

Arbejdsmiljøet i den offentlige sektor 2010

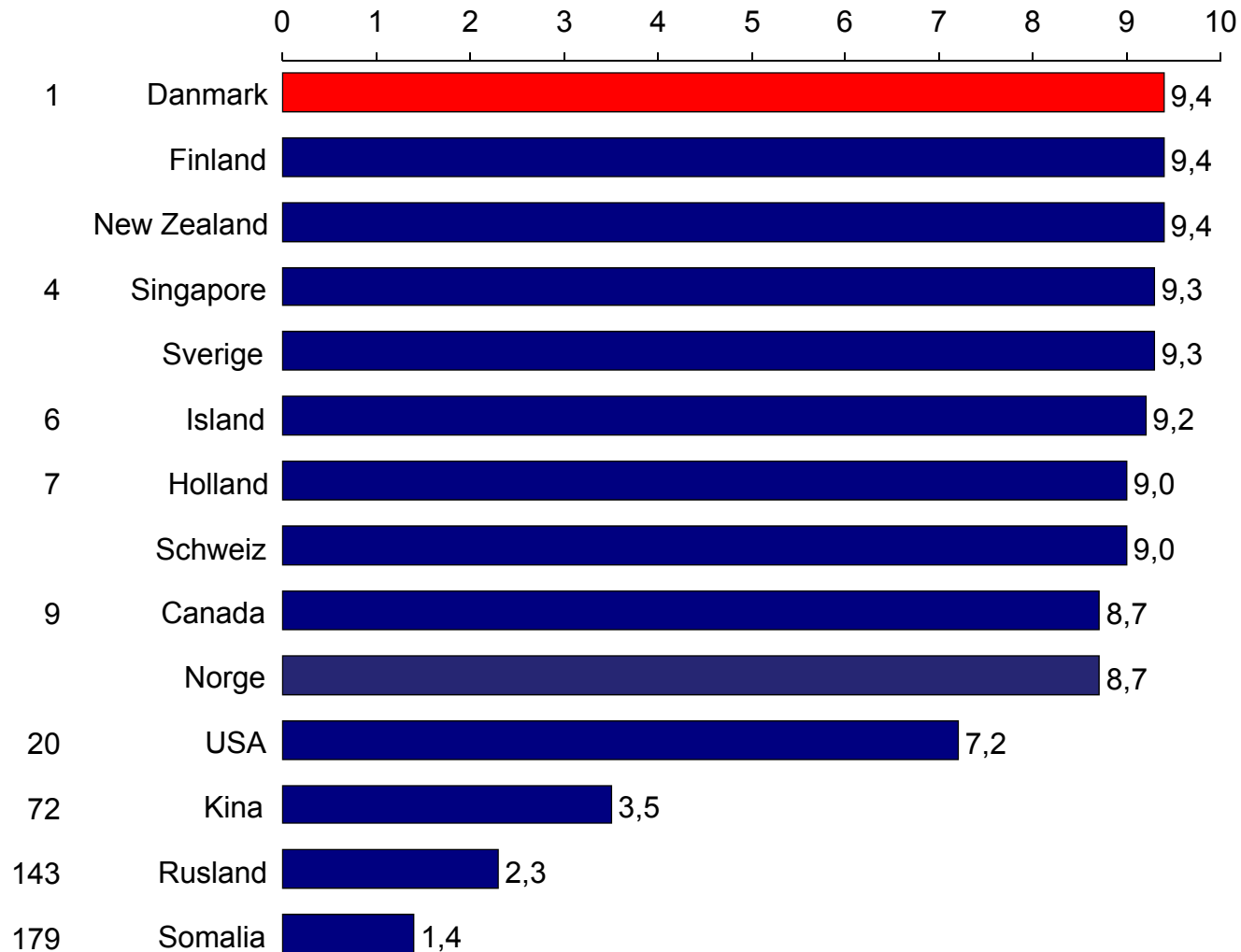


Arbejdsmiljøkonference
30-8-2010
Medborgerhuset, Silkeborg
Tage Søndergård Kristensen
Task-Consult

På den ene side går det ufatteligt
godt....

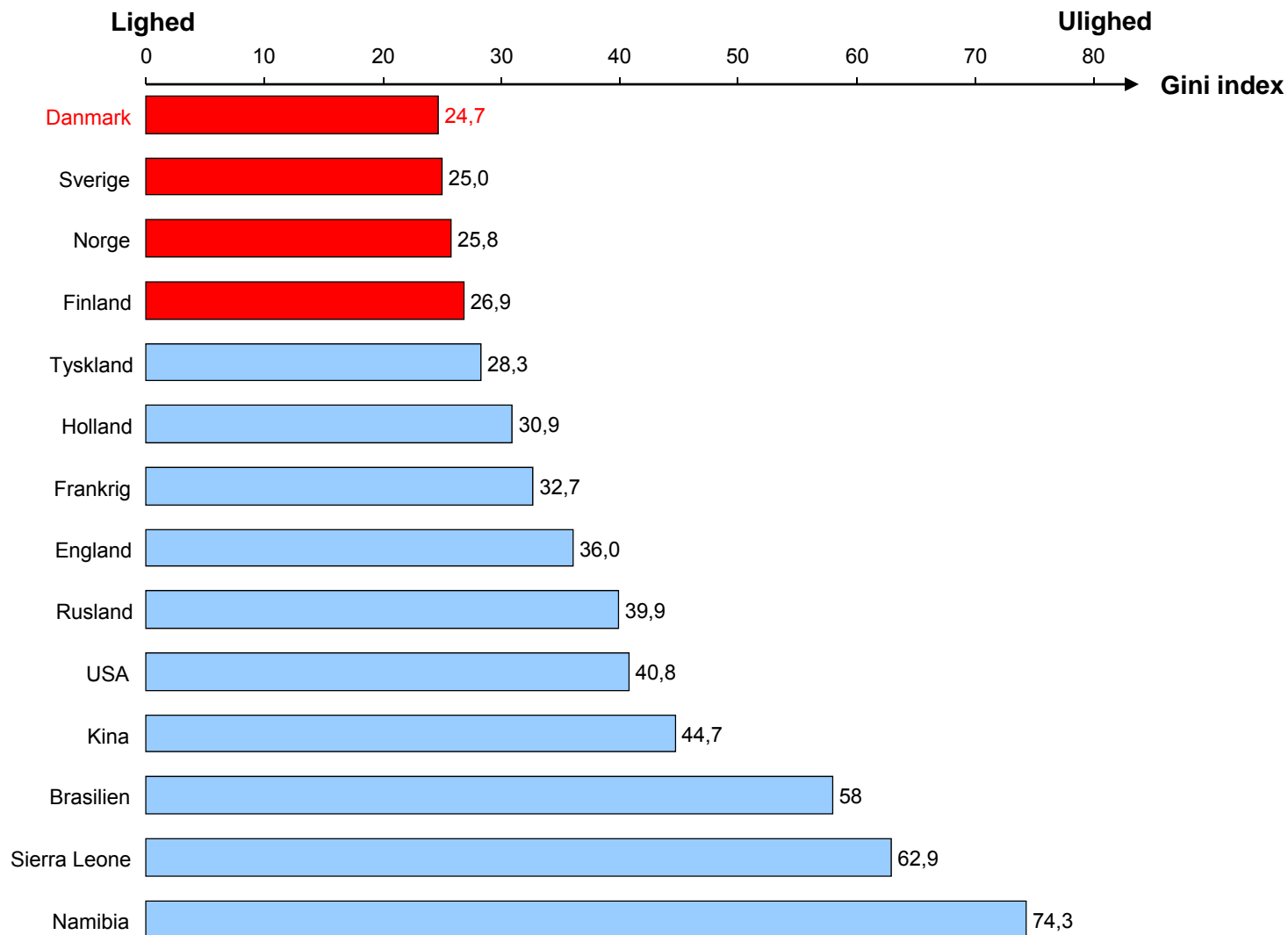


Corruption Index 2007

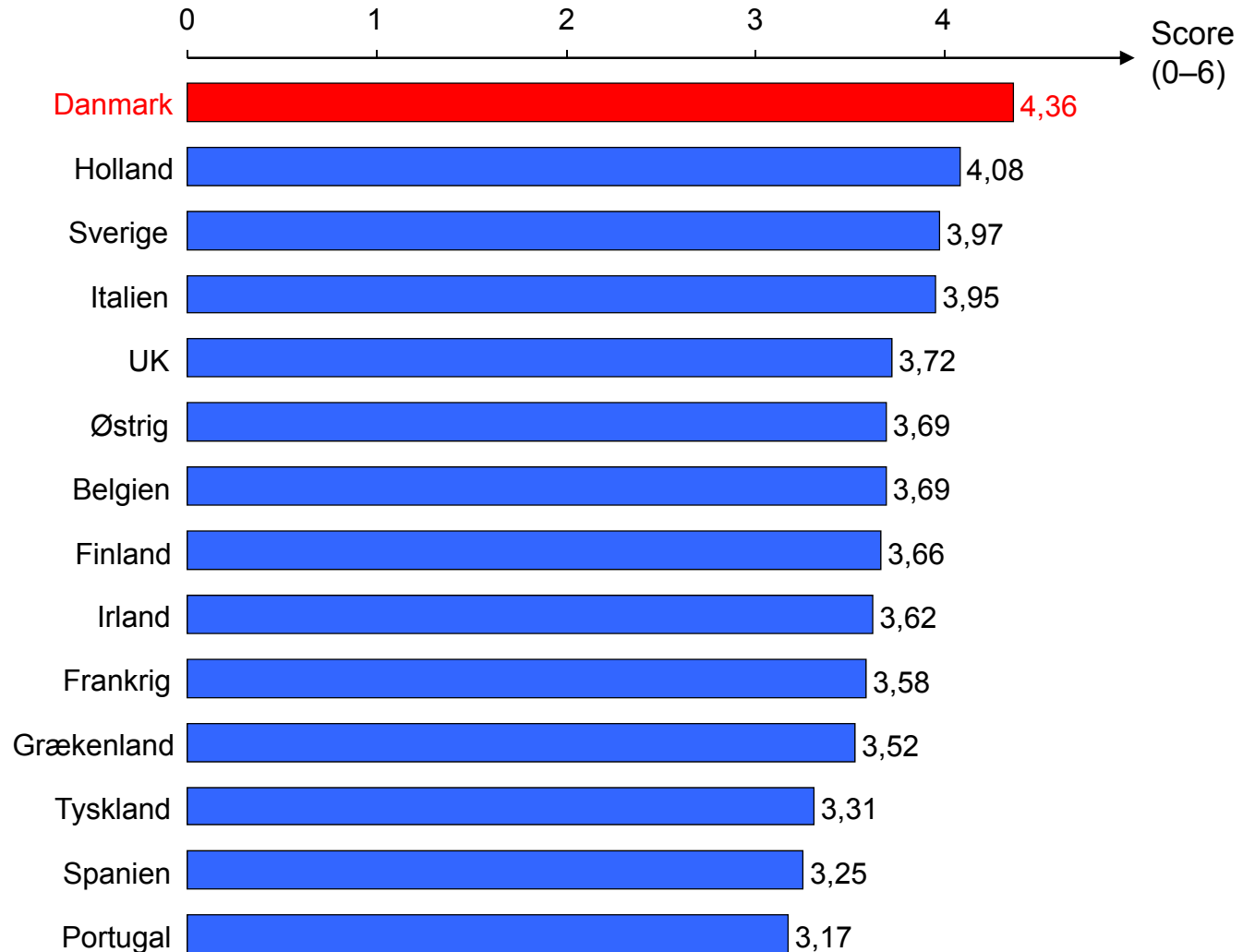


(Transparency International Globe Corruption Report, 2008)

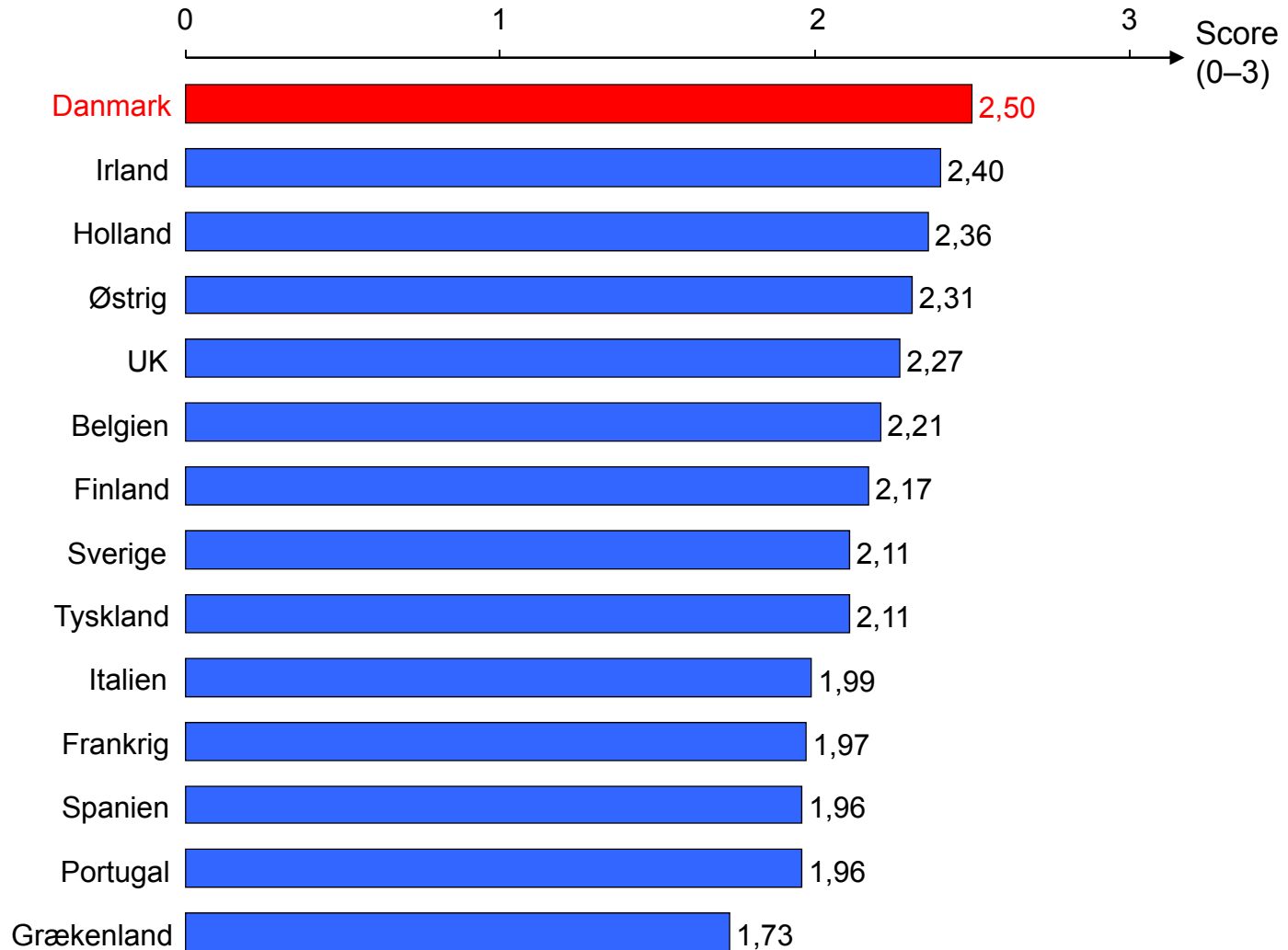
Indkomst fordelingen i nogle af verdens lande 2000



