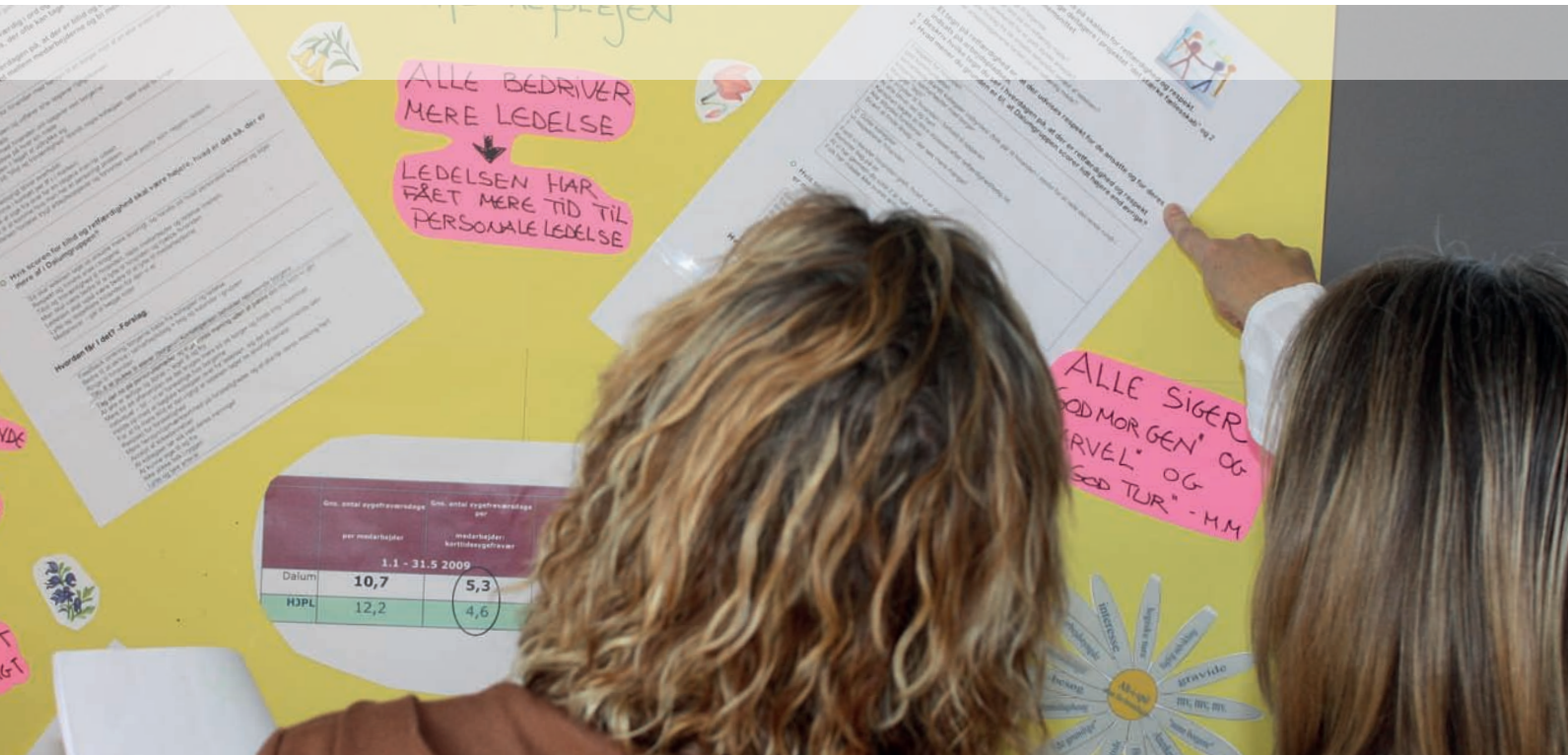
BAR

TEMA
Psykisk arbejdsmiljø

Social kapital

på social- & sundhedsområdet



Indhold

2	Forord
3-5	Hvad er social kapital?
6-10	Eksempler fra Odense Kommune og Bispebjerg Hospital (Hjerteafdelingen Y21, Dalum gruppen og døgninstitutionen Mejerigrunden)
11-14	Oversigt over værktøjer, forløb og metoder
15	Hvis du vil vide mere

Foregår tingene på en ordentlig måde?

