

Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag



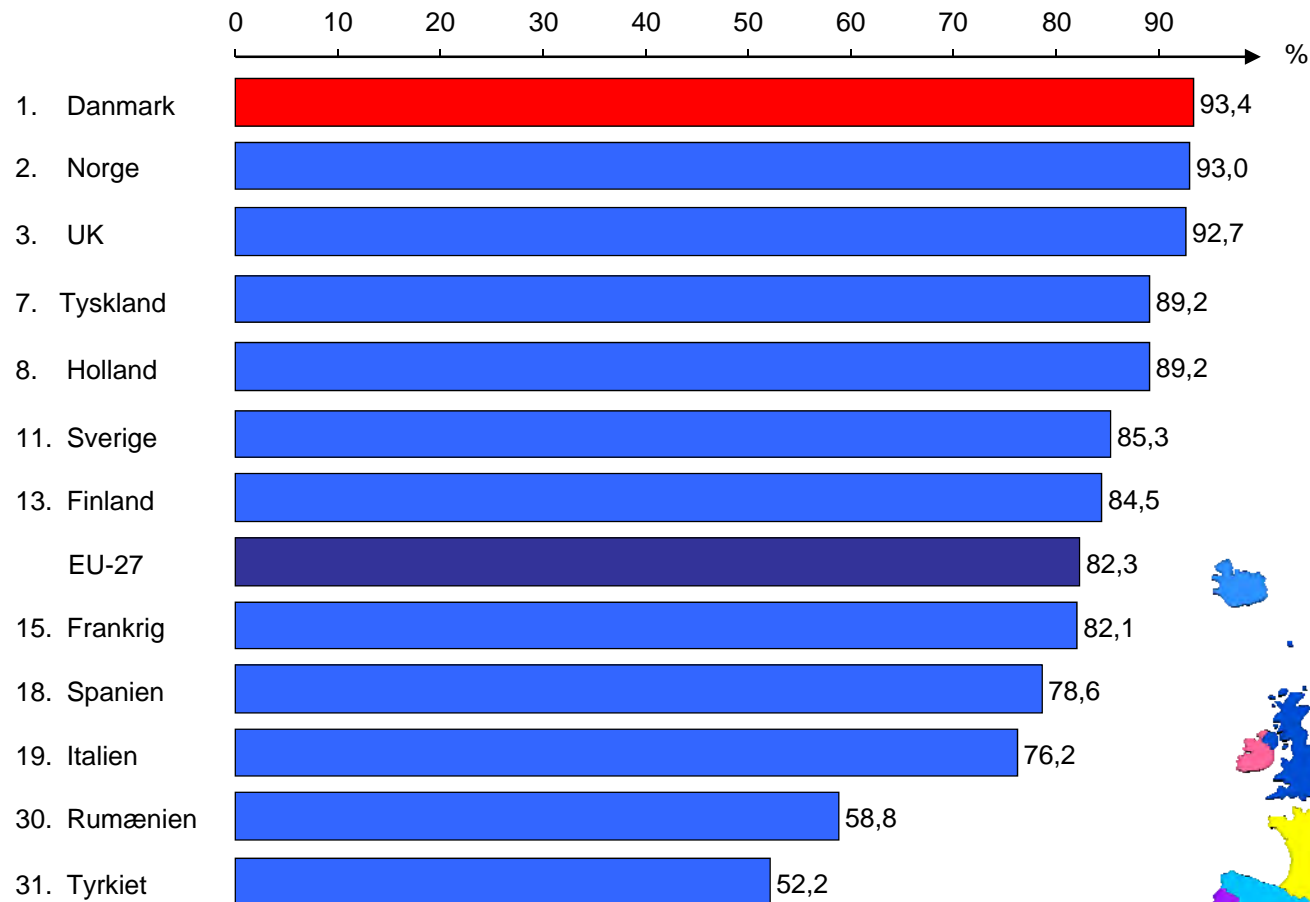
Temamøde. Aalborg Kommune
Utzon Center. 29-10-2010.
Tage Søndergård Kristensen
Task-Consult

På den ene side går det ufatteligt godt.

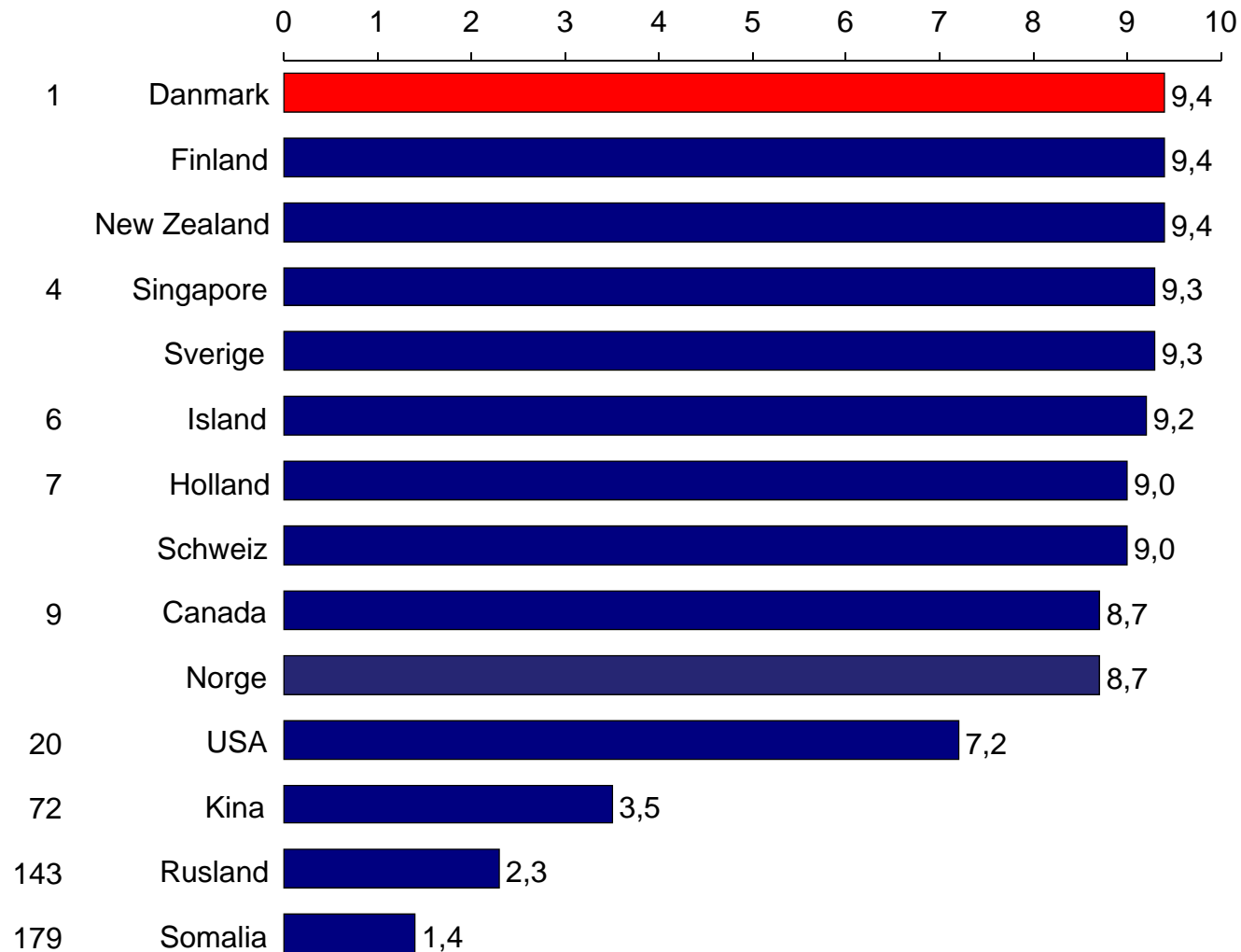


Job tilfredshed i europæiske lande, 2005

Andelen "tilfredse" eller "meget tilfredse"

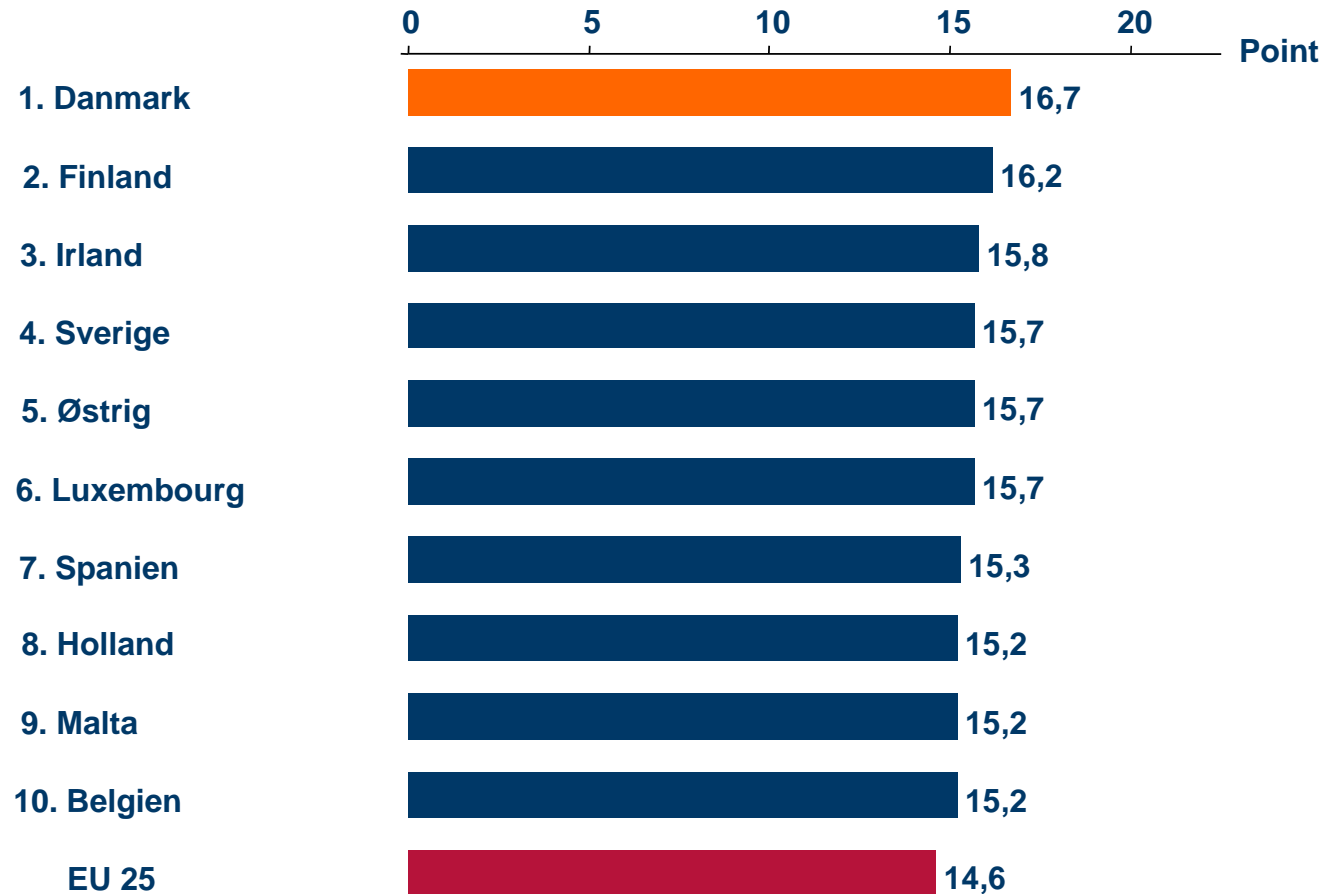


Corruption Index 2007



(Transparency International Globe Corruption Report, 2008)

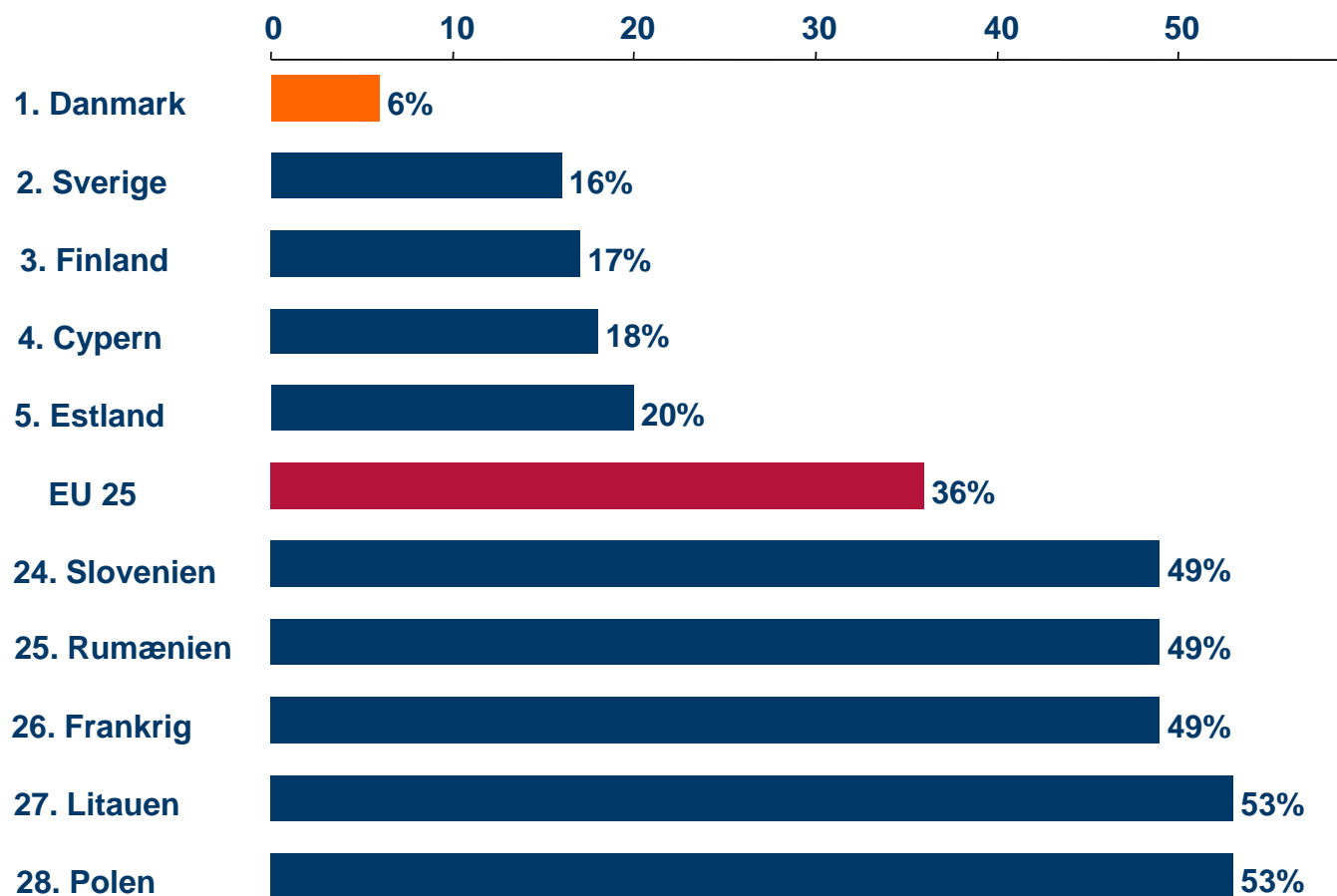
Lykke og tilfredshed med livet



EQLS, 2003.

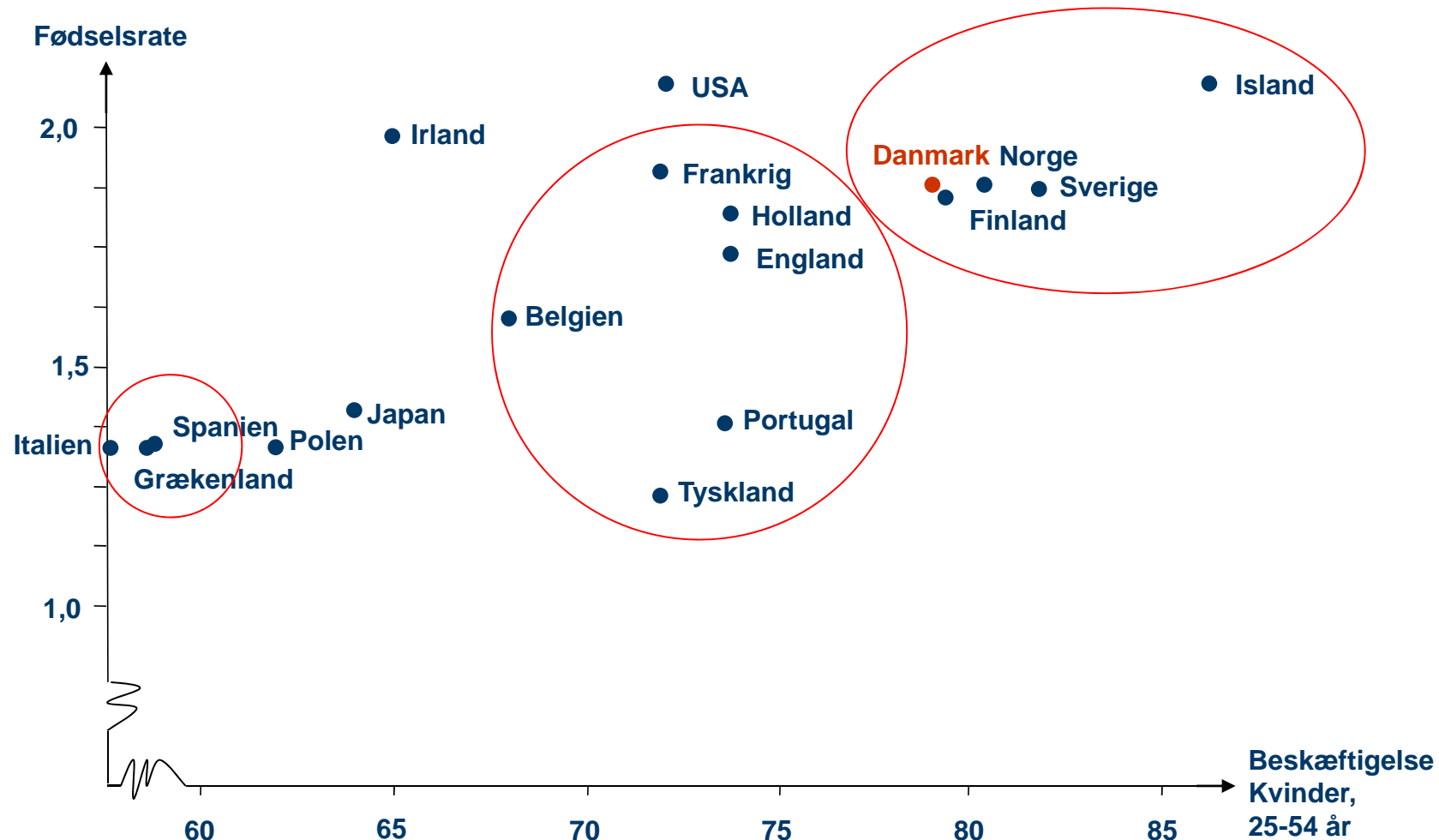
Spændinger mellem ansatte og arbejdsgivere?

