

Social kapital i en foranderlig tid

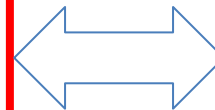


Odder Kommunes Arbejdsmiljøkonference
Spektrum Odder, 4-10-2017
Tage Søndergård Kristensen
Task-Consult
www.task-consult.dk

Dagens hovedbudskab

En god arbejdsplads
kan man kende på to ting:

Gode relationer:
Mellem ledelse og ansatte
Mellem kolleger indbyrdes
Mellem ansatte og borgerne



Kerneopgaven:
Høj kvalitet
Høj produktivitet
Høj innovation

Social kapital omfatter begge dele!

Hvordan går det i den offentlige sektor i Danmark?

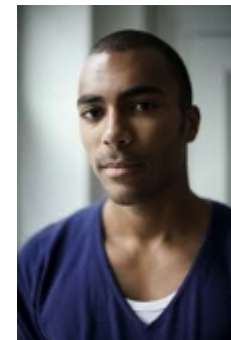


Paradokser i den offentlige sektor

- Alle taler om nedskæringer, men udgifterne stiger alligevel
- Politikerne kan ikke styre udgiftsstigningerne
- Det er svært at finde sammenhænge mellem omkostninger og kvalitet
- Til trods for flere ansatte stiger stress-niveauet
- Forventningerne til ydelserne er konstant stigende, men stadig færre ønsker at være offentligt ansat
- Alle er imod mere kontrol, dokumentation og evaluering, men alligevel stiger omfanget hele tiden



Sand velfærd i Danmark



- Min danske mor var psykisk syg, og min relativt nytilkomne ghanesiske far havde ikke ressourcerne til at tage sig af et nyfødt barn. Det skulle blive den første gang, den danske velfærdsmodel gav sig til kende over for mig. I stedet for at skille et spædt barn fra sin syge mor valgte afdelingslederen at rydde lokalet ved siden af min mors på den psykiatriske afdeling og sætte tre sygeplejersker til at passe mig i alle døgnets timer.
- Jeg er et produkt af de sygeplejersker, der ud over deres arbejdstimer gav mig deres kærlighed. Jeg er resultatet af hver eneste folkeskolelærer, frivillige fodboldtræner og pædagog, der hver dag gør noget ekstra.

Jonas Thomsen Sekyere. Dræbt i 2012.

Om mødet med kommunen

- ”Det var skrækkeligt at være indlagt med depression, frygteligt med trafikulykken og træls at få sukkersyge. Men det allerværste har været at føle sig mistroet og jagtet af kommunen”

Citat fra en af Lene Agersnaps patienter. Politikens kronik 9-8-2011.

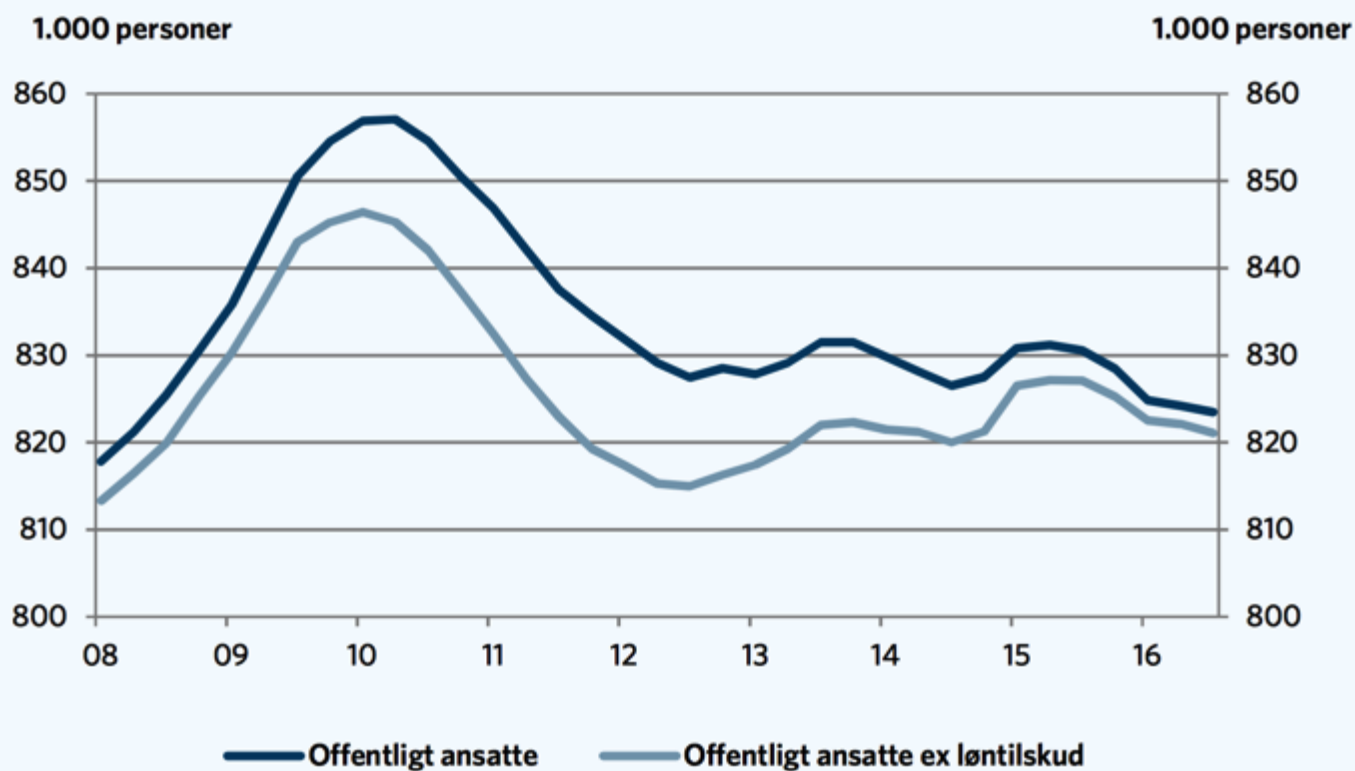


Mindre bureaukrati - mere
tid til service og omsorg

Regeringen, 2011.

Offentligt ansatte i DK

Figur 2. Udviklingen i antal offentligt ansatte



Anm.: Data er korrigeret for sæsonudsving. <http://www.ft.dk/samling/20161/lovforslag/L1/spm/31/svar/1372794/1708827/index.htm>

Kilde: AE på baggrund af Finansministeriet

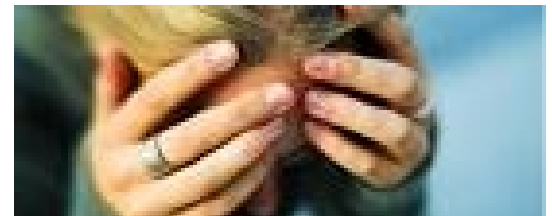
Kommunale sygdomme?

- For mange og for lange møder
- For meget dokumentation og kontrol
- For mange og for smukke ord
- For lidt handling
- For mange planer og for få beslutninger
- For mange organisationsændringer
- For lidt fokus på kvalitet og kerneopgaven
- For meget fokus på trivsel og sygefravær
- For stor tolerance med dårlig ledelse
- Uklar grænse mellem MED-systemet og ledelsen



De offentligt ansattes 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



Den typiske dansker?

- Kritisk "servicekunde" i forhold til velfærdsydelse
- Modvillig skattebetaler
- Flygtig vælger



Chr Nissen i bogen om lederskab, side 137.

De offentligt ansatte har to problemer

Politikerne

De offentligt ansattes største problem er at få lov til at udføre deres arbejde ordentligt. De er ved at blive kvalt i resultat- og målstyring, koordinering, evalueringer, planer, møder, indberetninger og aktiviteter, der udføres af hensyn til opfyldelsen af irrelevante mål eller procedurer

Borgerne

Borgerne er i stigende grad krævende, besværlige, hjælpeløse eller aggressive. Undertiden voldelige. Dertil kommer en stadig større tendens til at fokusere på krav og rettigheder, men ikke så meget på forpligtelserne.

Dagens hovedkonklusioner

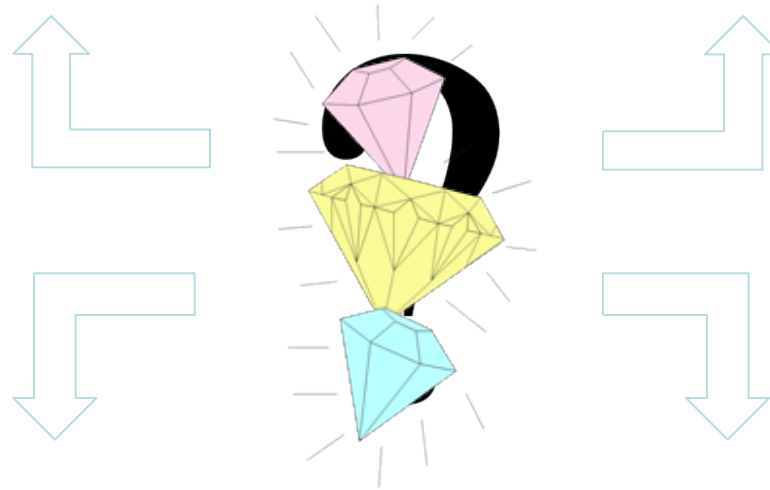


- Fokuser ikke på trivsel, stress eller fravær. Hvis man har som mål at øge trivslen, vil det aldrig lykkes.
- Formålet med en offentlig arbejdsplads er ikke, at de ansatte skal trives, men at levere høj kvalitet til gavn for borgerne.
- De ansattes trivsel afhænger af to ting: Gode relationer og høj kvalitet i kerneopgaven. Social kapital omfatter begge dele. Fokuser på den.

Hvorfor social kapital?