Social kapital er en egenskab ved arbejdspladsen. Ikke ved den enkelte medarbejder. Ej heller nogle enkeltes forhold på arbejdspladsen. Social kapital er den del af det psykiske arbejdsmiljø, *som handler om tillid, retfærdighed og samarbejde* i forhold til alle relationerne på arbejdspladsen: Relationerne mellem ledere og medarbejdere - og mellem medarbejderne. Både tillid og retfærdighed er i spil, og et centralt spørgsmål er derfor, om tingene foregår på en ordentlig måde?
I samarbejde med Bispebjerg Hospital og Odense Kommune kan BAR SoSu nu præsentere konkrete erfaringer med at udvikle det psykiske arbejdsmiljø ved at arbejde med social kapital. Arbejdet med social kapital omfatter ikke hele det psykiske arbejdsmiljø.

Men i arbejdet med tillid, retfærdighed og samarbejdsevne, viser vores erfaringer, at vi har fat i nogle helt centrale elementer i arbejdsmiljøarbejdet. Vi kan se, at social kapital påvirker kvaliteten i kerneydelsen og produktiviteten. Det har altså stor betydning for jeres hovedopgave i arbejdet og i kontakten med borgere, brugere og hinanden.
Pjecen her er inspiration til alle jer, der har lyst til at stimulere jeres samarbejde på arbejdspladser i kommuner og regioner. Vi giver en række smagsprøver på, hvordan I kan komme i gang og nogle gode råd til processen undervejs.

Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed

Udgivet af

BRANCHEARBEJDSMILJØRÅDET
Social & Sundhed

Arbejdsmiljøsekretariatet
Studiestræde 3,3.
1455 København K.

2010

Projektledelse: Lise Keller, BAR SoSu, lke@3bar.dk, tlf. 20906812

Tekst: Eva Thoft, Grontmij | Carlbro, Hans Hvenegaard, Team Arbejdsliv Morten Bichel, Kombic

Grafisk produktion: Formidabel

Tryk: Scanprint

ISBN: 87-92364-26-8

Styregruppen bag dette hæfte er:
Charlotte Bredal (formand), FOA - Fag og Arbejde
Dorte Schiønning, Dansk Sygeplejeråd, DSR
Ane Smith, BUPL
Olaf Christensen, FOA - Fag og Arbejde
Christian Jensen, Socialpædagogerne
Hedvig Hasselbalch, Danske Bioanalytikere
Betina Ruben, Danske Fysioterapeuter
Tina Frisk Kjettrup, AC, DADL
Sussan Balleby, Danske Regioner
Nicolaj Krog Jensen, Danske Regioner
Preben Meier Pedersen, KL

Forbindende relationer

Brobyggende relationer

Samlende relationer

Hvad er social kapital?

Social kapital har stor betydning for, hvordan I fungerer sammen på arbejdspladsen. Social kapital er de sociale relationer, der bliver skabt på arbejdspladsen, når I arbejder sammen om at løse jeres hovedopgave med service, pleje, omsorg og behandling – den såkaldte kerneopgave. Og er relationerne stærke, har I bedre muligheder for at skabe gode resultater til tiden. Med en høj social kapital er der en større chance for, at I alle vil trives med jeres arbejde.

Der er altid social kapital på arbejdspladsen. Den kan være høj eller lav, og den bygges op gennem jeres samarbejde og erfaringer med hinanden. Ved at sætte fokus på den kan I starte en positiv spiral, hvor I opbygger mere og mere social kapital.

På en arbejdsplads med høj social kapital er de sociale relationer præget af tillid, retfærdighed og en god samarbejdsevne. Det er derfor tre vigtige omdrejningspunkter i en positiv social kapital. Når I alle - ledere som medarbejdere - i fællesskab retter opmærksomheden mod de tre parametre, er I godt i gang med at arbejde med social kapital.

