kan trives og performe. ■

HARTMANNS GODE RÅD TIL ANDRE VIRKSOMHEDER

- Det er vigtigt, at topledelsen har en forståelse for, at det ikke handler om at vurdere og analysere medarbejderne, men i stedet få indsigt og lære af medarbejderne.
- Det kræver et forberedende arbejde, hvor det sikres, at man i virksomheden får forventningsafstemt, hvad det drejer sig om, så medarbejderne også føler sig trygge.
- Fysiske symboler kan være behjælpelige, som f.eks. en kasket eller skilt, hvorpå der står "Praktikant". Det tydeliggør rollefordelingen.
- Anerkendelse, anerkendelse, anerkendelse – på dagen og efterfølgende. Summe op på det man har oplevet, anerkende det, fortælle hvad man har fået ud af det, så det bliver meningsgivende for medarbejderne og virksomheden.
- I starten kan det være svært at trække en uge ud af kalenderen, men tiden er godt givet ud.

cases

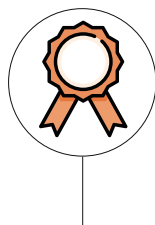
INCITAMENTS- SYSTEMER

anerkendelse



**Vi skal se trivsel som
middel frem for målet**

NADIA EL-SALANTI,
ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGIST HOS NOVO NORDISK



Virksomhedens incitamentssystem fastlægger, hvad der bliver målt på, og hvad virksomheden anerkender. Gennem mål og belønning, men også andre former for anerkendelse, kommunikerer virksomheden til medarbejderne, hvad der værdsættes. Her kan du læse mere om, hvad du skal være opmærksom på, når organisationens belønningssystem skal understøtte både performance og trivsel. Du kan også blive klogere på, hvordan industrivirksomheden Lindab arbejder med et særligt ledelseskodex og et bonusmodelsystem.

INCITAMENTSSYSTEMER bør understøtte det, der skaber værdi for organisationen i form af fokus på både produktivitet og trivsel. En ændring i virksomhedens incitamentssystemer påvirker den måde, man organiserer og leder arbejdsprocesserne på. Hvis vi ikke forholder os til det, når vi ændrer incitamenter i virksomheden, så er der risiko for en række utilsigtede konsekvenser. Helt centralt, når det handler om incitamenter, er, at vi bør have en bred forståelse af emnet. Det oversættes ofte til "belønning", men det handler egentlig om, hvordan vi anerkender både økonomisk og gennem daglig ledelse. Vi kan anerkende på mange måder, og anerkendelse er ikke kun belønning. Anerkendelse kan ske ved at synliggøre, at vi når et mål eller et delmål, f.eks. via salgstal på en tavle, når fodboldspillere fejrer et mål, eller når vi giver kage ved årsregnskabet eller ved organisationens fødselsdag. Belønning kan ske ved værdifokuserede belønningssystemer, hvor virksomheden giver frihed, tid, uddannelsesmuligheder osv. og imødekommer forskellige behov på forskellige tidspunkter i livet.

Det kan imidlertid være svært at sætte motivationsfaktorer som frihed og fleksibilitet, der både hører til som incitament og som people practice, ind i en fast ramme. Handler det om frihed i en sårbar situation, f.eks. sygdom eller dødsfald i familien, kan medarbejdere have meget forskellige behov. Her har den enkelte leder brug for et bredt mandat.

Handler det om fleksibilitet i forhold til hjemmearbejde og arbejdstider, så er der et dilemma. Alle parter vil gerne have maksimal fleksibilitet, hvor medarbejderne selv styrer det. Men maksimal fleksibilitet og hjemmearbejde fungerer ikke for alle medarbejdere. Nogen kan ikke styre deres arbejdstid, og nogen kan ikke levere, når de arbejder hjemme. Her er behov for en politik, der sætter nogle rammer op omkring fleksibilitet og hjemmearbejde.

"What gets measured – gets managed"¹, lyder et ledelsesmantra og mere nuanceret sagt: Det der ikke bliver målt på, er der mindre ledelses-