Andelen der rapporterer: "Mange spændinger"



EQLS, 2003.

Frugtbarhed og beskæftigelse – kan de kombineres?



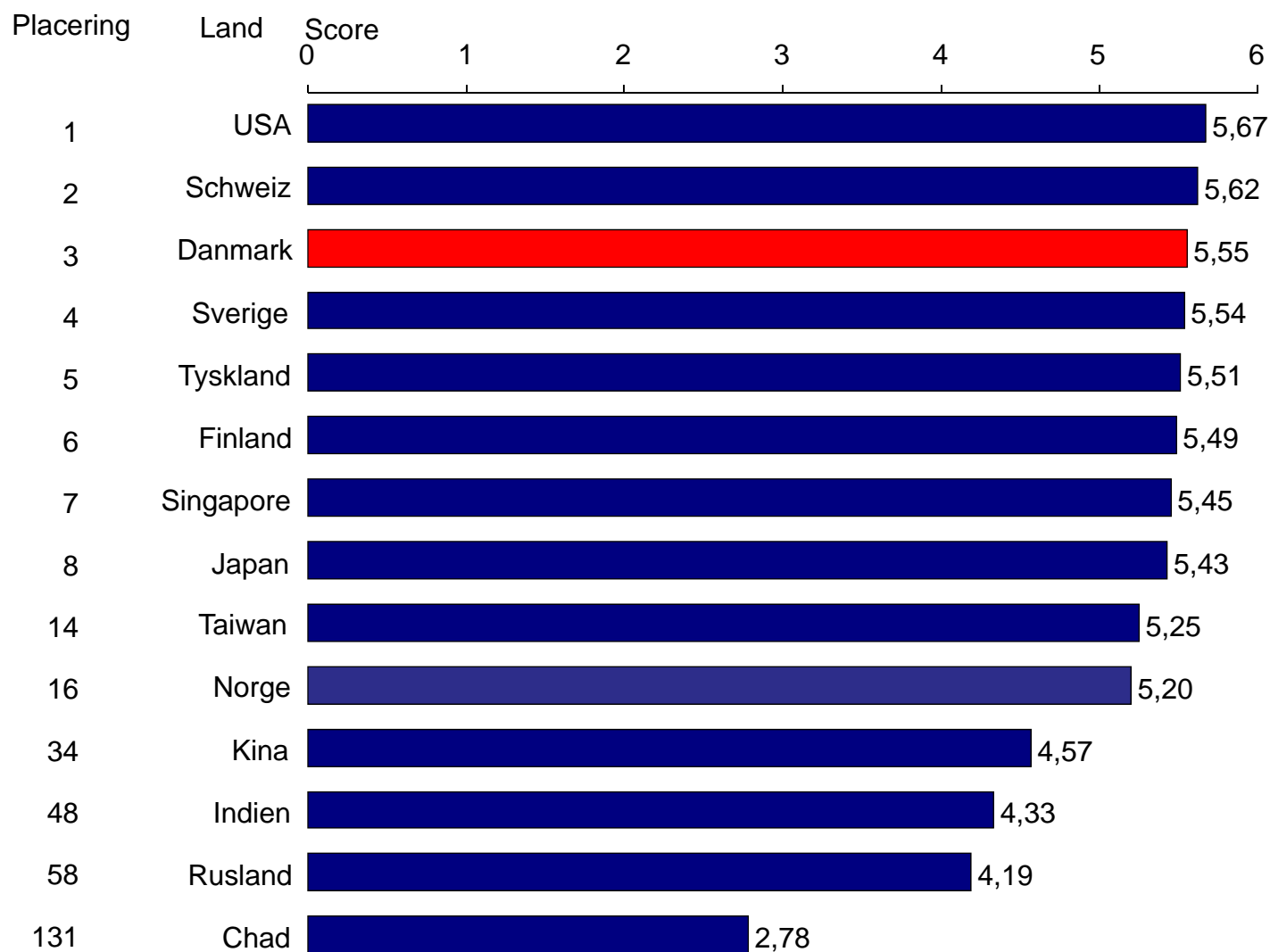
Eurostat. A4. 26-5-2005.

På den anden side er der truende problemer!



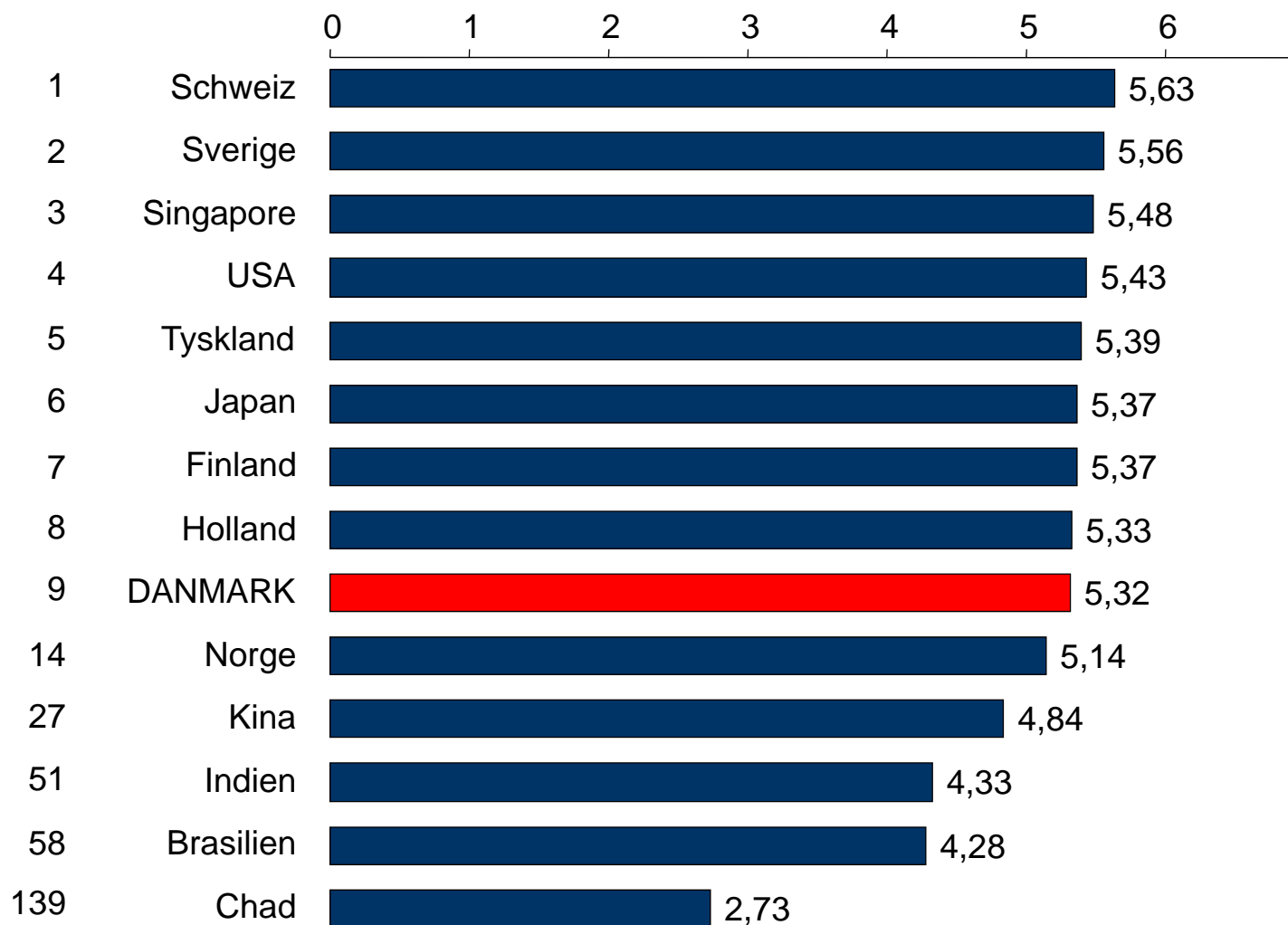
- Underskud på de offentlige budgetter
- Ældrebomben – mangel på arbejdskraft
- Enorm efterspørgsel efter offentlige ydelser, men problemer med rekruttering af medarbejdere
- Stadig vækst i antallet af offentligt forsørgede
- Faldende konkurrenceevne og manglende produktivitets udvikling
- Nordsø olien slipper snart op

Konkurrenceevne 2007 – 2008



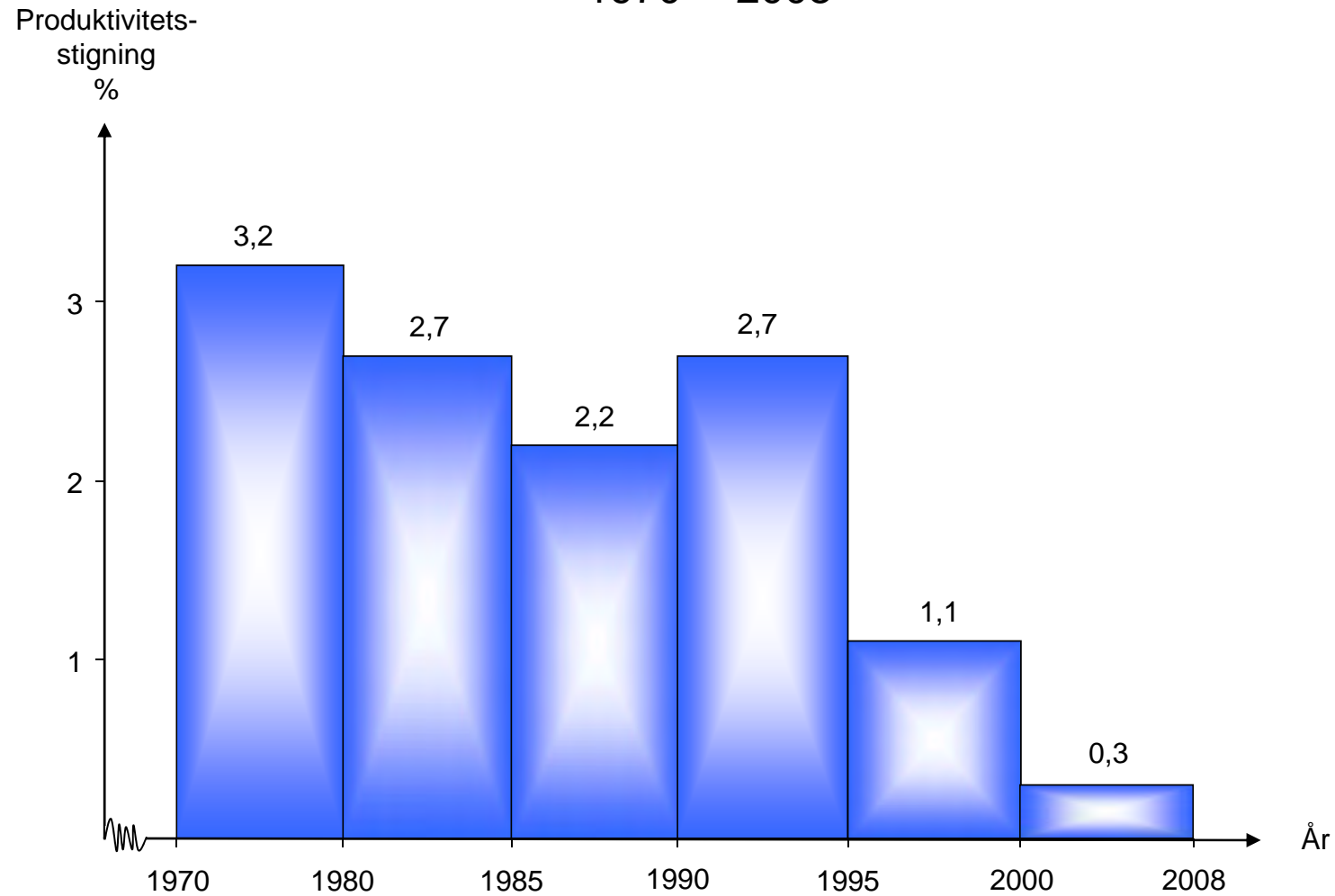
World Economic Forum, 2008.

Konkurrenceevne 2010 — 2011



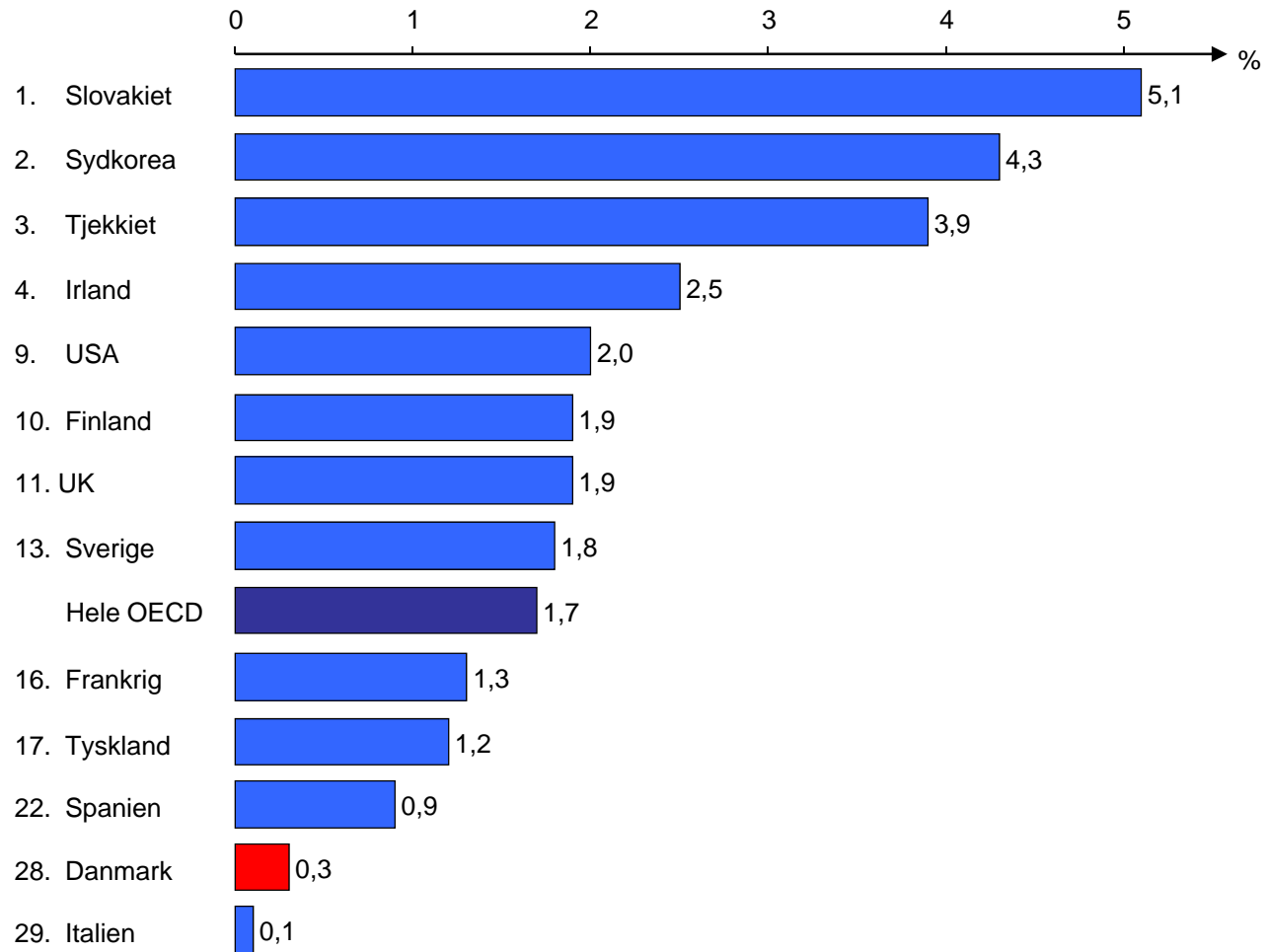
Produktivitetsudviklingen i Danmark

1970 – 2008



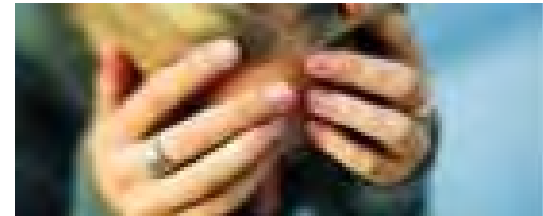
Produktivitetsstigningen i forskellige lande