"Jeg har det rigtigt godt med, at vi har fået sat ord på en masse elementer i vores arbejdsmiljø, som ellers har været svære at snakke om, Det har ikke bare haft betydning for vores daglige arbejdsmiljø, men har også givet langt større brugerindflydelse. Vi har simpelthen fundet frem til nogle metoder til dialog, hvor brugerne inddrages langt mere i beslutningerne."

Tillidsrepræsentant, Døgnplejen i Odense Kommune

Erfaringer efter 12 måneders arbejde med social kapital:

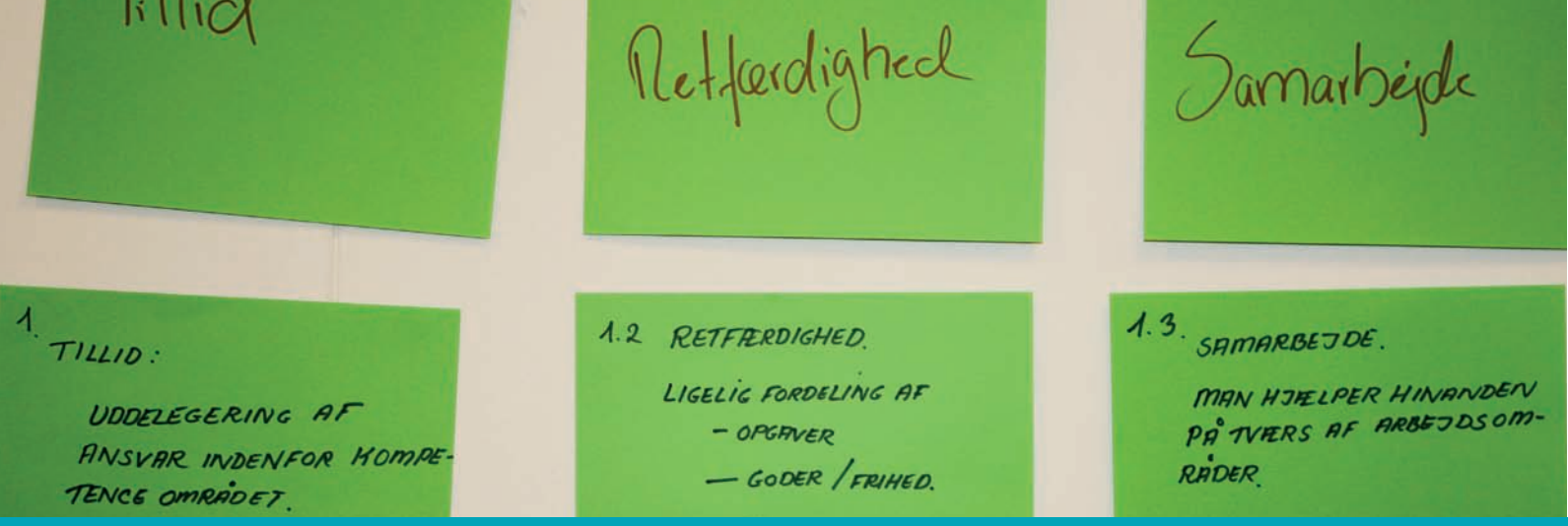
- **Syv af otte arbejdspladser skabte forbedring af den sociale kapital – to markant**
- **Høj ledelseskvalitet / anerkendende ledelse giver høj social kapital**
- **Involvering i arbejdet og jobtilfredsheden øges typisk med den sociale kapital**
- **De fleste arbejdspladser opnåede positive resultater mht. kvalitet i kerneydelsen, samarbejde og rekruttering**

BAR SoSu's projekt om social kapital har bekræftet, at der i praksis er en tæt sammenhæng mellem de tre nøgleparametre i social kapital og kvaliteten af kerneydelsen. Og selvom projektet også har vist, at det kan være svært og abstrakt at tale om samarbejdsevnen på arbejdspladsen, så har de to øvrige parametre - tillid og retfærdighed - ofte banet vejen og lukket op for debatten om, hvordan samarbejdet fungerer på arbejdspladsen.

Derfor kan I med fordel fokusere på tillid og retfærdighed, når I skal diskutere samarbejdet om kerneydelsen på jeres arbejdsplads. Projektet viser nemlig med al tydelighed, at der er en direkte og helt entydig sammenhæng mellem social kapital og jobtilfredshed, og at arbejdet med social kapital skaber et enestående fokus på både ledelseskvalitet og den service-, pleje-, omsorgs- eller behandlingsopgave, som I samarbejder om at løse.