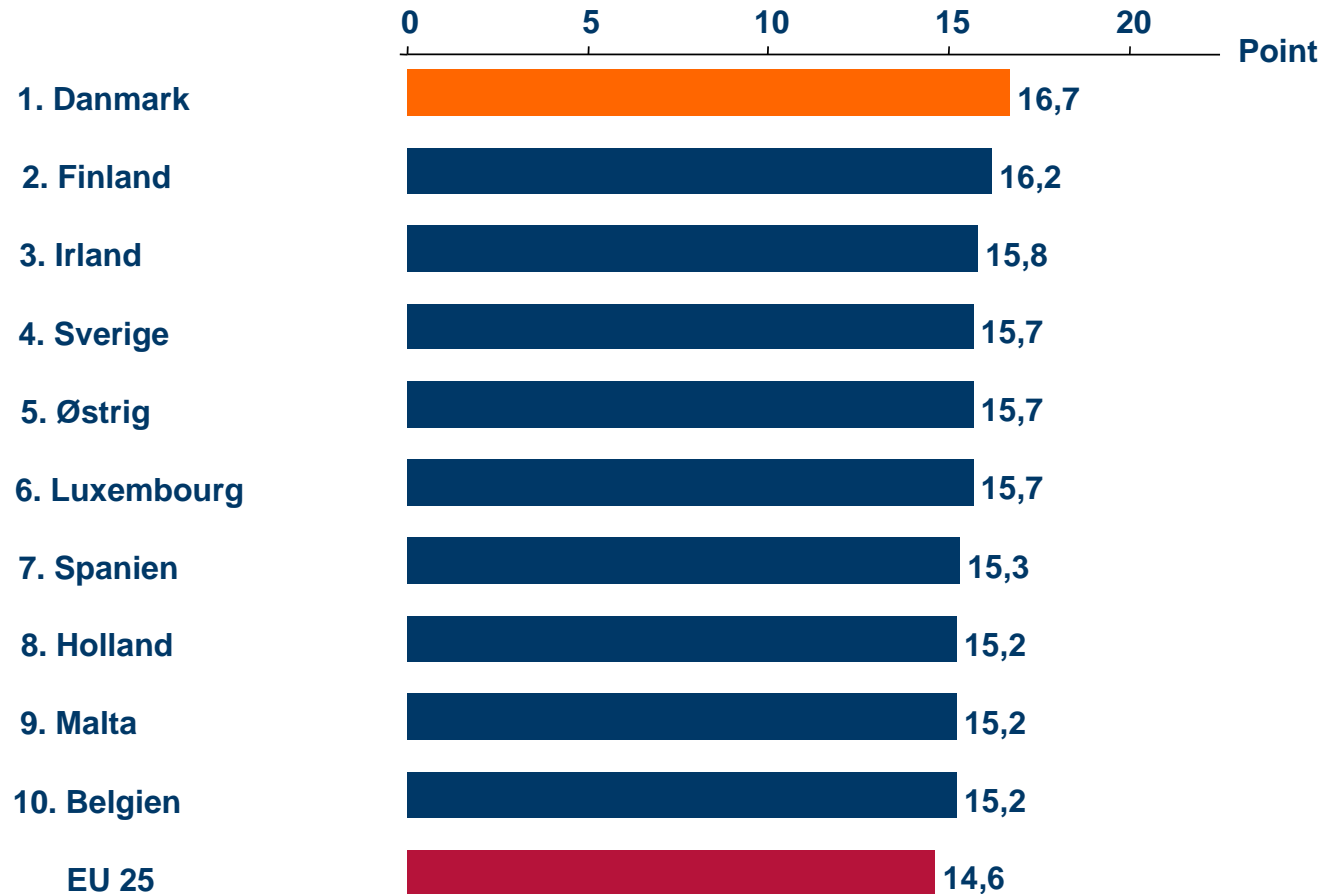
Indflydelse i arbejdet i Vest Europa



Jobtilfredshed i Vesteuropa



Lykke og tilfredshed med livet



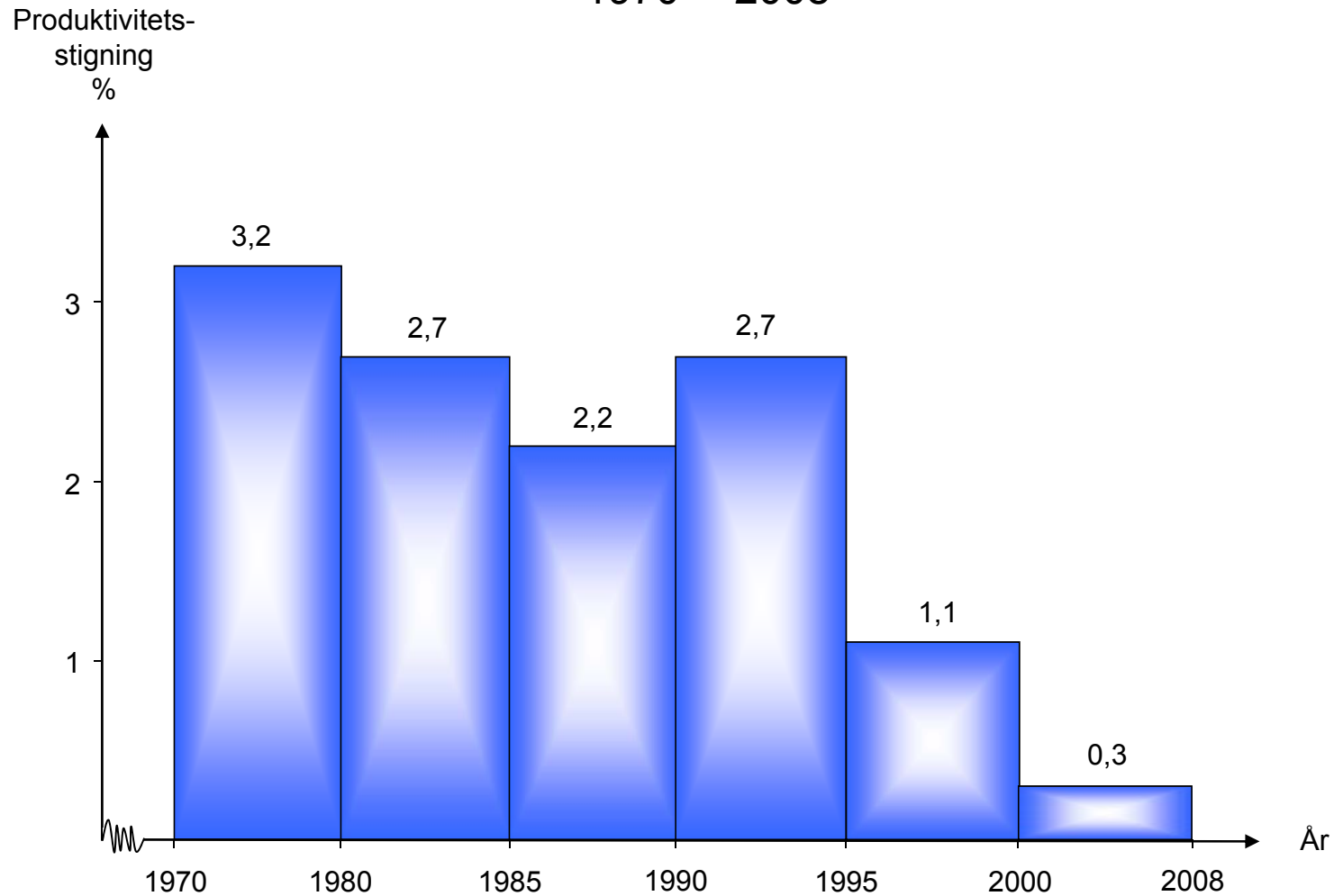
EQLS, 2003.

Men der er mange mørke skyer i horisonten – og de kommer nærmere..



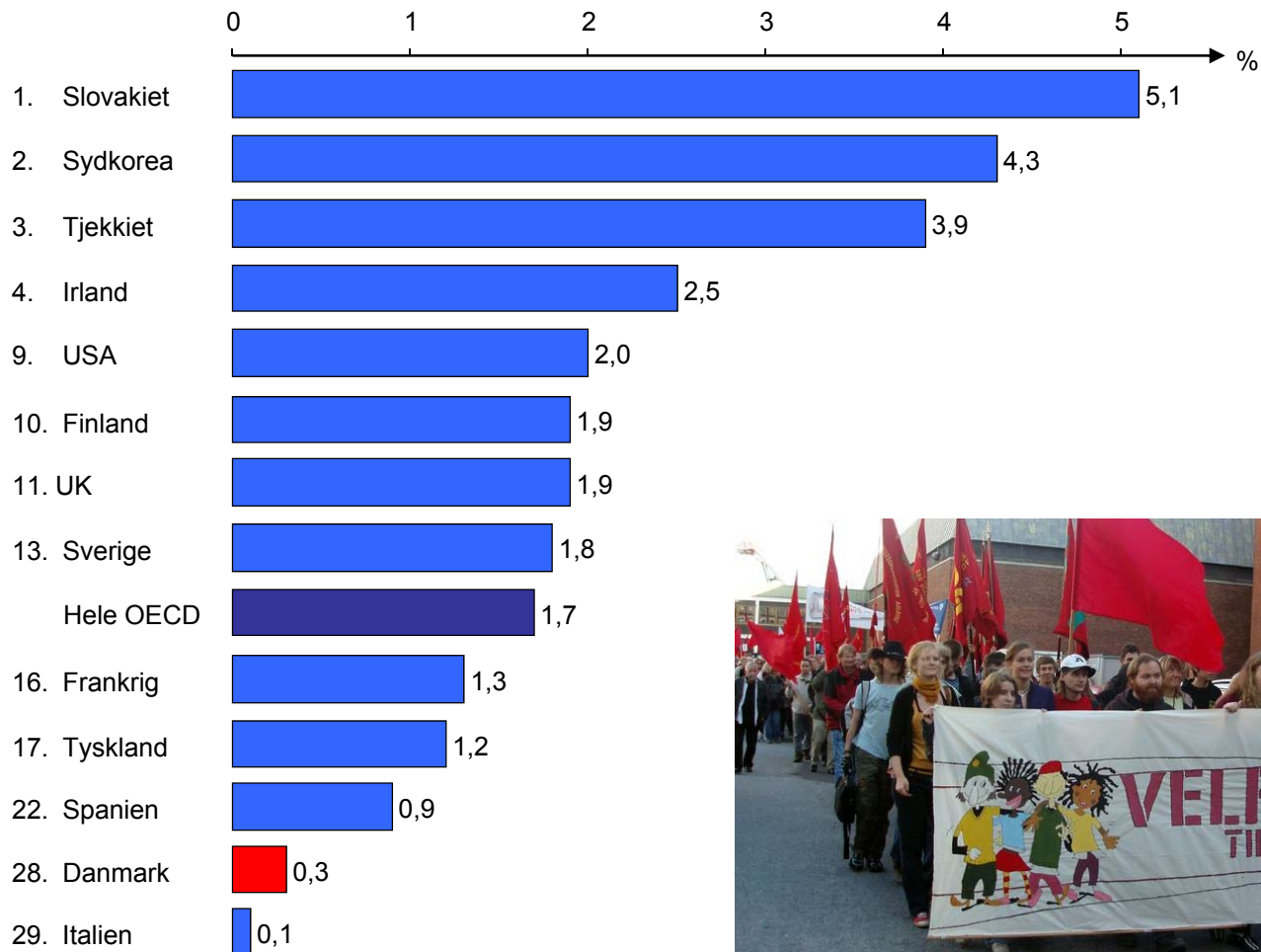
Produktivitetsudviklingen i Danmark

1970 – 2008



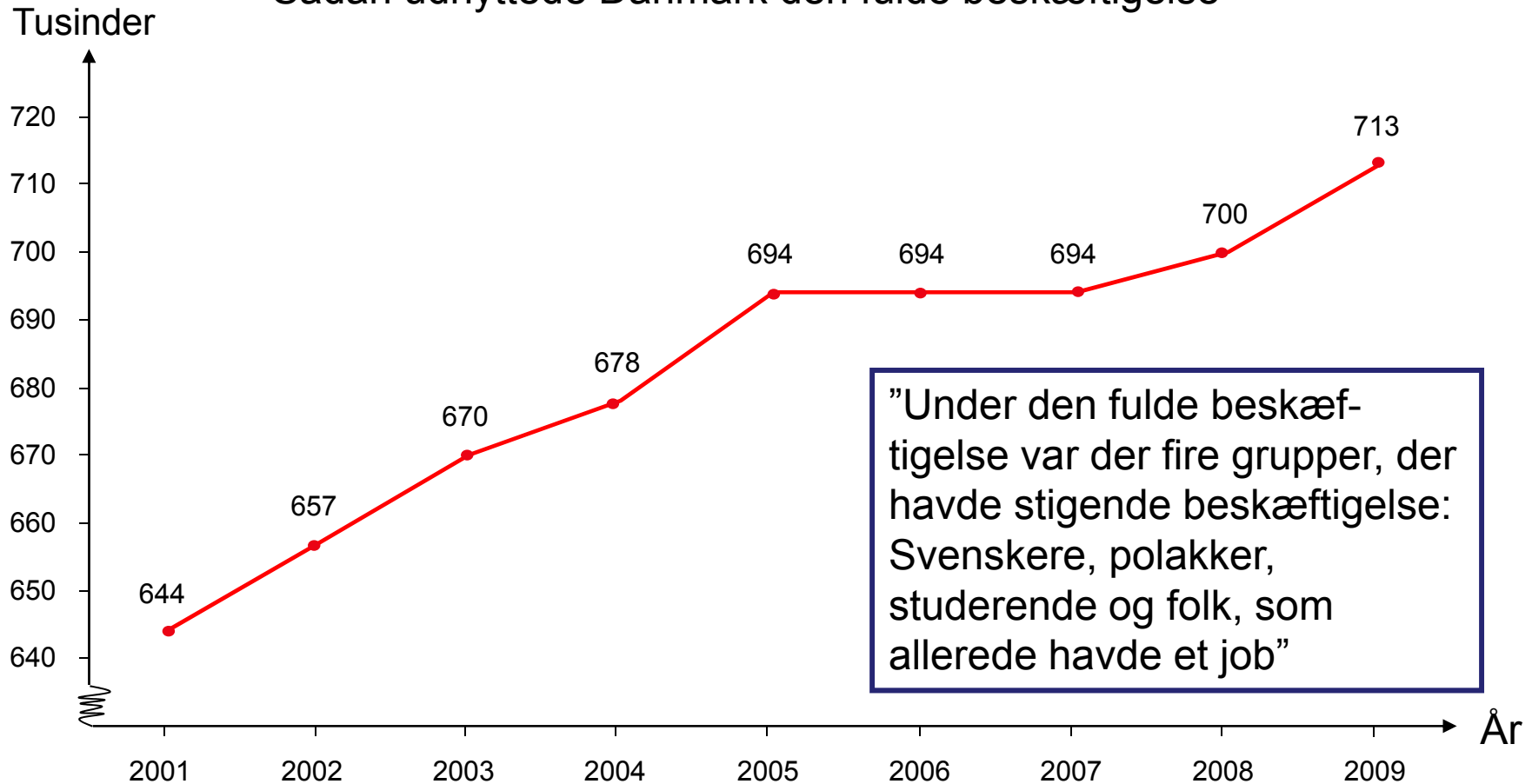
Produktivitetsstigningen i forskellige lande

2000 – 2008



Offentligt forsørgede under 67 år i Danmark 2001-2009

Sådan udnyttede Danmark den fulde beskæftigelse



* offentlige ydelser minus A-dagpenge

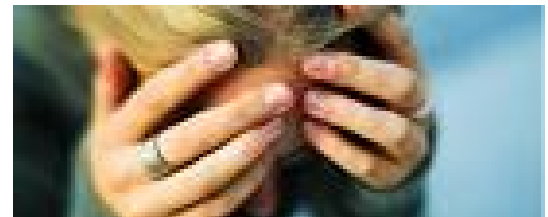
Alt i alt: Det går ikke så godt med...

- Uddannelsen
- Produktiviteten
- Det offentlige underskud
- Udviklingen i konkurrenceevne
- Udstødningen
- Arbejdspres og tempo
- Rekruttering og fastholdelse i den offentlige sektor



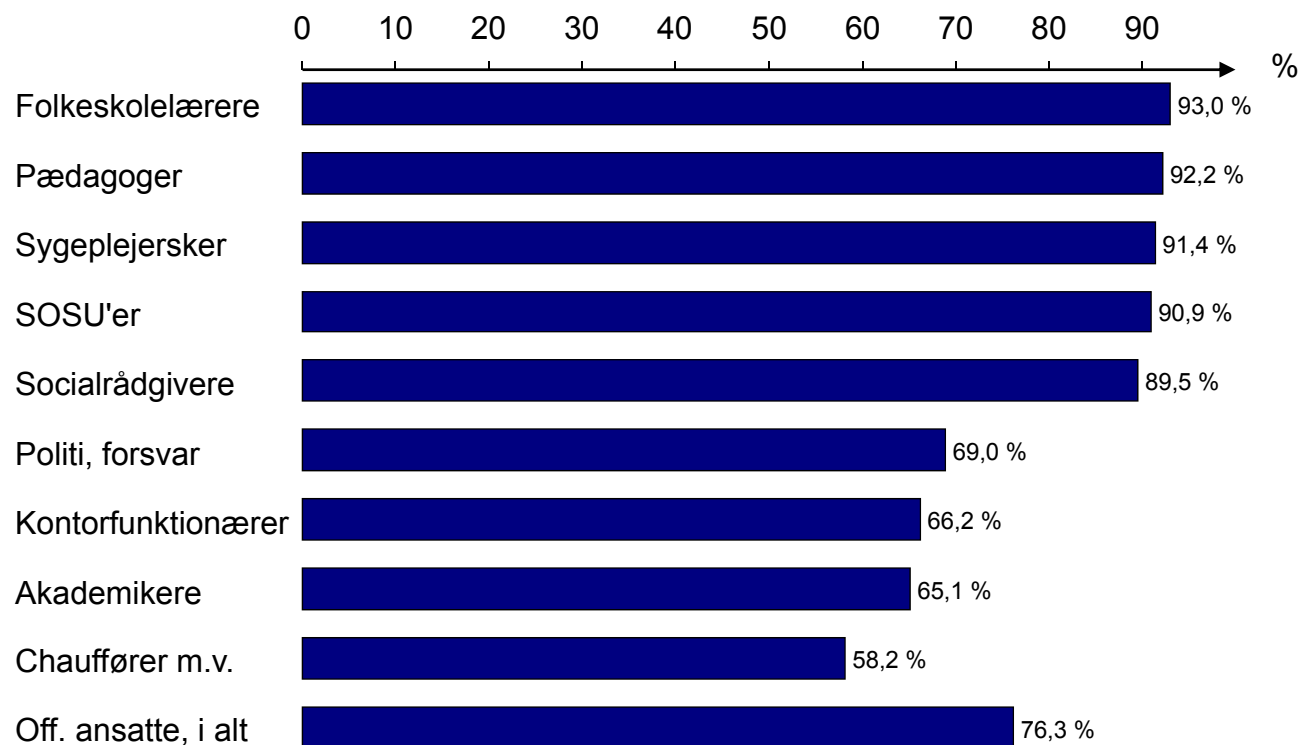
Den offentlige sektors fire plager

- 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.