2000 – 2008



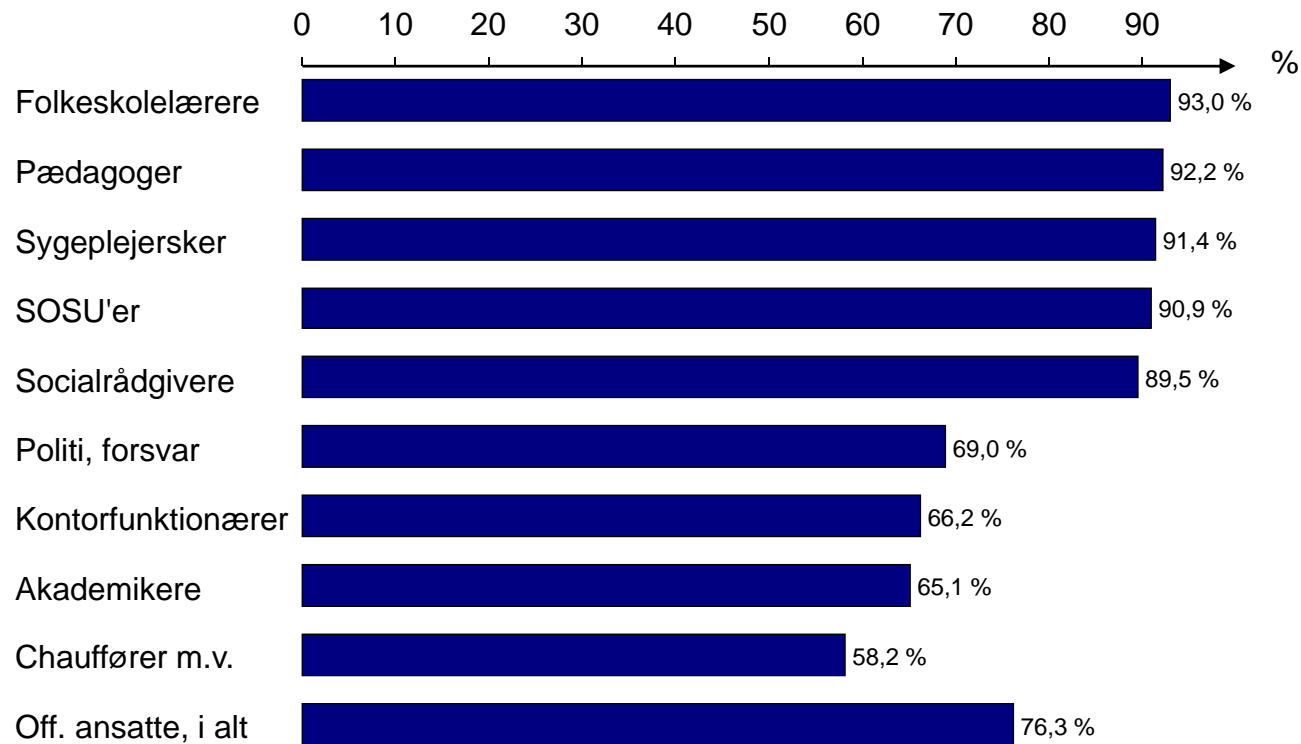
Den offentlige sektors fire plager

- For meget kontrol, dokumentation og evaluering
- For lidt tid til kerneydelsen
- For mange (og for dårligt gennemførte) forandringer
- Stadigt mere krævende, besværlige og voldelige borgere



Stigende krav om dokumentation og kontrol

Andel der har oplevet stigende krav om dokumentation, skemaer, evalueringer og andet papirarbejde inden for deres sektor



N = 1511 offentligt ansatte.

Kilde: A4. Januar 2008.

Giv os lov til at passe vores
arbejde!

”Jeg ville så gerne have været folkeskolelærer i mange år, men lige nu føler jeg, at folkeskolen skubber mig fra sig. Giv mig dog friheden til at blive en god lærer. Det er jo det, jeg gerne vil”

Lærer, Politiken. 17-2-2008.

Her går det godt..

- Vi har altså en situation, hvor flere og flere forventer stadigt flere ydelser med højere og højere kvalitet, som der er færre og færre, der ønsker at levere, og som man ikke vil betale for.
- Samtidigt har vi faldende produktivitet og faldende konkurrenceevne – og for at det ikke skal være løgn, slipper olien snart op.



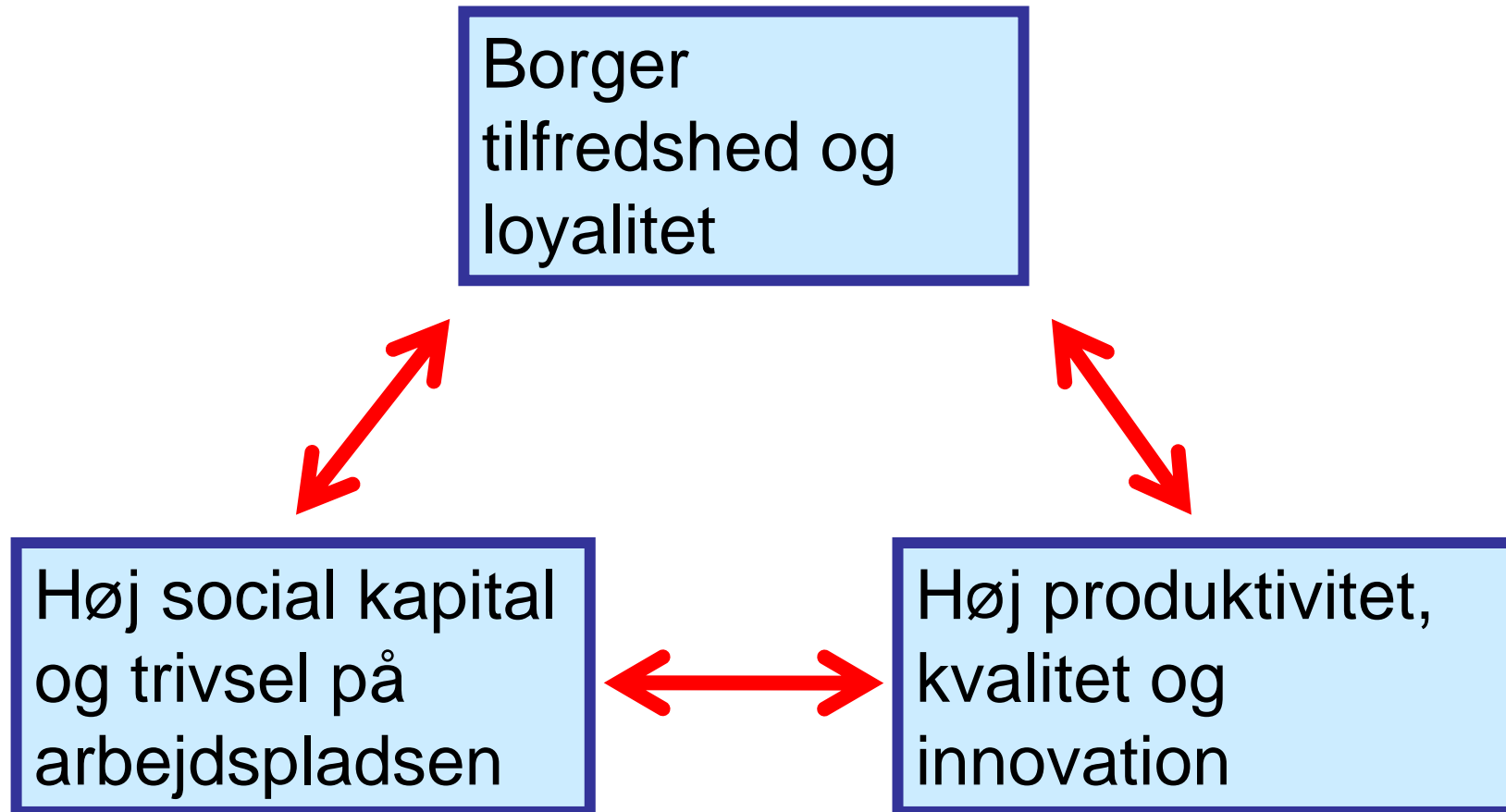
Stress Reduction Kit



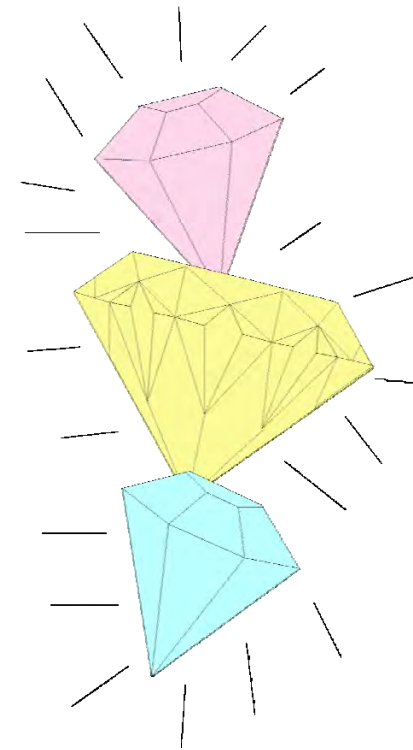
Directions:
1. Place kit on FIRM surface.
2. Follow directions in circle of kit.
3. Repeat step 2 as necessary, or until unconscious.
4. If unconscious, cease stress reduction activity.



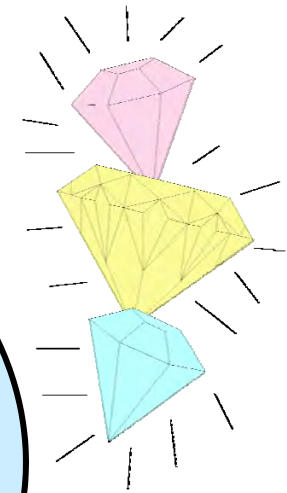
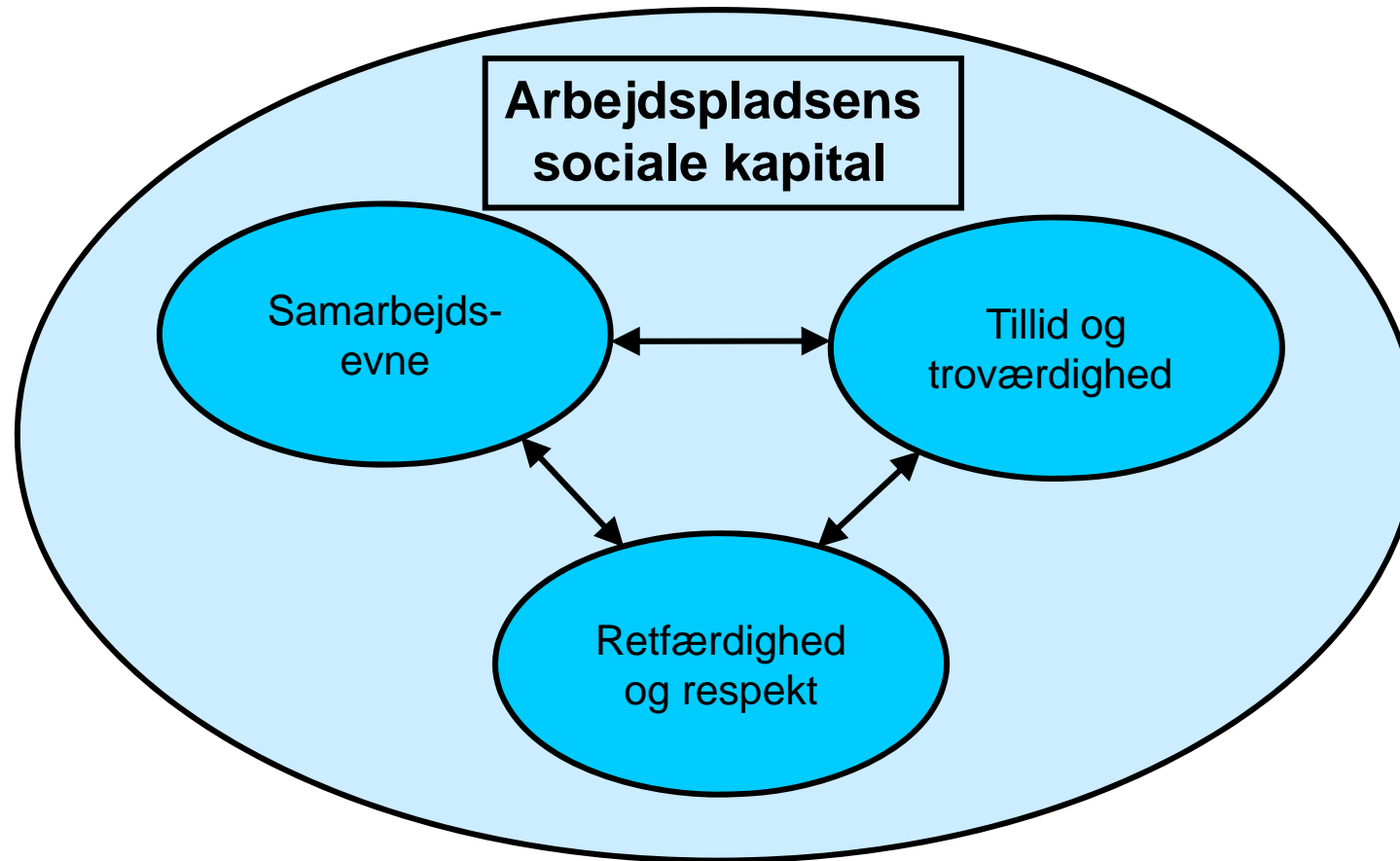
Løsningen er at satse på "Den Stærke Trekant"



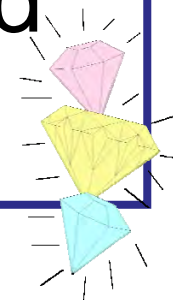
Social kapital - hvad taler vi om?



Vejen til en god arbejdsplads: "De tre diamanter"



Hvad er det nye ved at arbejde med virksomhedens sociale kapital?



- Social kapital er en egenskab ved *hele arbejdspladsen* og ikke ved det enkelte job eller afdeling
- Det er et begreb, som direkte knytter an til den *daglige drift og kerneydelsen*
- Begrebet er ikke primært et arbejdsmiljøbegreb, men omfatter såvel *ledelse som organisation*
- *Produktivitet og trivsel* ses som to sider af samme sag

Tillid på arbejdspladsen



	SAMTALE	ARBEJDE
Nede fra og op ↑	De ansatte stoler på ledelsen	De ansatte stoler på, at ledelsen gør et godt stykke arbejde
Vandret	De ansatte stoler på hinanden	De ansatte stoler på, at kollegerne gør et godt stykke arbejde
Oppe fra og ned ↓	Ledelsen stoler på de ansatte	Ledelsen stoler på, at de ansatte gør et godt stykke arbejde

Opbygning af tillid



- Man opbygger tillid ved at være *troværdig*:
 - *Konsistent adfærd*: Man handler gennemskueligt og forklarligt
 - *Integritet*: Man gør hvad man siger og siger hvad man gør
 - *Uddelegering af kontrol*: Man viser selv tillid ved at give kompetence til andre
 - *Demonstration af lydhørhed*: Man tager andres synspunkter seriøst



Om at lytte..



- De fleste ledere er bedre til at tale end til at lytte.
- Når der ikke bliver lyttet, er der nogle, der bliver tavse. Andre bliver "brokkehoveder".
- At lytte er ikke det samme som at rette sig efter alle forslag. Et begrundet nej til et forslag er også tegn på respekt.
- Det er en god ide at sætte lytningen i system og gøre den synlig.

Den gode kontrol

- *Meningsfuld kontrol.* Kontrol der bruges til at forbedre produktivitet og kvalitet.
- *Fokuseret kontrol.* Kontrol der drejer sig om betydningsfulde forhold.
- *Ingen gabestok.* Og ingen brug af relative benchmarks.
- *Retfærdig kontrol.* Kontrol over forhold, som man har indflydelse på.
- *Passende kontrol.* Kontrol der ikke tager urimelig lang tid fra kerneydelsen.

Hasle og Toft. Væksthus for ledelse 17.9.10.



Retfærdighed på arbejdspladsen



- * **Fordelingsmæssig retfærdighed.** Bliver løn, forfremmelser, fyringer, anerkendelse, frynsegoder etc. retfærdigt fordelt?
- * **Processuel retfærdighed.** Er processen retfærdig? Følges anerkendte procedurer? Går det “rigtigt til?”
- * **Interaktionel retfærdighed:**
 - * **Interpersonel retfærdighed.** Bliver man behandlet ordentligt, dvs. med respekt?
 - * **Informativ retfærdighed.** Får man tilstrækkelig information om processen?

De seks regler for en retfærdig proces



- * **Konsistens.** Samme procedurer skal bruges over for alle ansatte.
- * **Upersonlighed.** Ledernes personlige interesser skal ikke influere på processen.
- * **Beslutningsgrundlag.** Beslutningerne skal være baseret på pålidelige og relevante informationer.
- * **Ankemulighed.** Der skal være mulighed for, at unfair og forkerte beslutninger omgøres.
- * **Repræsentation.** Alle berørte parter skal involveres og høres i processen.
- * **Etik.** Processen skal finde sted i overensstemmelse med fundamentale etiske principper.

Leventhal. 1980.

Indsats og belønning

Hvad gør de ansatte, når belønningen* ikke er retfærdig i forhold til indsatsen?