Kvalitet i kerneydelsen

Trivsel for de ansatte

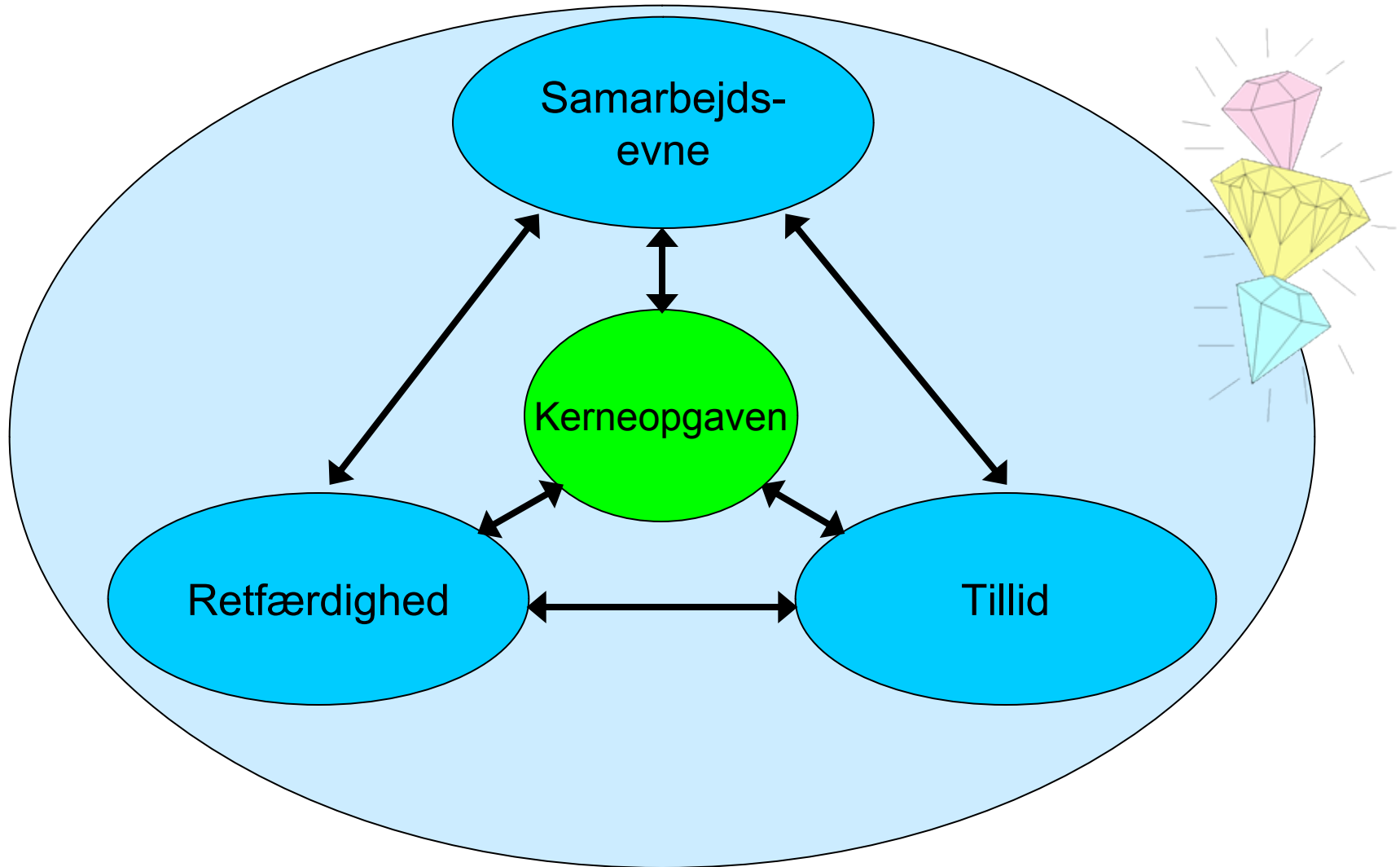


Mere for de færre penge

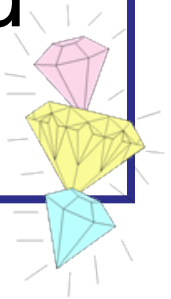
Høj borger tilfredshed

Virksomhedens sociale kapital

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*. *Social kapital er ikke et projekt!*
- Begrebet er ikke primært et arbejdsmiljøbegreb, men omfatter såvel *ledelse som organisation*
- *Produktivitet og trivsel* ses som to sider af samme sag

Fem misforståelser om tillid

1. *Tillid er altid godt.* Vær ikke tosegod. Blind tillid kan være meget skadeligt.
2. *Tillid er at blande sig udenom.* Nej, en leder skal vide, hvad der foregår.
3. *Tilliden er stabil.* Nej, den skal vedligeholdes, og den kan svigtes.
4. *Tillid kan besluttes strategisk.* Nej, tillid skal fortjenes.
5. *Tillid er det modsatte af kontrol.* Nej, de to går hånd i hånd og kan styrke hinanden.

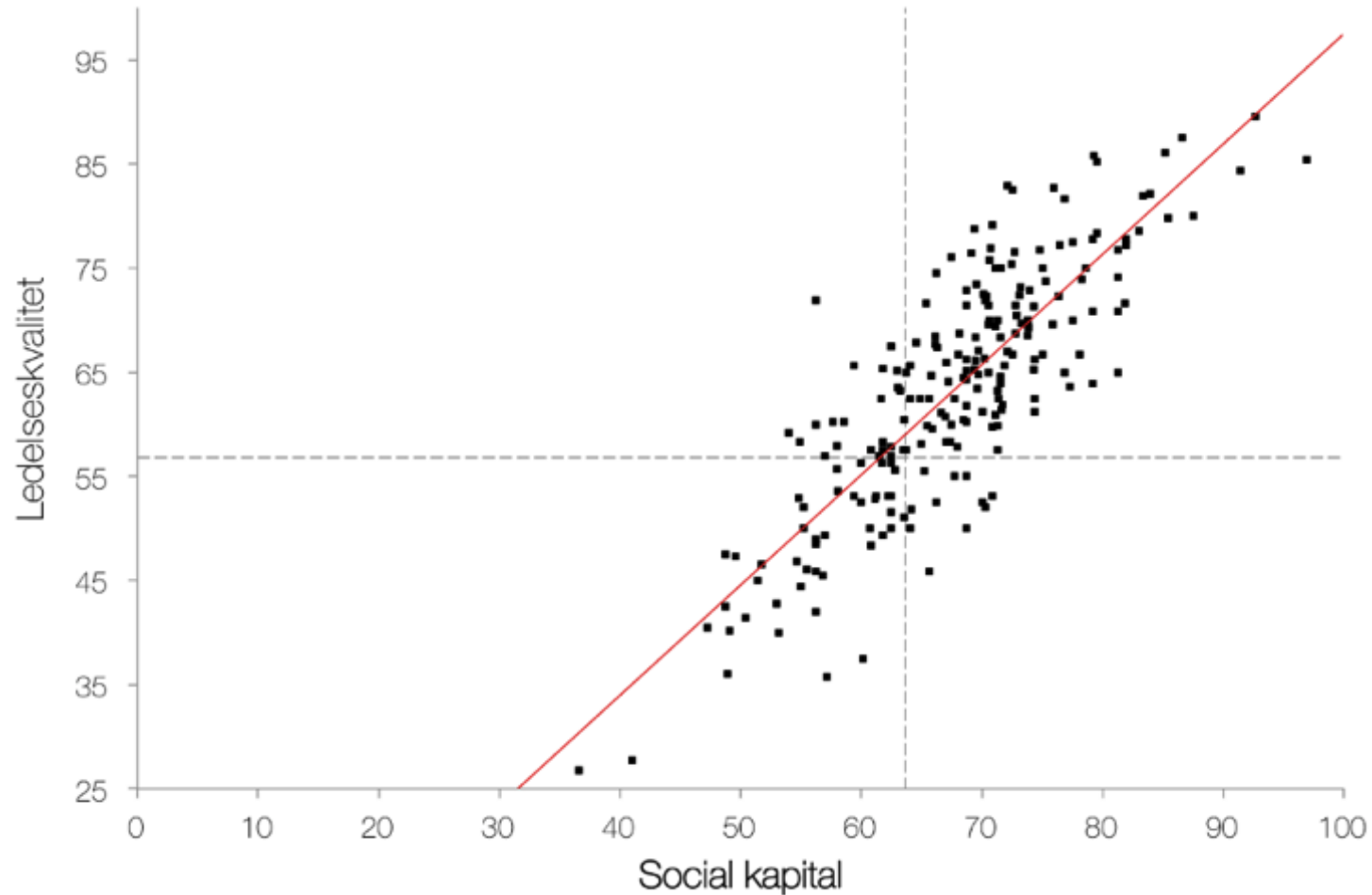
Den gode kontrol

- *Meningsfuld kontrol.* Kontrol der bruges til at forbedre produktivitet og kvalitet.
- *Fokuseret kontrol.* Kontrol der drejer sig om betydningsfulde forhold.
- *Ingen gabestok.* Institutioner skal ikke hænges ud på nettet.
- *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.