Hvad går tiden med?

- I én uge har socialrådgivere i 33 forskellige jobcentre registreret, hvad de bruger deres tid på. Konklusionen er, at socialrådgiverne bruger hele 48 minutter i timen* på bureaukrati og interne opgaver. Kun 12 minutter er der til at tale med de ledige eller sygemeldte borgere, oplyser socialrådgiverforeningen. (*heraf 30 minutter til registrering og kontrol, 15 minutter til møder m.v.).

Samarbejde i stedet for ændringer

Ugens citat

Skulle jeg gøre det om i dag, ville jeg havde brugt mindre tid på interne organisationsændringer og mere tid på at udvikle samarbejde. Gode resultater skabes gennem samarbejde...

Ole Bach, tidligere direktør i Københavns Kommune.

Tak fordi du ringede til skolen. For at kunne betjene dig bedst muligt, hør venligst hvilke muligheder, du har:

- Hvis du vil lyve om dit barns fravær, tryk 1.
- Hvis du vil komme med undskyldninger om, hvorfor dit barn ikke har lavet lektier, tryk 2.
- Hvis du vil klage over, hvad vi foretager os, tryk 3.
- Hvis du vil bande og svovle over skolens ansatte, tryk 4.
- Hvis du vil spørge, hvorfor du ikke har modtaget vigtig information, som allerede er sendt til dig flere gange på flere måder, tryk 5.
- Hvis du ønsker, at vi opdrager dit barn, tryk 6.
- Hvis du ønsker at røre, daske til eller slå en af de ansatte, tryk 7.

(fortsætter..)



Forhold til forældrene

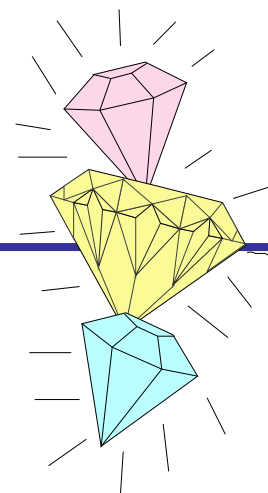
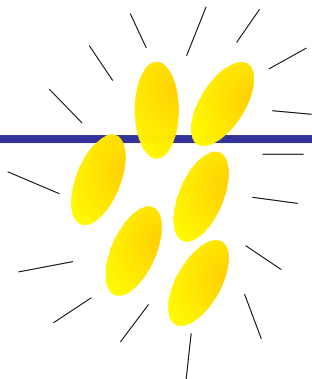
Kommentarer i en spørgeskemaundersøgelse blandt folkeskolelærere, 2009

- Ubehagelig behandling, urimelige krav og psykisk pres fra en lille gruppe krævende, egocentriske forældre fylder mere nu end for år tilbage.
- Det påvirker mig voldsomt, når jeg skal kommunikere med forældre, der er påvirkede af stoffer eller alkohol, og som taler/råber nedladende til mig, samt når forældre ikke tror på de tiltag, jeg/vi gør for deres barn. Desuden går det ud over barnet i familien, når forældrene har et misbrug af stoffer eller alkohol.
- Forældre kan være en belastning, når de er kritiske.
- Forældrenes mange og alsidige krav stresser mig nogle gange. Jeg har svært ved at gennemskue, hvad der er rimeligt, og hvor jeg skal sige fra.

Hvor finder vi løsningen?

De seks guldkorn: Vejen til det gode job

De tre diamanter: Vejen til den gode
arbejdsplads.



Vejen til et godt job: "De seks guldkorn"

- * **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**

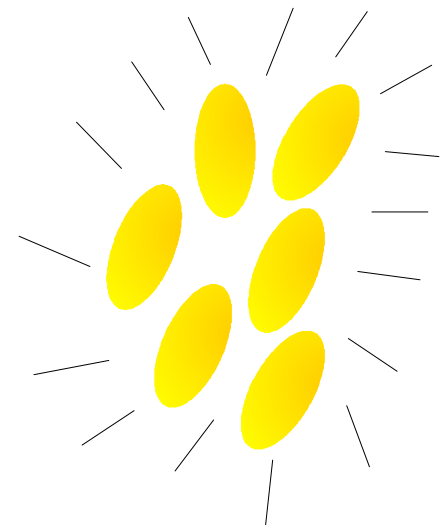
(praktisk og følelsesmæssig støtte fra kolleger og ledere)

- * **Retfærdig belønning**

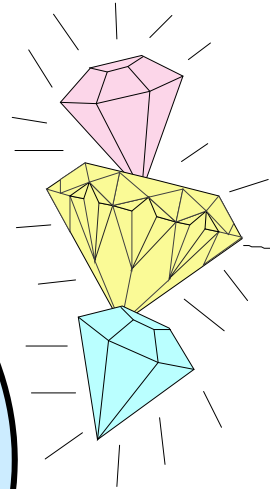
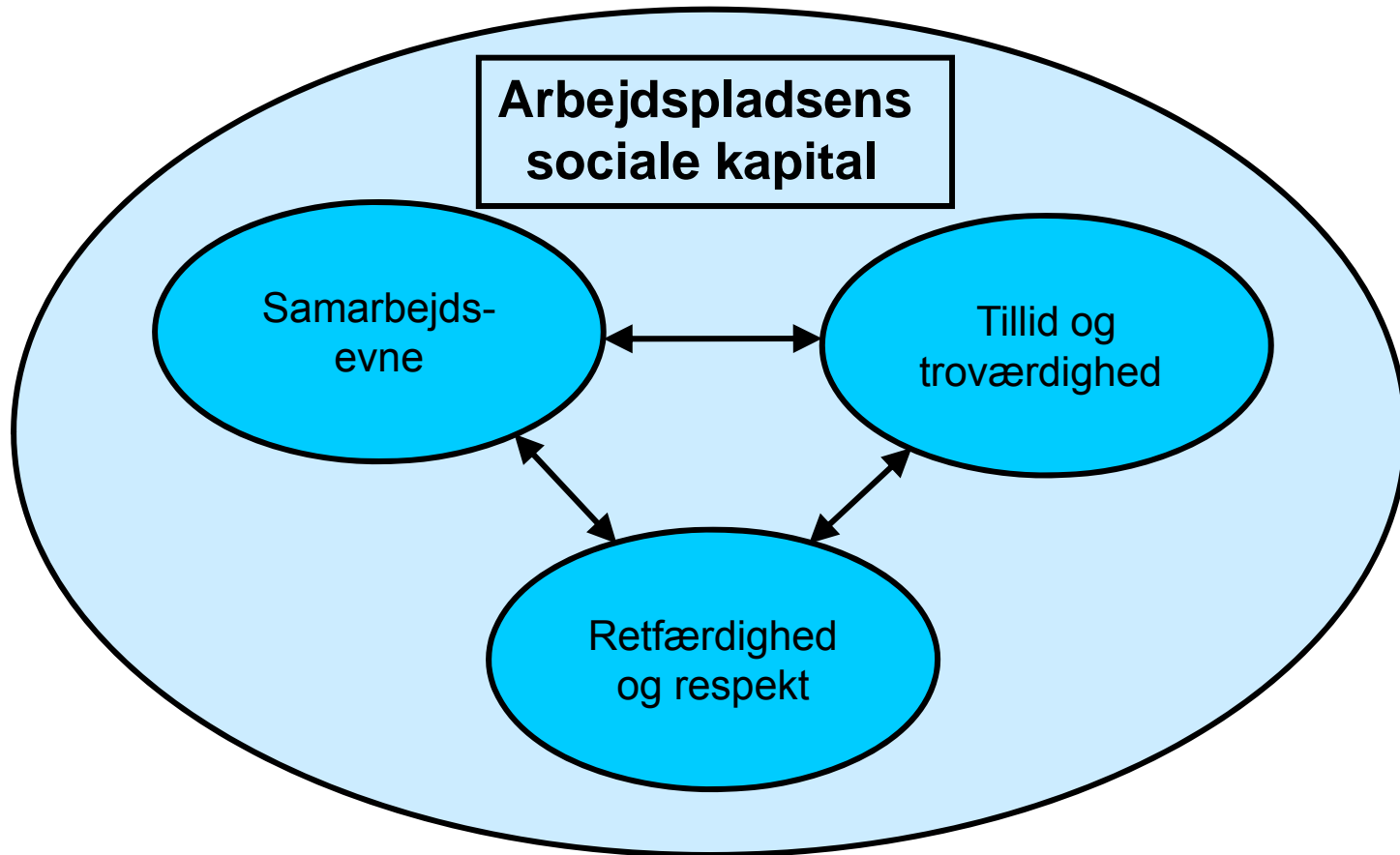
(anerkendelse, karriere, løn)

- * **Passende krav**

(kvantitative, følelsesmæssige, sociale)



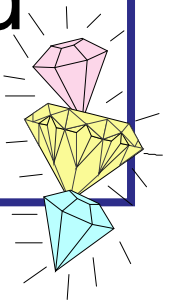
Vejen til en god arbejdsplads: "De tre diamanter"



Virksomhedens sociale kapital – gammel vin på nye flasker?



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



19 2 2006

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.

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

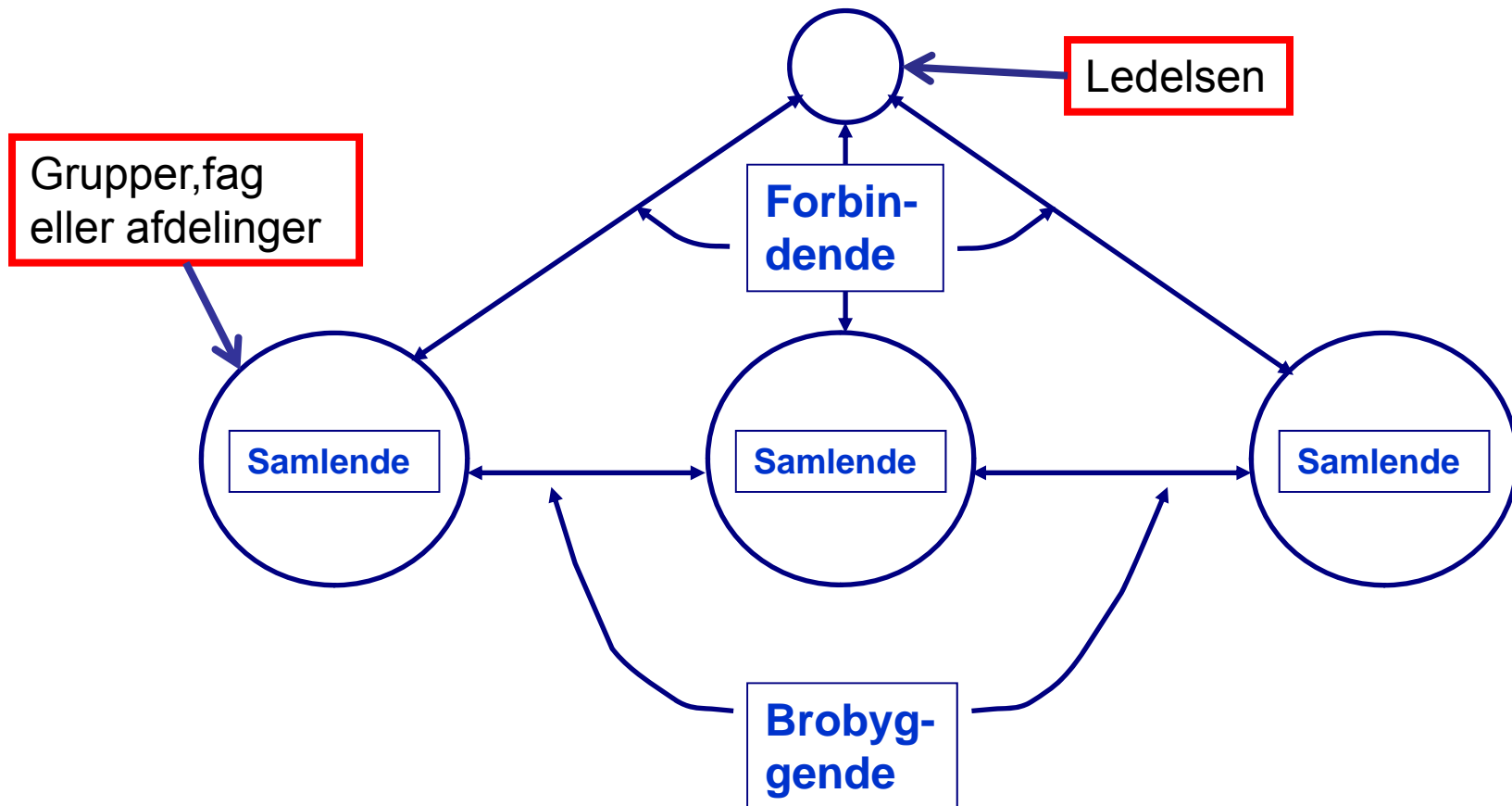


* Belønning: Løn, frynsegoder, karriere, anerkendelse

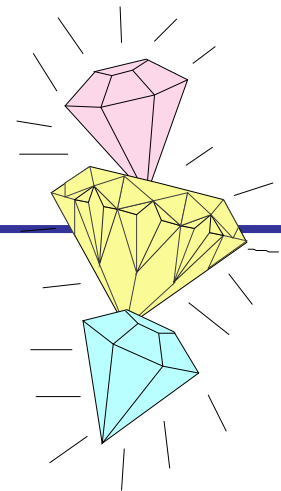
Kilde: Schaufeli, Siegrist m.fl.

Virksomhedernes sociale kapital: Samarbejdet

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



**Social kapital, trivsel og helbred blandt
de ansatte – hvad ved vi?**

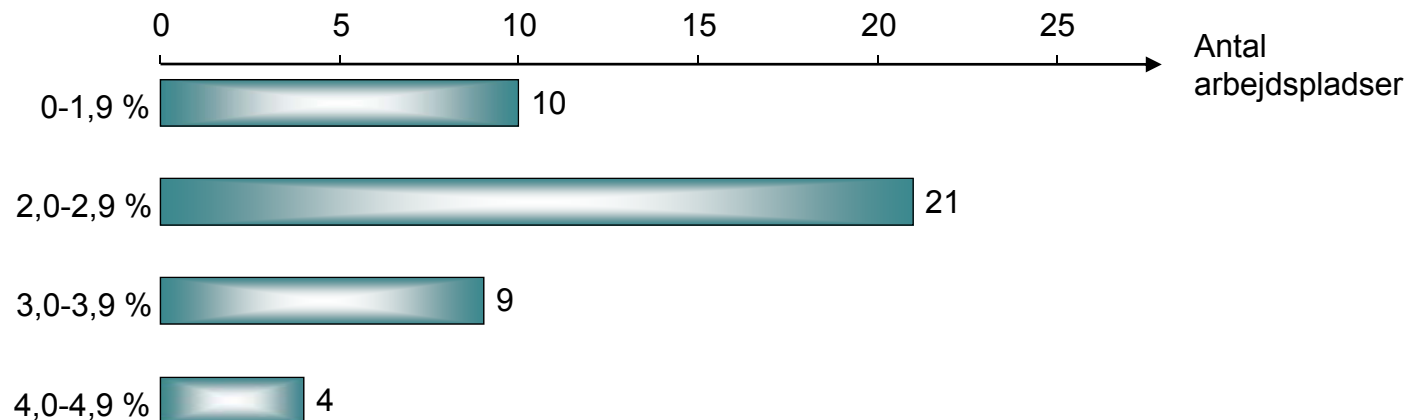


Great Place to Work: Et koncept der fokuserer på social kapital

- De fem parametre i "Great Place to Work":
 - Troværdighed
 - Respekt
 - Retfærdighed
 - Stolthed
 - Fællesskab



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.