De sætter indsatsen ned:

- * Større fravær
- * Lavere motivation og kreativitet
- * Mindre (frivilligt) overarbejde
- * Mindre hjælp og støtte til kolleger
- * Dårligere hjælp og service til kunder og klienter
- * Mindre lyst til at blive på arbejdspladsen/arbejdsmarkedet

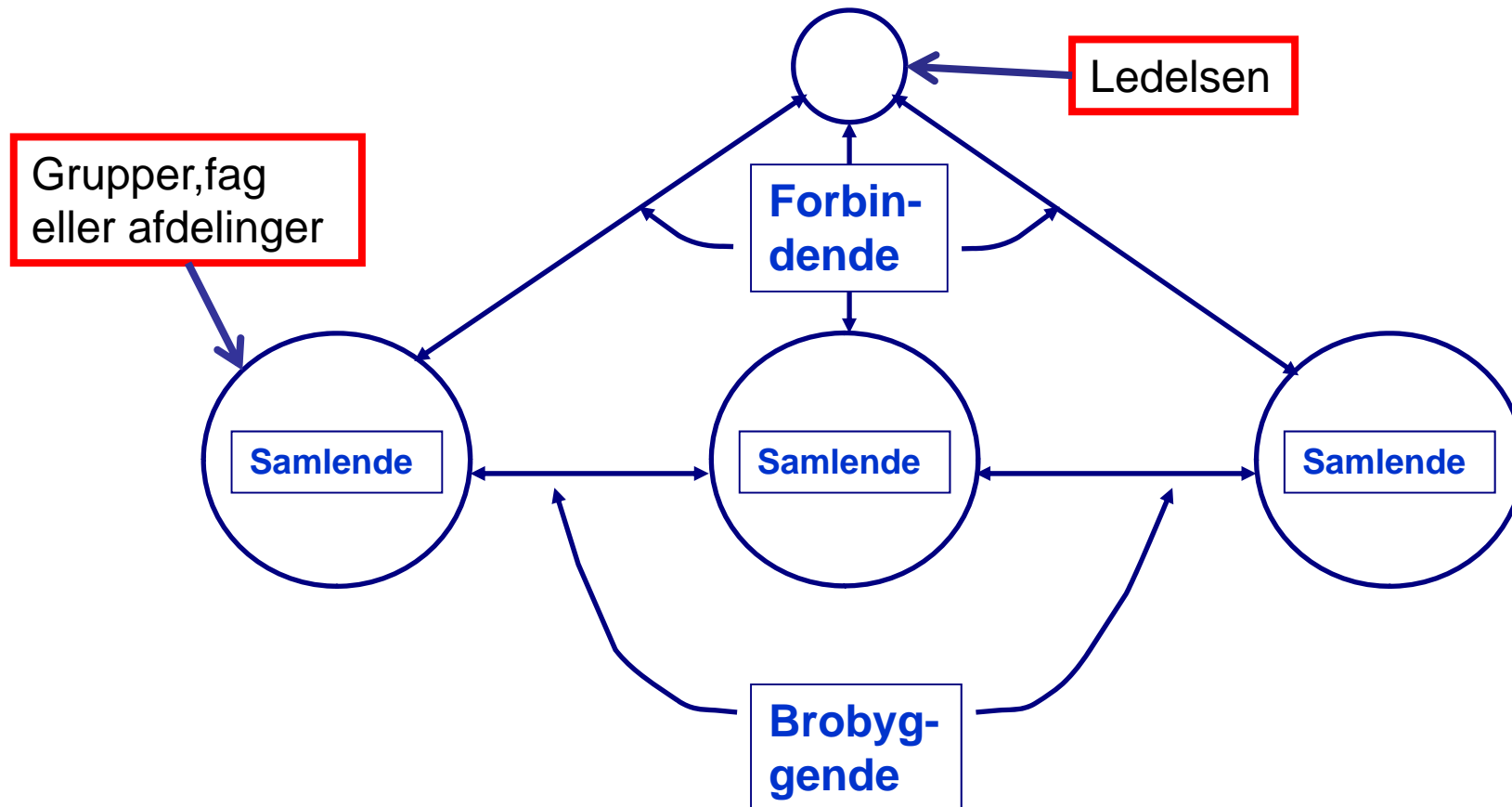


* Belønning: Løn, frynsegoder, karriere, anerkendelse

Kilde: Schaufeli, Siegrist m.fl.

Virksomhedernes sociale kapital: Samarbejdet

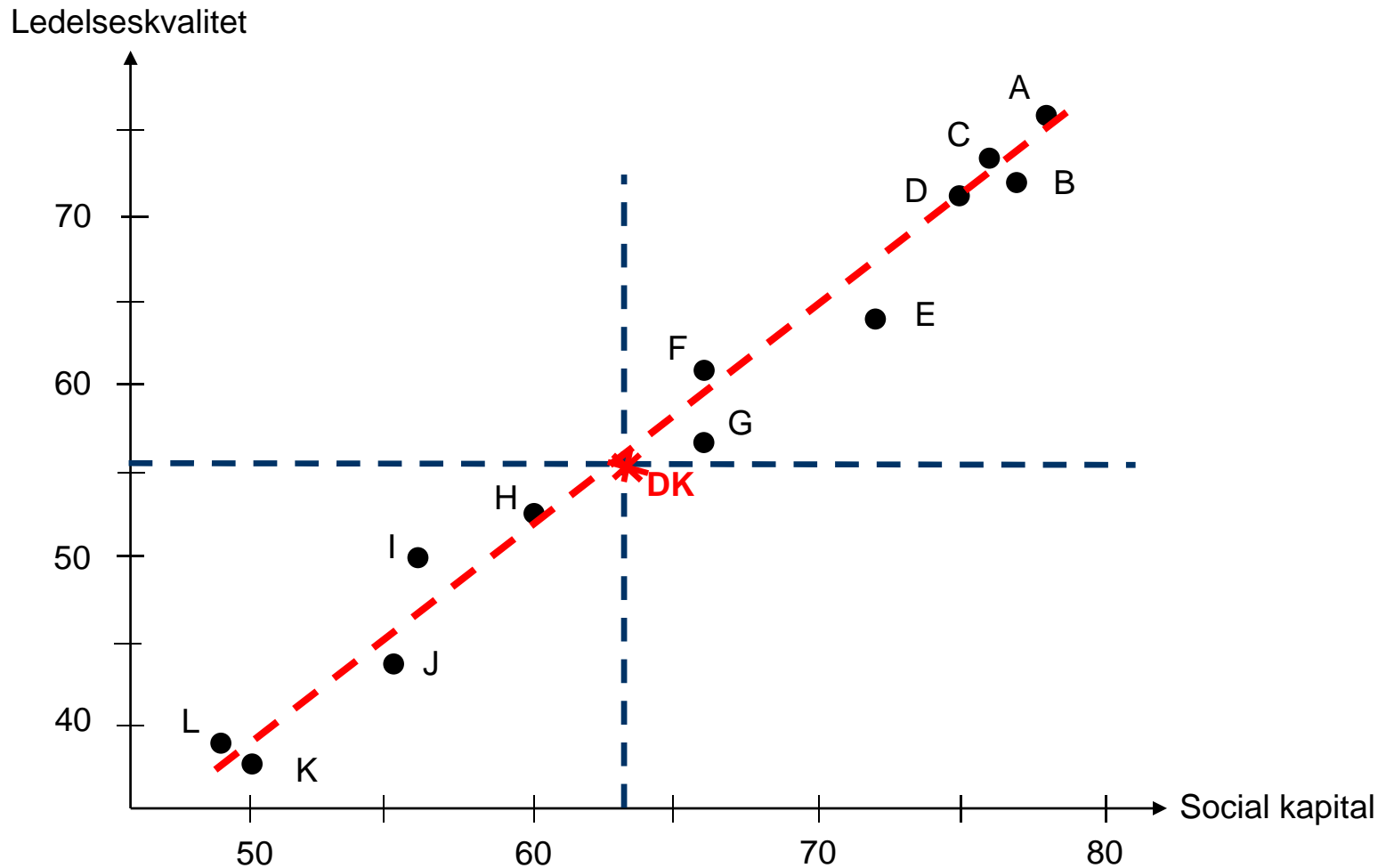
Samlende, brobyggende og forbindende social kapital
(Bonding, bridging and linking)



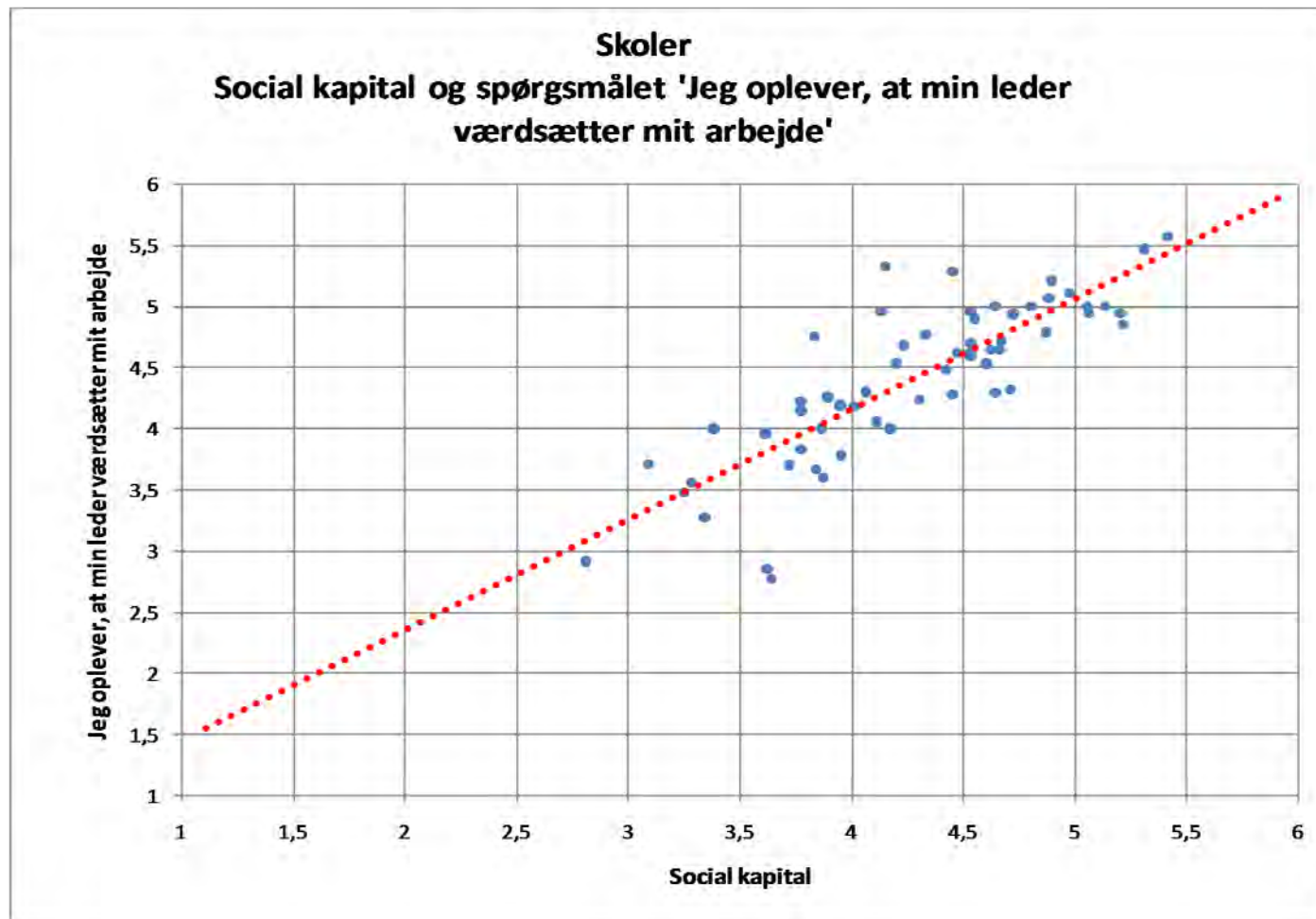
Den sociale kapital er meget forskellig fra arbejdsplads til arbejdsplads - og den hænger sammen med lederskab



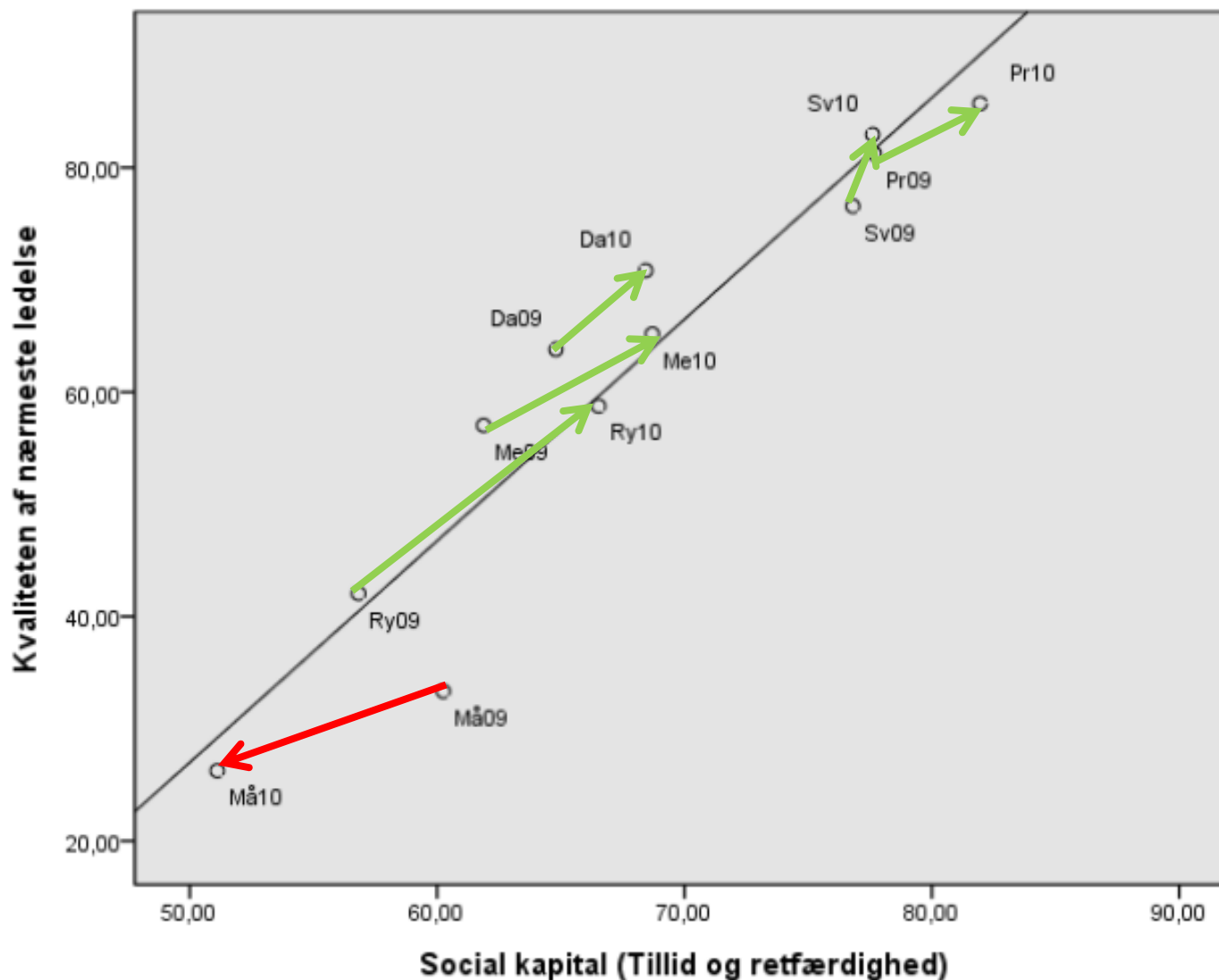
Social kapital og ledelseskvalitet i en kommunes skoler



Social kapital og værdsættelse fra egen leder



Nærmeste ledelse og social kapital: Udviklingen over 1 år i BAR SOSU projektet "Det Stærke Fællesskab"





Yasar Cakmak på Amager Fælled Skole

- *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.
- *Vær tydelig:* Jo mere usikkerhed der omgærder institutionen, jo vigtigere er det, at du er tydelig i dine udmeldinger. Når kommandovejene er klare, opstår der færre misforståelser. Medarbejderne vil faktisk gerne ledes.
- *Vær offensiv:* Ingen forbedringer sker af sig selv. Brug ekstern sparring, skab alliancepartnere i nærområdet og gå i clinch med forvaltningen. Engagement og visionær ledelse belønnes – også oppefra.

Godt lederskab kræver godt kollegaskab!