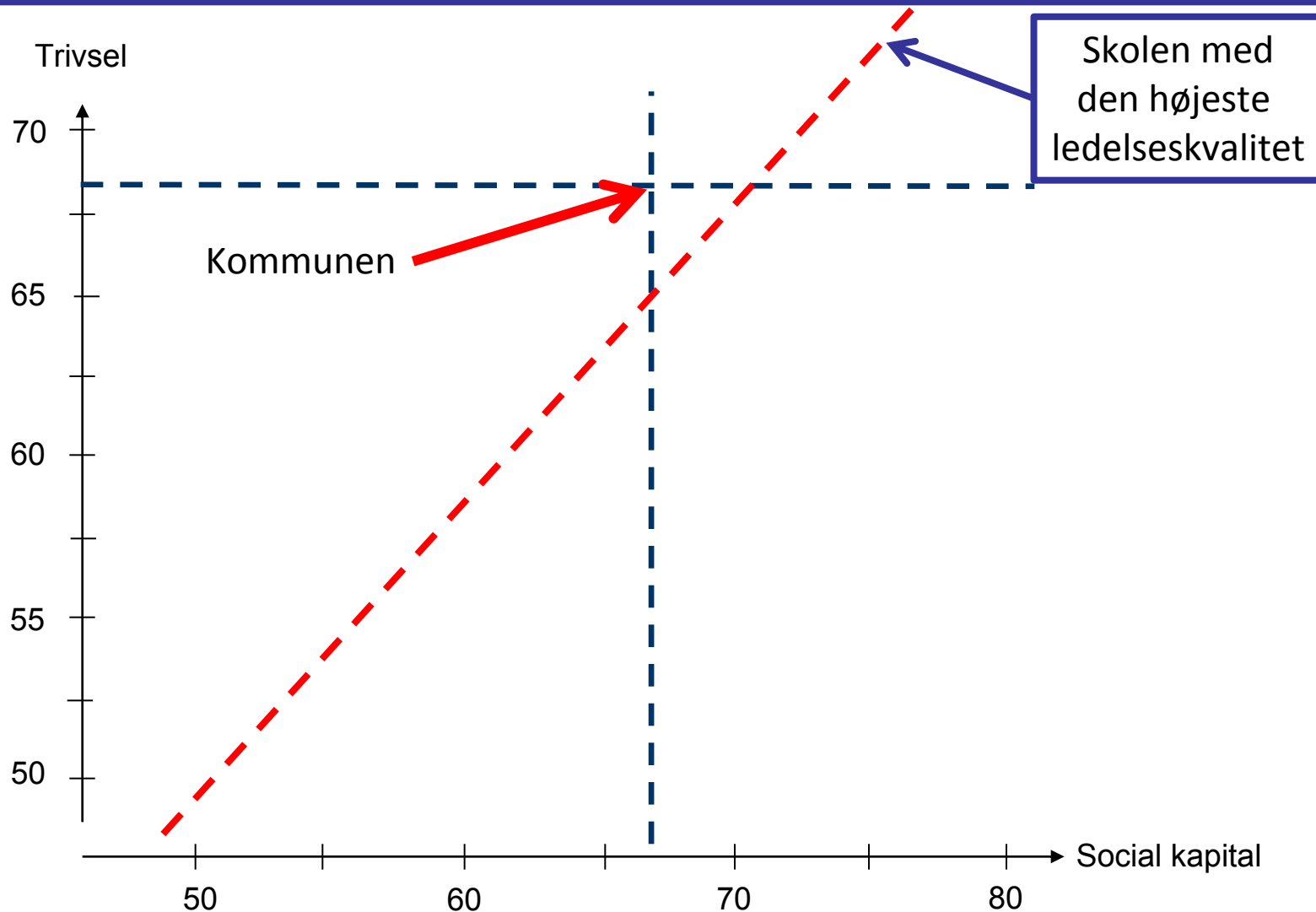


Social kapital og ledelseskvalitet i en dansk kommunes arbejdspladser



Social kapital og trivsel.

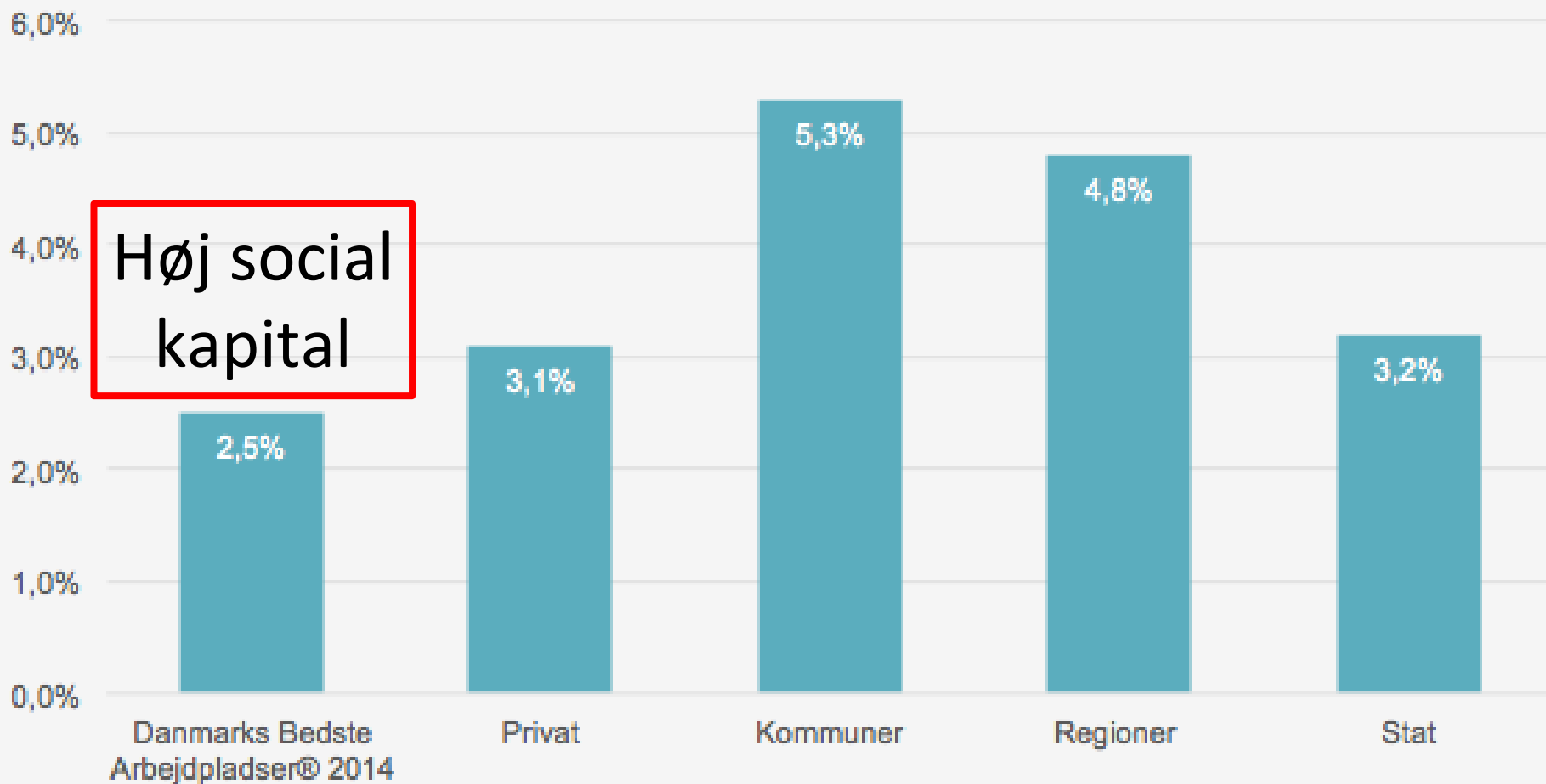
Skoler i en stor provinskommune 2015



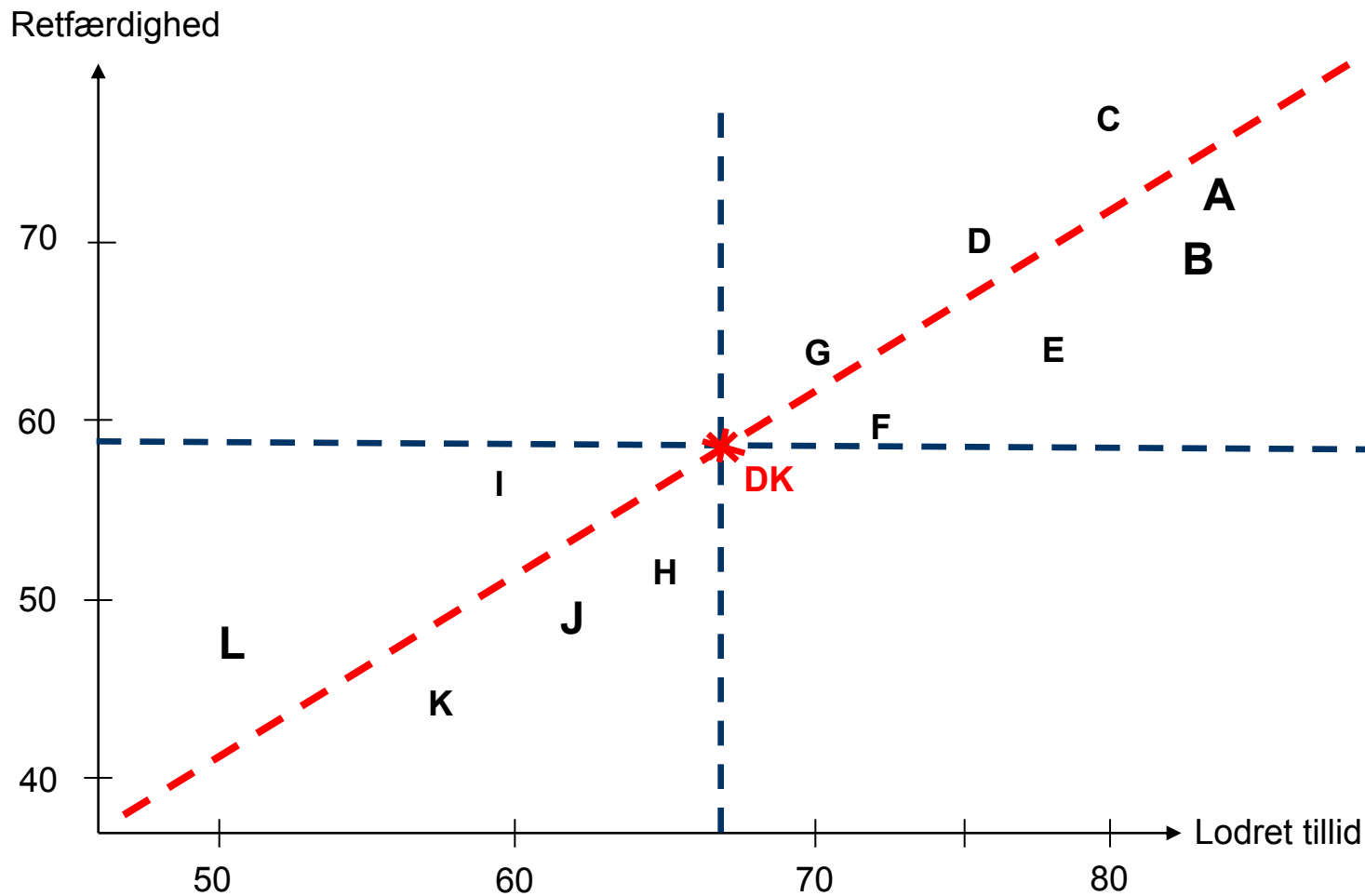
Gennemsnitligt sygefravær på Danmarks Bedste Arbejdspladser® 2014