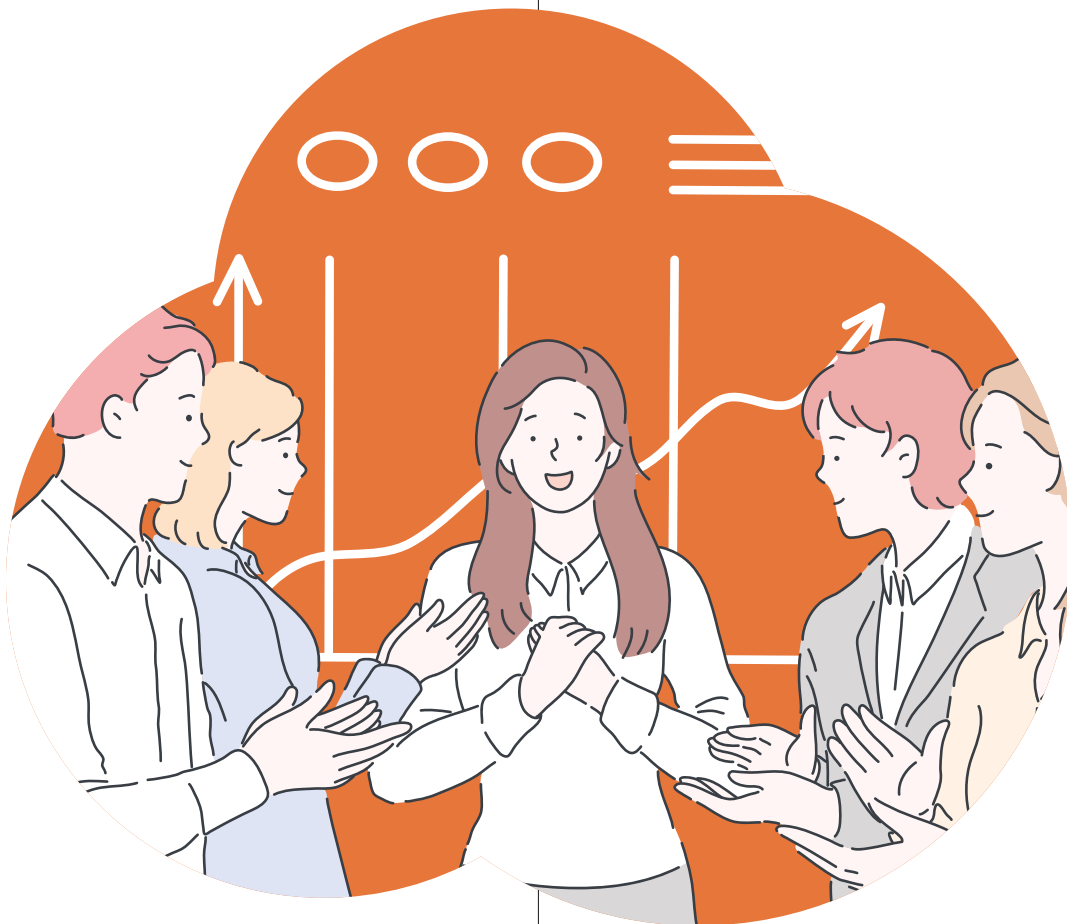


mæssigt fokus på. Det kan være problematisk kun at belønne ledere og medarbejdere ud fra deres økonomiske resultater. Ud fra et forretningsperspektiv er det fornuftigt, men det er ikke altid nok kun at se på, "hvad" der er opnået. Der er også brug for at se på, "hvordan" resultaterne er opnået, da det giver værdifuld information om kvaliteten af samarbejdet og forståelsen af fælles mål i virksomheden. Der er ofte fokus på den enkelte medarbejders ansvar og beføjelser. Men udfordringen kan være, at den enkelte medarbejder når sit mål, på bekostning af andres. Derfor er der også behov for en logik og sammenhæng i incitamentssystemet. Et eksempel kan være en afdelingsleder i en konsulentvirksomhed, som bliver målt på medarbejder-tilfredshed og antal fakturerede timer. Samtidigt bliver projektlederne målt på kvaliteten af arbej-

det og overholdelse af deadlines. Afdelingslederen kan nå sit mål, selvom projektet ikke leveres til tiden. Dvs. afdelingslederens fokus vil derfor risikere ikke at være rettet mod kvaliteten af arbejdet.

Det kan være en fordel at gøre incitamentssystemet fleksibelt ud fra den betragtning, at KPI'er er gode for nogle medarbejdere, mens andre måder at anerkende en god indsats på er gode for andre. Det er essentielt at ledelsen konstant har øje for, hvad der motiverer den enkelte. Et fleksibelt system imødekommer, at det er vanskeligt at designe et bonussystem, der rammer alle i organisationen lige godt.

Nogle virksomheder oplever, at bonus gør mere skade end gavn. Og at medarbejderne motiveres





FIRE GODE RÅD TIL AT SKABE INCITAMENTSSYSTEMER, HVOR TRIVSEL UNDERSTØTTER PERFORMANCE

1

Vær opmærksom på, om der er (andre) essentielle elementer end performance og produktivitet, der skal inkluderes, når man fastsætter mål og belønningssystemer

2

Overvej/vurder om incitamentssystemet understøtter forandringer, f.eks. nye arbejdsprocesser, da der ellers er risiko for, at man ikke når sine mål med ændringen, og/eller at der vil være utilsigtede konsekvenser

3

Beløn ledere for både, hvad der er opnået, og hvordan det opnås

4

Tilpas anerkendelsen af medarbejderne til det, der "rammer" den enkelte medarbejder, og sørg for, at jeres anerkendelse og belønning afspejler, at alle bidrager i virksomheden

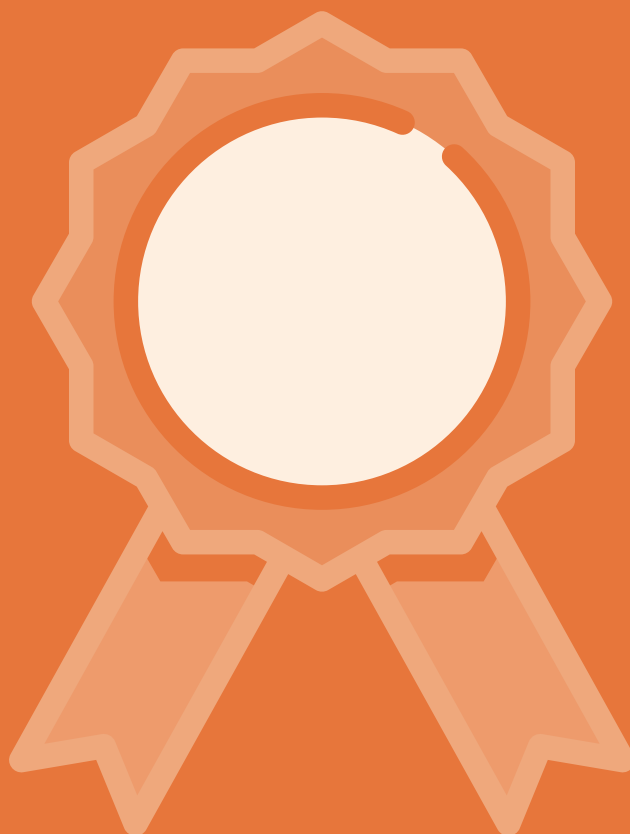
af, at de får lov til at gøre et godt stykke arbejde. Alle medarbejdere i en organisation bidrager på forskellige måder, og det skal afspejles i organisationens måde at anerkende og belønne på. I case afsnittet herunder udfoldes Lindabs arbejde med at give alle medarbejdere samme årsbonus, da alle medarbejdere bidrager til årets resultat.