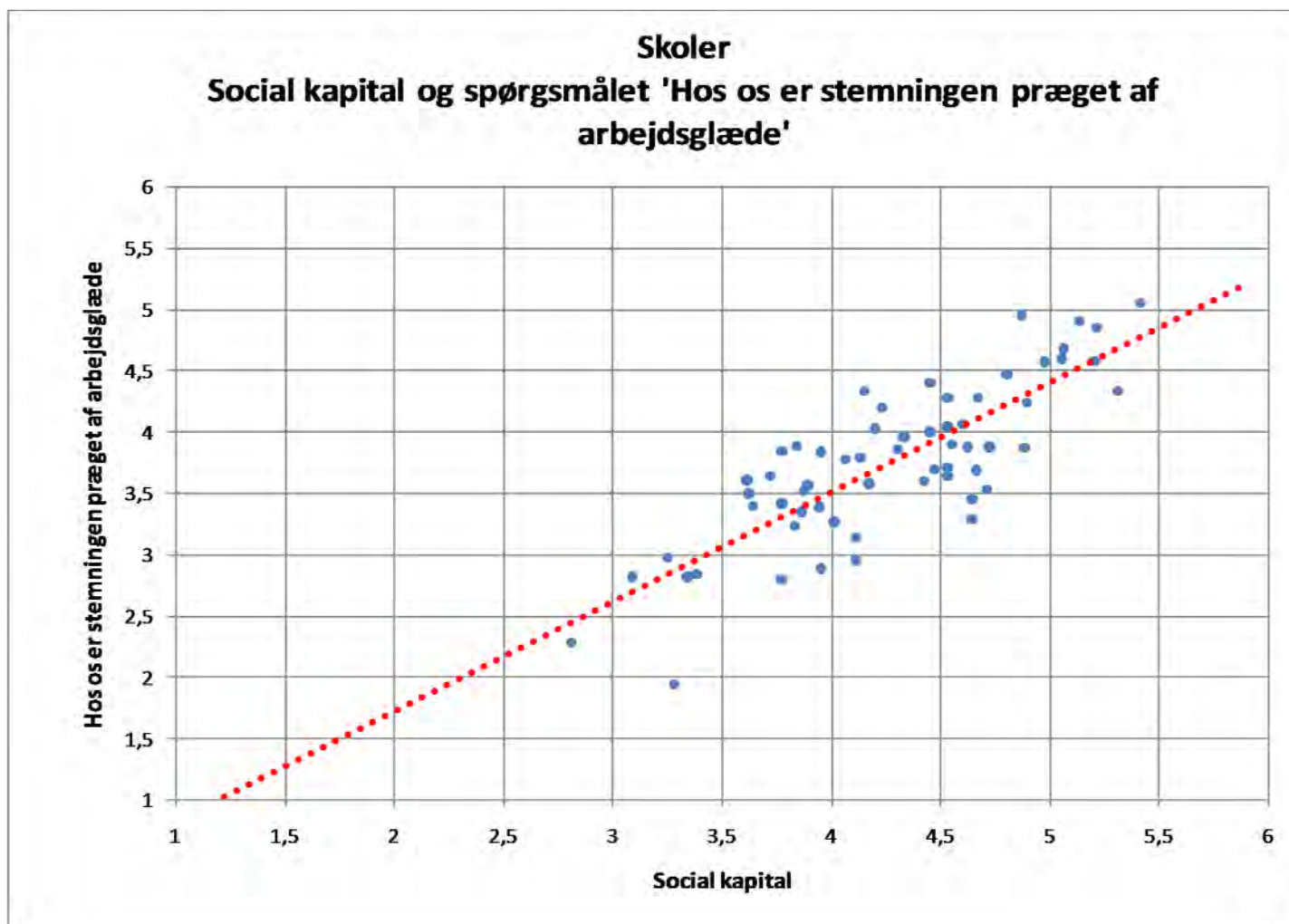
- At gøre mere, end man er nødt til
- At hjælpe og støtte både kolleger og ledere
- At medvirke til at finde nye og bedre løsninger og arbejdsgange
- At acceptere de givne vilkår
- At være både positiv og kritisk
- At udvikle de faglige kompetencer



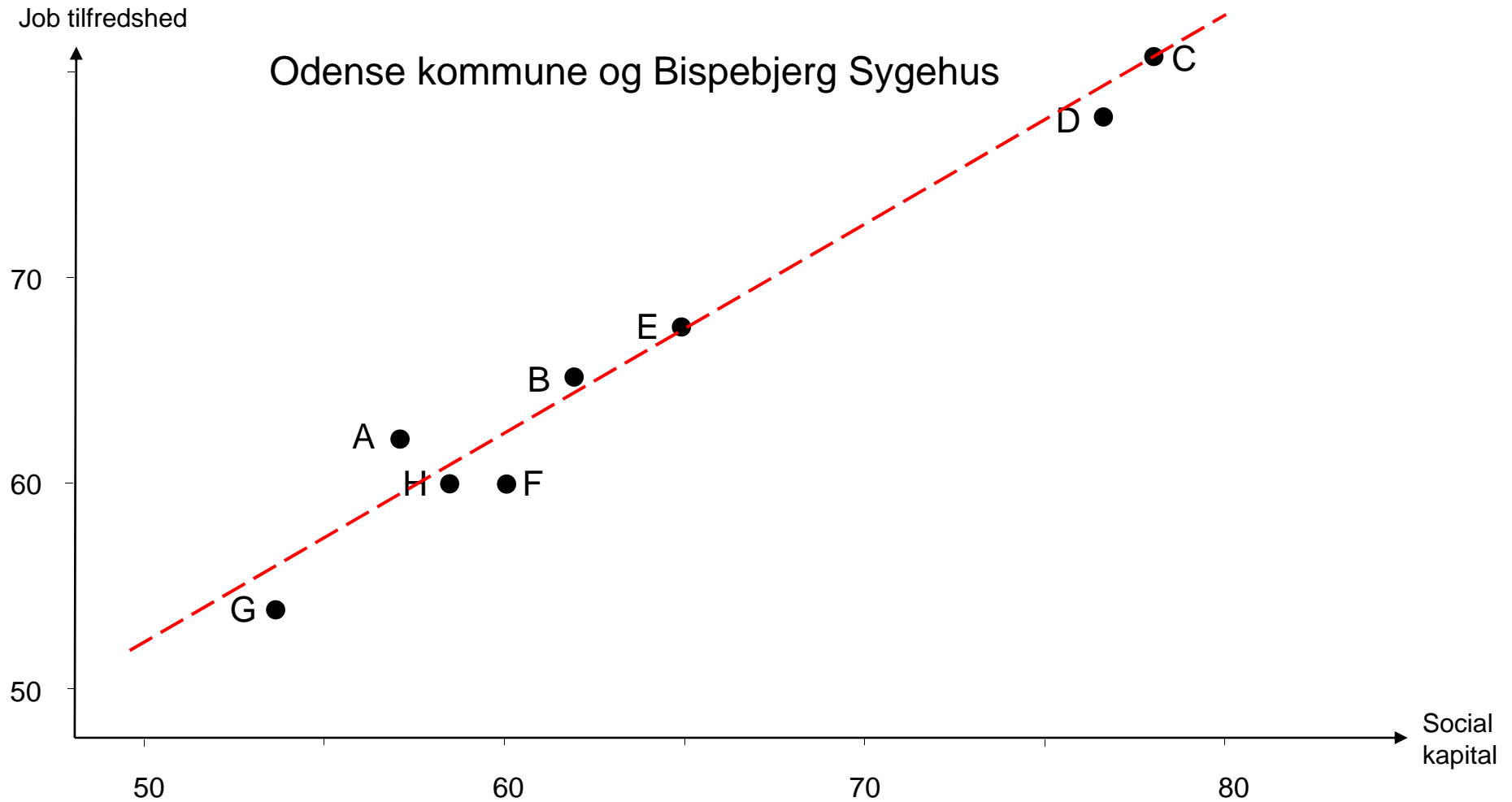
Social kapital, trivsel og helbred



Social kapital og arbejdsglæde



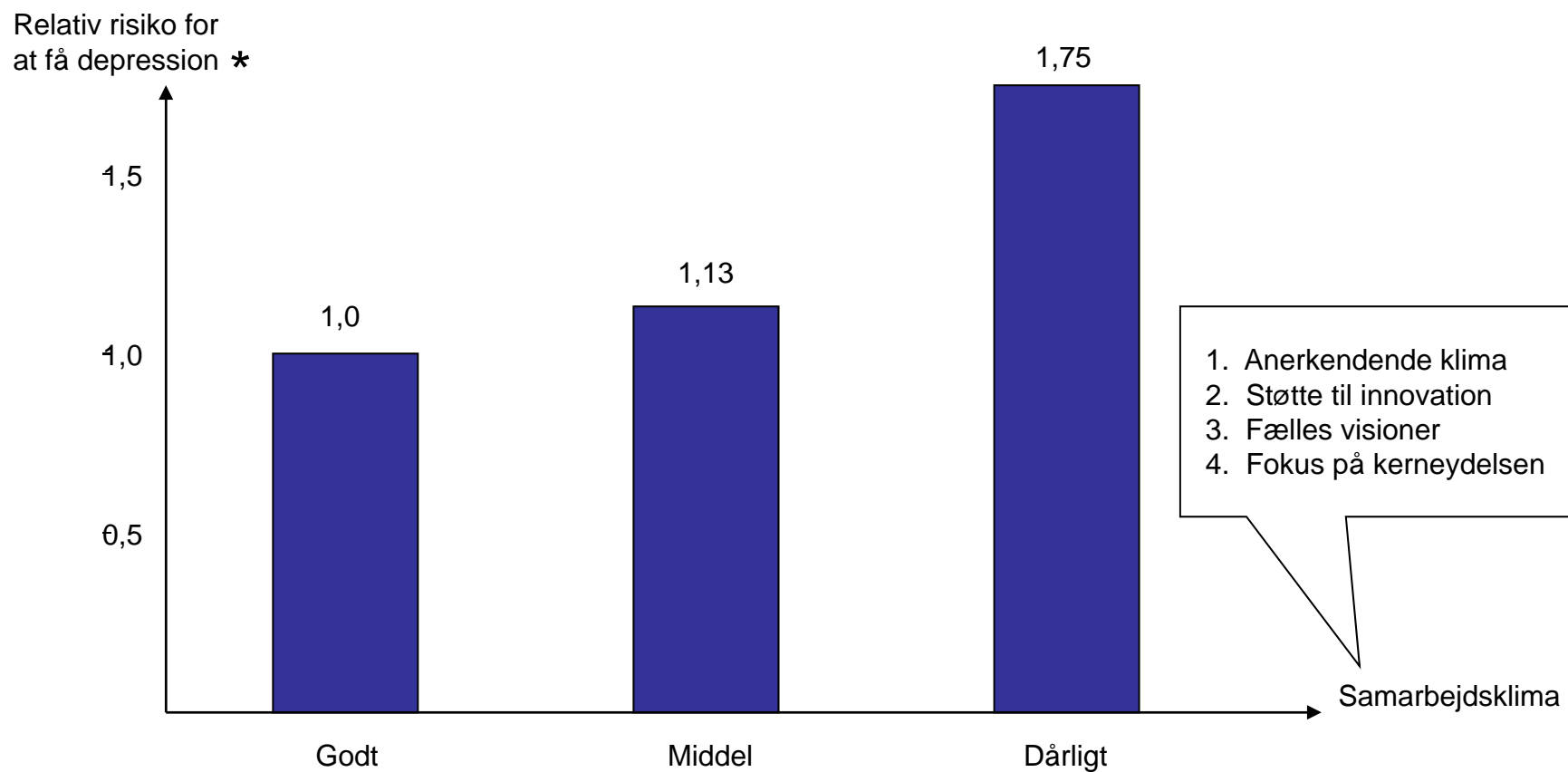
Social kapital og job tilfredshed



"Det stærke fællesskab" 2009.

Dårligt samarbejdsclima og risiko for at få en depression

En 2-års forløbsundersøgelse af 4815 finske hospitalsansatte

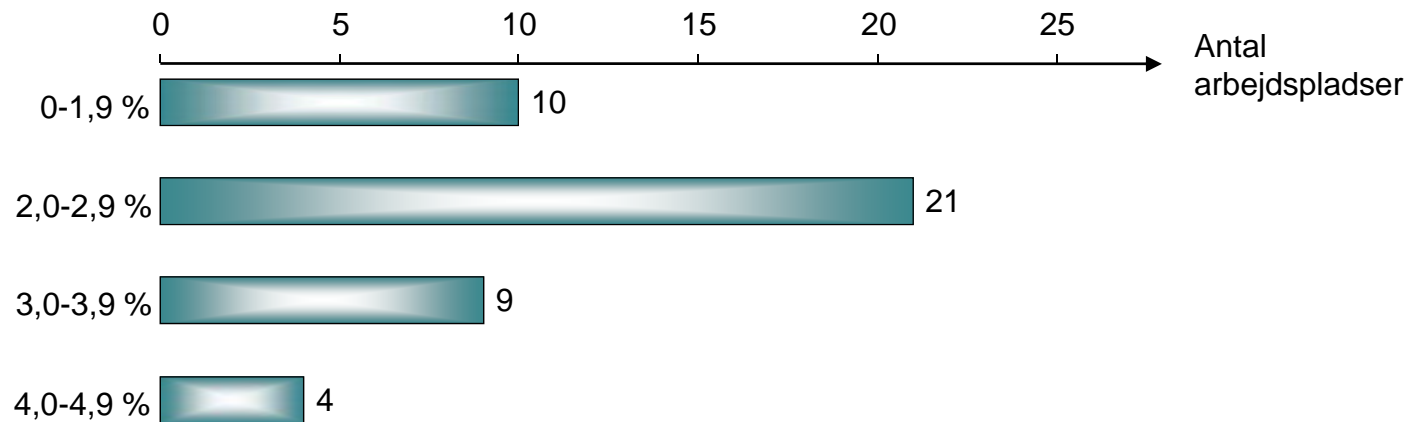


* Ingen sammenhæng med indflydelse eller krav

Social kapital, fravær og personaleomsætning

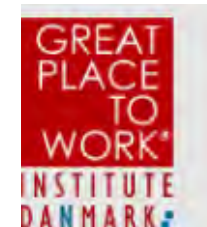


Fravær på de "50 bedste arbejdspladser" i Danmark i 2009



(Uoplyst: 6)

Middel-fraværet var på 2,5 %



Fravær i Øsby plejecenter

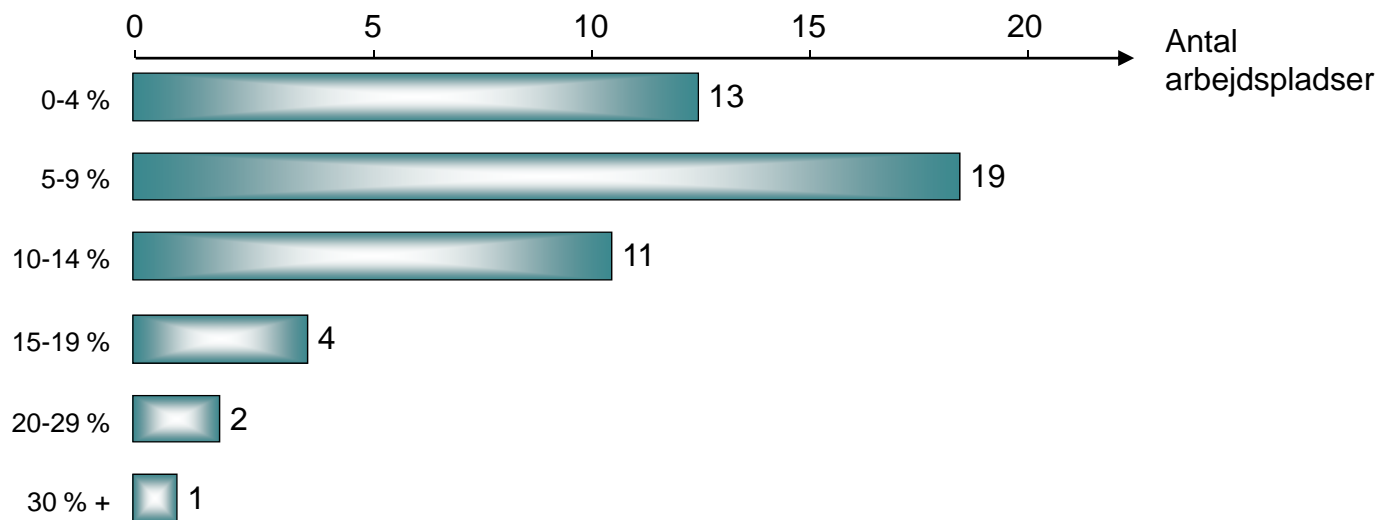
- "Hvis jeg er sløj om morgenen, så tænker jeg, skal jeg blive hjemme eller gå hen på centeret? Så går jeg hen på centeret, og så får jeg god omsorg og pleje dér. Og når arbejdsdagen er omme, så er jeg frisk og rask igen".
- Vi har et fravær på 1 %. Og vi har ikke haft arbejdsskader i mere end fem år.
- Lavt fravær giver stabilitet over for beboerne og færre vikarer.
- Vi sparer 250.000 kr. om året i sygefravær.

Radisens fravær

- Sygefraværet blandt medarbejderne er faldet fra 18 % til 3 %. Nu har man indført gratis massage, gratis frugt, akutte afspadseringsdage m.v.
- Sygefraværet kostede 200.000 kr per år til vikarer. Massagen koster 18.000 kr per år.