Sygefravær



Tillid og retfærdighed i en kommunes skoler



Hvordan bliver den enkelte medarbejder påvirket af virksomhedens **SOCIALE KAPITAL?**



Mening

Anerkendelse

Respekt

Social
støtte

Forudsigelighed
(information)

Rolle-
klarhed

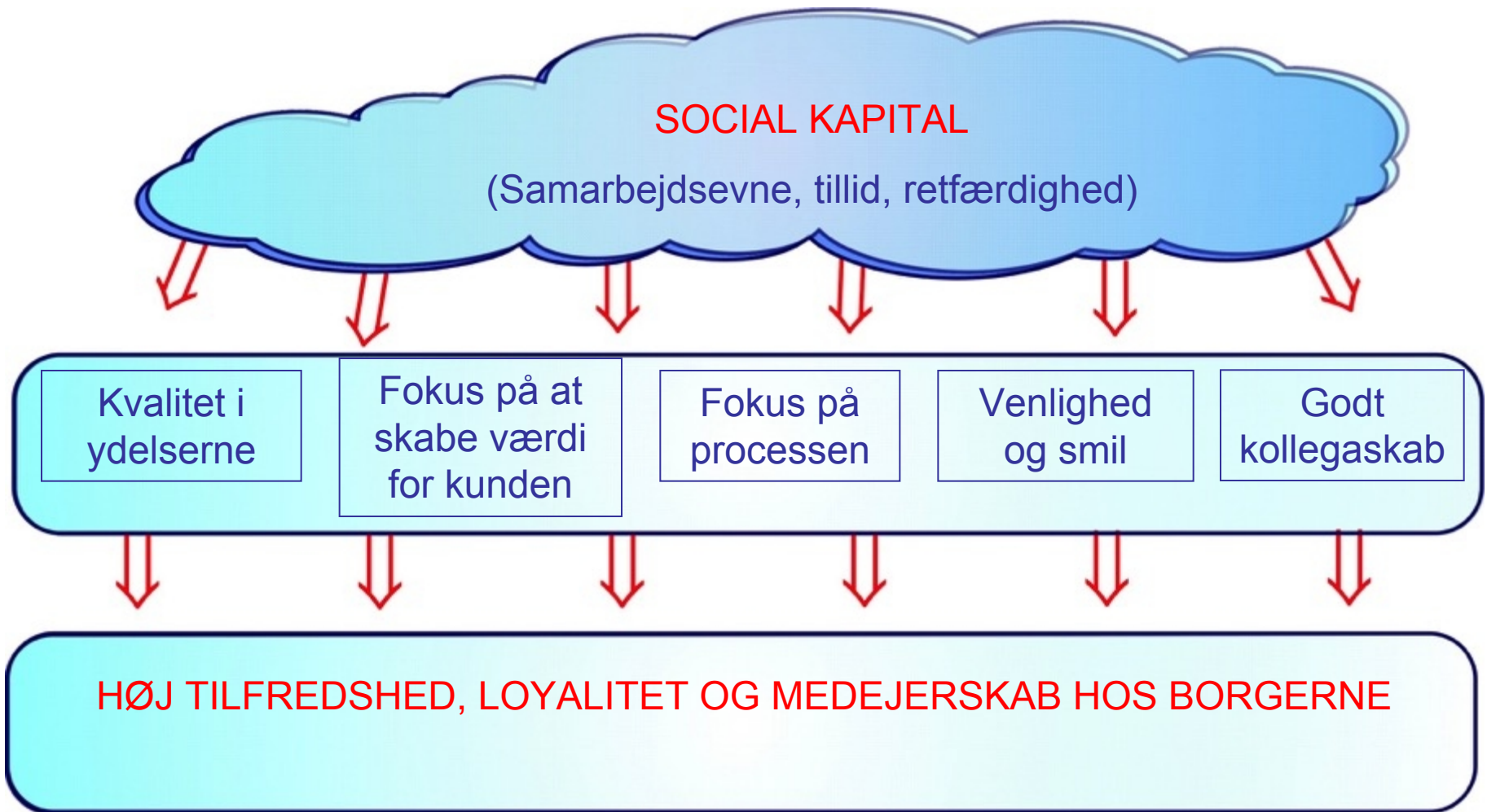
GODT (PSYKISK) ARBEJDSMILJØ

VELBEFINDENDE, TRIVSEL, LAV STRESS, LAVT FRAVÆR, LAV PERSONALEOMSÆTNING

Hvordan bliver produktivitet, kvalitet og kreativitet påvirket af virksomhedens **SOCIALE KAPITAL?**



Hvordan bliver borger tilfredshed og loyalitet påvirket af virksomhedens **SOCIALE KAPITAL?**



Summen I



Ved I, hvordan det går med jeres sociale kapital?
Føler I jer klædt på til at arbejde videre
med jeres sociale kapital?

Kerneopgaven: Produktivitet, kvalitet, og innovation



Én kerneopgave!

- ”Hvis kerneopgaven rent faktisk skal give en retning for organisationen, så er det nødvendigt at have én og kun én kerneopgave. Flere kerneopgaver betyder, at der ikke er tale om én organisation, men om flere - og at kursen er sat i flere retninger på samme tid”

*”Kend din kerneopgave”.
2012.*

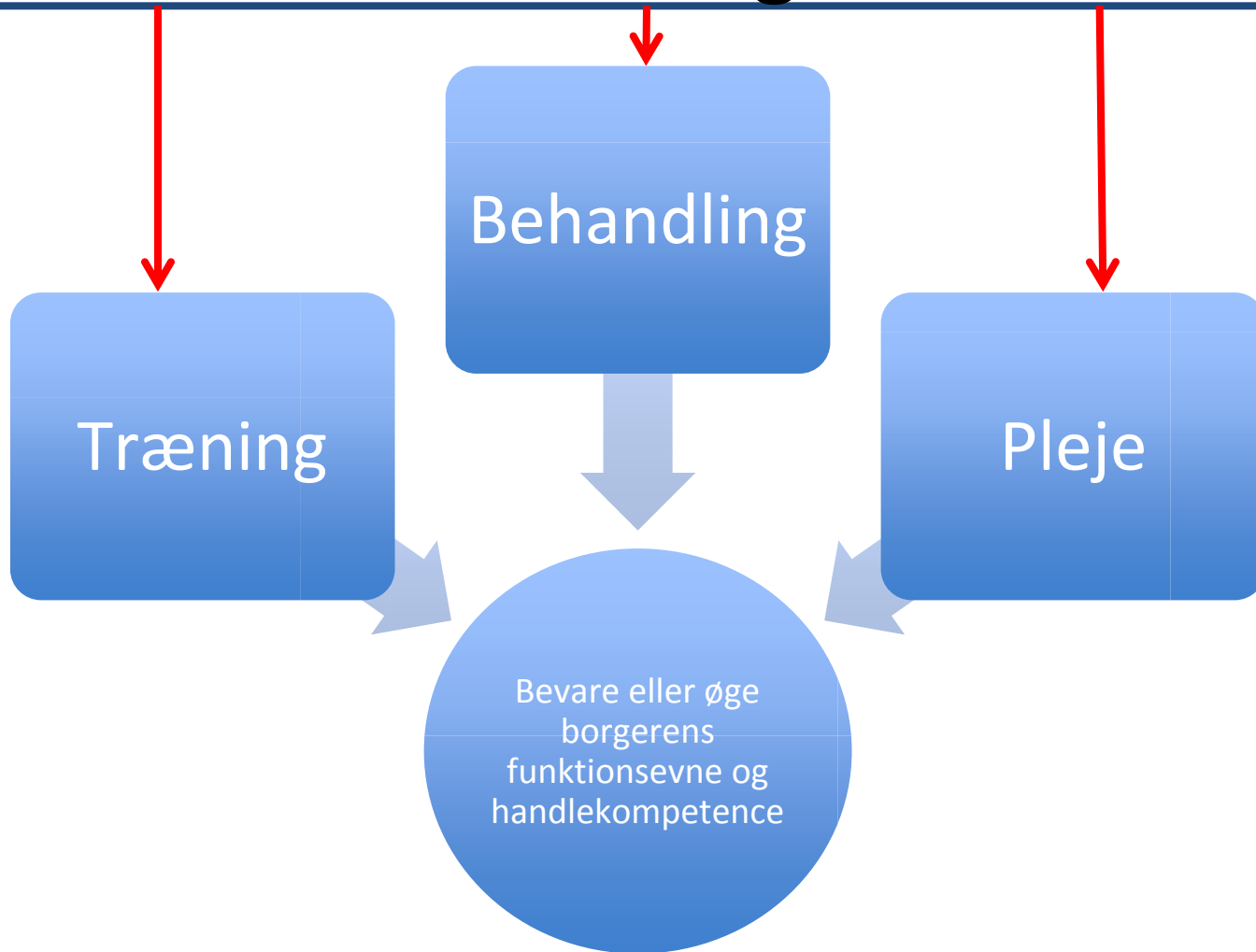


Fem pointer om kerneopgaven



- Den skrives i ental
- Kerneopgave er ikke det samme som kerneydelse
- Kerneopgaven handler om borgeren (eleven)
- Det er ikke de ansatte, der bestemmer, hvad kerneopgaven er. Men de er eksperter i at løse den.
- Dét kræver fælles faglig dømmekraft:
Professionel kapital