Samtidig må målene ikke være længere væk, end man har mulighed for at påvirke dem. Erfaringen

er generelt, at mål som man ingen indflydelse har på, er for fjerne, og derfor tager man som medarbejder ikke ejerskab for dem. Man kan med fordel supplere virksomhedens fælles mål med både individuelle mål og lokalt oversatte fælles mål, da det hjælper til at styre organisationen i samme retning og understøtte samarbejdet på tværs i organisationen. En kombination af individuelle og fælles mål er en måde til at få et større fokus på og understøtte motivation, arbejdsglæde og mening. ■

FODNOTE

1 Drucker, 1954



CASE
07

LINDAB / INDUSTRIVIRKSOMHED / BYGGEKOMPONENTER OG VENTILATION / 500 MEDARBEJDERE I DK / EKSISTERET I DK SIDEN 1971

LEDELSESKODEKS TIL "GOD LEDELSE" HOS LINDAB

GOD LEDELSE giver glade medarbejdere, glade medarbejdere giver glade kunder, og glade kunder giver en god forretning. Sådan lyder visionen hos Lindabs danske afdeling, der både har fokus på trivsel og performance i de-

res strategiske arbejde. Her arbejder de med mål gennem et særligt ledelseskodeks, der gør det tydeligt for alle ledere og medarbejdere, hvilke kvaliteter de forventer og anerkender hos virksomhedens ledere. ■

SÅDAN KOM DE I GANG

I 2015 blev der lanceret en global strategi for Lindab koncernen, der gav anledning til at nytænke strategien for den danske afdeling. For at opnå de strategiske mål lød visionen: "God ledelse giver glade medarbejdere, glade medarbejdere giver glade kunder og glade kunder, giver en god forretning. Derfor må ingen ledere eller medarbejdere i Lindab være i tvivl om, hvad god ledelse er".

Direktionen blev enige om et udkast til, hvordan de definerer god ledelse. Herefter blev Lindabs øvrige ledere inddraget i at udforme det endelige kodeks, og til sidst kunne alle ledere give håndslag på, hvad god ledelse i Lindab er.

I Lindabs ledelseskodeks defineres god ledelse ud fra tre overordnede temaer: Hjerne, hjerte og ben. Hjernen skaber de fælles mål og ambitioner, hjertet skaber engagement og lysten til at nå målene, og benene sikrer, at ressourcerne er der til at nå målene. Og alle delene skal være til stede hos en leder hos Lindab. ■

SÅDAN ARBEJDER DE MED INDSATSEN

KODEKSET "GOD LEDELSE" er kendt blandt alle medarbejderne i virksomheden, og alle nye medarbejdere og ledere modtager den i en startpakke ved ansættelse.

I ansættelsesprocessen af nye ledere bliver der også brugt ressourcer på ikke blot at hyre efter kompetencer, men også at hyre efter en adfærd, der passer til ledelseskodekset. ■

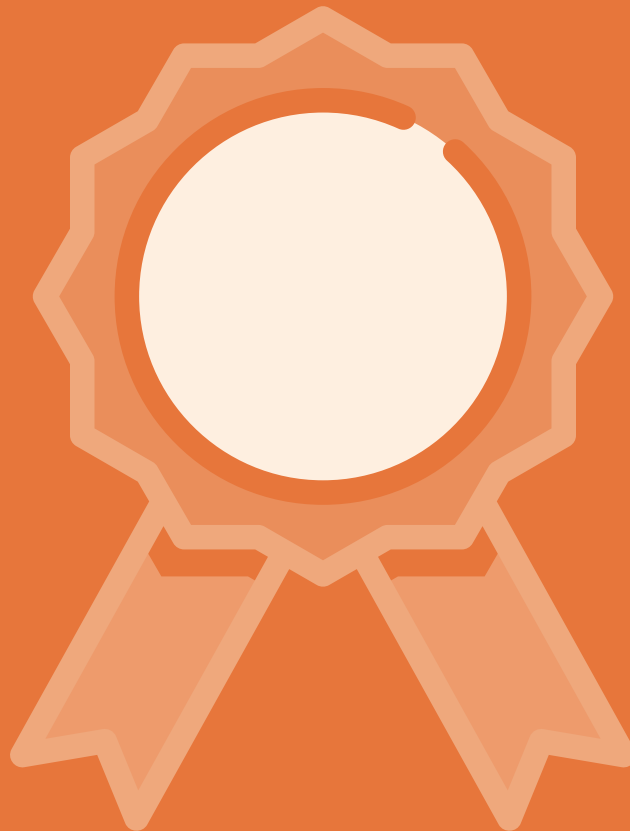
SÅDAN HAR INDSATSEN VIRKET

I LINDAB vurderer de alle ledere årligt på forskellige kompetencer og mål. Hvis en leder over et stykke tid modtager flere dårlige målinger, bliver den pågældende leder, og hans eller hendes leder, tilbudt support med f.eks. mentorordning, coaching-forløb eller lignende. Desuden inddrages lederens team for at gøre det til et fælles mål at forbedre ledelsen. Nogle gange er det ikke lederens indsats, eller mangel på samme, der er årsagen til at, et team ikke fungerer, ligesom det sker, at det ikke er muligt at finde en god løsning for lederen og teamet. Her går Lindab ind og ser på sammensætningen af teamet, eller lederen træder ud af ledelsesrollen i det pågældende team, hvorefter der bliver aftalt en anden udviklingsplan for vedkommende.