Kultur i Øsby plejecenter

- Åbenhed – alle relevante informationer kommer videre til de ansatte. Alt på kontoret er tilgængeligt. Undtagen personsager.
- Dialog – medarbejderne er inddraget i alt, der vedrører plejehjemmet. De ansatte har ofte de bedste ideer. Men lederen leder.
- Retfærdighed – også når det gælder arbejde i julen og i ferier. Forældre har ret til 4 ugers ferie i skoleferierne. De andre til 3.
- Vi elsker at fortælle de gode historier – også i pressen. Pressen vil gerne skrive om det. Men vi skal huske at fortælle dem det.
- Vi ses ikke ret meget i fritiden. Vi holder heller ikke julefrokost.
- Vi har elimineret alle de irriterende fejl. Også med edb, lønafregninger, arbejdstider osv.
- Vi har minimal kontrol – kun det mest nødvendige

Radisens fravær

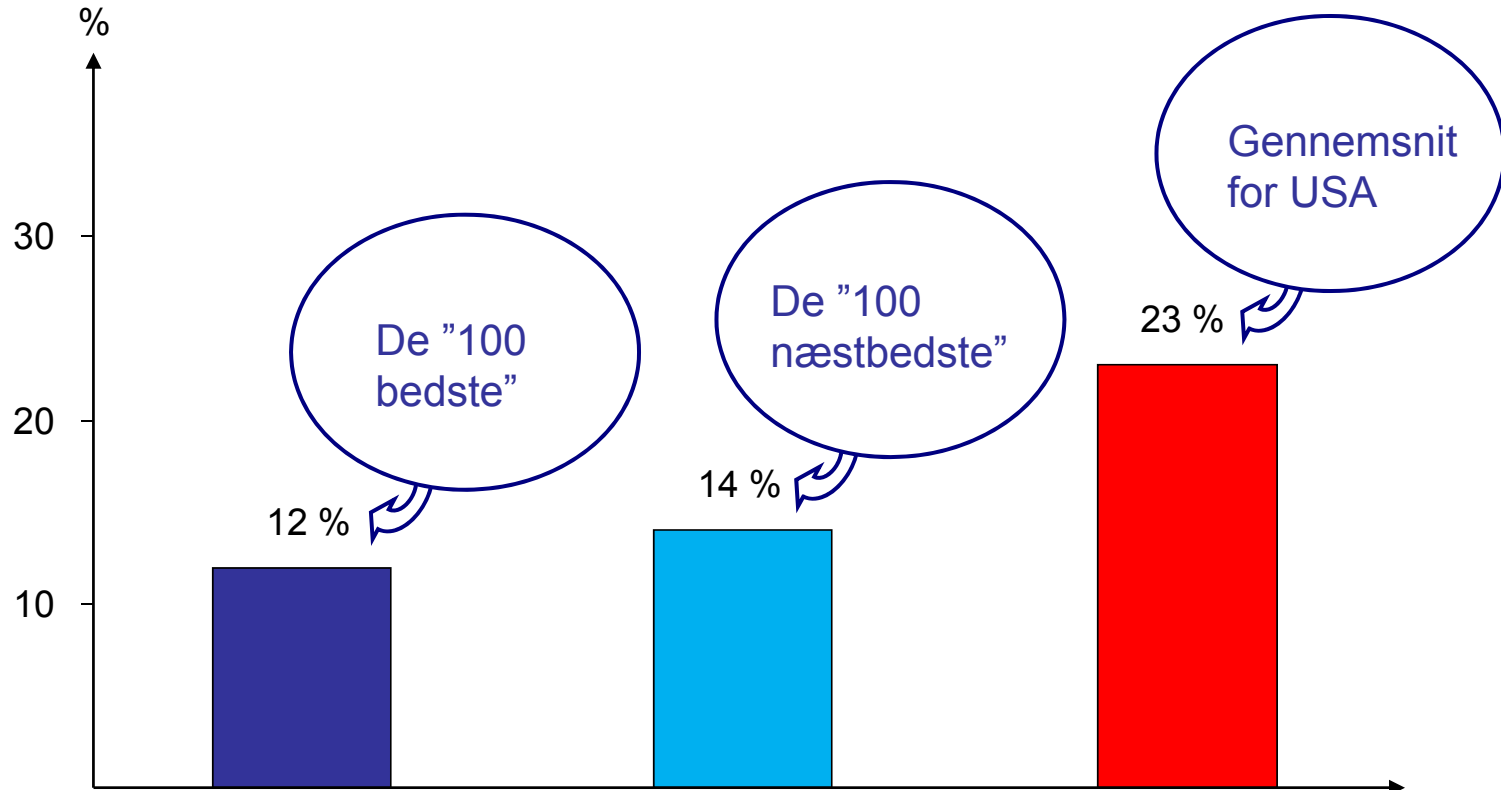
- Sygefraværet blandt medarbejderne er faldet fra 18 % til 3 %. Nu har man indført gratis massage, gratis frugt, akutte afspadseringsdage m.v.
- Sygefraværet kostede 200.000 kr per år til vikarer. Massagen koster 18.000 kr per år.



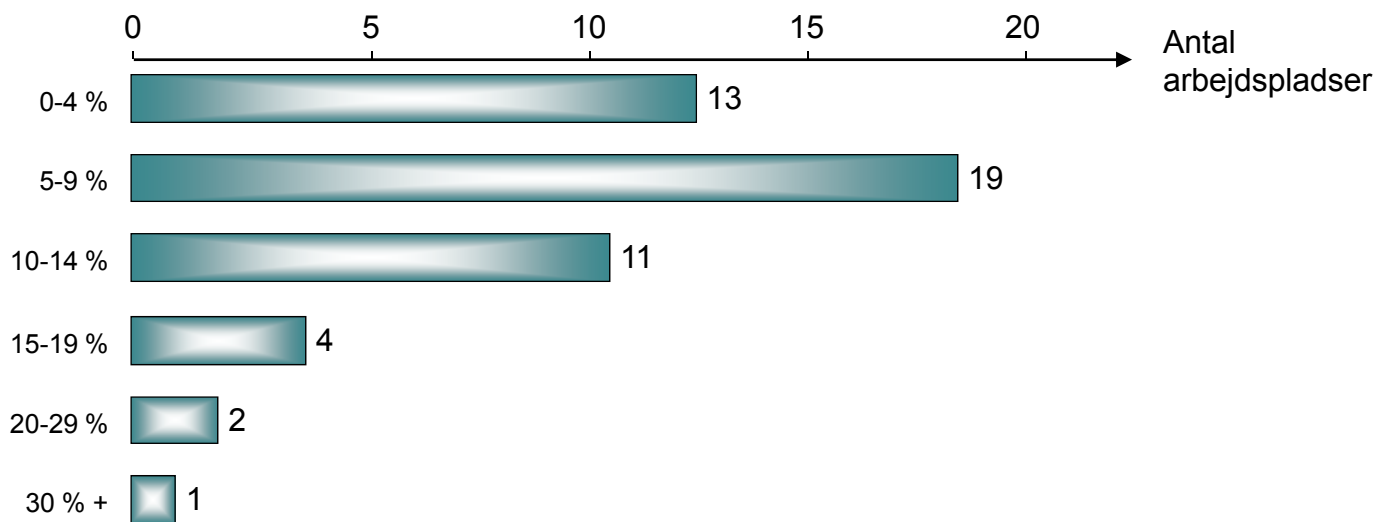
"Great place to work" – lavere personaleomsætning

Frivillig
personale
omsætning

Sammenlignet med 100 ansøger virksomheder, der
ikke blev bedst og tal for hele arbejdsmarkedet



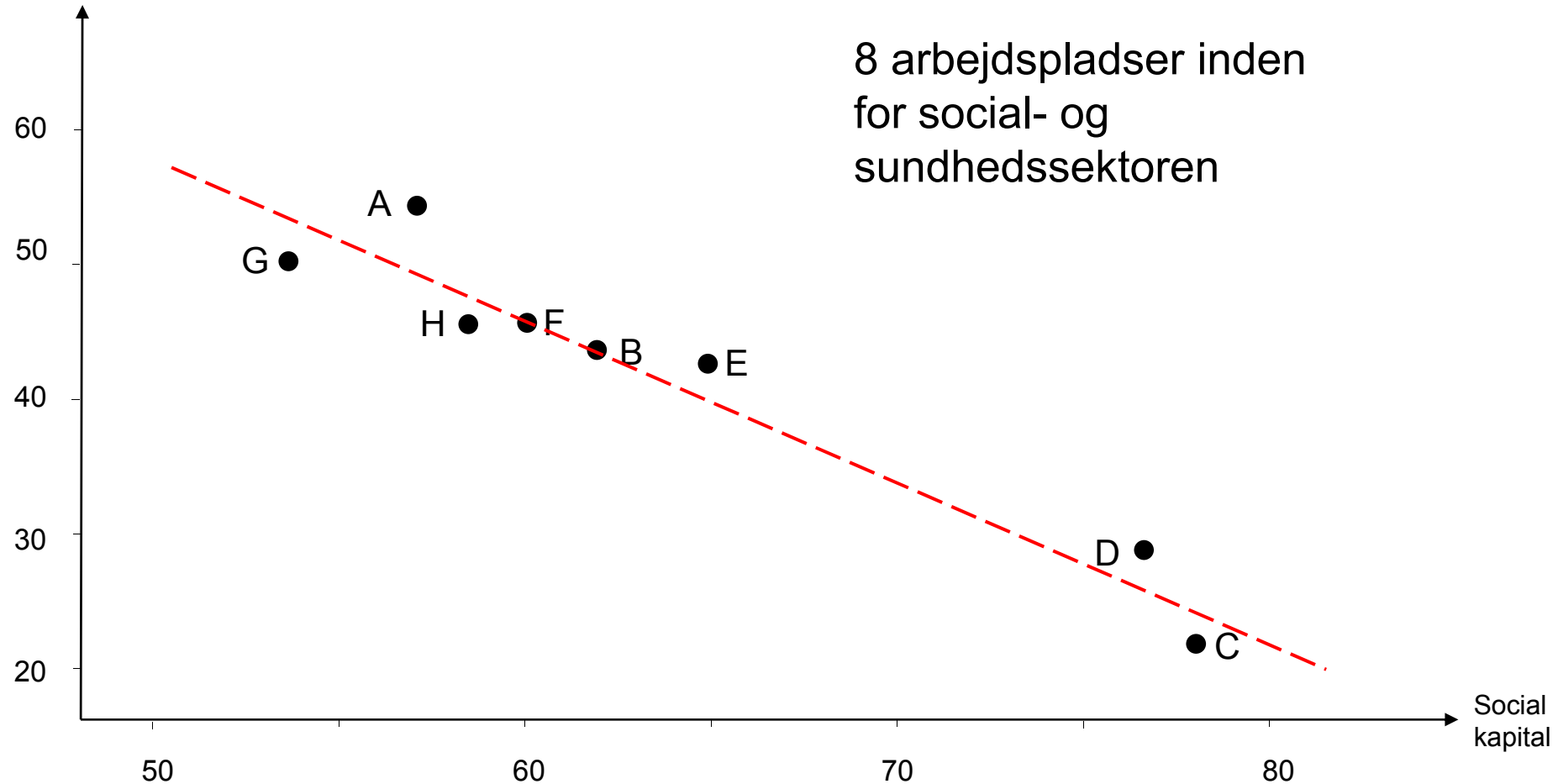
Personaleomsætningen på de ”50 bedste arbejdspladser” i Danmark i 2009