Kerneydelser inden for pleje og omsorg



Kerneopgaven

Kerneydelse og kerneopgave i skolen



Kerneydelsen
(Undervisning,
pædagogik)

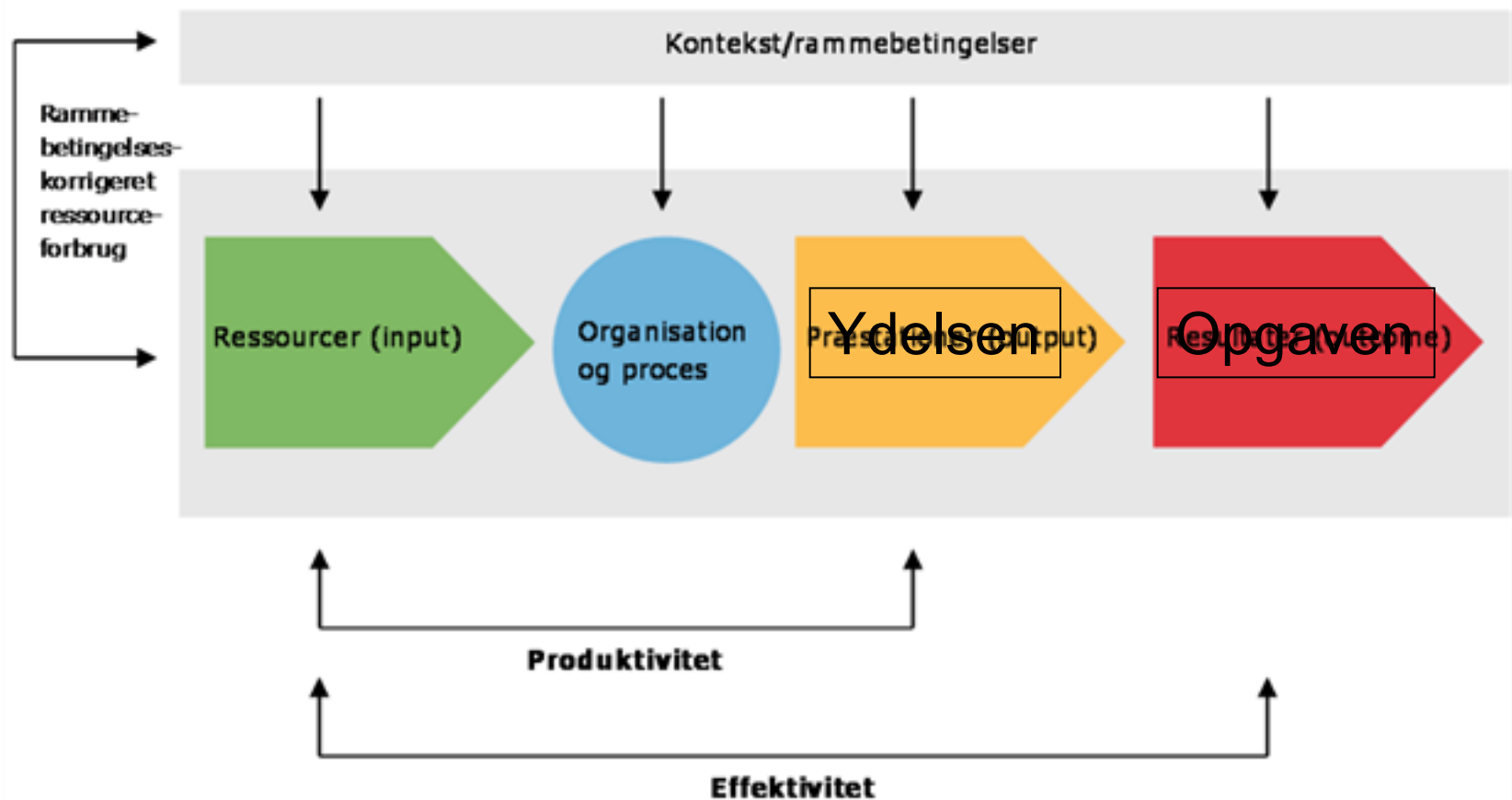
Kerneopgaven
(Læring,
udvikling)

Hvad skal lærerne og pædagogerne yde?
Omfang, indhold og metoder.

Hvad skal børnene lære?
Viden, kunnen, dannelse.

Produktivitet og effektivitet i kommunerne

Figur 2.1 Model for den kommunale produktionsproces



Kerneopgaven

- Plejehjemmets kerneopgave er *ikke* pleje, men at øge/vedligeholde beboernes funktionsevne og livskvalitet.
- Jobcenterets kerneopgave er *ikke* vejledning eller kontrol, men at bringe så mange borgere som muligt i varig beskæftigelse.
- Socialpædagogiske institutioners kerneopgave er *ikke* at yde en socialpædagogisk indsats, men at gøre beboerne kompetente til at leve et godt liv.

Et eksempel: Botilbuddet Lyngdal



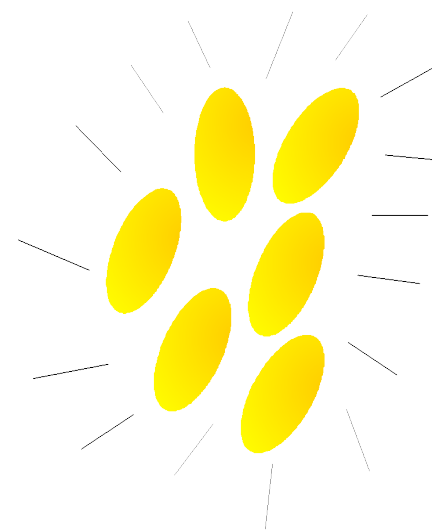
Beskrivelse af Lyngdal

- Lyngdal er et § 108 botilbud med i alt 15 pladser og § 104 dag- og aktivitetstilbud, som er individuelt tilrettede. Normeringen er 1:1 eller 2:1, så der er altid mindst en medarbejder omkring beboeren i de vågne timer.
- Målgruppen er psykisk udviklingshæmmede voksne med lav udviklingsalder (9 mdr. – 2-3 år), autisme spektrum forstyrrelser og/eller psykiske lidelser samt problemskabende adfærd. Alle beboere har brug for betydelig skærmende og kompenserende støtte og indsats i alle deres vågne timer.
- Beliggenheden er landlig – i grønne omgivelser helt op til skoven med højt til loftet.
- Vi arbejder ud fra neuropædagogisk teori og metode i et [”Low Arousal”](#) perspektiv.

”De seks guldkorn”

Ved ”Low arousal” fokuseres der først og fremmest på to af guldkornene:
Krav og forudsigelighed

- * **Høj indflydelse (kontrol)**
(hvordan arbejdet udføres, pauser, hvem man arbejder sammen med, etc)
- * **Højt niveau af mening**
(formål med arbejdet, sammenhæng med andres indsats, kvalitet)
- * **God forudsigelighed**
(relevante informationer om fremtidige forandringer og begivenheder)
- * **God social støtte**
(praktisk og følelsesmæssig støtte fra kolleger og ledere)
- * **Retfærdig belønning**
(anerkendelse, karriere, løn)
- * **Passende krav**
(kvantitative, følelsesmæssige, sociale)



Low arousal

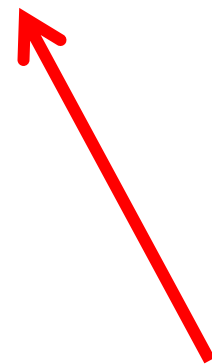
- Det er vigtigt at se på, hvilke krav vi stiller til børnene, og ikke mindst hvordan vi stiller dem. Studier har vist, at mellem 70 og 85 % af alle konflikter i skoler og på opholdssteder opstår i kravsituationer. Derfor er vi nødt til at kravtilpasse. Her er det vigtigt at understrege, at vi ikke nødvendigvis skal stille lavere krav til børn med ADHD eller andre udviklingsforstyrrelser, men at vi skal stille dem på en måde, så det bliver lettere for dem at sige ja til vores krav”.

RH, Den Sociale Virksomhed 2014: Lyngdal er bedste arbejdsplads

(HØJ SCORE ER POSITIVT)	Antal svar	1.246	77	39	62	67	53	53	95	31.823
Indflydelse og udviklingsmuligheder		69,2	75,1	76,8	74,4	69,4	71,3	61,7	69,0	65,3
Udbytte af medarbejderudviklingssamtaler (MUS/LUS)		55,8	47,6	61,8	61,1	54,2	65,2	42,0	58,1	50,6
Tid til jobbet		51,1	47,0	64,4	55,5	50,5	44,8	51,7	55,0	45,9
Faglig kvalitet		68,6	72,2	77,1	77,7	71,0	71,3	57,5	75,1	66,1
Forudsigelighed (information)		54,1	53,7	63,5	49,6	55,0	53,8	38,7	61,6	51,4
Håndtering af følelsesmæssigt belastende situationer		65,4	67,3	74,4	71,3	61,3	67,6	56,7	73,3	60,5
Klare opgavereferencer		76,8	72,4	89,7	80,6	76,9	71,2	68,9	82,1	75,9
Respekt og anerkendelse		72,3	78,9	78,6	81,1	73,7	74,7	65,9	72,9	70,2
Godt kollegaskab		73,8	76,5	80,8	83,2	73,6	73,7	67,0	75,5	71,0
Ledelseskvalitet		70,0	70,5	79,7	69,3	65,5	67,8	53,5	77,9	67,9
Tillid og retfærdighed (social kapital)		69,4	76,1	75,6	71,7	70,8	70,8	59,1	76,4	65,9
Generel tilfredshed		71,6	75,7	76,0	81,4	71,8	69,8	59,8	78,0	67,1