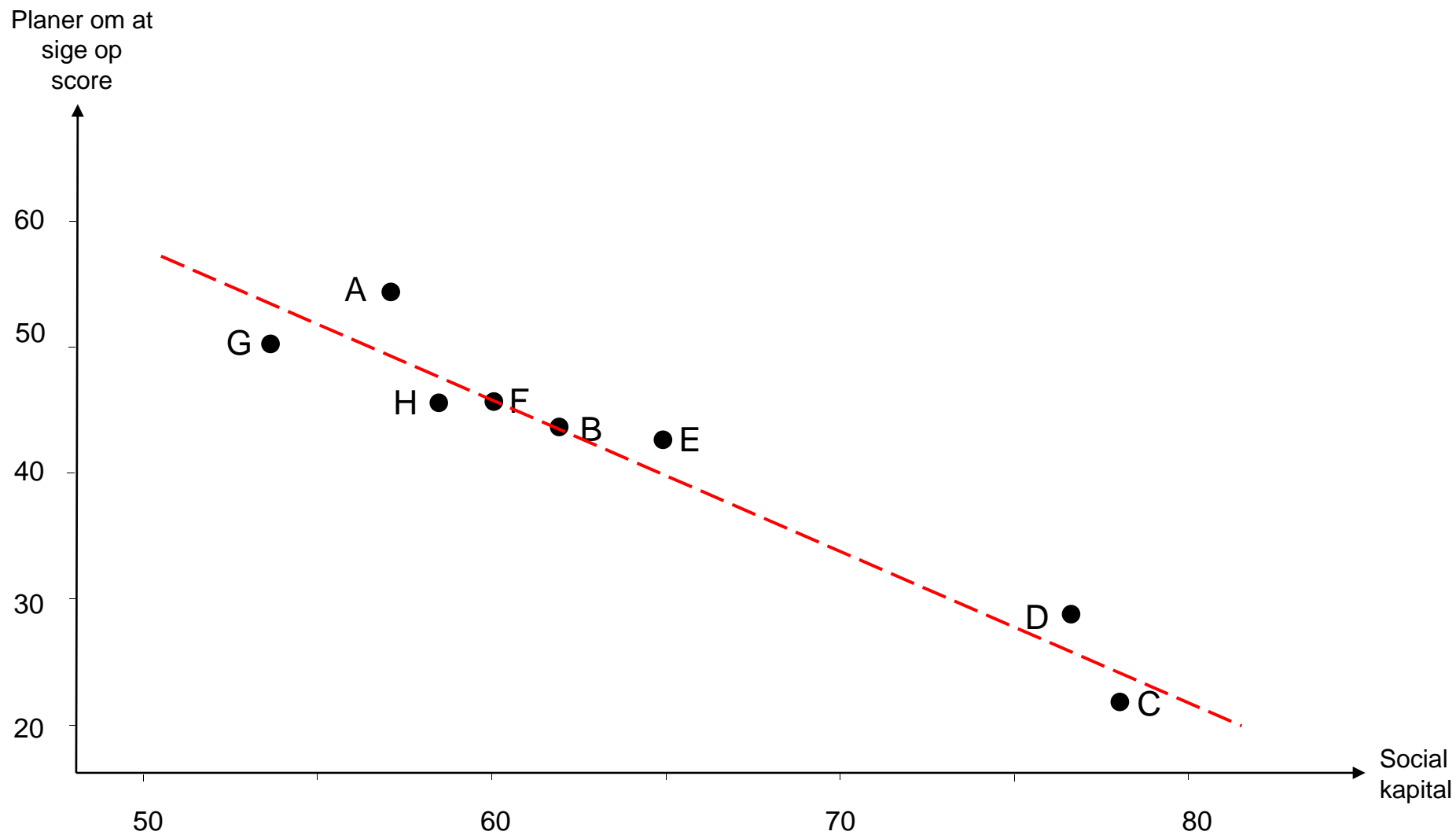
Personaleomsætningen på de "50 bedste arbejdspladser" i Danmark i 2009



Middelværdi 8 %

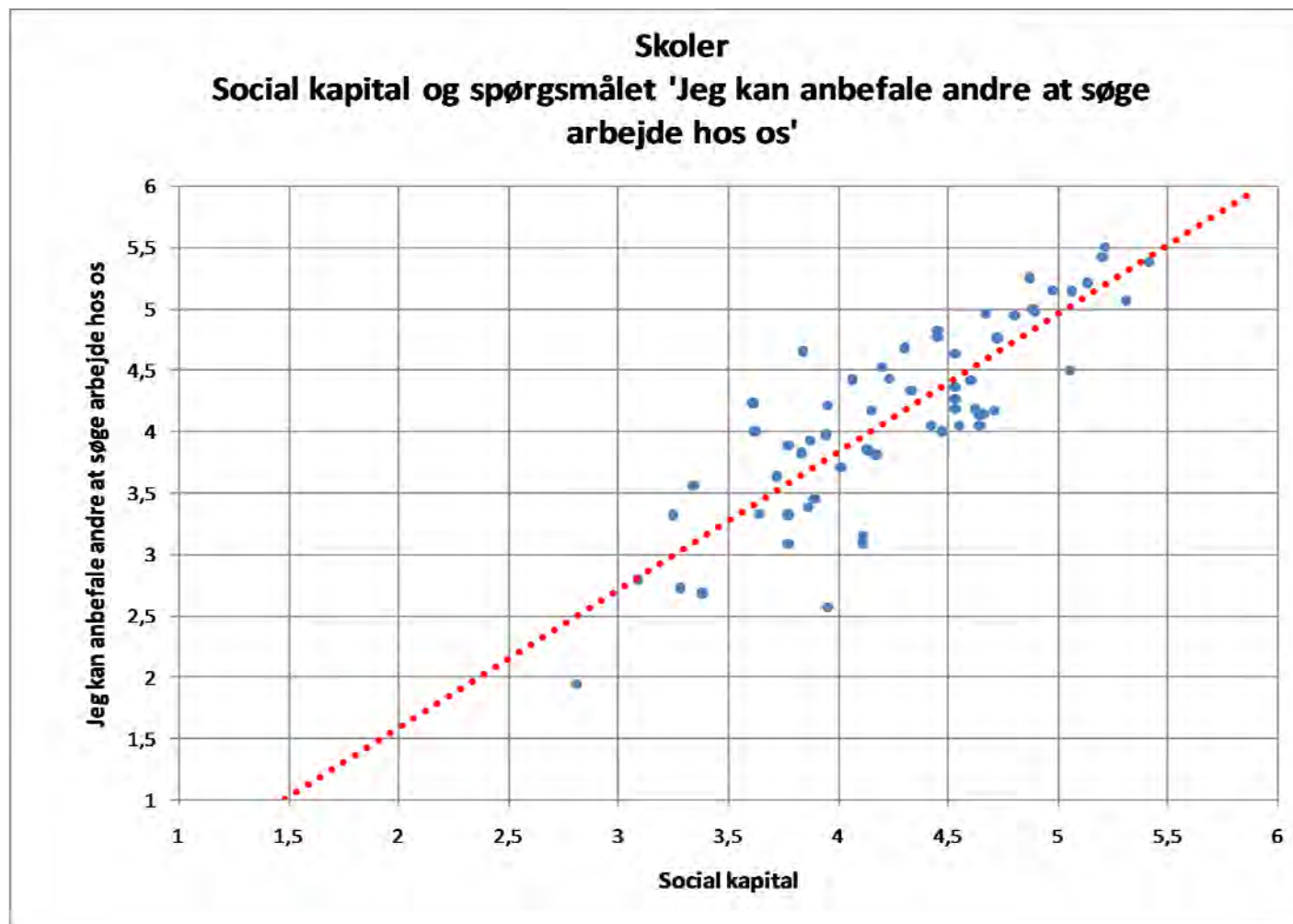


Social kapital og planer om at sige op inden for social- og sundhedsområdet



"Det stærke fællesskab" 2009.

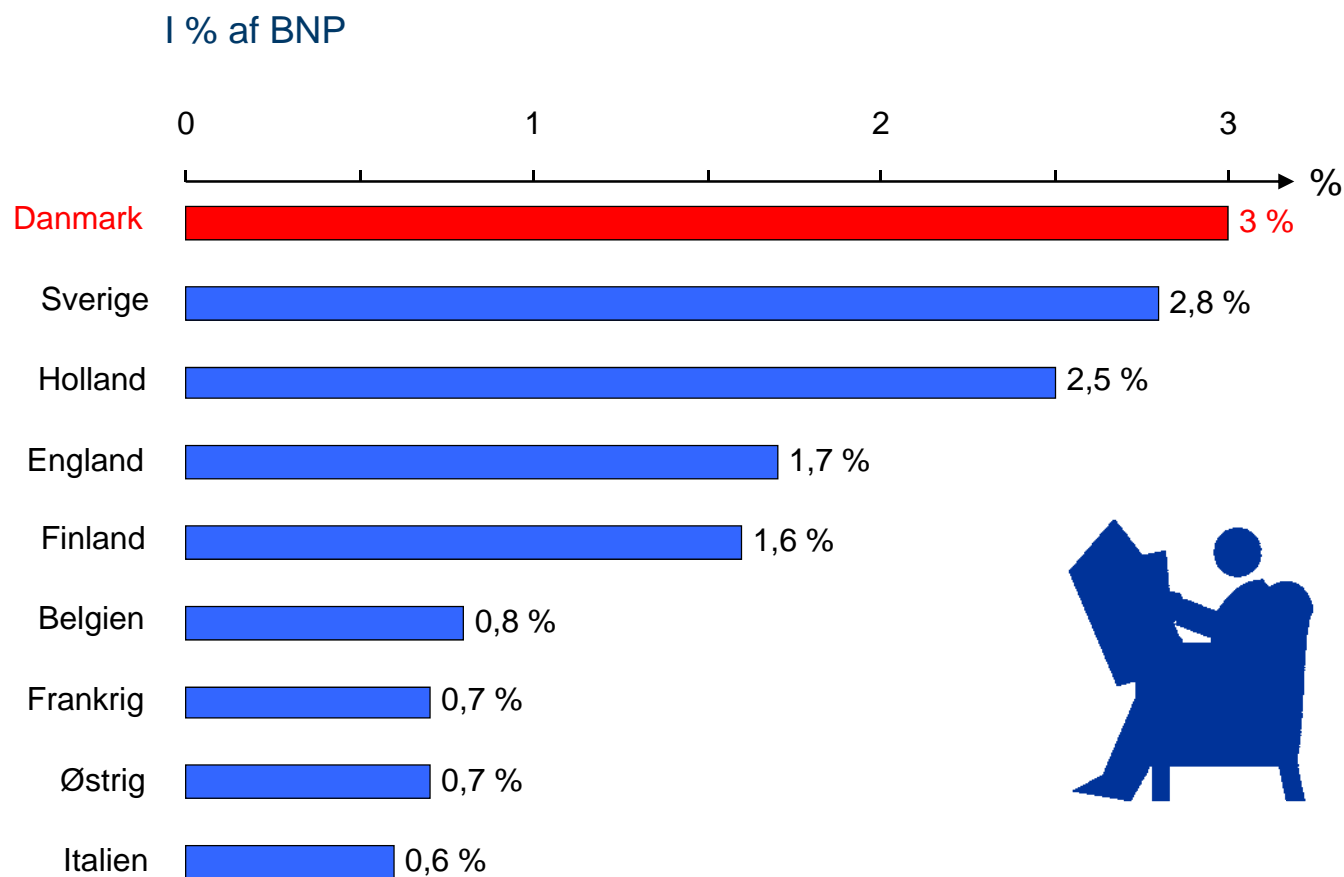
Social kapital og anbefaling af eget arbejde til andre



Social kapital og produktivitet

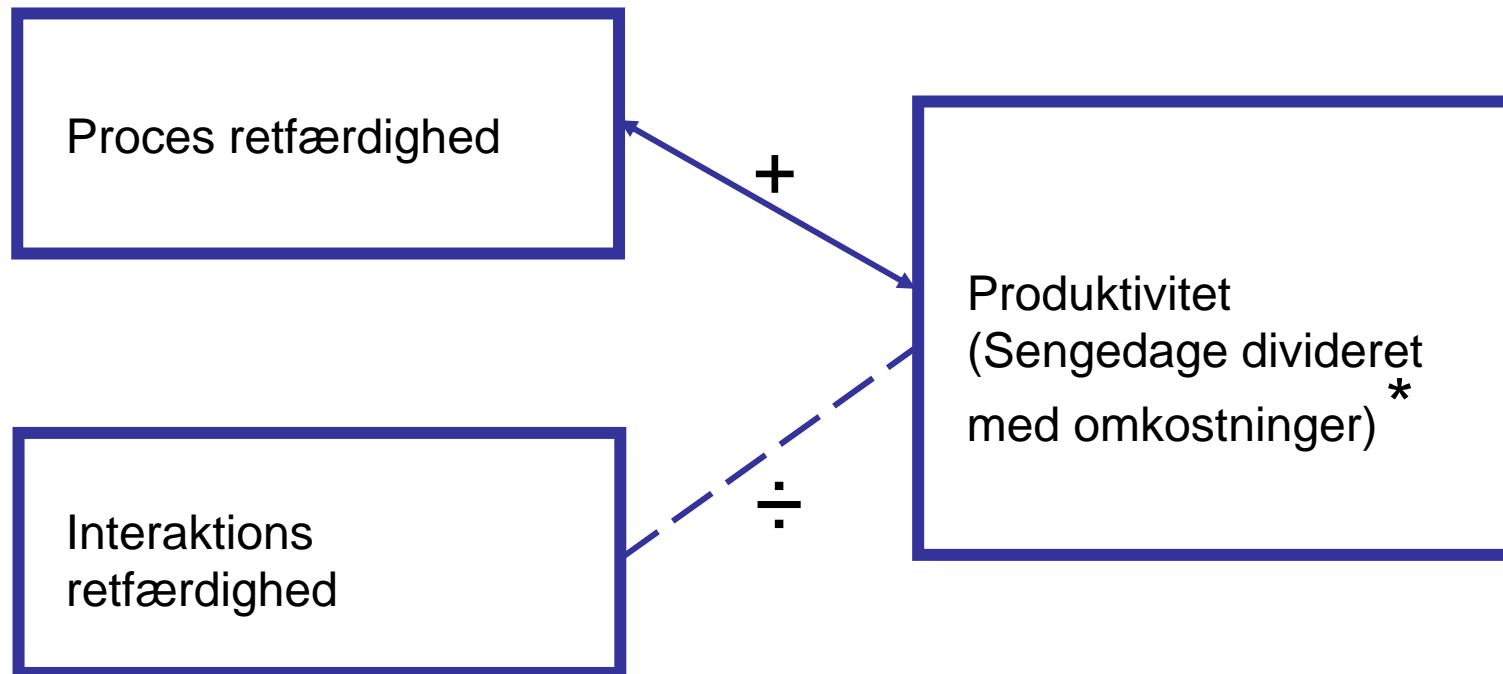


Udgifter til ældrepleje



Retfærdighed og produktivitet på plejehjem

En finsk undersøgelse af 330 ansatte på 26 plejehjem

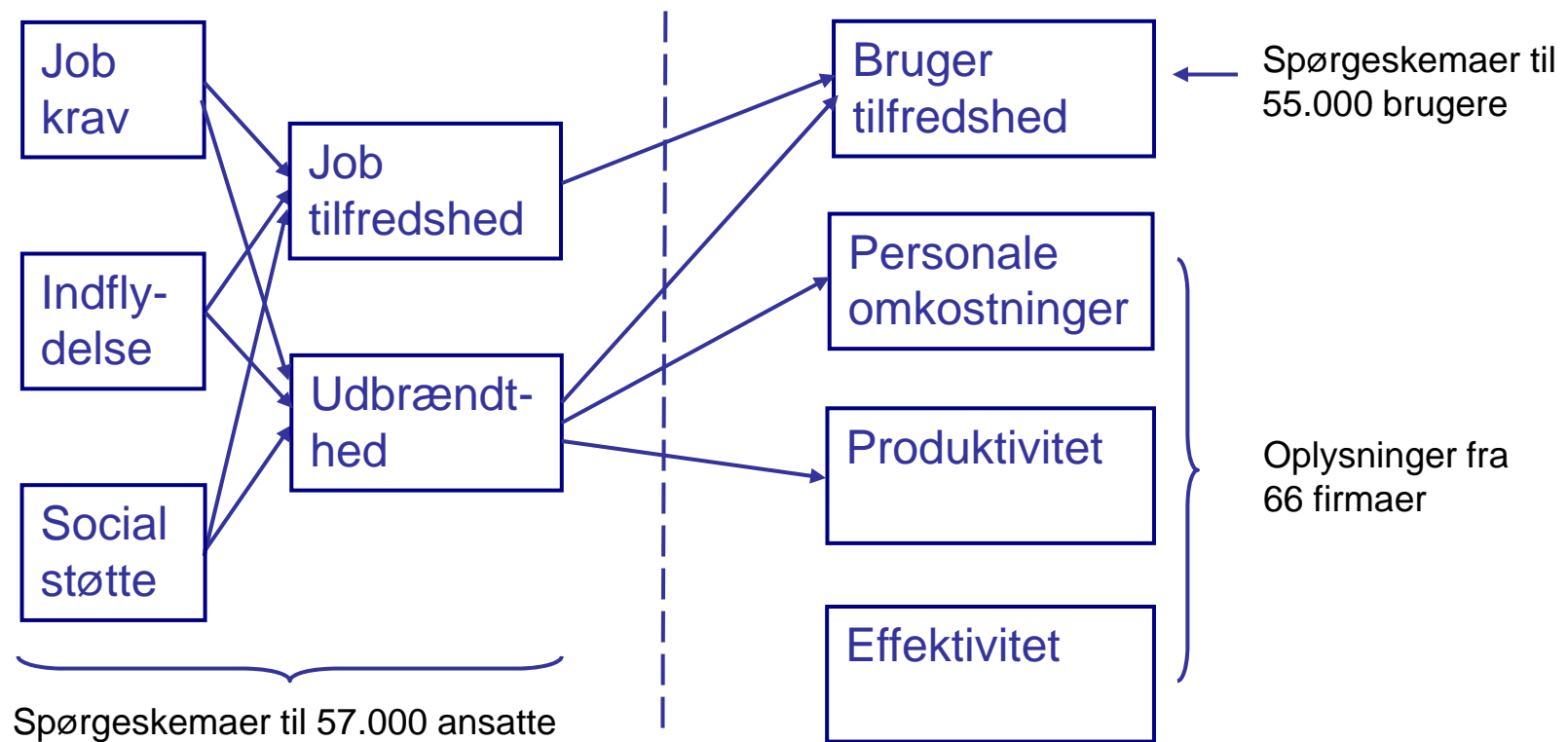


* Cost effectiveness

Der var mellem 3,4 og 7,9 ansatte per 10 sengepladser på de 26 plejehjem (Gennemsnit : 6,1)