I Lindab understreger de, at det ikke skal ses som en degradering at træde ud af lederrollen, da det ikke er alle, der trives i den rolle. ■

LINDABS GODE RÅD TIL ANDRE VIRKSOMHEDER

- Direktionen skal beslutte sig for, hvad de definerer som god ledelse, og herefter skal de øvrige ledere inddrages i udarbejdelsen af ledelseskodekset. Alle ledere skal kunne give håndslag på det færdige produkt.
- Mål på ledelse - og agér på det. Det skal ikke bare være noget, ledelsen siger - der skal følges op med målinger og konsekvens. Det er både for medarbejdere og ledelsens skyld.



CASE
08

LINDAB / INDUSTRIVIRKSOMHED / BYGGEKOMPONENTER OG VENTILATION / 500 MEDARBEJDERE I DK / EKSISTERET I DK SIDEN 1971

ANERKENDELSE DER SKABER SAMMENHOLD OG STOLTHED

GOD LEDELSE giver glade medarbejdere, glade medarbejdere giver glade kunder, og glade kunder giver en god forretning. Sådan lyder visionen hos Lindabs danske afdeling, der både har fokus på trivsel og performance i de-

res strategiske arbejde. Her arbejder de med mål gennem et særligt ledelseskodeks, der gør det tydeligt for alle ledere og medarbejdere, hvilke kvaliteter de forventer og anerkender hos virksomhedens ledere. ■

SÅDAN KOM DE I GANG

I LINDAB er det vigtigt, at alle medarbejdere bliver anerkendt, fordi alle bidrager til virksomhedens resultater. Det signalerer de blandt andet ved at give alle medarbejdere samme kontante belønning i de år, hvor der er præsteret ud over det sædvanlige, uden skelen til stilling. Det giver også en transparens, at alle får samme bonus. Filosofien bag er, at ingen virksomhed er bedre end sine medarbejdere.

I kølvandet på finanskrisen i 2008 havde Lindab flere år uden lønstigninger, og medarbejdere blev fyret. Da det begyndte at gå godt igen, var det muligt at give lønstigninger, men ledelsen oplevede stadig, at medarbejderne ikke var tilfredse. Et år, hvor de oplevede overskud, gav de for første gang en kollektiv bonus til alle i virksomheden – en bonus, hvor samtlige ansatte fik samme beløb oven i den almindelige januarløn. ■

SÅDAN ARBEJDER DE MED INDSATSEN

DEN KOLLEKTIVE BONUSORDNING er blevet en fast del af virksomheden, men det er kun de år, hvor der er et bedre resultat end forventet. Den kollektive anerkendelse er med til at skabe sammenhold og en fælles ånd hos virksomheden. Ordningen har været en del af Lindab de sidste syv år, hvor der er givet kollektiv bonus i cirka halvdelen af årene. De øvrige år er medarbejderne blevet anerkendt på anden måde.

Derudover har Lindab støttet Knæk Cancer i mange år. Det gør de ved, at medarbejderne får mulighed for at donere 100 kr. af deres løn, som virksomheden herefter fordobler og donerer på vegne af Lindab og deres medarbejdere. ■

SÅDAN HAR INDSATSEN VIRKET

MEDARBEJDERNE har taget godt imod de forskellige tiltag og er glade for den fælles anerkendelse for deres arbejde. Også i de perioder, hvor der ikke er mulighed for de store pengebeløb.

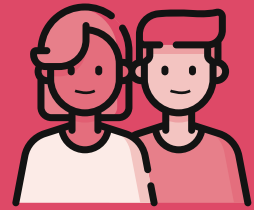
Som noget nyt har medarbejderne nu mulighed for at have indflydelse på, hvilken velgørenhedsorganisation virksomheden skal samle ind til, og det har højnet interessen og stoltheden for denne del. ■

LINDABS GODE RÅD TIL ANDRE VIRKSOMHEDER

- Det er vigtigt, at medarbejderne føler, at når det går godt for virksomheden, så bliver der sat pris på alle medarbejdere og ikke kun dem i toppen. De mere, der kan være mellem faggrupper og bonuskoncepter, bør nedbrydes for at få en velfungerende virksomhed med en anerkendende kultur med respekt på tværs af organisationen.
- I Lindab er de overbevist om, at medarbejderne hver dag kæmper for succes til virksomheden. Derfor skal der sættes pris på alle medarbejderne – også selvom det nogle år kun kan blive til et lille kort med et "tak".

PEOPLE PRACTICE

mennesker



**Hvad er organisationens evne,
når vi fratrækker de menneskelige
ressourcer? Hvor personafhængig er
den? Eller hvad kan den uden
specifikke personer?**

ANNE-METTE RAVN, DIREKTØR HOS HARTMANN'S



People practice inkluderer blandt andet udvælgelse og bemanning, onboarding, performance feedback, ledelse, træning, udvikling, karriereveje og diversitet. Her præsenterer vi pointer og cases til organisationer, der ønsker at udøve en people practice, der både udvikler performance og trivsel med to eksempler fra Novozymes.