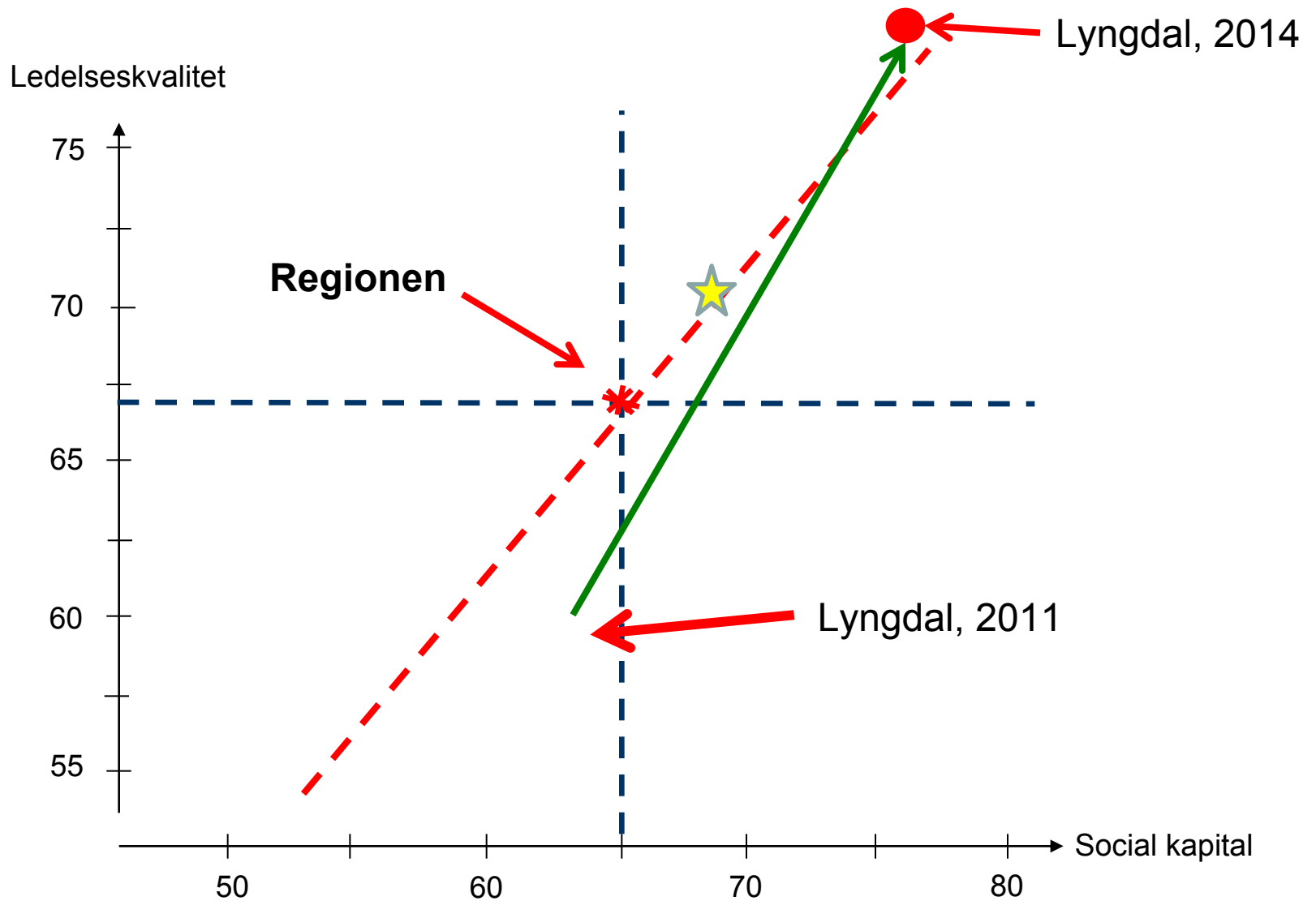
DSV

RH



Social kapital og ledelseskvalitet.

Lyngdals tigerspring



Et tigerspring fremad

Lyngdal botilbud	2011	2014
Ledelseskvalitet	59,1	79,1
Job tilfredshed	62,6	76,0
Social kapital	63,4	75,6



Dramatisk fald i fravær, magtanvendelse og vold 2011-2014

- Resultater fra Lyngdal:
 - - Fraværet er faldet med 50%
 - - Magtanvendelse er faldet med 66%
 - - Vold er faldet med 75%



Den stærke trekant: Institutionen Lyngdal

Nomineret til Arbejdsmiljøprisen 2014 (Den gik til Netto!)

Forældrene er
begejstrede



Meget høj social
kapital og med-
arbejdertilfredshed

Beboerne gør
store fremskridt og
er mere rolige

Vi har brug for mere tid!

- En arbejdsplads har én kerneopgave
- Kerneopgaven indeholder et formål, som handler om borgeren
- Alle handlinger skal vurderes ud fra, om de medvirker til løsning af kerneopgaven
- Alle ønsker sig "mere tid". Alt kan gøres bedre. Det centrale spørgsmål er, om tiden kunne have været brugt bedre.

Hvorfor giver det trivsel at have høj kvalitet og produktivitet?

- Høj kvalitet er en vigtig kilde til stolthed
- Når kvaliteten er høj, skal tingene ikke laves om – og det giver højere produktivitet
- Høj kvalitet giver færre klager fra borgere og flere smil i dagligdagen
- Høj kvalitet og produktivitet giver positiv omtale i medierne og hos politikerne



Konklusion

- I den offentlige sektor hersker der stor usikkerhed omkring både kerneopgaven og kvalitet.
- Når man ikke ved, hvad kerneopgaven går ud på – og hvornår den er løst tilfredsstillende, så kan ”det ene være lige så godt som det andet”
- Arbejdsglæde udspringer af at være stolt over at have udført et godt stykke arbejde. Det kræver, at man ved hvad kerneopgaven og kvalitet er.

Nogle "gode råd"?

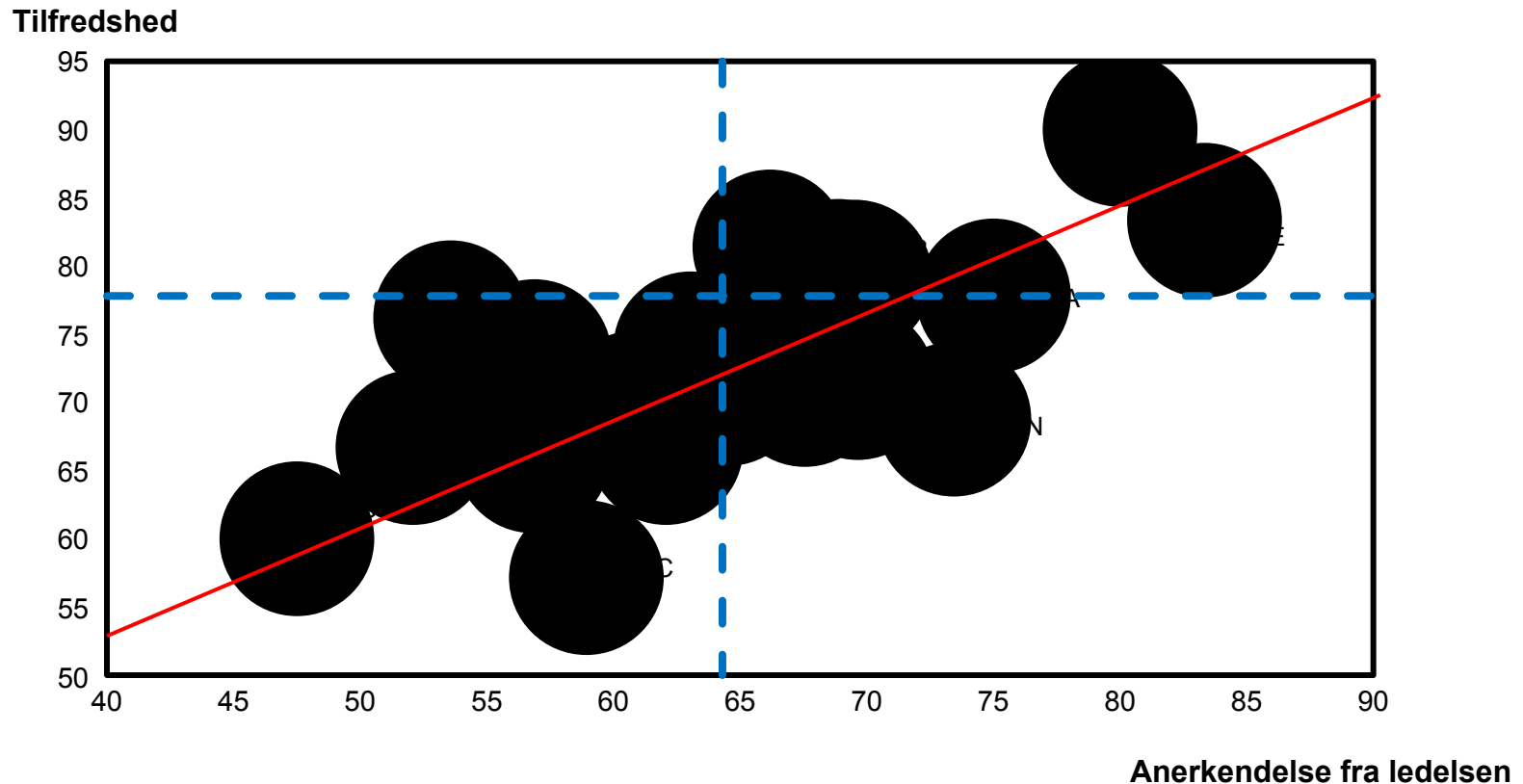


Overblik ved hjælp af matrixen (Kræver altid eksternt benchmark)