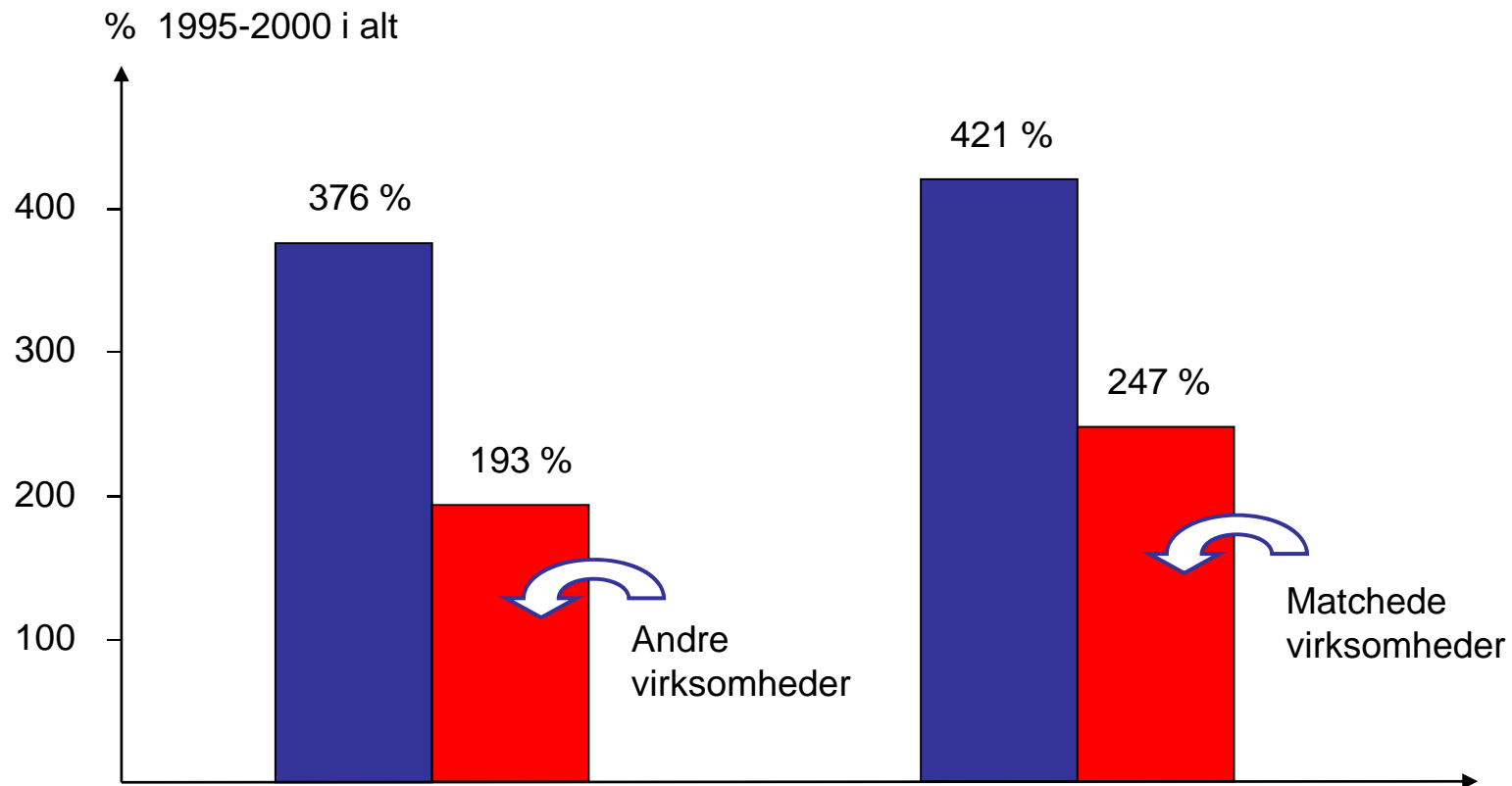
Arbejdsmiljø og produktivitet i den hollandske hjemmepleje

En undersøgelse 66 firmaer

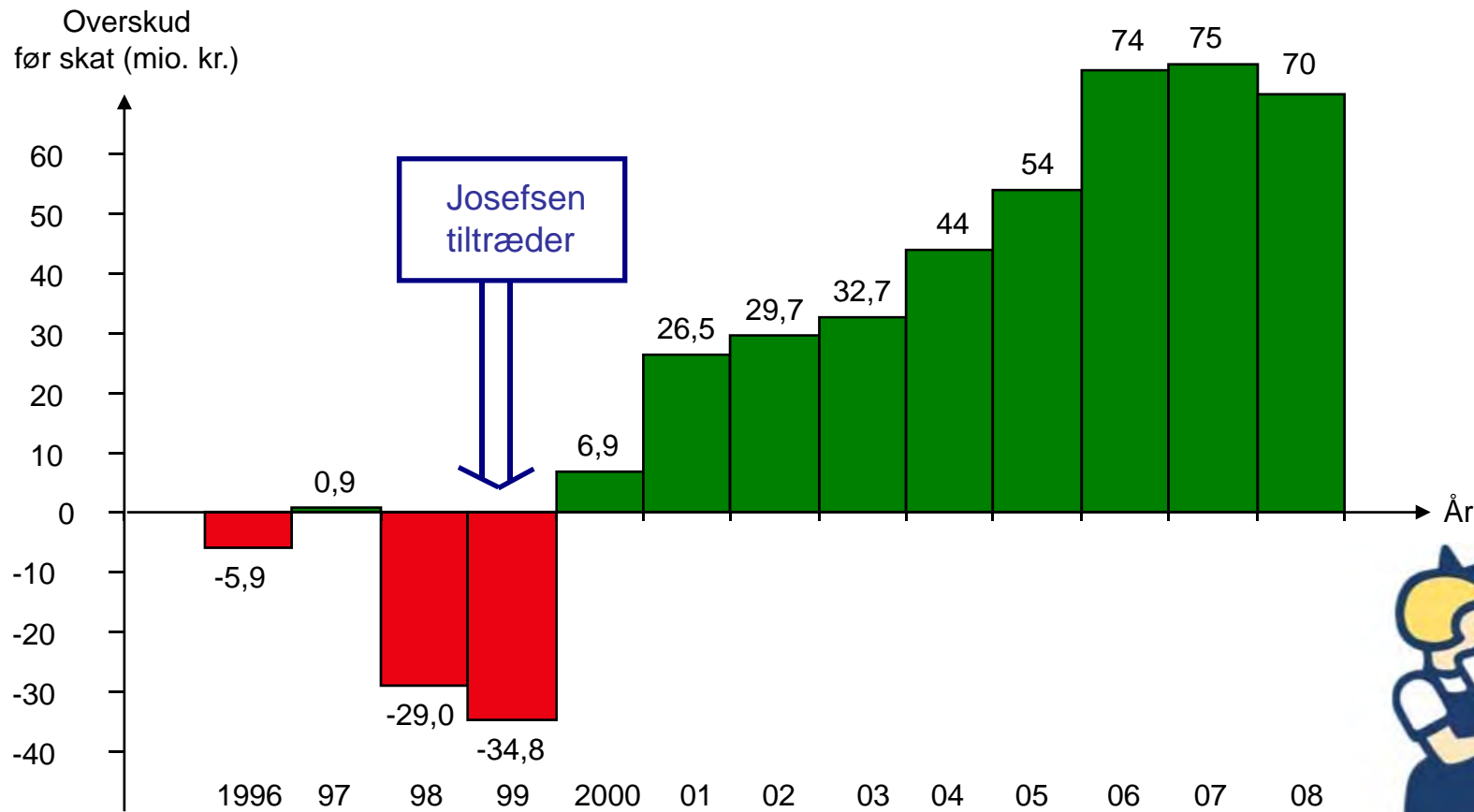


Hvad fik aktionærerne ud af deres aktier i de "100 bedste" virksomheder?

Kumulative udbytter over 6 år i virksomheder med høj social kapital



Irmas økonomiske udvikling 1996-2008



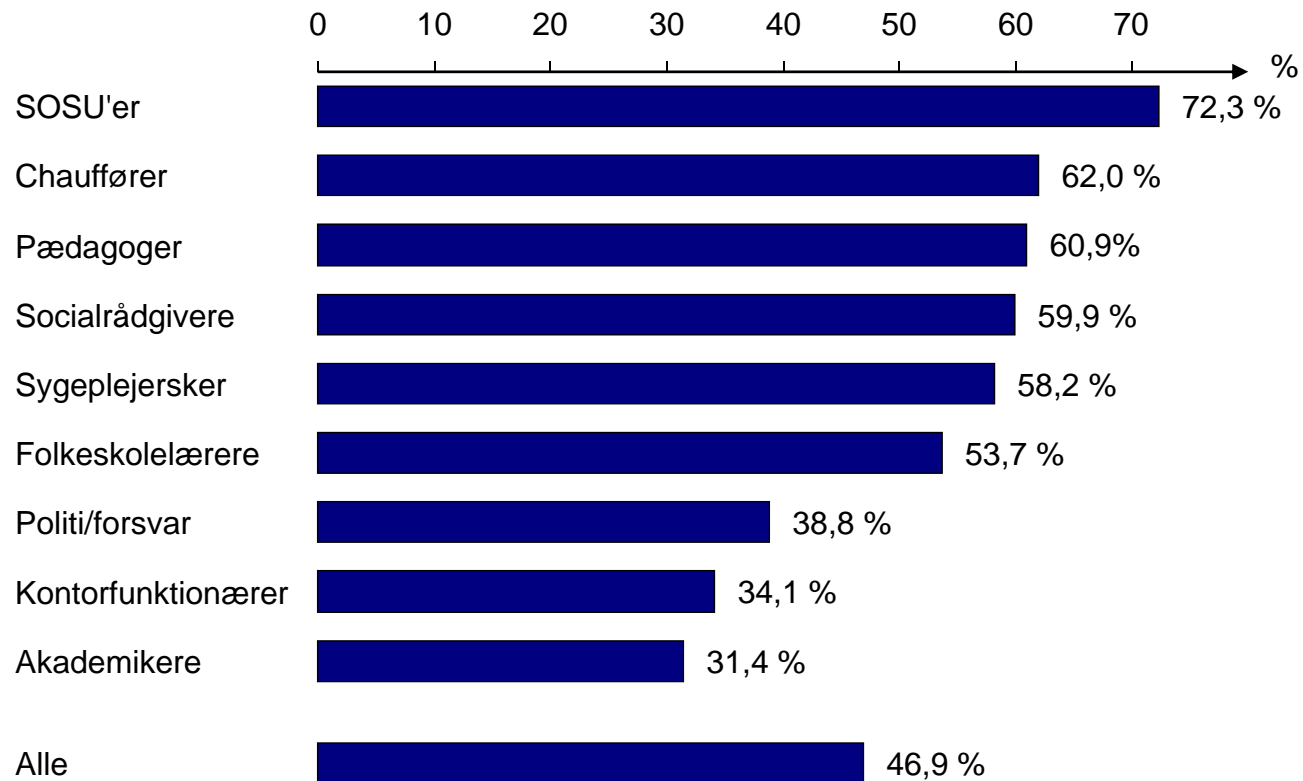
Kilde: "Kære Irma" og diverse årsregnskaber.

Social kapital og kvalitet



Faldende kvalitet i den offentlige service?

Andelen der mener, at kvaliteten er været faldende i den sektor, de arbejder i.



(Uændret: 29 %. Stigende: 23,4 %). Svar fra 1.511 offentligt ansatte.

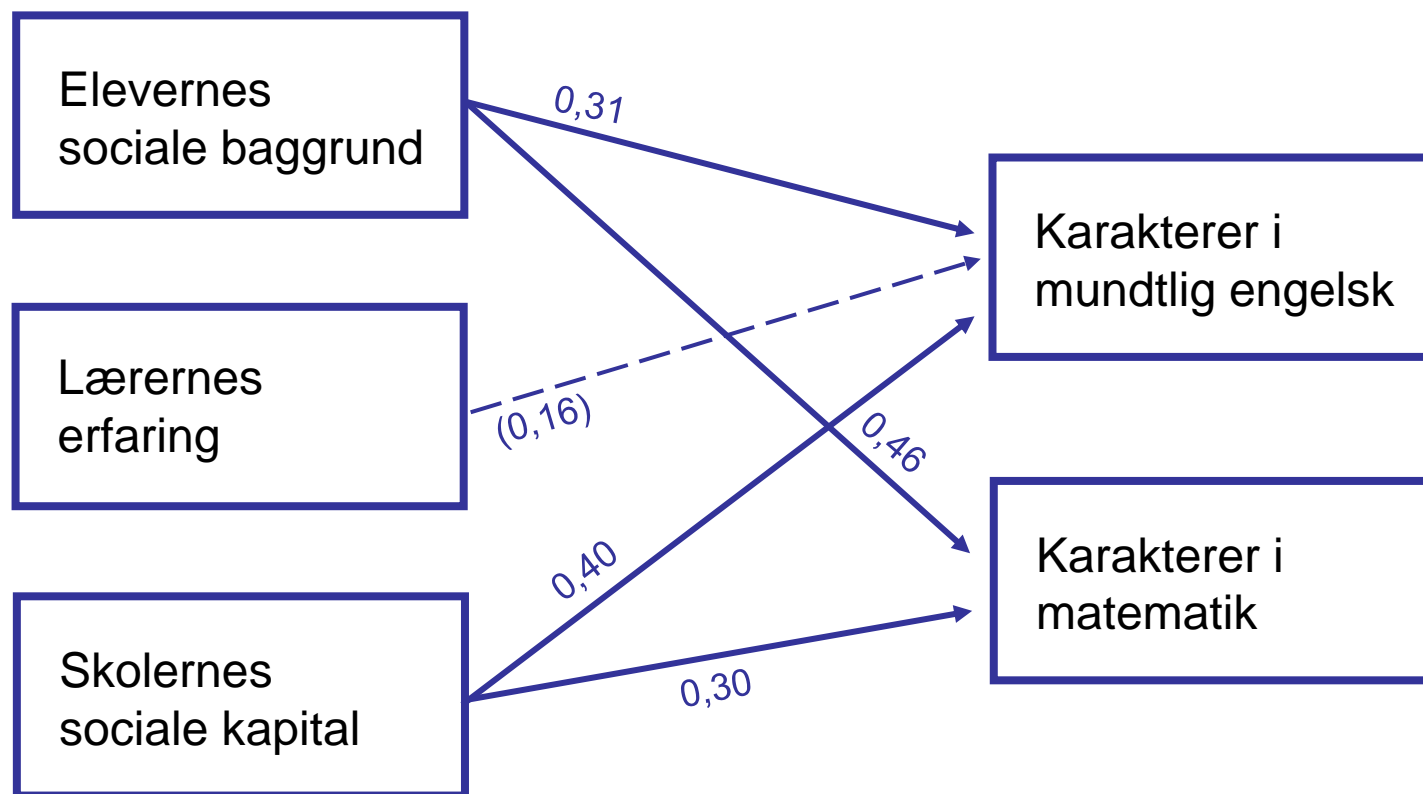
Kilde: A4. Januar 2008.

23 sagsbehandlere på fem år

- "Goddag, jeg er din nye sagsbehandler". Den besked har Max Nielsen hørt 23 gange på de sidste knap 5 år, siden han fik en arbejdsskade og ikke længere kunne arbejde som montør.
- "Hver gang, jeg sidder foran en ny person, er det ligesom at få en ny lærling på teknisk skole. De ved ingenting, så man skal virkelig have pædagogiske evner", siger Max Nielsen, der føler sig umyndiggjort af kommunens håndtering af sagen.

Social kapital og skolekarakterer

En undersøgelse af 88 amerikanske skoler
(2.167 lærere, 5.130 forældre og 88 ledere)



Danmarks bedste store arbejdsplads:



- ATP's pensioner er den suverænt billigst administrerede pensionsordning i Danmark. I 2006 kostede det 33 kr. pr. kunde at administrere ATP Livslang Pension og 22 kr. at investere pr. kunde. Siden starten i 1964 har ATP Livslang Pension opnået et årligt afkast på over 11 pct. i gennemsnit.
- **ATP: 'Hire for attitude and train for skills'.**
“For os handler det ikke kun om at vinde **kampen om kompetencer**, men om at vinde **kampen om hjerterne**”.



Social kapital og kunde tilfredshed





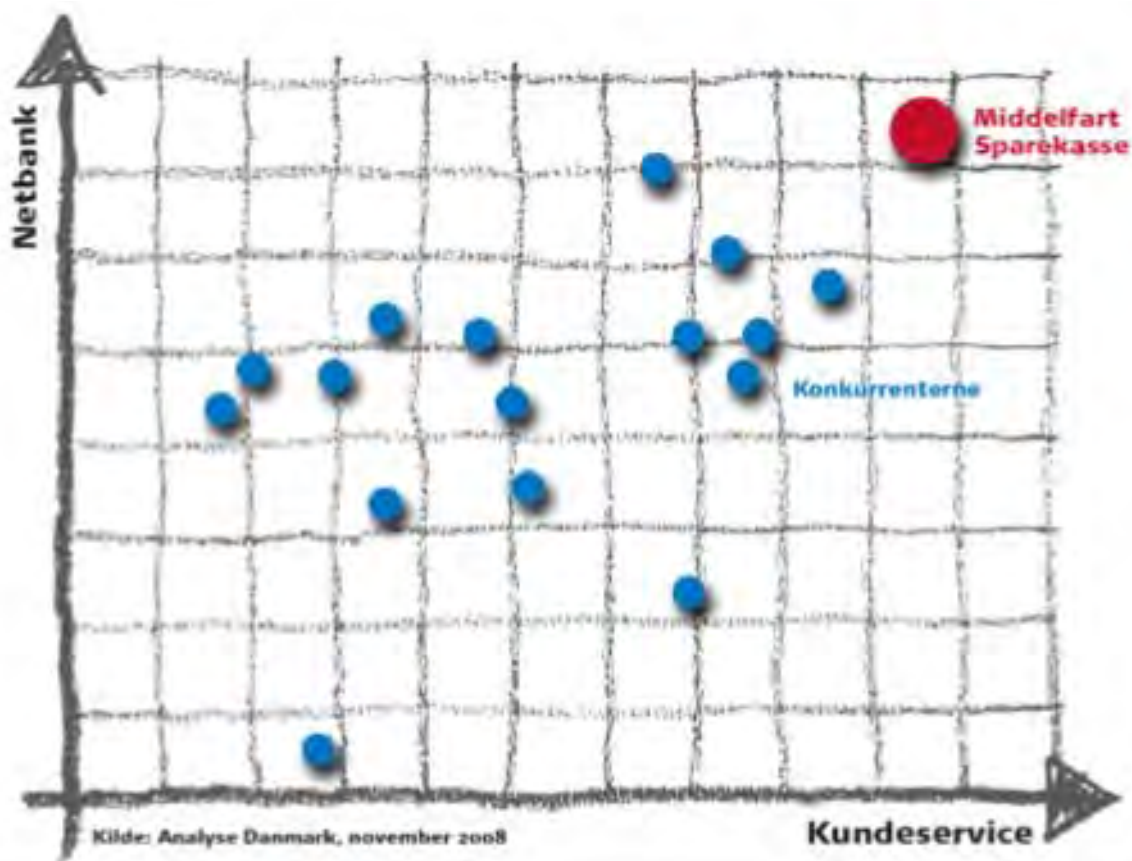
Radisen



”I er en levende organisation, som udvikler sig hele tiden, som har fingeren på pulsen og har forståelse for, hvad børn, forældre og personale har brug for. Hvor er jeg glad for, at vores datter var så heldig at få en plads hos jer! Tak fordi I gør så meget ud af det hele og for, at vi som forældre føler os så trygge og glade ved at aflevere hende hos jer.”