ALLE ORGANISATIONER har brug for ledere og medarbejdere med stærke sociale kompetencer og organisatorisk forståelse, der kan interagere i organisationen, indgå i teams og træffe beslutninger med et mindset, der understøtter organisationens strategi.

For at tiltrække og fastholde sådanne medarbejdere og ledere er diversitet i rekruttering og karriereveje helt afgørende. Diversitet har også stor betydning for virksomhedens evne til innovation, der afhænger af den kollektive forskellighed og de samlede evner. Hvis mennesker tænker ens, er det ligegyldigt, hvor smarte de er, fordi de med overvejende sandsynlighed vil ende med en suboptimal løsning. Det er den samme dynamik, der er på spil, når enheder i en organisation lukker sig om sig selv i siloer i stedet for at tænke på tværs. At finde de bedste løsninger forudsætter forskellig tænkning, og det er derfor, at diversitet accelererer innovation.

Ledelseskvalitet er også et centralt parameter i people practice. Høj ledelseskvalitet starter med en systematisk rekruttering og onboarding af nye ledere og medarbejdere og ved at være meget eksplicit omkring, at ledere skal kunne leve op til ledelsesopgaven og tage deres ledelsespligt alvorligt. Et eksempel på, hvordan en

virksomhed ekspliciterer, hvad god ledelse er, er Lindabs ledelseskodeks. Dette er nærmere beskrevet i afsnittet om incitamentssystemer, da ledelseskodekset også understøtter dette element i stjernemodellen.

I rekrutteringen skal hensynet til kompetencer ikke være den eneste faktor, man ser på. Ønsker man god ledelse, er det hensigtsmæssigt, at man også tager hensyn til, om ansøgeren har et integreret mindset omkring produktivitet og trivsel.

Ledelseskvalitet handler også om, at ledere lever op til deres ledelsespligt. Ledelsespligten handler blandt andet om, at ledere skal sætte tid af til ledelse i hverdagen, så de ikke drukner i administrative opgaver. Ledere skal være opsøgende i deres ledelse og have en systematisk tilgang til ledelsesopgaven. Det vil sige at have løbende dialog med sine medarbejdere, have et overblik over, hvem man har talt med hvornår, og at forstå, at ethvert møde, formelt som uformelt, er en mulighed for at udøve ledelse - et "touch-point". Her kan organisationen med fordel understøtte den daglige ledelse i form af passende processer, systemer og kompetenceudvikling. Det er væsentligt at være opmærksom på, at ledere ikke er lige stærke i alt, hvad der kræves af dem, så der er brug for at virk-



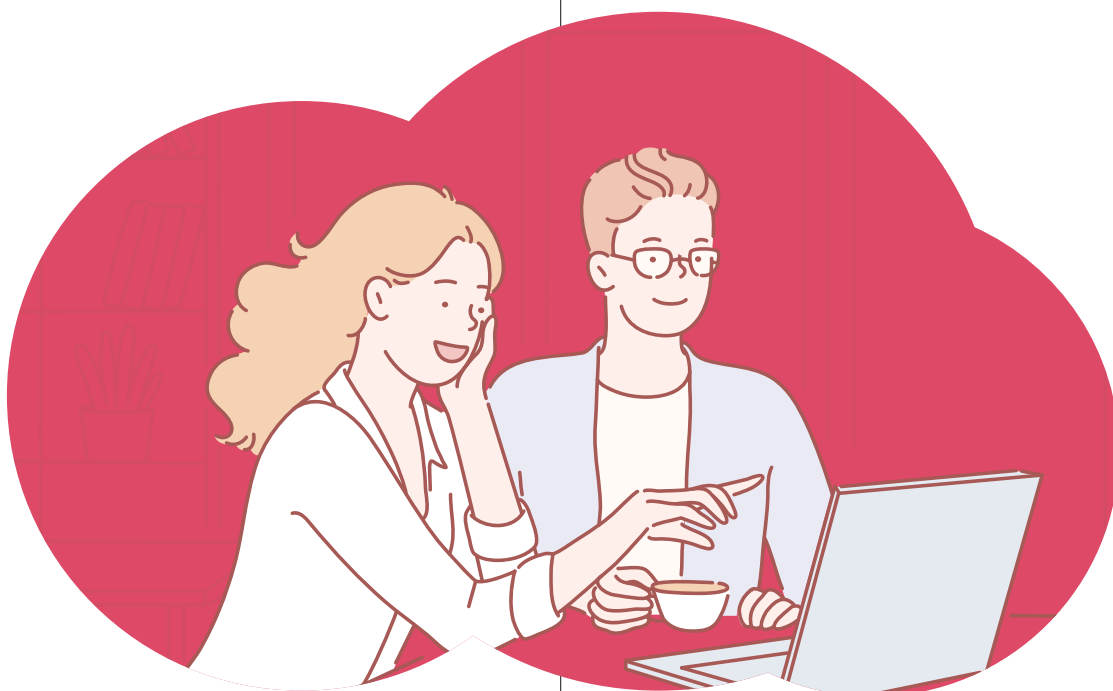
somheder skaffer sig indblik i individuelle, og er i stand til at handle på dette indblik.