"Vi har kunnet behandle nogle af de mere 'bløde' emner helt konkret ved at diskutere social kapital. Ofte har den slags emner ellers en tendens til at drukne i snak, men det er ikke sket her".

Arbejdsmiljørepræsentant på Bispebjerg Hospital



Det påvirker trivsel og produktivitet
Når I først kommer i gang, vil I opleve, at det er meget konkret at arbejde med social kapital. I skal se arbejdet med social kapital som et supplement til det, I allerede gør for at arbejde med trivsel og psykisk arbejdsmiljø. I kan blandt andet inkludere arbejdet med social kapital i jeres løbende arbejde med APV, hvor I også kan bruge de fire hurtige spørgsmål fra spørgeskemaet (side 11).
Det handler fx om, at I skaber retfærdige og gennemsigtige rammer for, hvordan ressourcerne fordeles på arbejdspladsen, og at I sikrer, at alle får anerkendelse for arbejdsindsatsen. Og om hvordan I samarbejder og kommunikerer.

Ligesom samarbejdsevnen kan kommunikationen på arbejdspladsen sagtens være et udtryk for, hvordan det står til med tillid og retfærdighed på jeres arbejdsplads. I forbindelse med pilotprojektet har det vist sig, at mange vælger at fokusere på arbejdspladsens kommunikation, når der skal findes forklaringer på manglende samarbejdsevne. Men ofte er det nemmere at finde håndgribelige forklaringer, hvis I ser nærmere på den oplevede tillid og retfærdighed på arbejdspladsen.

Når I som medarbejdere og ledere beslutter jer for at arbejde med tillid og retfærdighed på arbejdspladsen, vil I ofte opleve, at det også får positiv betydning for både jeres trivsel og produktivitet.

"Vi investerer i den sociale kapital, fordi vi tror på, det skaber større arbejdsglæde, sammenhold og fornyelse på vores arbejdspladser – med bedre service til borgerne som resultat."
Stadsdirektør, Odense Kommune

Nogle af de spørgsmål, som I kommer til at diskutere, når I går i gang med at arbejde med social kapital på jeres arbejdsplads, vil blandt andet være:

Retfærdighed
- Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?
- Bliver man anerkendt for et godt stykke arbejde?
- Bliver alle forslag fra medarbejderne behandlet seriøst af ledelsen?
- Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?

Tillid
- Kan alle give udtryk for deres meninger og følelser?
- Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?
- Stoler ledelsen på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?
- Holder medarbejderne informationer skjult for ledelsen?

Samarbejdsevne
- Er der et godt samarbejde mellem kollegerne?
- Stoler kollegerne i almindelighed på hinanden?
- Får du hjælp og støtte fra dine kolleger, når du har brug for det?
- Er der et godt samarbejde mellem de forskellige faggrupper?
- Er der et godt samarbejde med andre dele af virksomheden/arbejdspladsen?

Der er flere måder at komme i gang på
Der er flere måder, I kan gå i gang med arbejdet med social kapital. Ofte kan det være en fordel at have en helt konkret tilgang. I forbindelse med BAR SoSu's projekt er der udviklet en række værktøjer, som præsenteres i dette hæfte. Et af de centrale værktøjer er et spørgeskema, der kan bruges til at måle temperaturen på den sociale kapital på jeres arbejdsplads, og som også kan vise, hvordan den sociale kapital udvikler sig over tid. Spørgeskemaet har i pilotprojektet været brugt til at sætte gang i arbejdet med social kapital på de medvirkende arbejdspladser.