	Professionel kapital								Jobfaktorer					Person-arbejde faktorer					Helbred og velbefindende													
	Professionel kapital	Social kapital	Tillid	Retfærdighed	Samarbejdet mellem kolleger	Samarbejdet mellem ledelsen og medarbejderne	Human kapital	Beslutningskapital	Kernepopgaven	Oplevet kvalitet	Kriterier for kvalitet	Eleverne: Manglende motivation	Eleverne: Støj og uro i timerne	Eleverne: Sociale og psykiske problemer	Arbejdsomgængelse	Indflydelse i arbejdet	Mening i arbejdet	Relationelle faktorer	Ledelseskvalitet	Anerkendelse fra ledelsen	Anerkendelse fra kollegerne	Anerkendelse fra eleverne	Anerkendelse fra samfundet	Mobning	Arbejde-privatlivskonflikt	Loyalitet	Tilfredshed med arbejdet	Engagement i arbejdet	Stress	Udbændthed	Søvnbesvær	Selvurderet helbred
Alle skoler foråret 2017 (481/718:67,0%)	64,4	66,3	73,2	59,4	78,3	54,8	68,7	58,1	54,3	50,6	55,9	50,4	57,4	54,0	71,3	78,8		58,6	63,5	65,5	57,7	42,2	22,7	53,2	64,8	72,5	74,4	34,9	38,1	28,2	61,7	
A (50,0%).....	71,6	69,8	68,8	70,8	78,1	65,3	83,3	61,7	54,2	58,3	66,7	62,5	70,8	58,3	81,3	85,4		64,6	73,0	66,7	58,3	58,3	16,7	45,8	64,6	77,8	87,3	37,5	39,6	29,2	62,5	
B (51,6%).....	76,0	77,9	87,1	68,8	81,3	57,6	78,1	71,9	61,7	63,3	53,1	49,2	53,1	50,0	80,5	82,8		66,4	69,5	73,4	61,7	47,7	13,6	48,4	79,7	79,2	84,4	30,9	30,5	26,6	62,5	
C (73,7%).....	57,2	61,2	69,6	32,7	64,7	48,8	39,8	50,7	41,1	46,4	50,0	42,9	46,4	71,4	66,1	76,8		50,9	58,9	44,6	58,9	51,8	42,9	64,3	58,0	57,2	60,7	44,6	53,6	28,6	53,6	
D (69,7%).....	62,2	63,9	67,9	59,8	79,3	50,7	64,7	58,0	53,3	56,5	48,9	45,7	55,4	61,4	69,0	73,9		57,6	60,9	63,0	58,7	46,7	30,4	60,9	54,9	69,6	68,5	35,9	40,2	21,7	65,2	
E (75,0%).....	68,6	81,3	91,7	70,8	81,3	63,9	56,3	68,3	50,0	50,0	50,0	50,0	41,7	64,6	72,9	77,1		70,8	83,3	54,2	50,0	29,2	0,0	52,1	81,3	83,4	70,8	41,7	47,9	35,4	58,3	
F (53,3%).....	60,9	56,1	62,5	49,7	76,6	41,5	73,1	53,4	64,4	45,0	55,0	49,4	51,9	48,4	72,8	80,0		48,1	56,9	65,6	60,0	39,4	25,0	48,8	56,9	73,4	73,8	32,8	36,6	28,8	63,8	
G (55,6%).....	58,2	60,6	67,5	53,8	75,6	51,7	62,5	51,5	50,0	47,5	62,5	55,0	65,0	47,5	72,5	73,8		51,3	47,5	67,5	55,0	40,0	10,0	65,0	46,3	60,0	67,5	45,0	43,8	47,5	52,5	
H (87,3%).....	59,4	57,8	64,5	51,1	73,2	53,5	65,9	54,4	48,2	46,8	57,7	54,5	58,6	58,4	62,3	76,4		57,7	56,8	65,9	57,7	41,4	20,0	58,0	54,5	66,1	68,2	32,3	36,8	30,0	62,3	
I (60,7%).....	67,2	73,7	80,9	66,5	87,7	58,6	65,8	62,2	51,5	51,5	53,7	46,3	61,8	57,4	76,8	84,9		58,8	66,2	71,3	55,1	41,9	3,9	45,6	79,0	81,4	83,1	29,0	31,3	26,5	62,5	
J (83,3%).....	73,4	79,4	83,8	75,0	83,1	67,5	73,8	67,0	57,5	47,5	50,0	50,0	55,0	47,5	80,0	81,3		76,3	80,0	70,0	50,0	42,5	0,0	47,5	88,8	90,0	80,0	31,3	36,3	21,3	60,0	
K (87,5%).....	68,5	72,3	77,7	67,0	82,6	57,7	65,2	67,9	55,4	55,4	57,1	60,7	62,5	56,3	73,2	75,0		56,3	69,6	71,4	55,4	46,4	35,7	58,0	64,3	71,5	71,4	42,0	50,9	39,3	58,9	
L (70,7%).....	60,3	60,8	65,9	55,6	72,2	49,7	68,5	51,6	48,3	39,7	67,2	59,5	65,5	54,3	68,1	76,7		55,2	62,1	64,7	55,2	42,2	34,5	55,2	53,4	66,7	71,6	41,4	39,7	29,3	56,0	
M (68,1%).....	63,8	63,4	68,6	58,2	78,5	54,6	69,7	58,2	58,5	53,7	58,5	48,9	60,6	45,5	73,4	80,3		56,4	67,6	69,7	60,6	46,8	27,7	57,7	63,0	70,9	78,7	37,0	39,6	26,6	62,8	
N (84,2%).....	68,4	72,7	80,5	64,8	84,0	57,3	73,4	59,1	43,8	46,9	56,3	50,0	53,1	61,7	71,9	76,6		60,9	73,4	67,2	53,1	37,5	18,8	55,5	61,7	68,8	71,9	35,9	46,9	29,7	54,7	
O (46,3%).....	63,4	69,2	79,0	59,3	80,2	57,0	64,1	56,9	57,3	54,0	54,0	50,0	52,4	48,4	79,0	79,0		54,4	64,5	62,1	57,3	41,1	22,6	51,2	66,1	71,0	75,0	35,5	39,9	23,8	66,1	
P (72,7%).....	59,7	63,5	70,3	56,8	77,1	47,6	63,5	51,9	46,9	40,6	59,4	51,0	61,5	58,9	64,1	72,9		52,6	52,1	58,3	56,3	34,4	16,7	53,1	63,5	66,7	65,6	30,7	30,2	27,1	59,4	
Q (92,0%).....	62,5	66,3	73,4	59,2	81,0	56,5	66,3	54,8	42,4	44,6	56,5	58,7	59,8	62,5	67,9	76,6		65,8	63,0	66,3	66,3	33,7	52,2	49,5	63,6	73,9	70,7	39,1	43,5	31,0	67,4	
R (74,6%).....	69,5	72,9	81,4	64,4	80,4	64,3	73,1	62,5	63,7	58,0	52,4	43,4	57,1	48,1	72,4	80,4		66,3	68,9	64,2	53,8	41,5	18,9	47,4	78,3	79,3	77,4	30,4	32,3	25,2	62,7	
S (73,7%).....	60,4	61,2	68,8	53,6	70,1	51,8	69,6	50,4	57,1	48,2	53,6	44,6	53,6	56,3	59,8	82,1		60,7	53,6	60,7	62,5	42,9	14,3	59,8	54,5	76,2	83,9	42,9	45,5	33,0	60,7	

Indsigt: Anerkendelse fra ledelsen og job tilfredshed på 19 skoler

Anerkendelse fra ledelsen og Tilfredshed med arbejdet



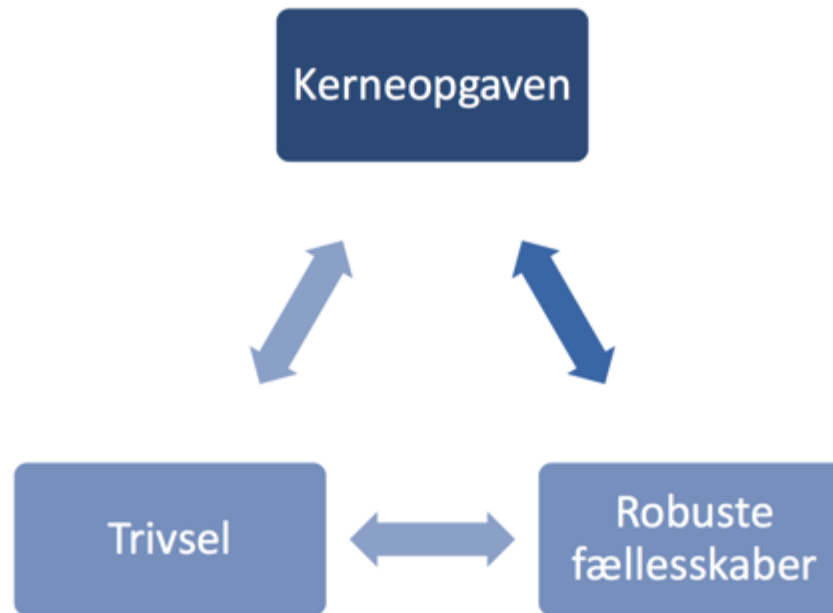
Fælles indsats = Møder og målinger?

Fælles indsatser 2017-2018

De fælles indsatser skal medvirke til at understøtte det lokale arbejde med udvikling af arbejdsmiljøet. Indsatserne er typisk forankret i Hovedudvalget.