Et element i et integreret mindset er, at man i organisationen altid ansætter hele mennesker – ikke (kun) medarbejdere. Mange danske virksomheder brander sig på muligheden for selvrealisering og for at udfolde sit potentiale gennem sit arbejde. Men da det er hele mennesker, der ansættes, er der brug for, at begge parter husker, at virksomheden hverken kan eller skal tilbyde medarbejderne opfyldelse af alle deres ambitioner i livet gennem arbejdet. Der er også et liv uden for arbejdet. Medarbejderne må acceptere, at et arbejde kan være krævende til tider, og at det ikke altid er spændende og udviklende. Omvendt må virksomheden acceptere, at privatlivet nogle gange kræver større opmærksomhed end ellers.

Det betyder ikke, at virksomhederne ikke skal tilbyde relevante karriereveje. Ledere skal opstille og synliggøre muligheder i forhold til medarbejderes 'ability', og så er det medarbejderens ansvar at sige til eller fra. Der skal også være transparens i forhold til, at man kan sige 'nej' uden at melde sig ud.

I nogle organisationer er der udnævnelser til 'managers' og 'directors' hele tiden, men det er mere hensigtsmæssigt at tale om 'potentials', hvor man ser på, hvad det er, der driver medarbejderen, hvad der dræner, og hvad lederen kan hjælpe med. Det skaber dialoger om, hvilket potentiale der er i medarbejderen – og det hjælper folk med at tage gode karrierevalg. Og det skal ikke kun handle om ledelsesansvar. Der skal for eksempel også tænkes i specialistkarrierer, større projekter, mere udadrettede opgaver og mere strategisk ansvar.

Nye ledere kan opleve, at de kan have svært ved den nye rolle. Derfor er det vigtigt med interne processer i virksomheden, der understøtter nye ledere og ikke lader dem i stikken. Blandt andet i form af at ledere i virksomheden løbende får feedback og evalueres. En årlig evaluering af lederne er også et element i Lindabs ledelseskodeks, og går det ikke så godt på performance eller trivsel, igangsætter virksomheden et udviklingsforløb for at hjælpe lederen der, hvor det halter. Hvis de efter et år stadig vurderer, at lederen ikke kan leve op til lederrollen, aftaler de en





SYV GODE RÅD TIL AT SKABE PEOPLE PRACTICE, HVOR TRIVSEL UNDERSTØTTER PERFORMANCE

1

God ledelseskvalitet er afgørende for både performance og trivsel

2

Ansæt ledere med et integreret produktivitets- og trivsels mind-set

3

Hav særligt fokus på diversitet i rekruttering og karriereveje

4

Giv plads til at medarbejderne kan være hele mennesker

5

Tydliggør karriereveje, både ledelse- og specialistvejene

6

Understøt udvikling af ledelseskompeter i støttede udviklingsforløb, især for nye ledere

7

Gør op med "nul-fejls kultur" – anerkend og beløn kreativitet og acceptér fejl

omplacering i virksomheden, der passer bedre til lederen. Denne case er nærmere beskrevet under afsnittet om incitamentssystemer, da den også understøtter dette element i stjernemodellen.

Mange virksomheder har behov for et opgør med perfektions- og nul-fejls-kulturen, så man får et mere lærende miljø. Det betyder, at både ledere og medarbejdere skal have kreative kompetencer og en forståelse for nye idéer og fejl. Det skaber værdi at turde fejle. For at sikre det rette mindset kræver det, at topledelsen itale-

sætter, at opnåelse af excellence medfører, at der en gang imellem begås fejl.

Her er det væsentligt at huske på, at en sådan ændring ikke kun handler om kompetencer, men også om, hvad organisationen belønner og anerkender igennem deres incitamentssystemer. Skal man gøre op med en perfektionskultur, så skal det være en samlet indsats, der inkluderer både people practice og organisationens incitament, og hvordan de indbyrdes understøtter hinanden. ■



CASE
09

NOVOZYMES / BIOTEKNOLOGISK VIRKSOMHED / GRUNDLAGT 1925 / 6500 ANSATTE I 30 LANDE
/ PRODUCERER ENZYMER TIL FØDEVARER OG VASKEMIDLER

BRAINSPEACE HOS NOVOZYMES

ET EKSEMPEL på, hvordan man kan arbejde med de menneskelige ressourcer med fokus på både performance og trivsel, er BrainSpace hos Novozymes. En forskningsvirksomhed som Novozymes er afhængig af kreative hjerner, men hjernen kan blive påvirket og træt,

når den hele tiden er tilgængelig, bliver udsat for mange forstyrrelser eller travlhed. Derfor skal BrainSpace give medarbejderne pauser i løbet af en travl arbejdsdag for at sikre trivsel og give rum til kreativitet og produktivitet. ■

SÅDAN KOM DE I GANG

HOS NOVOZYMES startede det med et blik ud på verden og de diskussioner, der er i samfundet om stress, højt arbejdspress, work-life-balance og det pres fra samfundet og os selv om hele tiden at være tilgængelig. Derfor blev BrainSpace udviklet som koncept forankret i viden om, hvordan hjernen bliver påvirket, når den hele tiden er tilgængelig, udsættes for mange forstyrrelser eller travlhed med f.eks. mange møder.

Konceptet er løbende blevet udbygget med en lang række tiltag og initiativer, der alle har til formål at hjælpe medarbejderne med at give deres hjerner pauser i løbet af en travl arbejdsdag for at kunne passe på dem selv og give rum til at lade kreativitet og idéer spire. En forskningsvirksomhed som Novozymes er nemlig afhængig af kreative hjerner. ■

SÅDAN ARBEJDER DE MED INDSATSEN

KONCEPTET UDVIKLES i takt med, at der kommer ny viden, der kan bruges til inspiration, eller der kommer input fra medarbejderne om udfordringer i dagligdagen. Der arbejdes aktivt med forskellige temaer, hvor blandt andet brug af smartphones, mødekultur, bedre koncentration og færre forstyrrelser har været centrale.