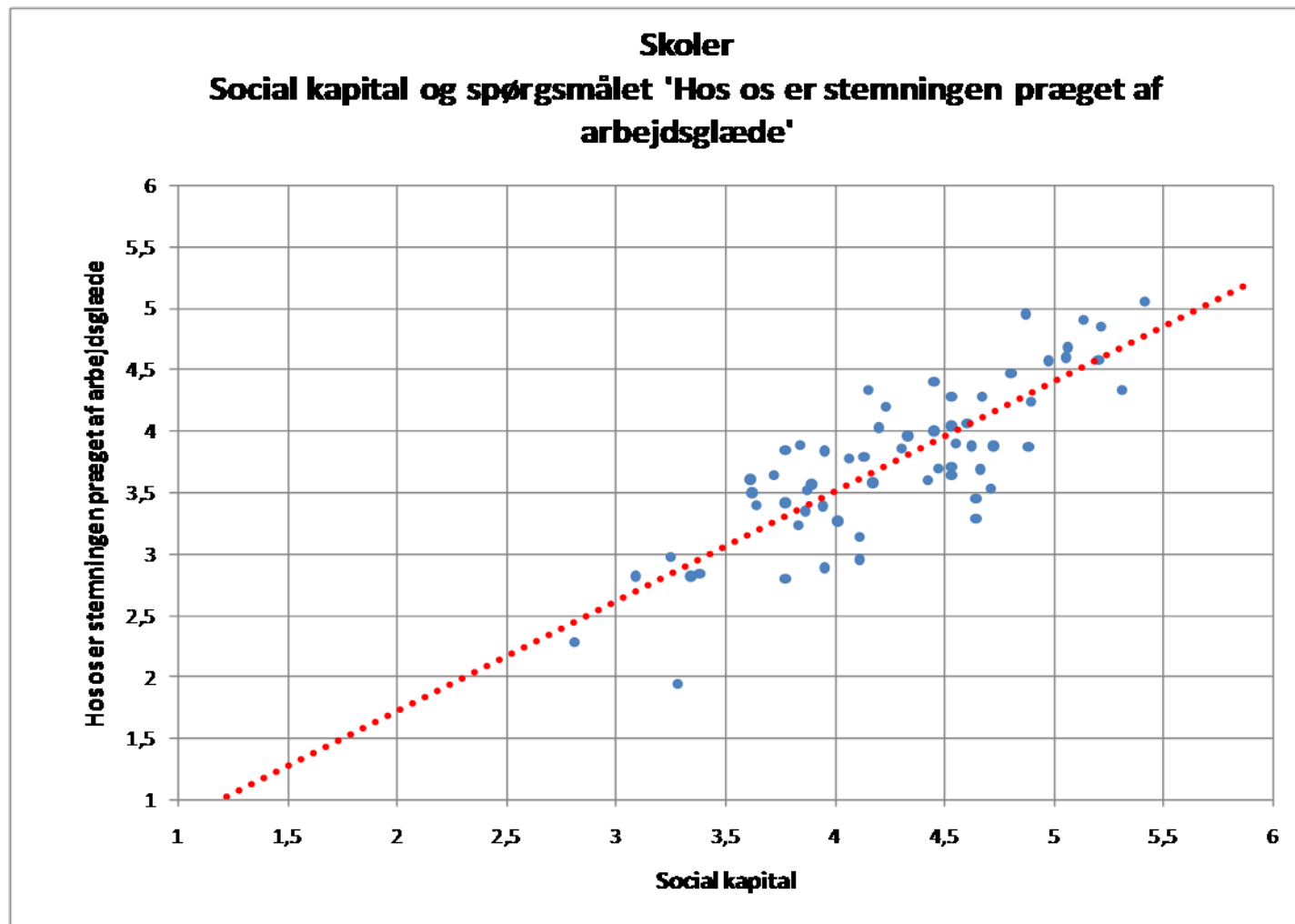
Middelværdi 8 %

Social kapital og planer om at sige op

Planer om at
sige op
score

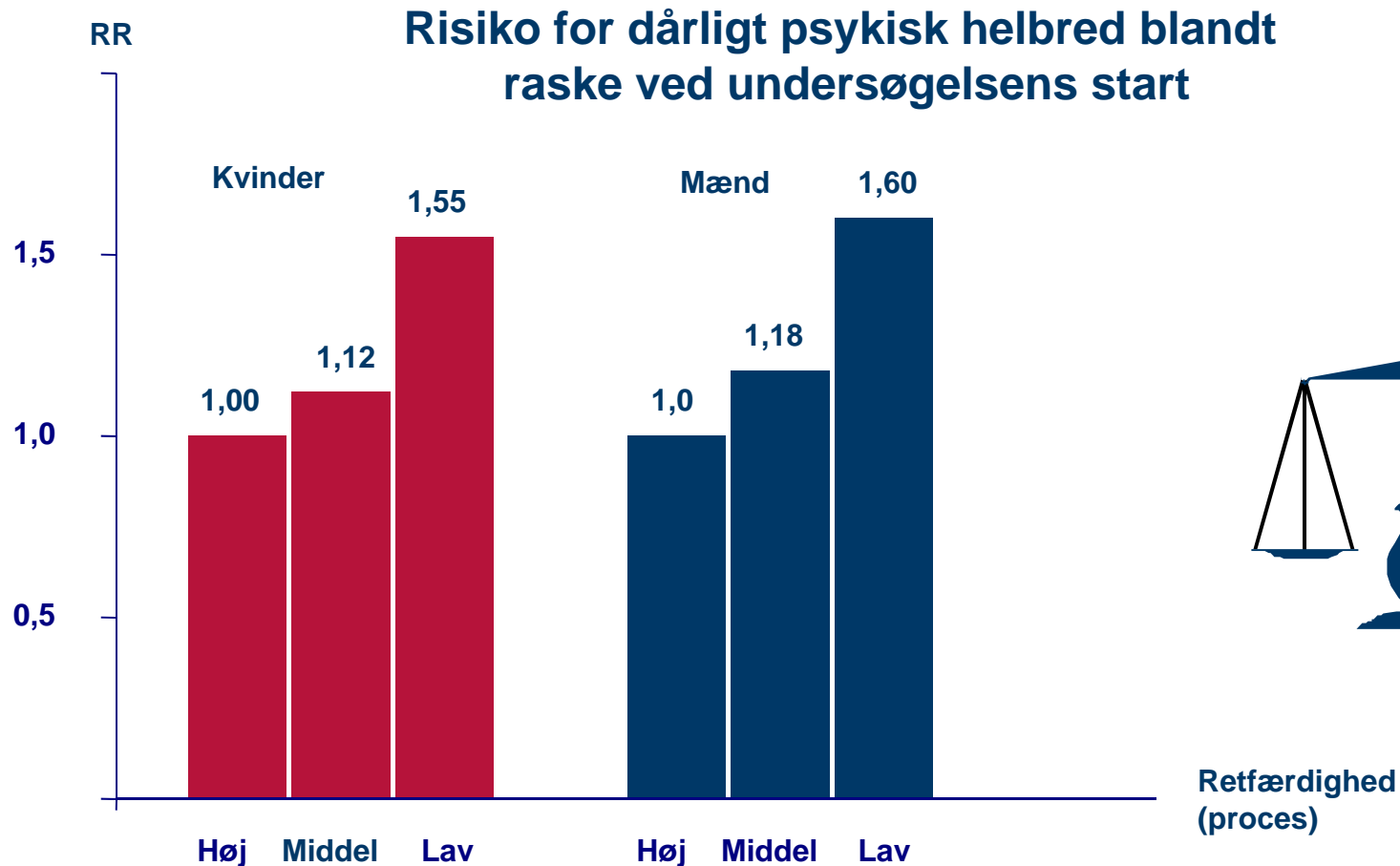


Social kapital og arbejdsglæde



Retfærdighed og psykisk helbred

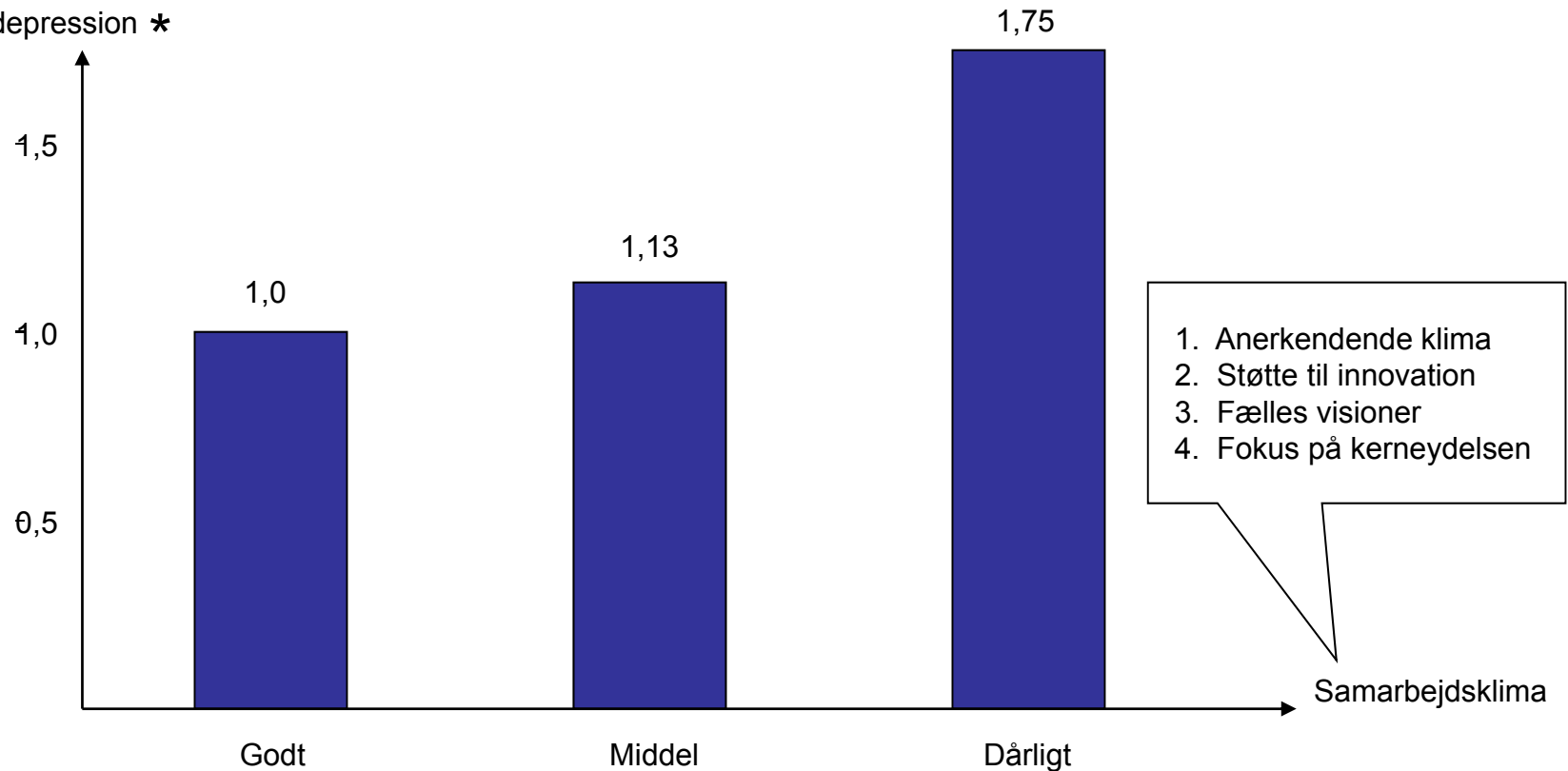
En undersøgelse af 10.308 britiske funktionærer fulgt over 6 år.



Dårligt samarbejdsclima og risiko for at få en depression

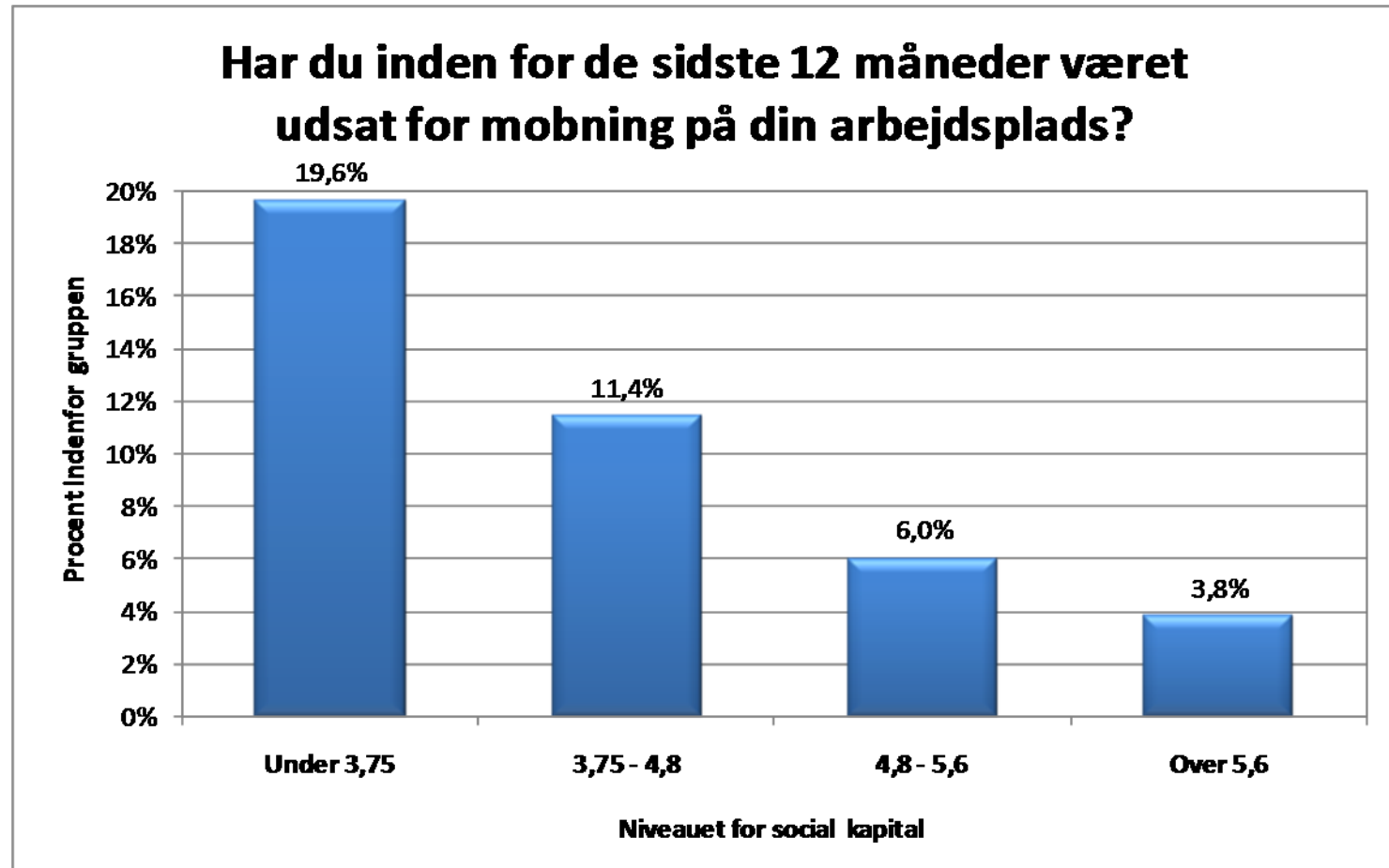
En 2-års forløbsundersøgelse af 4815 finske hospitalsansatte

Relativ risiko for
at få depression *

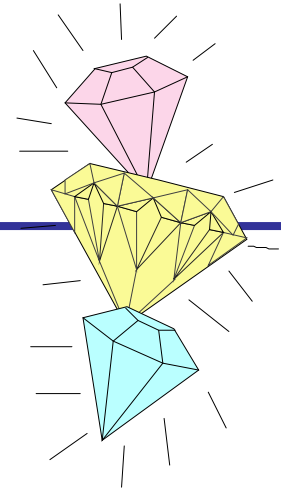


* Ingen sammenhæng med indflydelse eller krav

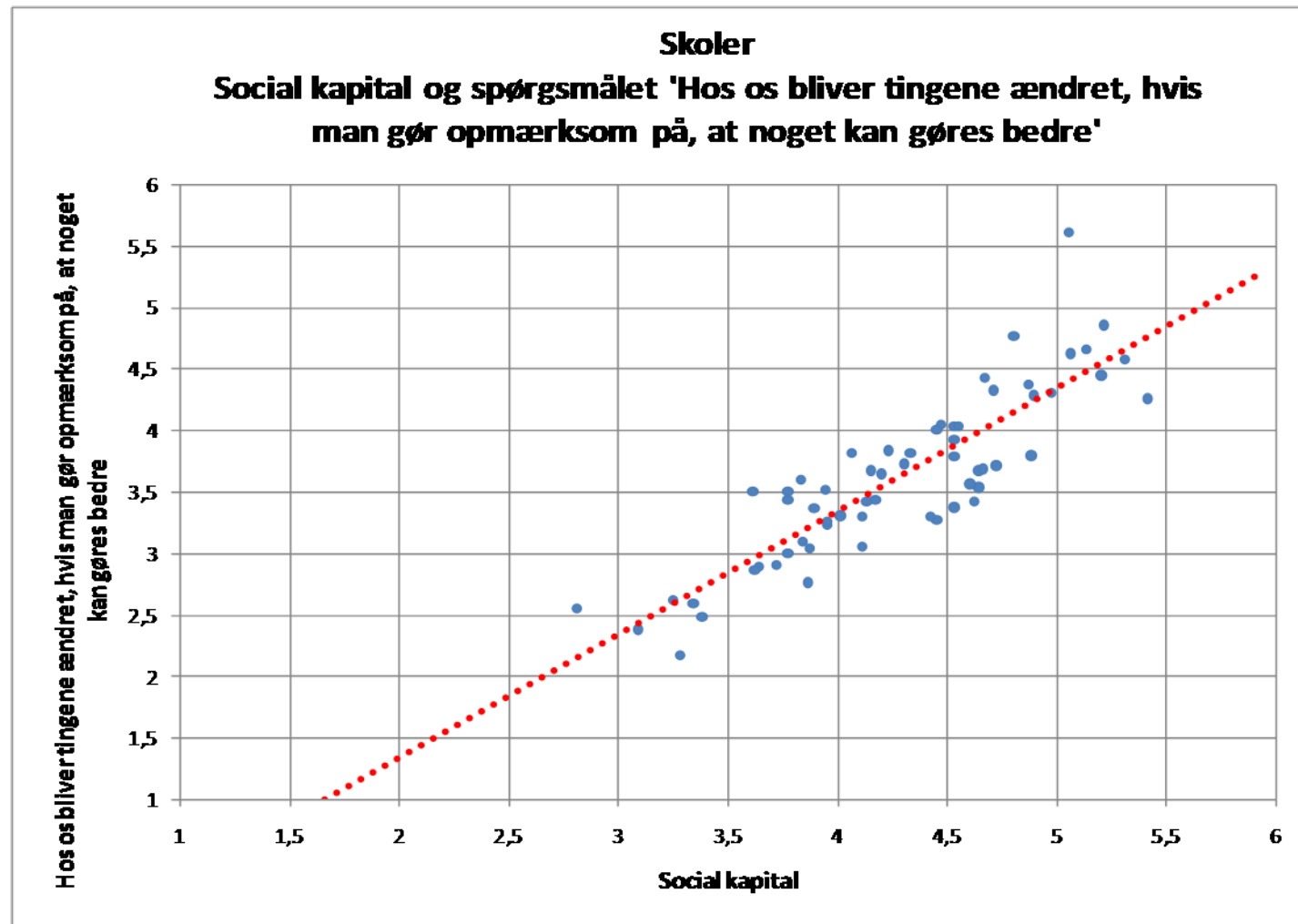
Social kapital og mobning



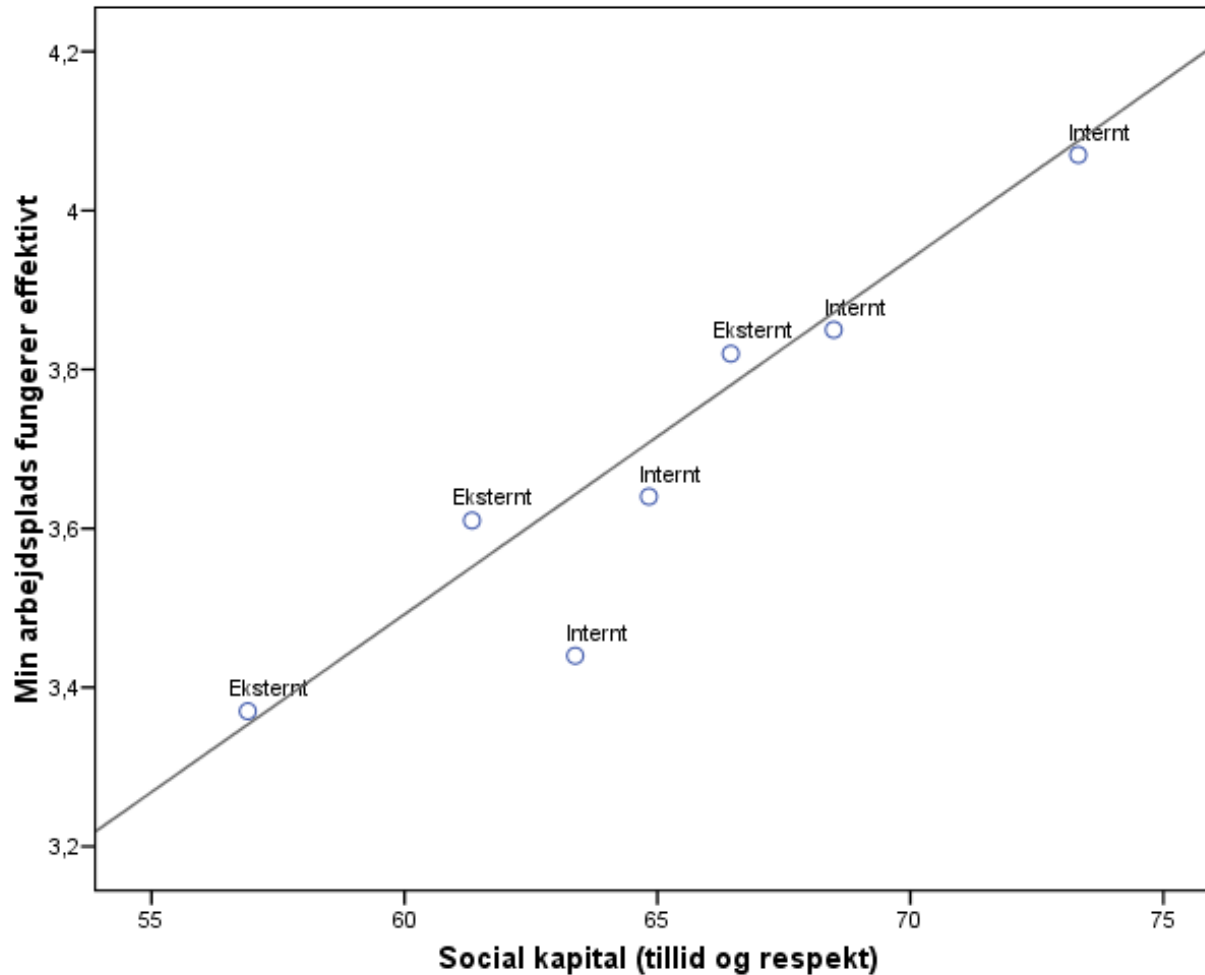
Social kapital, produktivitet og kvalitet i ydelserne