Tid	Indsats
Februar-april 2017	Drøftelse af fælles mål og indsatser gennem årlig arbejdsmiljødrøftelse
19. april 2017	Temamøde for alle medarbejdere om kerneopgaven (effektiviseringsstyregruppen).
September-november 2017	Trivselsmåling, APV og lederfeedback
Ikke fastlagt	Temamøde for arbejdsmiljøgrupper med fokus på mestring i forhold til arbejdsmængde og tidspres (½ dags am-uddannelse)
4. oktober 2017	MED-/arbejdsmiljøkonference med fokus på social kapital og relationel velfærd
29. november 2017	Temamøde om voldsforebyggelse (udbudt af "Vold som udtryksform")

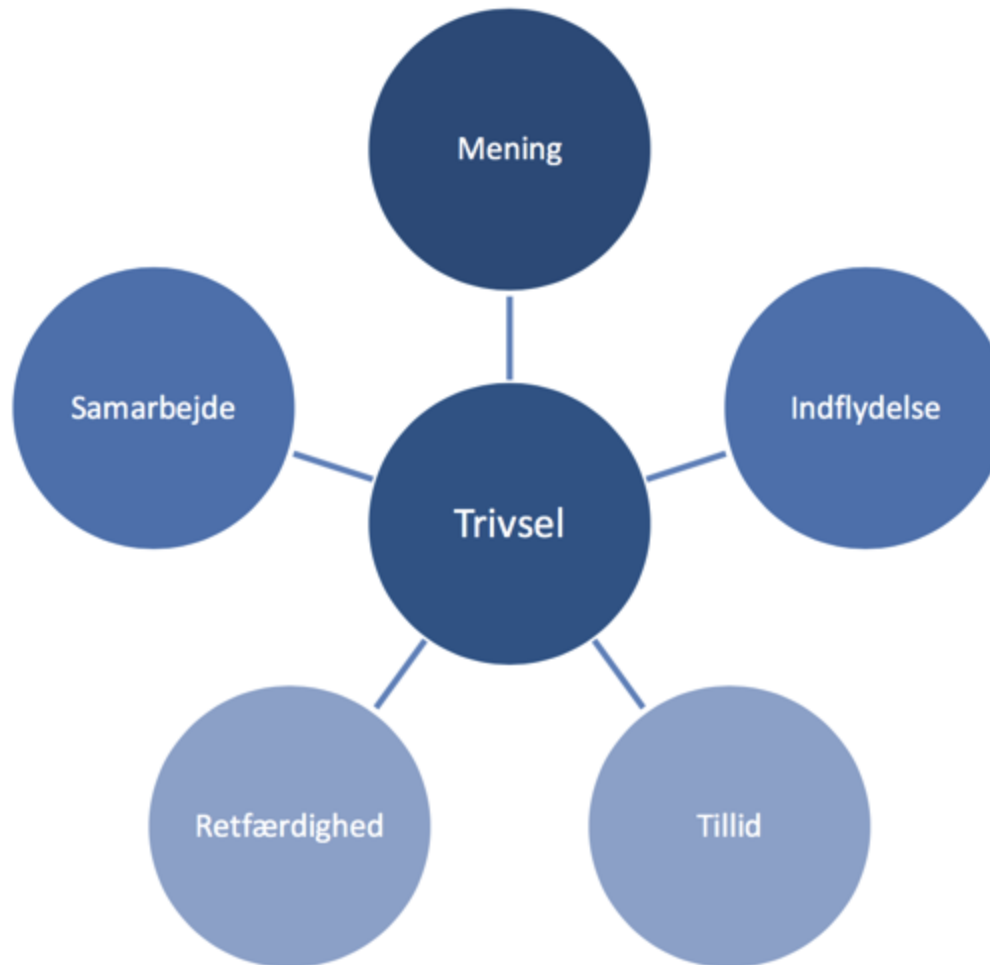
God model - men er kerneopgaven virkelig en "fælles forståelse"?



Kerneopgaven er den fælles forståelse af den opgave, vi er ansat til at løse – hvad er formålet helt grundlæggende med det, vi skal sammen?

Kerneopgaven er forskellig fra arbejdsplads til arbejdsplads, og den fælles forståelse skal derfor skabes lokalt på de enkelte arbejdspladser med afsæt i de fælles politiske og administrative mål og visioner for Odder Kommune.

God model - men skal trivsel være formålet med indsatsen?



Glem trivsel og sygefravær

Trivsel måles gennem tilbagevendende trivselsmålinger, og ambitionen er, at det samlede trivselsindex for hele Odder Kommune ved målingen i 2017 er minimum 5,6 (målt på en skala fra 1-7).


Det samlede index er en uheldig målsætning. Målsætningen bør gå på trivslen på de enkelte arbejdspladser. Fx: Alle arbejdspladser bør ligge på min. 5,5.

I 2016 var det samlede sygefravær i Odder Kommune 5,81% svarende til 15,11 arbejdsdage i gennemsnit pr. ansat. Det er ambitionen, at sygefraværet skal nedbringes, og det forventes at de enkelte arbejdspladser aktivt og målrettet forholder sig til nedbringelse af sygefraværet.

På arbejdspladser med høj social kapital er fraværet meget sjældent på over 3%. Øg den sociale kapital, så kommer det lave fravær som en tillægsgevinst.

Fire måder at se på det psykiske arbejdsmiljø

	De ansatte ses som passive objekter	De ansatte ses som handlende subjekter
Arbejdsmiljøet er et problem	Traditionel APV tænkning (Offerrollen)	Individorienteret traditionelt (Fraværssamtaler)
Arbejdsmiljøet er en (potentiell) ressource	Cost benefit (Gevinster ved forskellige forbedringer)	Social kapital (Formålet er at løse kerneopgaven)



Den stærke trekant

Borgerne

Borger tilfredshed,
loyalitet og
medejerskab



Høj
social/professionel
kapital på
arbejdspladsen



Høj produktivitet,
kvalitet og
innovation

Kerneopgaven

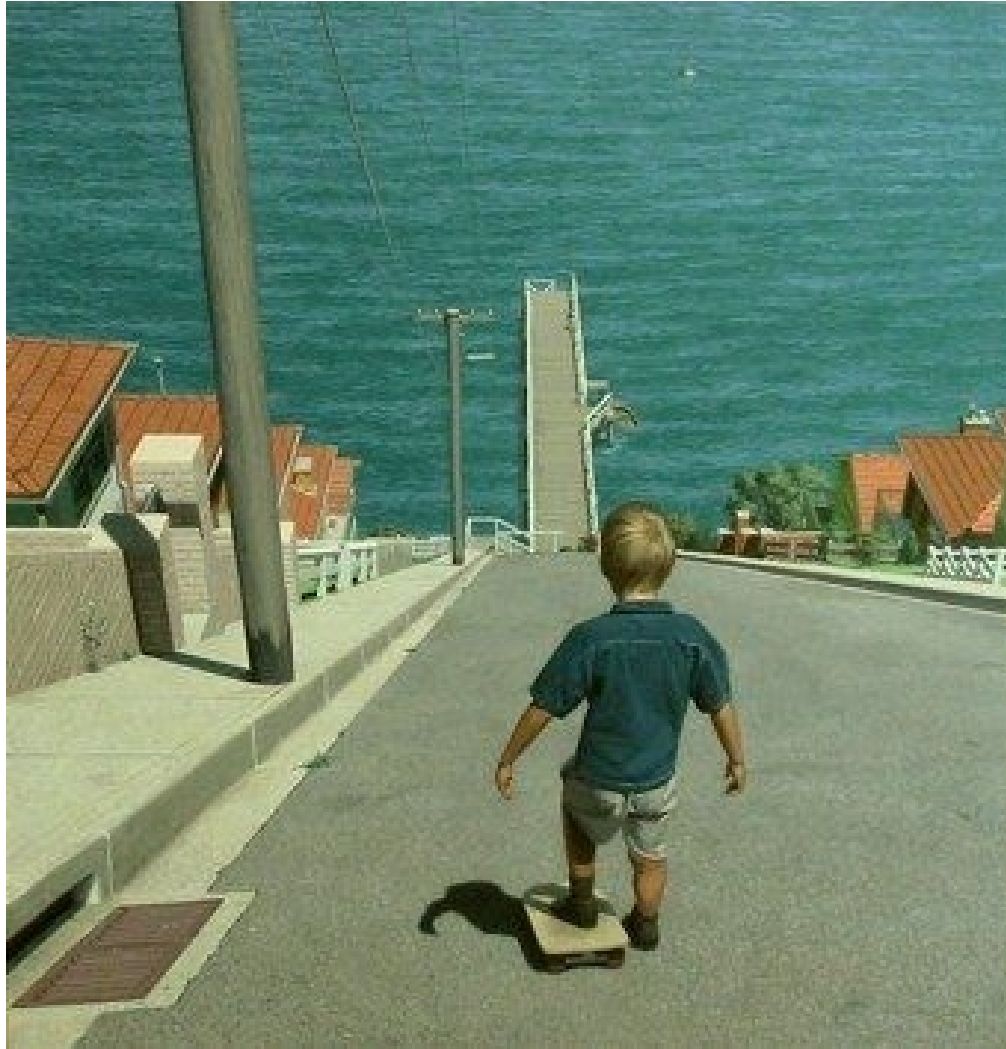
Summen II



Står jeres kerneopgave klart
for jer og kollegerne?

Har I klare indikatorer
for kvalitet og produktivitet?

Husk, at vi vokser med
(kerne)opgaven.....



Pointe nummer 1

- Arbejdspladser med samme ydre betingelser (lovgivning, rammer, borgere, økonomi etc) har meget forskellig social kapital.
- Det er ikke samfundets skyld.

Pointe nummer 2

- Der er en klar sammenhæng mellem ledelseskvalitet og social kapital.
- En omfattende forskning har vist, at det er høj ledelseskvalitet, der medfører høj social/professionel kapital – ikke omvendt.
- Ledelseskvaliteten bør være i centrum for bestræbelserne for en bedre arbejdsplads.

Pointe nummer 3

- Arbejdspladser med høj social kapital har høj trivsel, højt engagement og høj loyalitet
- Man fokuserer ikke på trivslen, men på kerneopgaven og høj social kapital
- Arbejdspladser med høj social kapital har lavt fravær og lav personaleomsætning
- Disse to ting giver i sig selv højere kvalitet og produktivitet

Pointe nummer 4

- Formålet med en arbejdsplads er ikke, at de ansatte skal trives
- Hvis man fokuserer på at øge trivslen, når man den aldrig
- Lykken kommer af det, der lykkes. Man lærer af det svære.
- Trivsel og engagement opstår, når man leverer høj kvalitet til gavn for borgerne.

Pointe nummer 5

- Forskningen viser, at høj social kapital er forbundet med højere kvalitet, produktivitet og innovation.
- Forskningen viser også, at høj social kapital er forbundet med høj tilfredshed, loyalitet og medejerskab hos borgerne.