(Forældrebreve på Radisens opslagstavle)

Middelfart Sparekasse – bedste netbank og bedst til kunderne!



Analyse Danmark, 2008.

Tilfredshed, loyalitet og medejerskab hos kunder eller borgere

Kunde/borger	Privat	Offentlig
Tilfredshed	Er (nogenlunde) tilfreds med varer eller serviceydelser	Er (nogenlunde) tilfreds med offentlige ydelser
Loyalitet	Anbefaler til andre Køber mere Er trofast	Roser ydelserne Overholder aftaler Høj efterlevelse
Medejerskab	Giver feedback Er medudvikler Føler ejerskab	Giver feedback Er aktiv, ansvarlig Føler ejerskab

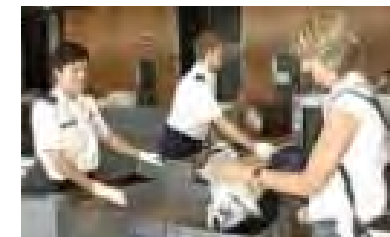
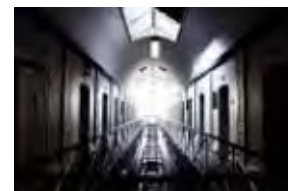


En samlende teori:
Gittell's teori om brobyggende social
kapital
("relationel koordinering")



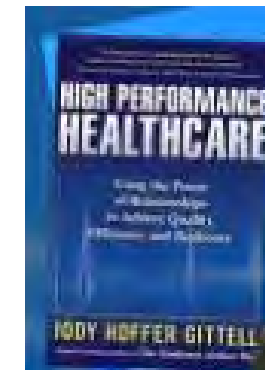
Hvad har de til fælles?

- Et hospital
- Et symfoniorkester
- En deling soldater i kamp
- En byggeplads
- Et luftfartselskab
- En kommunes administration
- En læreanstalt
- Et fængsel



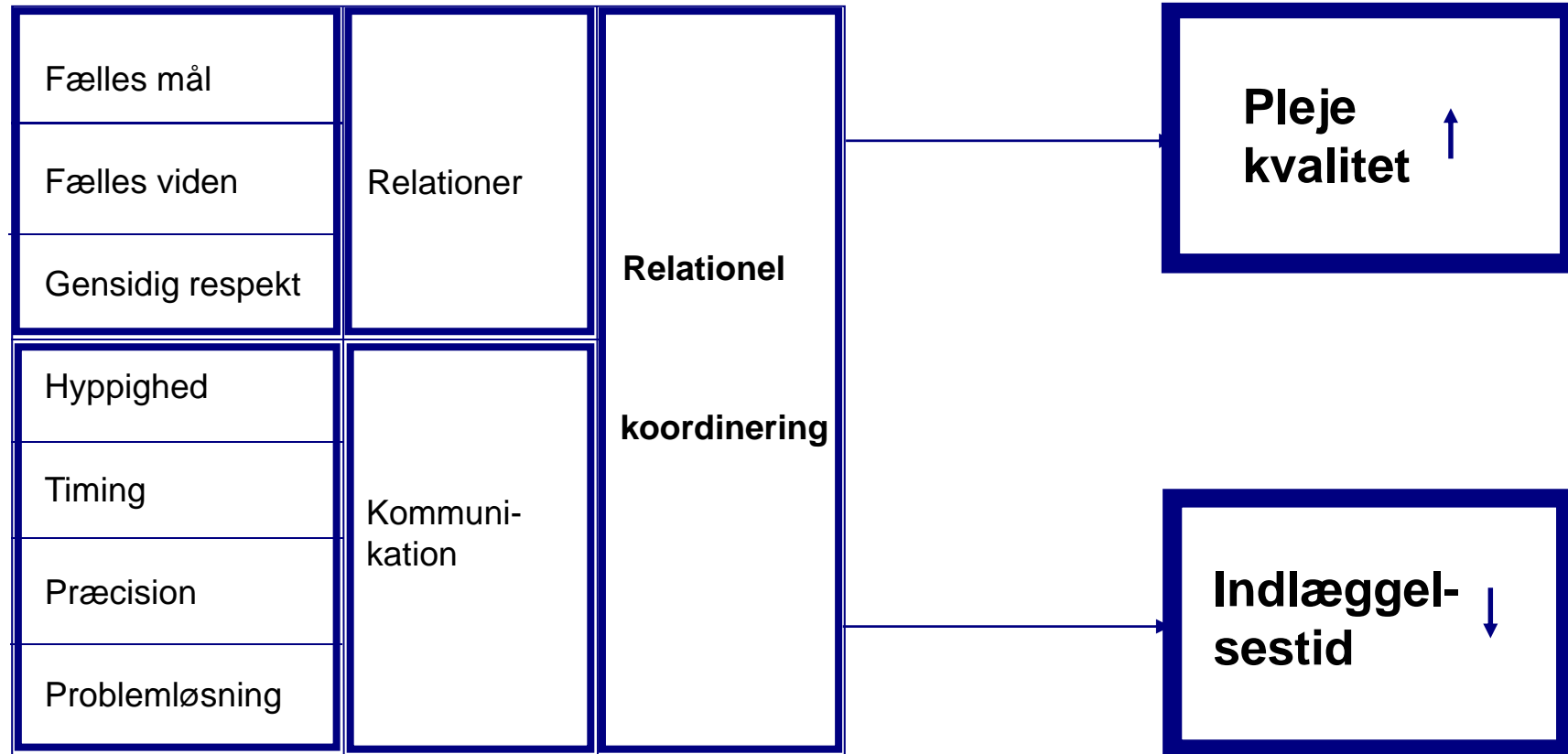
Det er ikke nok, at de ansatte er dygtige til deres fag

- De skal (også) kunne samarbejde
 - Koordinering
 - Fælles sprog og viden
 - Fælles mål
 - Gensidig respekt
 - Kommunikation
 - Timing og hyppighed
 - Præcision
 - Problemløsning



Relationel koordinering og kvalitet i behandlingen

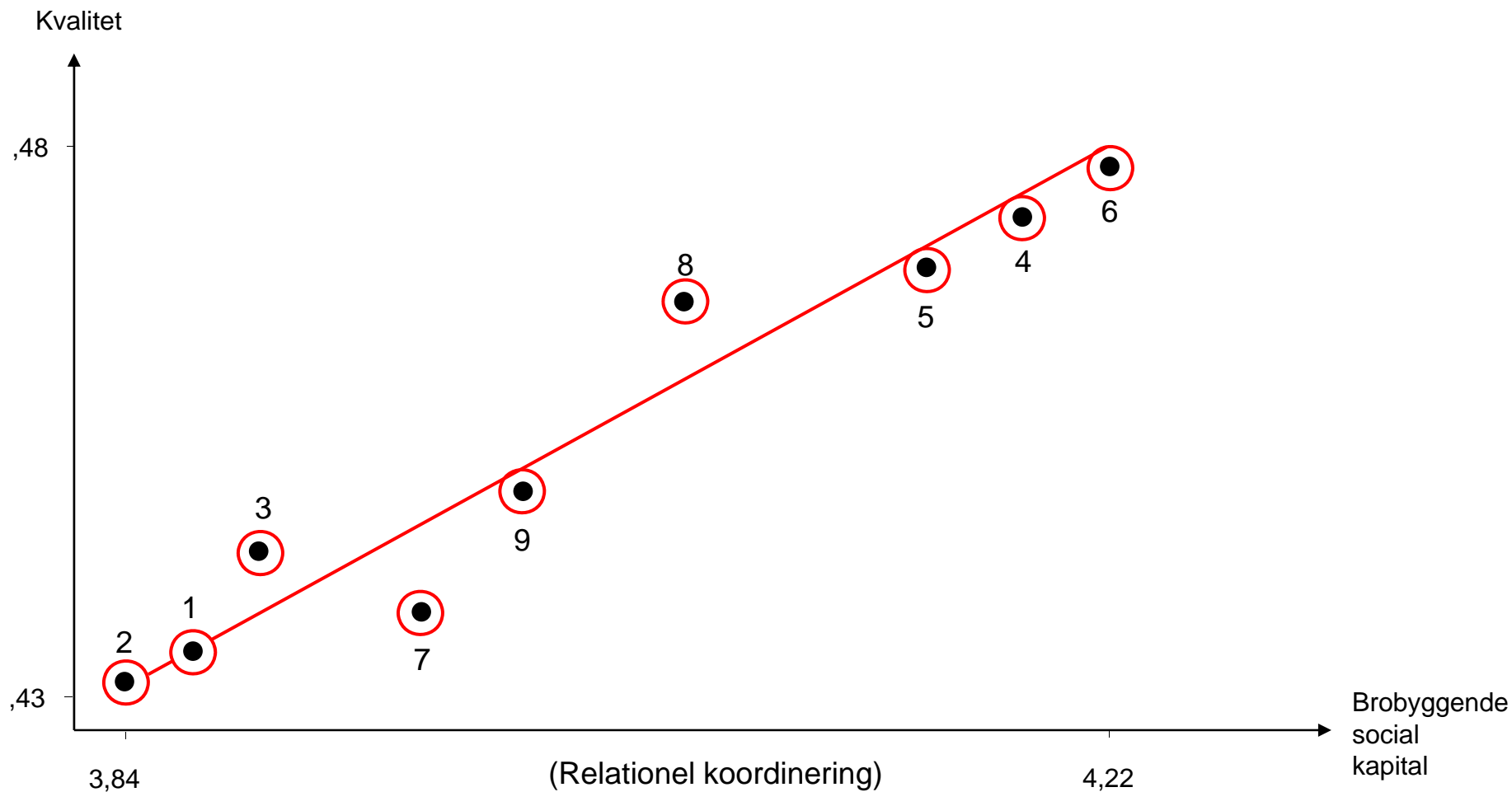
En undersøgelse på 9 hospitaler af 878 patienter udskrevet efter knæ- eller hoftoperation



(Signifikante sammenhænge med alle underdimensioner)

Brobyggende social kapital og behandlingskvalitet i 9 hospitaler

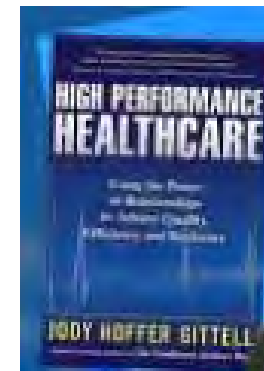
Kvalitet: Liggetid, smertefrihed, funktionsevne, patienttilfredshed



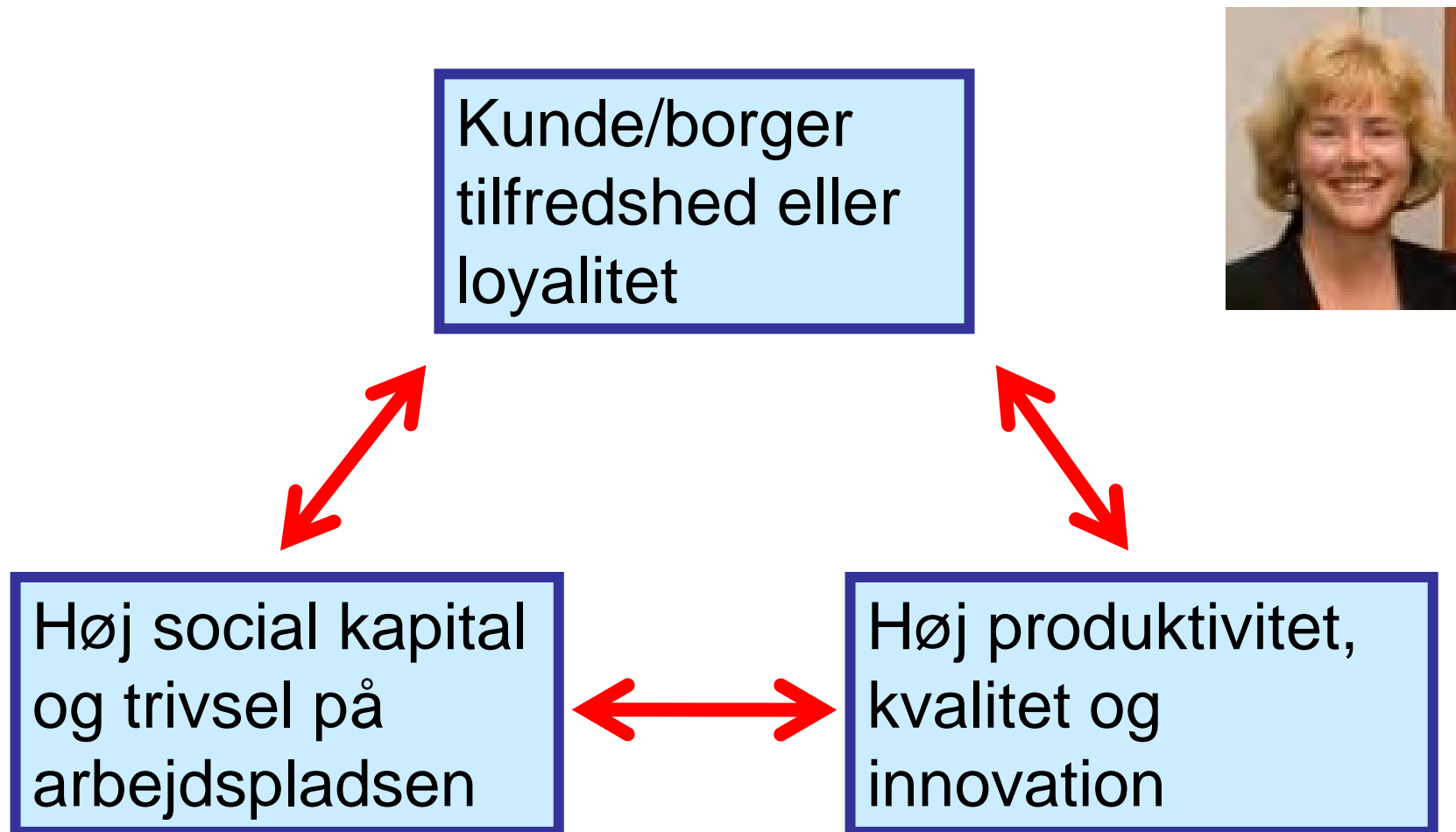
Høj social kapital i hospitaler

En undersøgelse af hofte- og knæoperationer

- Lav liggetid
- Mange operationer per medarbejder
- Høj funktionsevne efter operationen
- Få smerter efter operationen
- Høj patienttilfredshed
- Høj trivsel blandt de ansatte



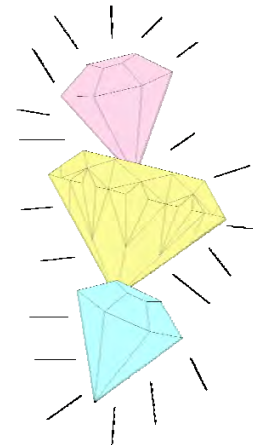
Gittells model: Den stærke trekant



Højere social kapital vil altså give:

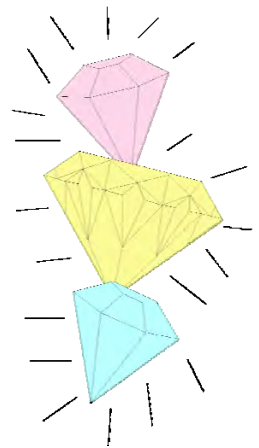
- Bedre trivsel og helbred
- Lavere fravær og udstødning
- Højere produktivitet, kvalitet og innovation
- Bedre konkurrenceevne
- Mindre pres på de offentlige ydelser
- Bedre offentlige finanser
- Højere borger tilfredshed

(Men Nordsø olien slipper nok op under alle omstændigheder)



Hvordan produktivitet og kvalitet i den offentlige sektor kunne øges

- Ved at fokusere på og give tid til kerneydelsen ("lean")
- Ved at fokusere på højere social kapital og relationel koordinering
- Ved at fjerne aktiviteter, der ikke giver de ønskede resultater
- Ved at inddrage borgerne og det civile samfund langt mere (medejerskab)



Tak for opmærksomheden