Social kapital og forbedringer

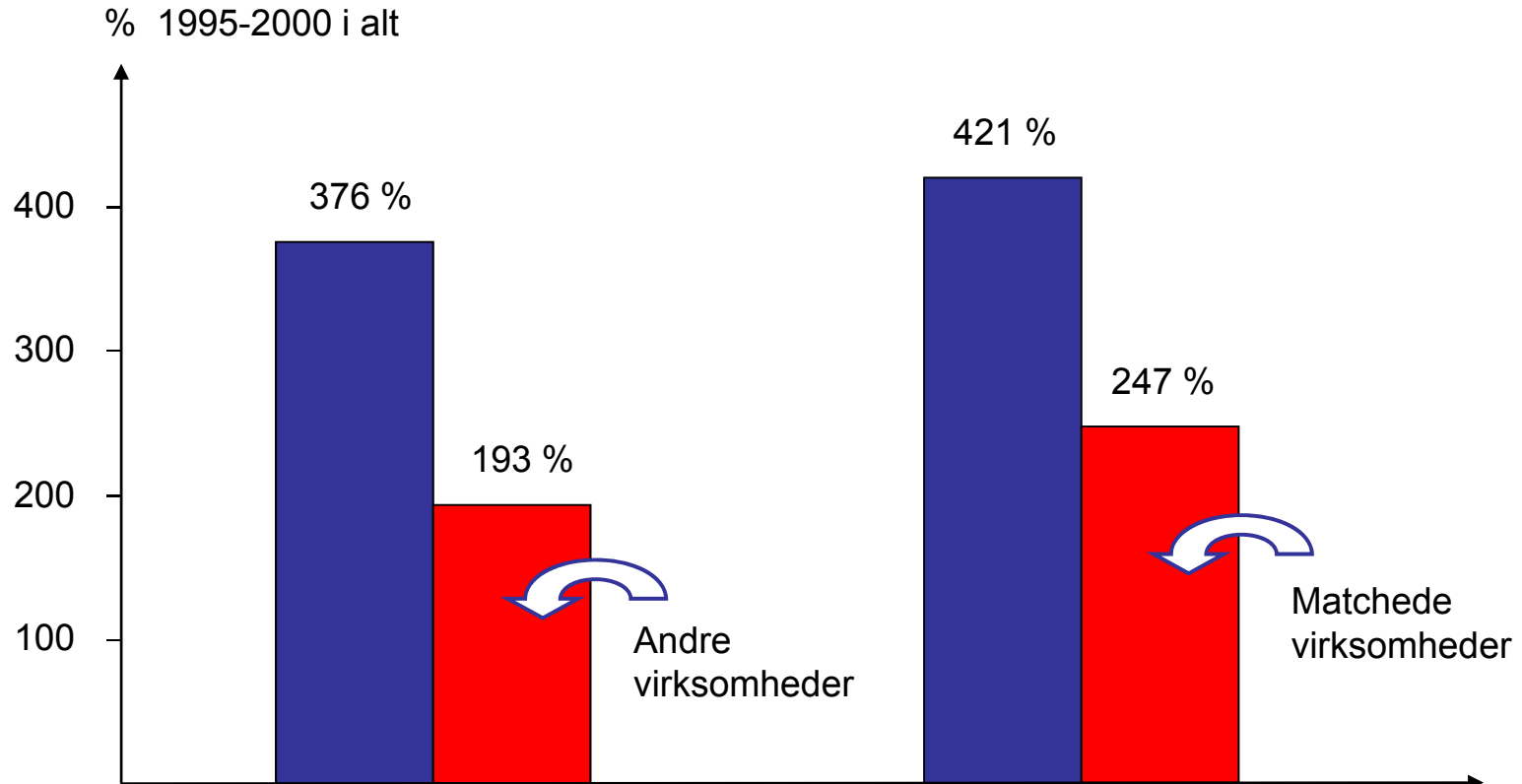


Social kapital og effektivitet i call centre

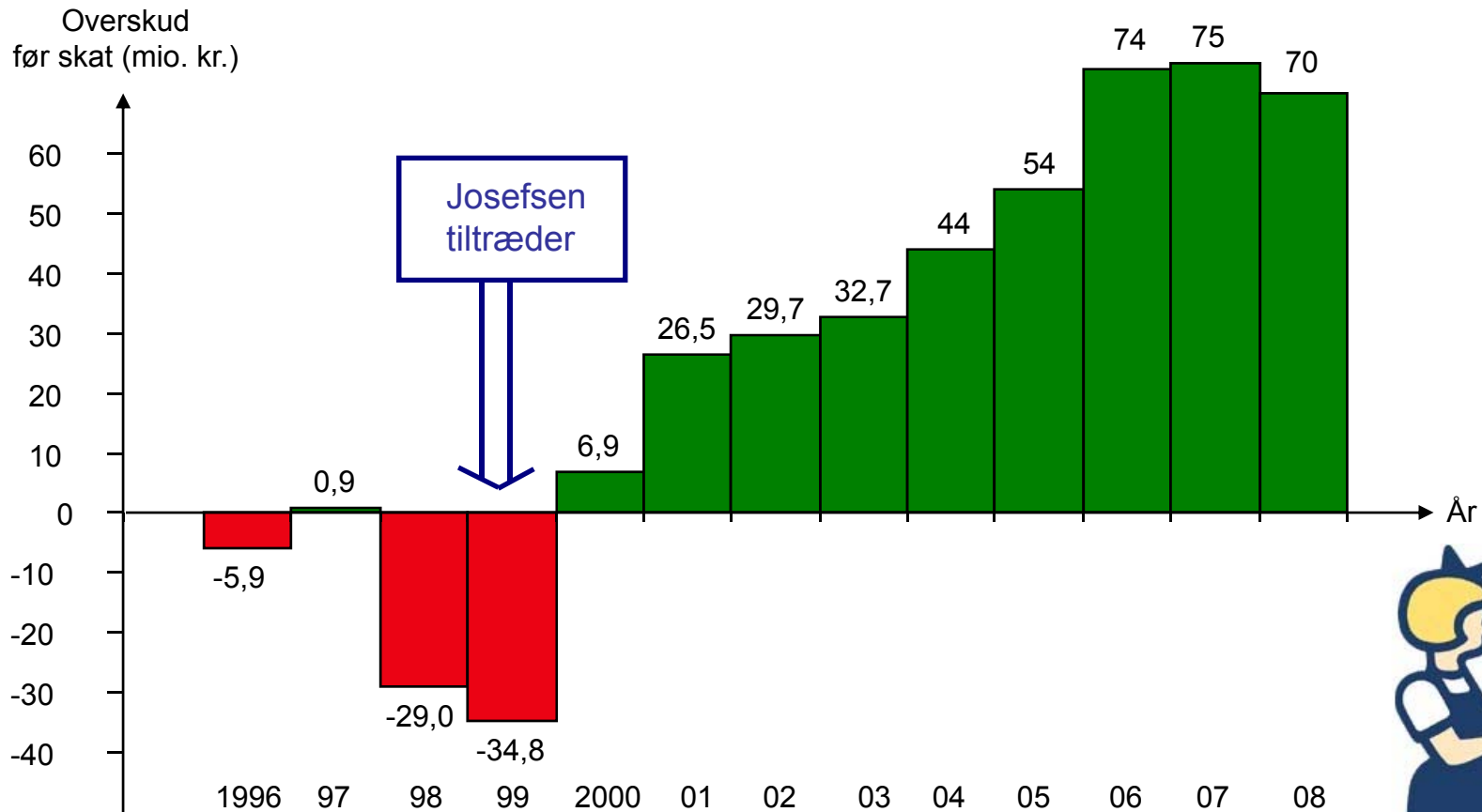


Hvad fik aktionærerne ud af deres aktier i de "100 bedste" virksomheder?

Kumulative udbytter over 6 år i virksomheder med høj social kapital



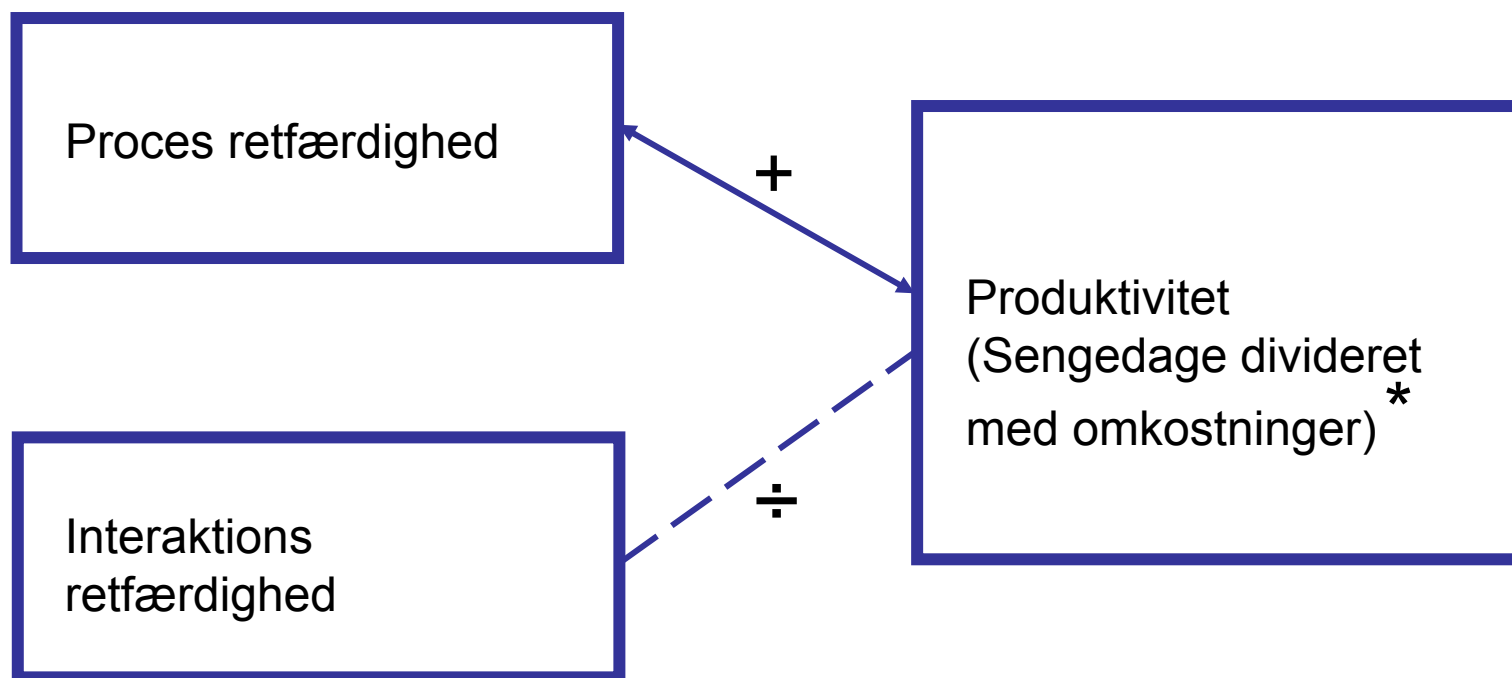
Irmas økonomiske udvikling 1996-2008



Kilde: "Kære Irma" og diverse årsregnskaber.

Retfærdighed og produktivitet på plejehjem

En finsk undersøgelse af 330 ansatte på 26 plejehjem

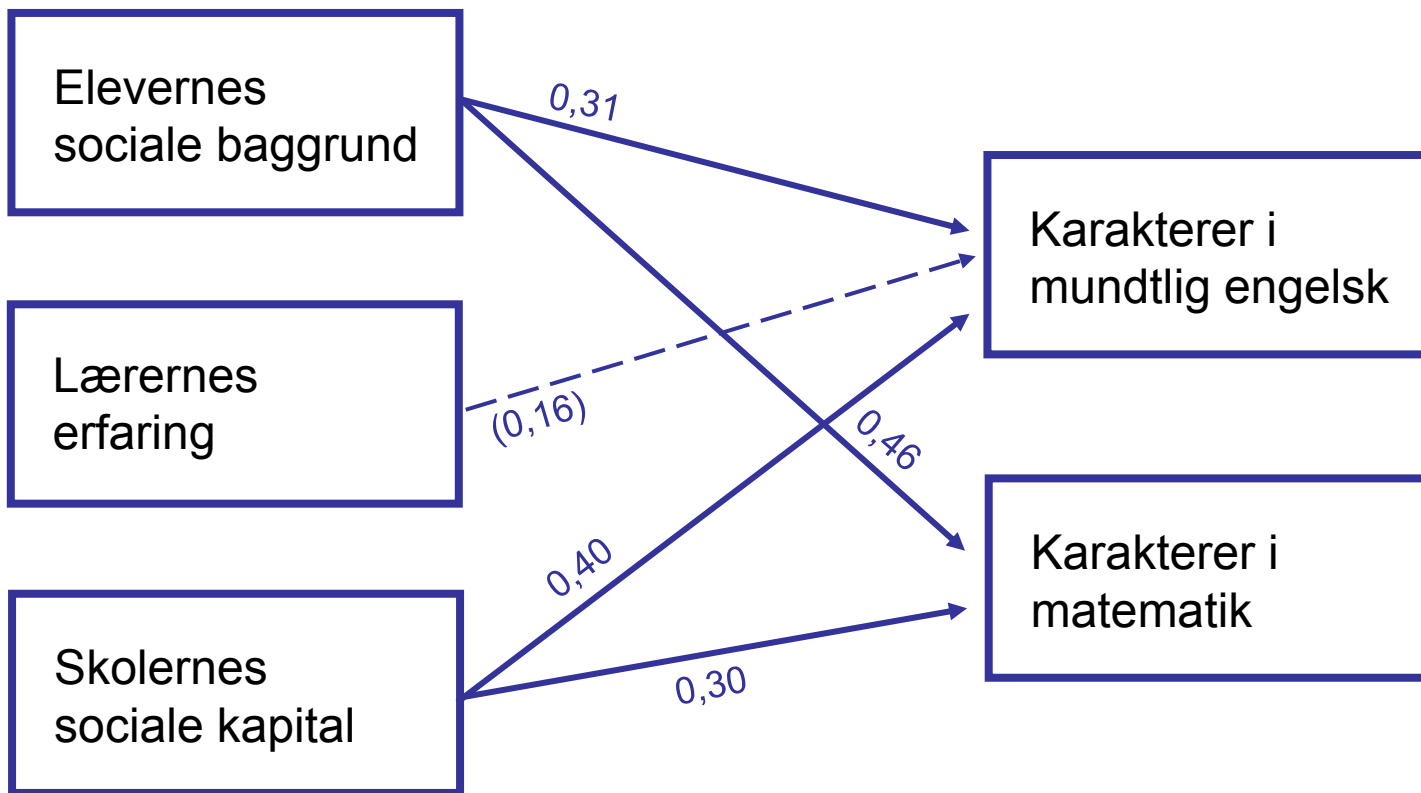


* Cost effectiveness

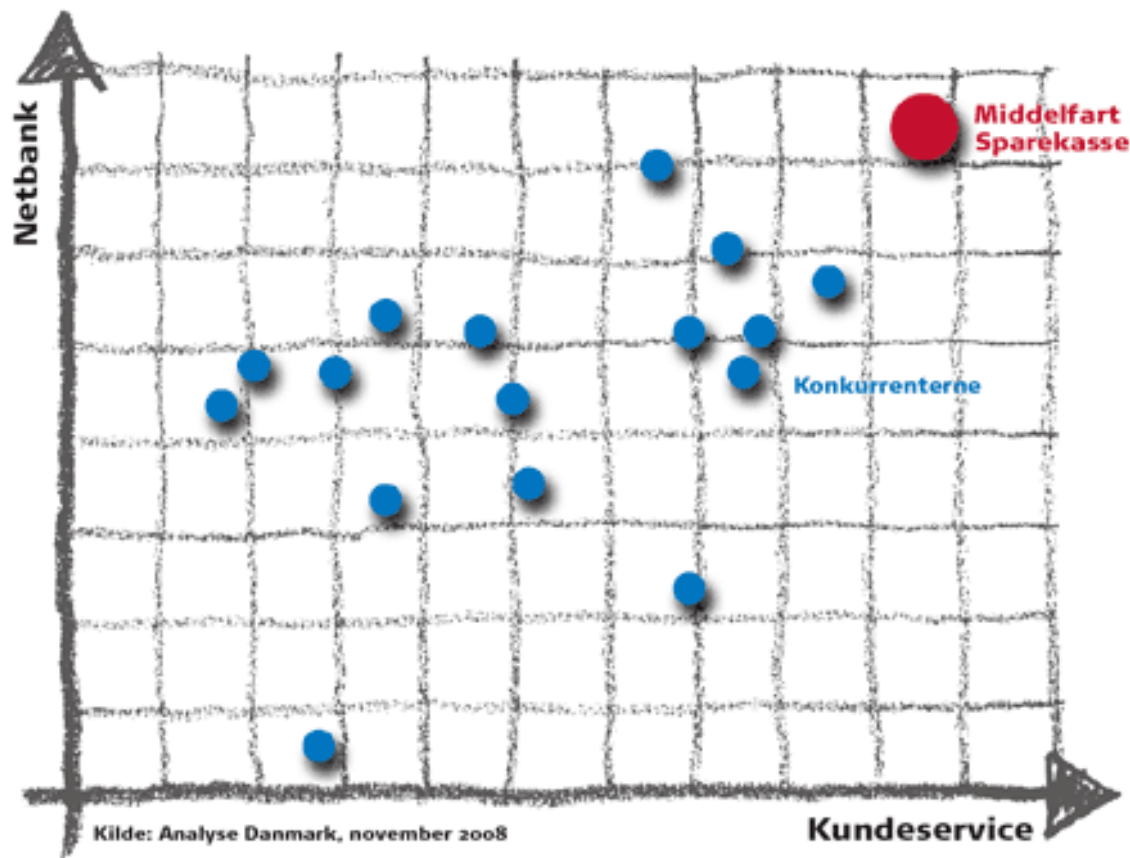
Der var mellem 3,4 og 7,9 ansatte per 10 sengepladser på de 26 plejehjem (Gennemsnit : 6,1)

Social kapital og skolekarakterer

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



Middelfart Sparekasse – bedste netbank og bedst til kunderne!



