

Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag

Foredrag ved Tage Søndergaard Kristensen i Utzon Centret 29.10.2010

- De fleste ledere er bedre til at tale end til at lytte
- Det er en fornem forpligtelse for offentlige myndigheder at få noget for pengene

- Mange statistikker og undersøgelser viser, at det går ufatteligt godt i Danmark, ja vi er nærmest ikke til at slå ud, når det gælder internationale sammenligninger, men der hvor vi tager hen på ferie, har de det som regel dårligt. Sådan indledte Tage Søndergaard Kristensen sit foredrag for ledere i Aalborg Kommune.

Virksomhedens sociale kapital som løsning på mange udfordringer

Men masser af udfordringer venter danskerne:

- underskud på de offentlige budgetter
- mangel på arbejdskraft, når de mange ældre ansatte i den offentlige sektor går på pension
- stor efterspørgsel efter offentlige ydelser, men problemer med rekruttering af medarbejdere, for de unge hellere vil være ”noget på tv” end sosu-medhjælper
- vækst i antallet af offentligt forsørgede
- faldende konkurrenceevne og faldende produktivitetsudvikling.

Samtidig er den offentlige sektor præget af for lidt tid til kerneydelsen, for meget kontrol, dokumentation og evaluering og stadig mere krævende og besværlige borgere.

Men heldigvis findes der en løsning, som tilmed på det nærmeste er gratis, den koster ingen penge – kun beslutningskraft, en målrettet indsats og tålmodighed - nemlig at arbejde med virksomhedens sociale kapital.

Den sociale kapital kendetegner hele arbejdspladsen, ikke det enkelte job og den knytter sig til den daglige drift og virksomhedens kerneydelse. Den

handler om både ledelse og organisation, hvor produktivitet og trivsel ses som to sider af samme sag.

Høj social kapital medfører tre ting, som har stor betydning. Der er høj arbejdsglæde og trivsel blandt de ansatte, og det giver lavt fravær og lav personaleomsætning og bedre rekrutteringsmuligheder. Det giver også bedre videndeling, højere engagement og motivation, som igen fører til højere produktivitet, kvalitet og mere innovation. Endelig giver det også mere tilfredse borgere og patienter. Fordelene kaldes også den stærke trekant.

Den sociale kapital bygger på "de tre diamanter" samarbejdsevne, tillid og retfærdighed.

Man øger den sociale kapital ved at arbejde med tillidsbaseret lederskab, ved at have et samarbejde, som er præget af respekt og gensidig anerkendelse og ved at fokusere på kerneydelsen.

Undersøgelser af social kapital

Når Tage Søndergaard Kristensen undersøger den sociale kapital i organisationer, sker det ved hjælp af en simpel spørgeskemaundersøgelse med fire spørgsmål om tillid og fire om retfærdighed.

Den sociale kapital er forskellig fra arbejdsplads til arbejdsplads, og den hænger sammen med lederskabet. En undersøgelse blandt en kommunes skoler – som er underlagt samme lovgivning, økonomi m.m. viser, at der er stor sammenhæng mellem den sociale kapital og medarbejdernes opfattelse af, at lederen værdsætter deres arbejde og ligeledes af om stemningen er præget af arbejdsglæde.

Arbejdsglæden hænger sammen med hvilken skole man er på – og dermed hvilken ledelse man er udsat for, og faktisk viser undersøgelser, at medarbejdere på skoler med dårlig social kapital har langt større risiko for at udvikle depression.

God ledelse betaler sig

I Danmark er der forskellige gode eksempler på, at det betaler sig at arbejde med den sociale kapital. Daginstitutionen Radisen har opnået et fald i fravær fra 18 til 3%, bl.a. ved at indføre gratis massage, frugt og mulighed for at tage akutte afspadseringsdage. Sygefraværet kostede 200.000 kr. om året, mens udgiften til massage er 18.000 kr. om året.

Amager Fælles Skole har vendt en negativ spiral med faldende elevtilgang til en positiv hvor både børn med anden etnisk baggrund og børn med dansk baggrund nu begynder på skolen. – Tag ansvaret, tag institutionens problemer på dig, selvom det er andre, der har skabt dem. Det er kun den siddende ledelse, der kan skabe betingelser for reelle forandringer, lyder opfordringen fra skoleleder Yasar Cakmak fra Amager Fælled Skole.

Fakta

Tage Søndergaard Kristensen, sociolog, dr. med og fra 2000-2008 professor ved Arbejdsmiljøinstituttet

Litteratur: Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag.

[Hvidbog som social kapital](#) – kan downloades

Læs mere om gode arbejdspladser

[Amager Fælled Skole](#)

[Børnehaven Radisen](#)

[Middelfart Sparekasse](#)

[Atp](#)