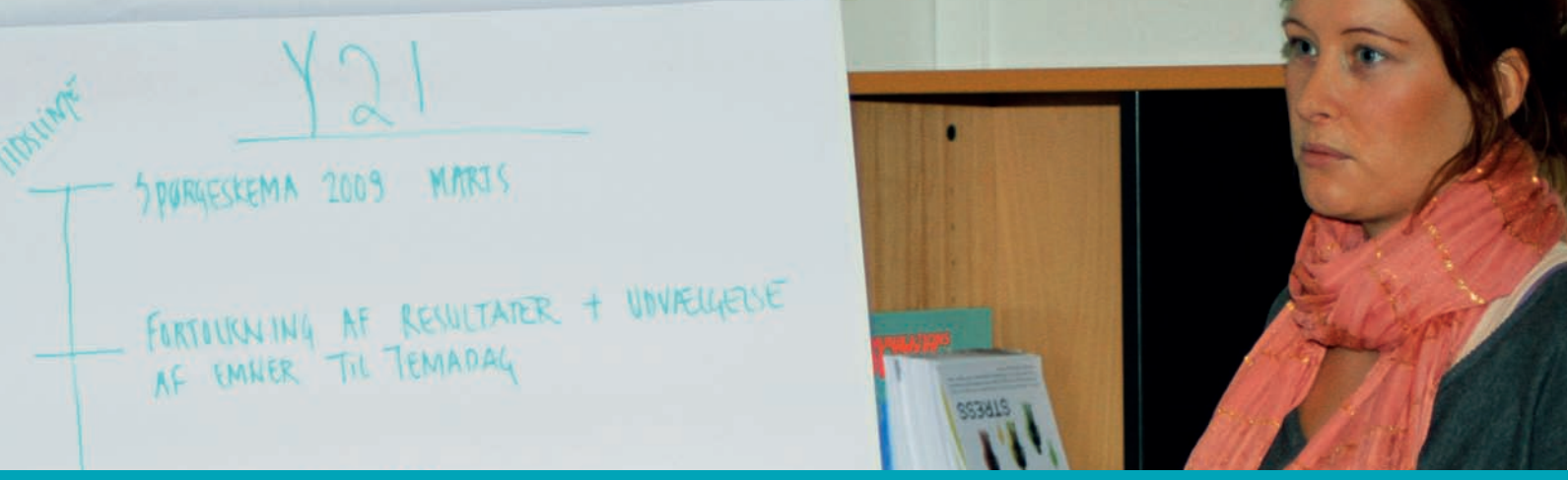
I kan også sætte fokus på den sociale kapital uden en spørgeskemaundersøgelse. På BAR SoSu's hjemmeside (www.etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital) kan I finde forskellige enkle metoder til at starte en dialog om social kapital. Vi har også fundet fire spørgsmål til et minispørgeskema, som I kan bruge som en mere enkel opstarter (s.11).

Hvis I vælger hele spørgeskemaet kan det være en god ide at finde ud af, hvordan I kan bruge kommunens eller regionens konsulenter til at hjælpe jer med at fortolke svarene og hjælpe jer videre i processen.

"Det har virket rigtigt godt, at vi har svaret på spørgeskemaet to gange i løbet af projektet. Det har været med til at målrette processen, og det har givet os et overblik over resultaterne af vores arbejde med social kapital"
Afsnitsleder på Y 21, Bispebjerg Hospital, ved netværksmøde i juni 2010.

Spørgeskemaet, og en række udvalgte værktøjer er omtalt bagerst i hæftet. De enkelte værktøjer og brugen af dem er uddybet på www.etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital, og derfor kan I bruge dette hæfte til at danne jer et overblik over mulighederne og potentialet i at arbejde med social kapital.
Det følgende afsnit er en beskrivelse af tre af de medvirkende arbejdspladser, og nogle af de erfaringer, som de har fået i forbindelse med arbejdet med social kapital.
Pjecen rummer også et par afsnit, der ser nærmere på henholdsvis ledelsens og MED-udvalgets roller.

"Medarbejderne er blevet mere direkte konfronterende, når problemerne skal løses. Det synes jeg, er yderst positivt."
Ledende afdelingssygeplejerske, Bispebjerg Hospital.



Tre beretninger fra arbejdspladserne

Et værdifuldt stop i en travl hverdag

Personalet på Y21 på Bispebjerg Hospital har en travl hverdag. De modtager akut indlagte hjertepatienter, som de i løbet af en til to dage skal diagnosticere og sende videre til en anden afdeling. I gennemsnit kommer der 10 – 12 patienter i døgnet. Midt i afsnittet er sygeplejerskekontoret placeret – det er afsnittets eget hjerte. Herfra kan medarbejderne overvåge alle patienter, og det er her de mødes for at planlægge og fordele opgaver. Der er mylder, snak og renden frem og tilbage i dette rum.