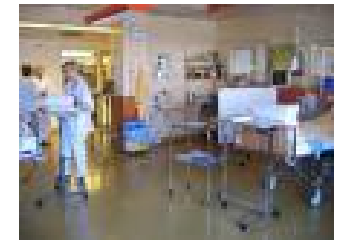


En samlende teori:
Gittell's teori om brobyggende
social kapital
("relationel koordinering")



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



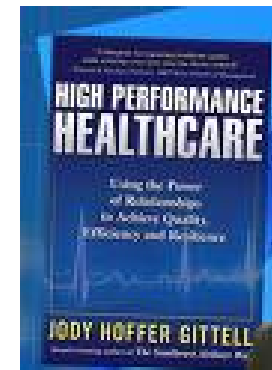
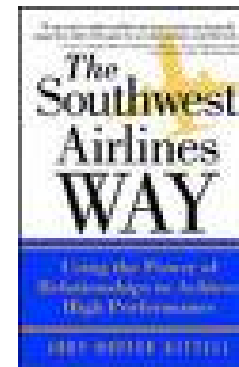
De har det til fælles,

- At de på tværs af faggrupper
- Skal løse nogle komplicerede opgaver
- Der er svære at forudsige
- Med høj kvalitet
- På begrænset tid
- *Det kræver koordinering og godt samarbejde!*

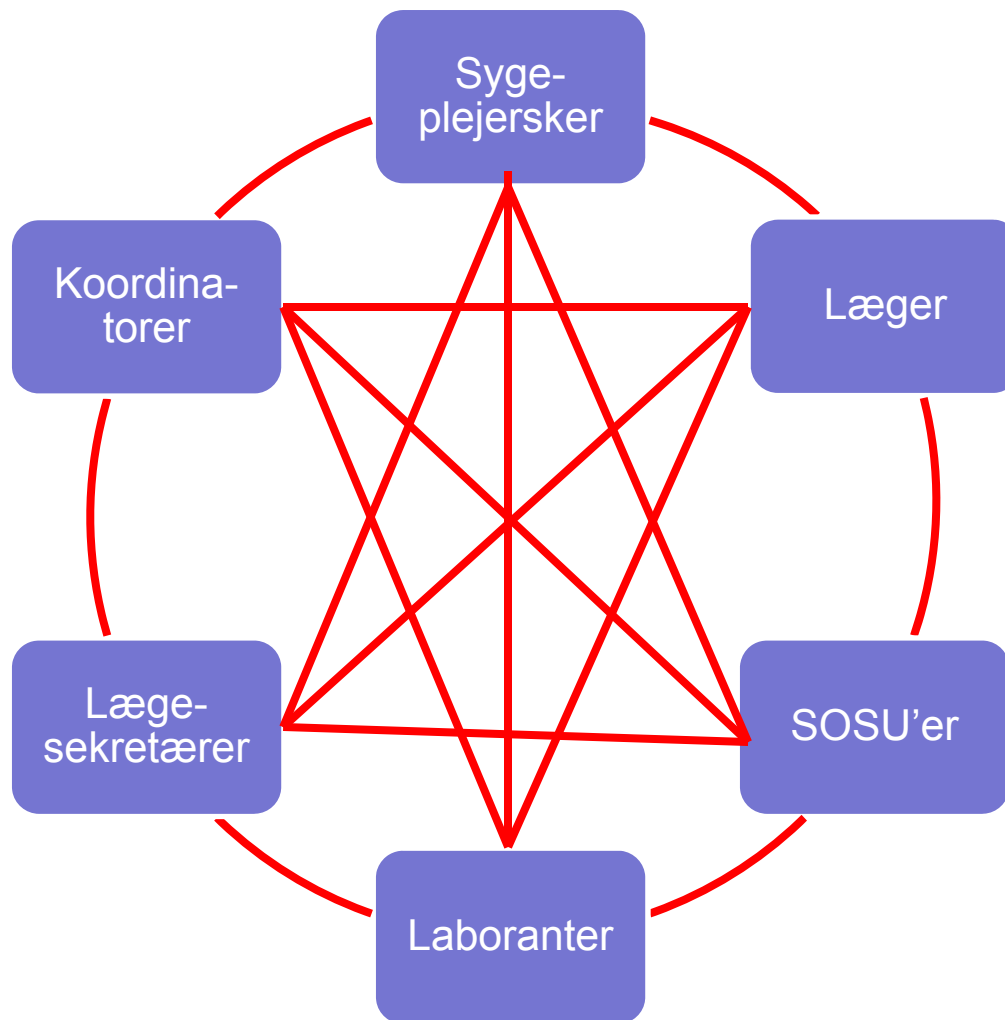


Det er ikke nok, at de ansatte er dygtige til deres fag

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

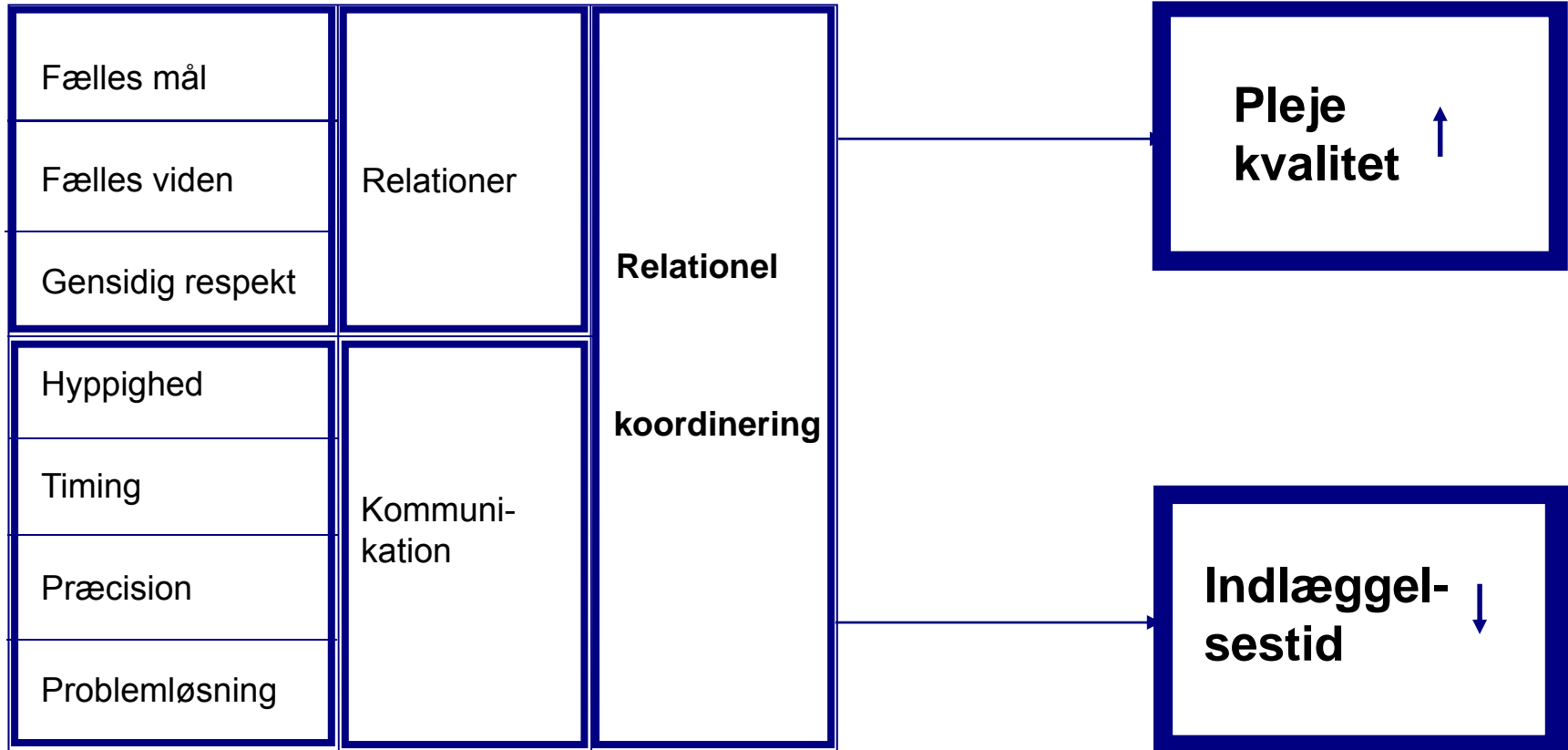


Nøglen til kvalitet og trivsel i sygehusene – brobyggende social kapital



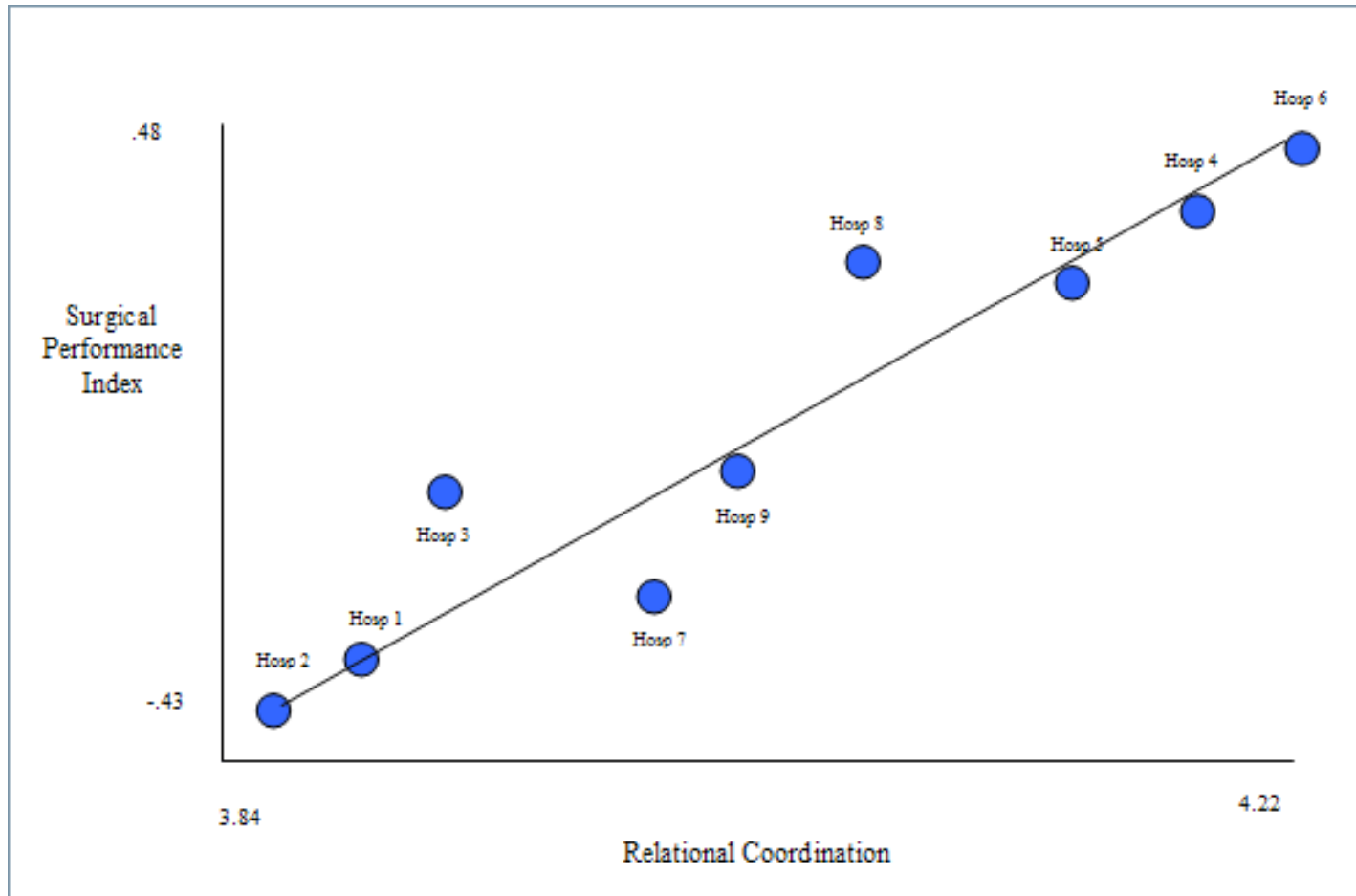
Relationel koordinering og kvalitet i behandlingen

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



(Signifikante sammenhænge med alle underdimensioner)

Relationel koordinering og performance på sygehuse i USA

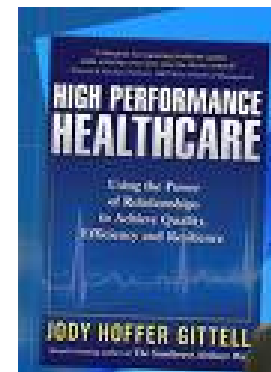


Performance index: patient satisfaction, post-operative freedom from pain and post-operative functioning, as well as efficiency: number of inpatient days in the hospital.

Høj social kapital i hospitaler

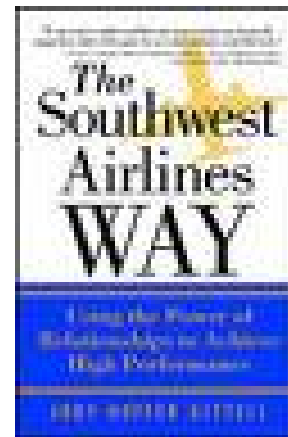
En undersøgelse af hofte- og knæoperationer

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

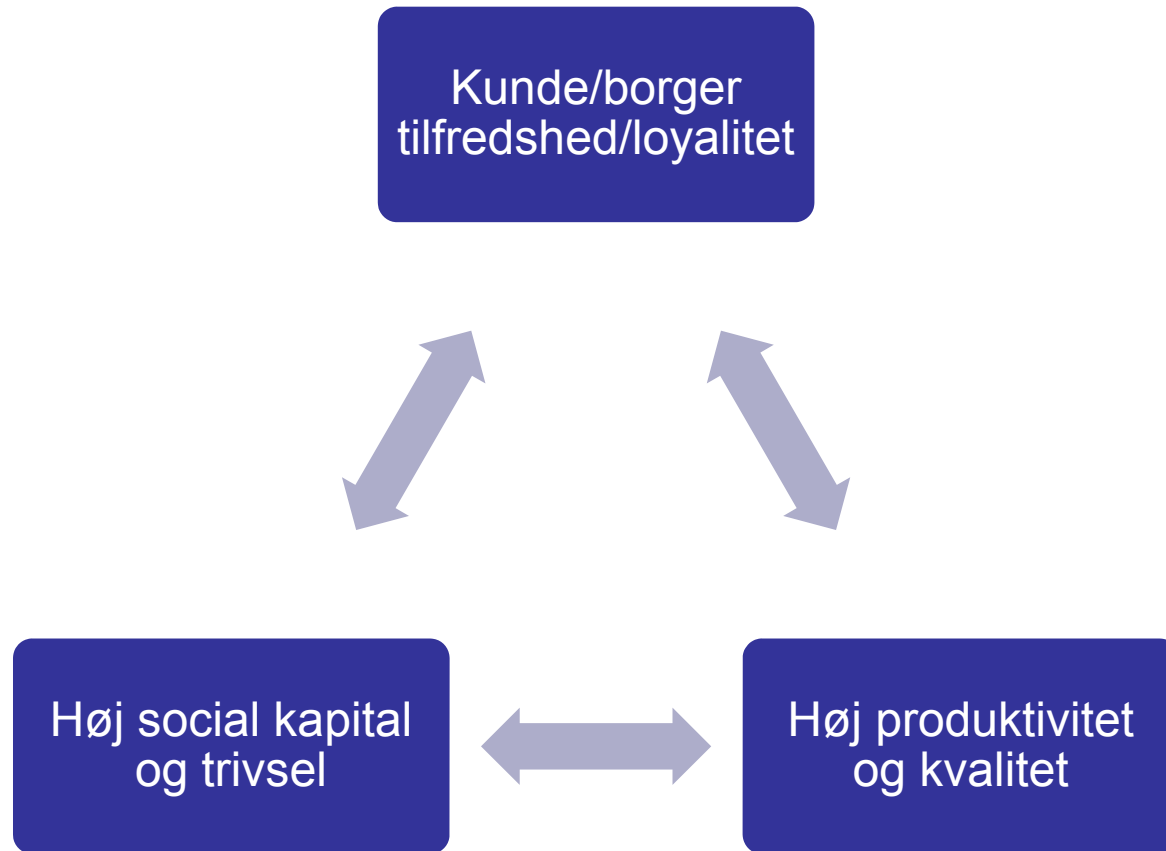


Høj social kapital i Southwest Airlines

- Flest passagerer per medarbejder
- Højeste procentdel flytid
- Flest fly til tiden
- Størst passagertilfredshed
- Færrest mistede kufferter
- Meget høj trivsel blandt de ansatte
- Meget høj organisationsprocent
- Ingen fyringsrunder – selv ikke i 2001