For hvert tema bliver der stillet forskningsartikler til rådighed, og der udvikles diverse tips og tricks. Sommetider suppleres det med fysiske ting, som f.eks. uddeling af anti-stress bolde udformet som en hjerne, som kan sættes frem på skrivebordet som signal til, at man ikke vil forstyrres. ↑

Novozymes er en global virksomhed, og derfor er mange forskellige kulturer repræsenteret i organisationen. Udover globale tiltag har medarbejderne taget initiativet så meget til sig, at der også rundt omkring udvikles lokale BrainSpace initiativer. Det kan være puslespil, som sættes frem i kaffeøer for at give folk en hjernepause i dagligdagen, eller initiativer til mødefri dage i de dele af organisationen, hvor det giver mening. ■

SÅDAN HAR INDSATSEN VIRKET

I NOVOZYMES har de ikke haft en ambition om at måle effekten kvantitativt. Der stilles viden og tips og tricks til rådighed, men det er ikke et formål i sig selv, at alle tager alt til sig – nogle temaer taler mere til nogle medarbejdergrupper end andre. Dog indhenter de løbende feedback fra organisationen og har kunnet måle, at materialet er velbesøgt af medarbejderne på intranettet. Det faktum, at medarbejdere deler erfaringer og selv udvikler nye initiativer, er også en indikation på, at organisationen har taget det til sig. ■

NOVOZYMES' GODE RÅD TIL ANDRE VIRKSOMHEDER

- Dette initiativ kan bevæge sig på grænsen mellem arbejdsliv og privatliv. Derfor skal virksomheden være opmærksom på, hvor meget de bevæger sig ind i medarbejdernes privatliv. Det skal være klart, at disse initiativer er tilbud, man kan sige nej til.
- Man skal se indad i organisationen og finde de hovedudfordringer, der er i de enkelte dele af virksomheden.



CASE
10

NOVOZYMES / BIOTEKNOLOGISK VIRKSOMHED / GRUNDLAGT 1925 / 6500 ANSATTE I 30 LANDE
/ PRODUCERER ENZYMER TIL FØDEVARER OG VASKEMIDLER

FORANDRINGSLEDELSE HOS NOVOZYMES

PEOPLE PRACTICE handler blandt andet om ledelse og udvikling af kompetencer i en virksomhed. I Novozymes har de aktivt tænkt produktivitet og trivsel sammen i deres kursus om forandringsledelse. Formålet med kurset er at styrke lederes egne refleksioner og opmærksomhedspunkter på de forskellige faser i en forandringsproces og dermed styrke deres kompetencer til at gennemføre forandringer med succes, både i forhold til trivsel og performance.

Et centralt element i kurset er at give deltagerne en dybere forståelse af "modstand

mod forandringer"; at det er naturligt, at der opstår modstand og tvivl hos medarbejdere, når der sker forandringer - og det skal lederne kunne håndtere.

Forandringsprocesser indeholder mange ledelsesmæssige overvejelser og potentielle dilemmaer. Via et særligt udviklet dilemma-brætspil får deltagerne mulighed for at træne og blive opmærksomme på potentielle udfordringer og modstand fra medarbejderne i en forandringsproces. ■

SÅDAN KOM DE I GANG

NOVOZYMES i Danmark har to ens lokationer, der begge skulle indføre LEAN. I et forsknings-samarbejde mellem det Nationale Forsknings-center for Arbejdsmiljø og konsulentvirksomheden Workz fik lederne på den ene lokation interaktiv uddannelse i forandringsledelse, hvor de andre ledere fik mere traditionel uddannelse.

Den interaktive læring bestod af et wallbreakers brætspil, som tager deltagerne gennem en forandringsproces, hvor man som spiller undervejs skal reflektere over forskellige dilemmaer. Spillet lægger også op til, at man kan "pause" spillet og tage fælles refleksioner om konkrete dilemmaer. Til hver fase belyses forskellige relevante ledelsesmæssige aspekter, samt forskellige former for modstand blandt medarbejdere. ■

SÅDAN ARBEJDER DE MED INDSATSEN

SPILET STYRES af en facilitator. Hos Novozymes er en række medarbejdere blevet certificeret til at kunne facilitere spillet for andre ledere og medarbejdere. Det er ikke et fast element i f.eks. onboarding af nye ledere, men bliver i stedet brugt mere ad hoc i virksomheden i forbindelse med konkrete forandringsprocesser. Det anvendes med deltagelse af både ledere og medarbejdere. På den måde skabes fælles sprog og refleksioner omkring den kommende proces. ■

SÅDAN HAR INDSATSEN VIRKET

INDSATSEN er blevet taget positivt imod blandt både medarbejdere og ledere. Generelt er det kutyme med lidt "skæve" tiltag og initiativer i Novozymes, og her passer spillet fint.