Resultatet af en spørgeskemaundersøgelse og et dialogmøde om afsnittes sociale kapital gav anledningen til at stå stille et øjeblik og få talt sammen om de fælles arbejdsopgaver. Hele personalet deltog i dialogmødet – dvs. sygeplejersker, sosu-assistent og afdelingssygeplejerske. Derudover deltog to overlæger og ledende oversygeplejerske fra Kardiologisk afdeling – den afdeling Y 21 hører under.

Tættere dialog mellem ledelse og medarbejdere

Personalet fik sat ord på hvilke handlinger og aktiviteter, der kan skabe mere tillid, retfærdighed og samarbejdsevne i afsnittet. Medarbejderne ønskede, at deres nærmeste leder blev mere lyttende. Derudover ønskede personalet, at øverste ledelse (dvs. oversygeplejerske og overlæger) blev mere synlige, og at de gav løbende information om dagligdagens beslutninger og fremtidens udfordringer. Det var ikke nok, at de stak hovedet ind i sygeplejerskekontoret for at konstatere, at alt gik fint, når der var travlt. Der var behov for mere kontakt og mulighed for at udveksle informationer og erfaringer.

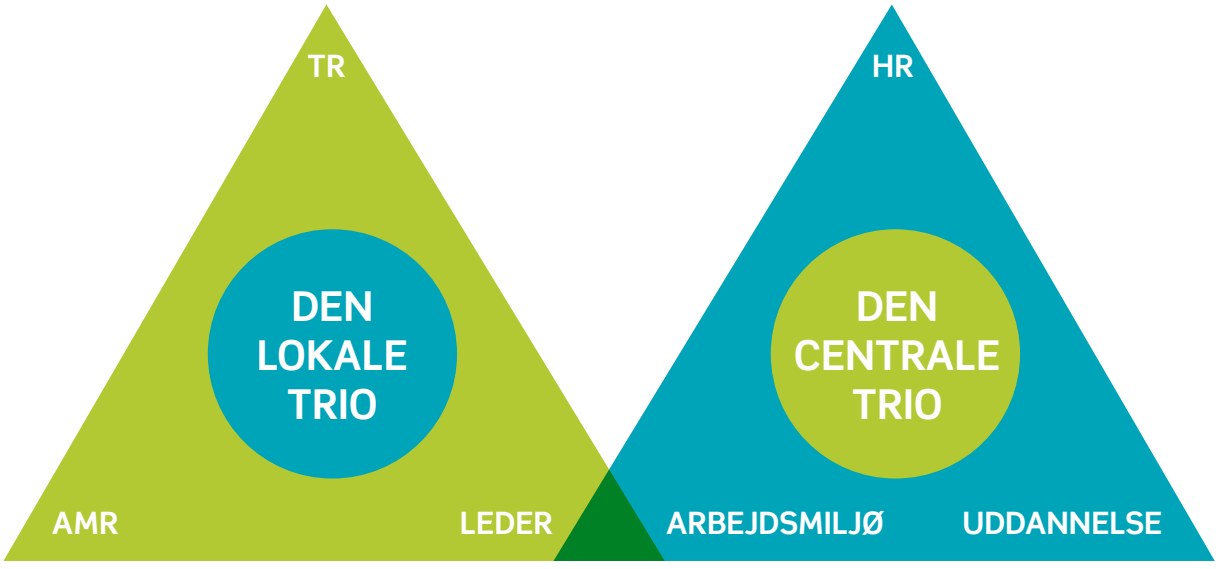
Derfor blev det aftalt, at oversygeplejersken skulle gå en runde hver morgen samt deltage i morgenmødet en gang om ugen. Desuden deltager både overlæge og oversygeplejerske nu i afsnittets personalemøder en gang i mellem. Igennem forløbet har man sat fokus på kerneopgaven. Der bliver afholdt sygeplejekonferencer en gang om ugen, og en gammel praksis med at undervise hinanden er blevet sat i gang igen. En arbejdsgruppe har lavet en arbejdsgangsanalyse af skopsfunktionen (overvågning af patienterne på computerskærme) for at vurdere, om det er muligt at planlægge arbejdet mindre stressende. Endelig har man generelt sat fokus på kommunikation, kollegialt ansvar og konfliktløsning. Bl.a. har der være temadage om at give og modtage feedback.