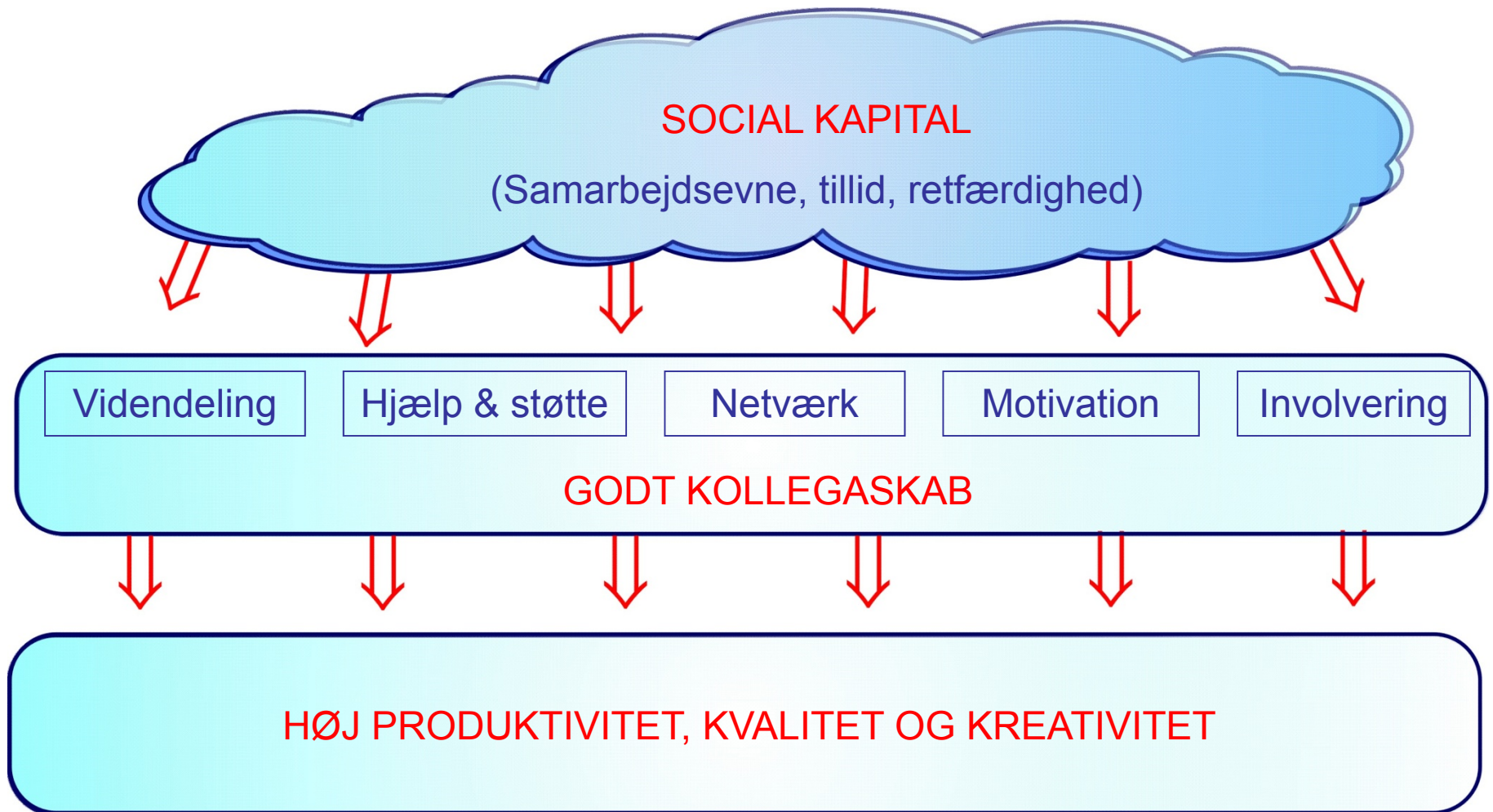
Gittell's model: Den stærke trekant



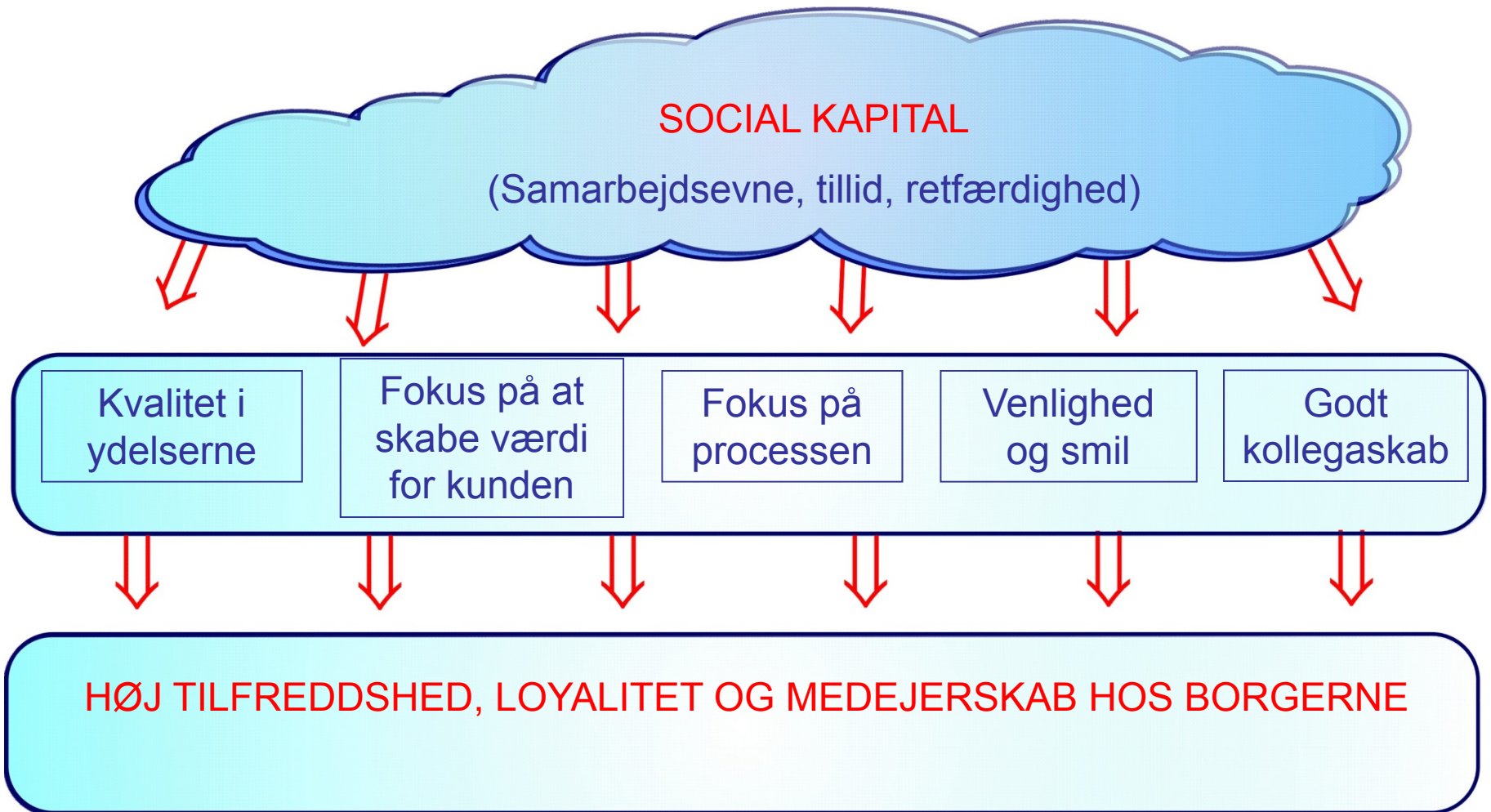
Hvordan bliver den enkelte medarbejder påvirket af virksomhedens **SOCIALE KAPITAL?**



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

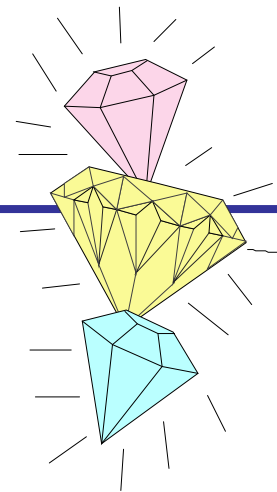


Hvordan bliver borger tilfredshed og loyalitet påvirket af virksomhedens **SOCIALE KAPITAL?**

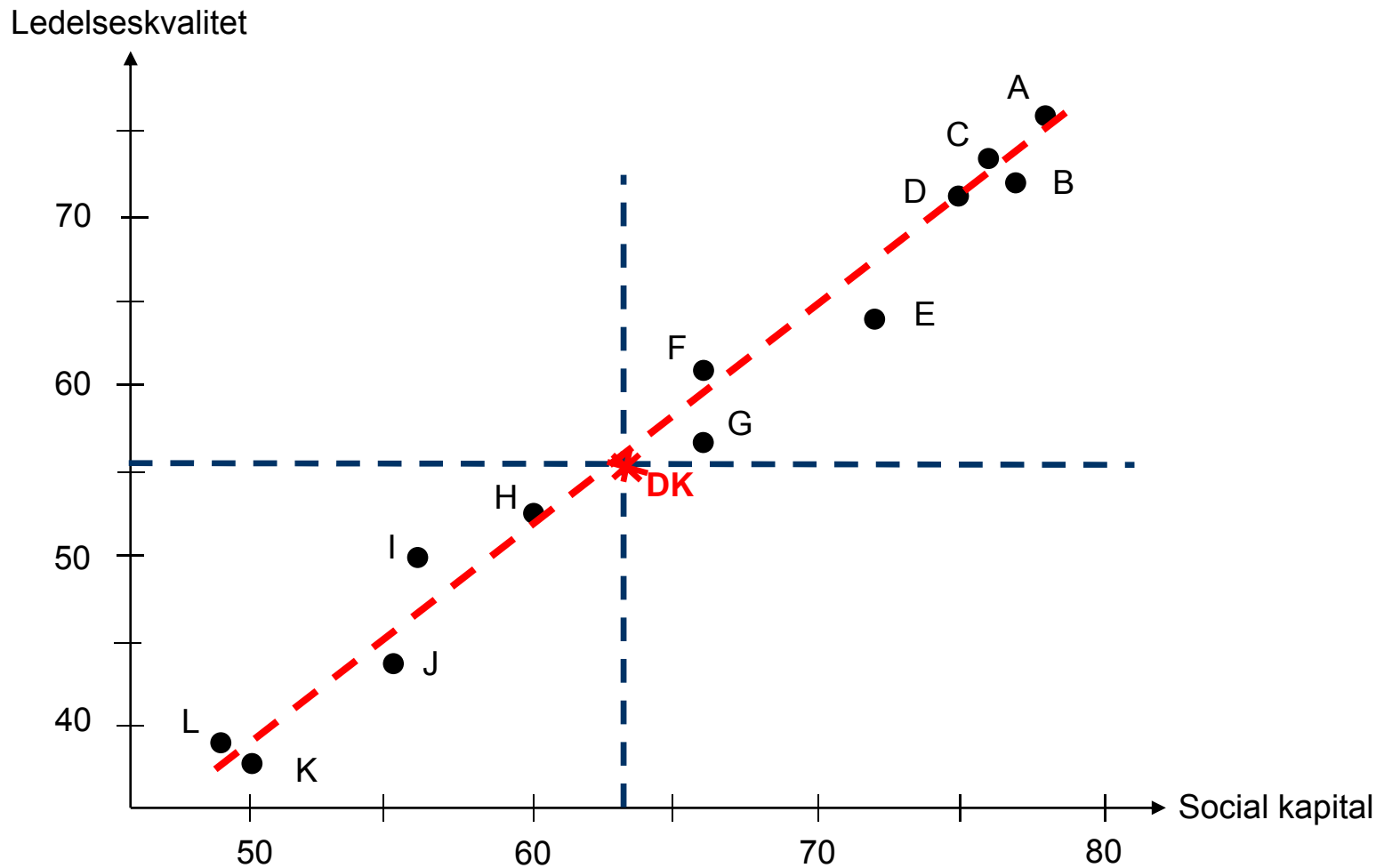


Hvordan får man mere social kapital?

Den gode nyhed: Det er gratis og alligevel tjener man flere penge. Den "dårlige": Det kræver en klar indsats og tilstrækkelig tid

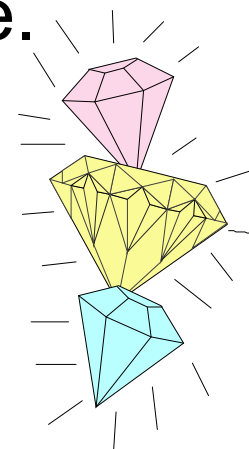


Social kapital og ledelseskvalitet i en provinskommunes skoler



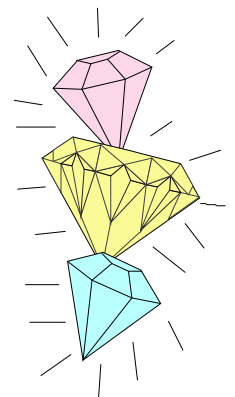
Veje til social kapital: Tillidsbaseret ledelse

- At være troværdig. Dvs. at sige hvad man gør, og gøre hvad man siger.
- At uddelegere opgaver og ansvar. Dvs. at have tillid til, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde uden at blive kontrolleret.
- At lytte til medarbejderne. Dvs. at tro på, at medarbejderne har noget vigtigt at meddele.
- At være tillidsfuld. Dvs. at betragte medarbejderne som troværdige.



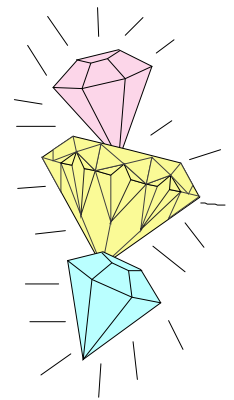
Veje til social kapital: Samarbejde baseret på respekt og anerkendelse

- At praktisere både fordelings- og procesretfærdighed
- At anerkende og værdsætte medarbejdernes kompetencer og forskelligheder
- At betragte uenighed og kritik som legitimt og som kilde til udvikling
- At give stor indflydelse inden for klare rammer



Veje til social kapital: Fokus på kerneydelsen og kvalitet for kunder/borgere

- At have klare mål for kvalitet og service
- At lægge stor vægt på højt serviceniveau og på tilfredshed, loyalitet og medejerskab hos kunder/borgere
- At gøre høj kvalitet i produkter og ydelser synligt for de ansatte
- At anerkende, værdsætte og fejre høj kvalitet og god service





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.

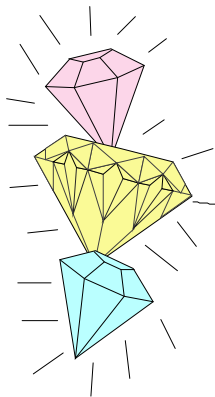
Virksomhedens sociale kapital: Verdens korteste spørgeskema

- 1. Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?
- 2. Stoler ledelsen på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?
- 3. Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?
- 4. Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?

5 svarmuligheder per spørgsmål (0-4). I alt: 0-16 points.

Samlede konklusioner

- Der er ingen klar sammenhæng mellem antal ansatte og stress/travlhed
- Der er ingen klar sammenhæng mellem omkostninger og kvalitet i den offentlige sektor
- Højere produktivitet kræver fokus på de ting, der skaber værdi for borgeren
- Høj social kapital øger både produktivitet, kvalitet, borger tilfredshed og trivsel blandt de ansatte



Tag en rask beslutning: Hop ud i det!