Gennem dette projekt har de i Novozymes kunne se en signifikant forskel på læringen og udbyttet af de forløb, de har kørt for ledere. Den gruppe ledere, der fik den interaktive undervisning gennem spillet, havde fået en større og mere dybdegående forståelse for forandringsprocesser, og hvilke udfordringer det kan medføre. Kontrolgruppen, der havde fået en mere "traditionel" indførelse i LEAN, havde ikke fået den samme forståelse af håndtering af dilemmaer i en forandringsproces. ■

NOVOZYMES' GODE RÅD TIL ANDRE VIRKSOMHEDER

- Spillets læring har størst udbytte, når det bliver tænkt ind i et konkret forandringsprojekt.
- Det er en god idé at gennemføre spillet undervejs i forandringsprocessen, så det giver et fælles sprog for de involverede.
- Spillet kan gennemføres som en almindelig teambuilding-øvelse, om end det ikke er produceret til dette.

OM ADVISORY TABLE

og udviklingsprocessen



Der er i stressdebatten fokus på, at topledelsen og organisatoriske forhold spiller en rolle, men det er ofte upræcist og lidt tilfældigt, hvilke organisatoriske aspekter der peges på. Det vil vi lave om på

LEDERNE OG PFA



LEDERNE OG PFA har i mange år samarbejdet om at finde løsninger på udfordringerne med stress på arbejdsmarkedet. Tidligere har emnerne kredset om individ, ledelse og grupper, men der er i stressdebatten et øget fokus på, at topledelsen og de organisatoriske forhold spiller en stor rolle for trivsel på arbejdspladserne. Da det ofte er upræcist og lidt tilfældigt, hvilke organisatoriske aspekter der peges på i relation til stress og trivsel, har Lederne og PFA samlet nogle af landets skarpeste hjerner inden for området i et Advisory Table til at debattere forskellige udfordringer, problemstillinger og muligheder.

Advisory Table mødtes første gang i september 2019 og består af topledere, HR-professionelle, forskere og praktikere fra dansk erhvervsliv. I en

styret proces udveksler de viden og kvalificerer den danske stress- og ledelsesdebat med afsæt i deres forskellige indfaldsvinkler til håndtering stress og trivsel.

Formålet med Advisory Table har blandt andet været at systematisere og beskrive, hvilke organisatoriske aspekter der har betydning for trivsel, forebyggelse og håndtering af stress både teoretisk og praktisk. Det handler om organisationens strategi, struktur, processer, belønningssystemer og medarbejderne – herunder kompetencer og mindsets. Samtidig har det været en opgave at inddrage, hvad det betyder for opfyldelse af organisationens strategi og performance, hvis forebyggelse og håndtering af stress er tænkt ind i organisationens design. ■



DELTAGERNE I ADVISORY TABLE



**ANDERS RAASTRUP
KRISTENSEN**

*Selvstændig konsulent
og ekstern lektor*

**CBS, DEPARTMENT OF
MANAGEMENT, POLITICS
AND PHILOSOPHY**



**ANDERS JUST
PEDERSEN**

*Underdirektør
DANSK INDUSTRI*



**ANNE BISBJERG
LEE**

*Tidl. Head of People
& Organization
NOVOZYMES*



**ANNE METTE
RAVN**

*CEO
HARTMANN'S*



**BODIL NORDESTGAARD
ISMIRIS**

*Administrerende
direktør*

LEDERNE



**CAMILLA GRAM
ANDERSSON**

*Leder af Corporate Health,
Safety & Environment*

H. LUNDBECK A/S



**CHARLOTTE
LINDEBOD**

*HRBP/HR Manager
SIEMENS MOBILITY A/S*



**CHRISTINE
IPSEN**

*Lektor og sektionsleder
DTU MANAGEMENT*



DELTAGERNE I ADVISORY TABLE



**HENRIK
FLERON**
Director, HR
DSV ROAD A/S



**LASSE RICH
HENNINGSEN**
*Administrerende
direktør/CEO*
MUSIKKENS HUS,
AALBORG



**LISELOTTE
ZEDELER**
Health and Safety Advisor
COLOPLAST



**MADS
KAAGAARD**
Koncerndirektør
PFA



**MALENE FRIIS
ANDERSEN**
*Ph.d., Cand.psych.aut.,
Post.doc og
organisationspsykolog*
NFA



**METTE
BRØNDUM**
Managing Director
LINDAB



**MORTEN L.
HANSEN**
Administrerende direktør
ADSERBALLE & KNUDSEN



**NADIA EL
SALANTI**
*Organizational Psychologist,
Principal Scientist*
NOVO NORDISK





DELTAGERNE I ADVISORY TABLE



**PERNILLE
RASMUSSEN**

Ejer og erhvervspsykolog
GROW PEOPLE



**REGITZE
SIGGAARD**

*Tidl. Head of Health &
Well-being, Ørsted.
Nu Corporate Health
Manager*
VELLIV



**RIKKE BAY
HAABER**

*Chef for Strategisk
Sundhed & Forebyggelse*
PFA



**RIKKE
TENGBERG**

*Vice President, Global
HR and Communications*
RADIOMETER



**SIGNE
TØNNESEN**

Chefkonsulent
LEDERNE



**SINE ASKOV
MØLLER**

Arbejds miljøkonsulent
JYSKE BANK



**TANJA
KIRKEGAARD**

Adjunkt
**AARHUS UNIVERSITET,
PSYKOLOGISK INSTITUT**



**TINA BUCH
OLSSON**

Chefkonsulent
DANSK ERHVERV



UDGIVET AF

Ledernes Hovedorganisation og PFA

REDIGERET AF

Signe Tønnesen, Anne-Marie Havskov Pedersen,
Katrine Riisager Sejersen, Rikke Bay Haaber,
i samarbejde med lektor Christine Ipsen, DTU

GRAFISK PRODUKTION

Gluefinger Grafisk Design v/Morten Svendsen

OKTOBER 2020