Gensidig forståelse

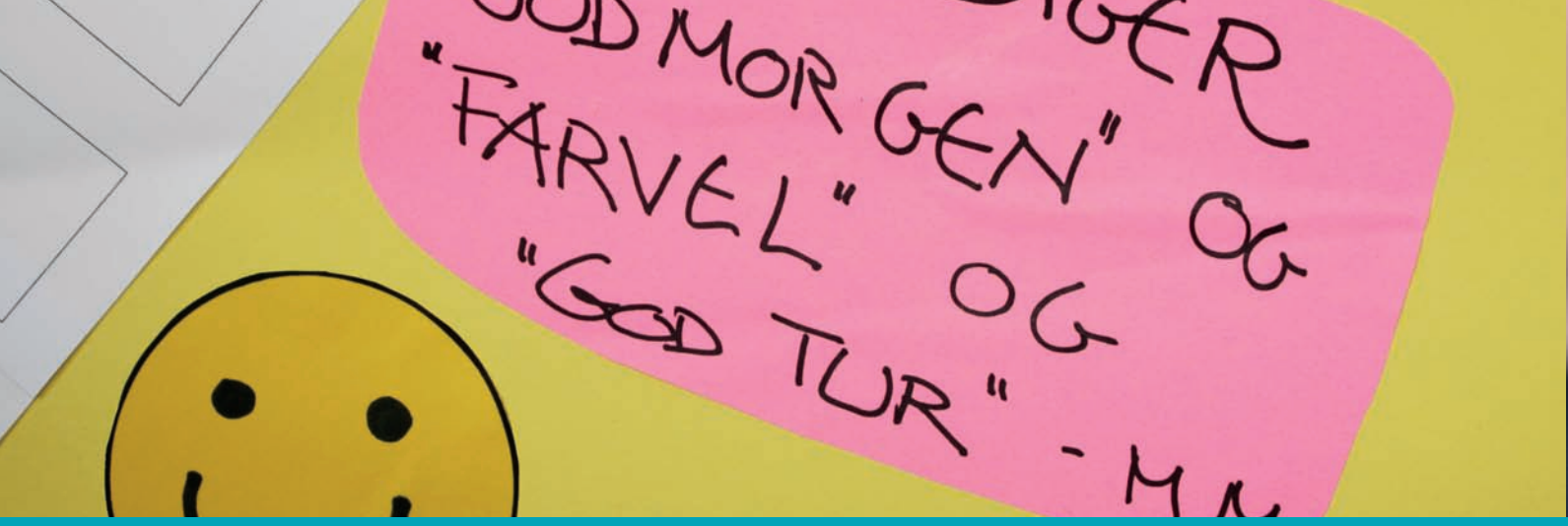
I dag ser det ud til, at indsatsen har båret frugt. Tilliden er steget, og samarbejdet i afdelingen er blevet bedre. Derudover er samarbejdet med vikarkorpset og forvagterne (læger fra andre afsnit og afdelinger) blevet bedre. Det er lykkedes at skabe en tættere relation og gensidig forståelse for hinandens opgaver og betingelser. Fx har lægerne forståelse for, at syge-plejerskerne ikke altid har mulighed for at deltage i stuegang, og de respekterer medarbejdernes ret til at sige fra.
I løbet af projektet har afdelingen fået tilført flere opgaver, og der er samtidig skåret i bemandingen. Det kan være forklaringen på, at også en række forhold er blevet dårligere. Det gælder fx jobtilfredshed og personalets vurdering af kvaliteten af arbejdet. Derudover oplever de, at de bliver mindre involveret i overordnede beslutninger. Men Y 21´s arbejdsmiljørepræsentant og afsnitsleder lægger vægt på, at forbedringerne kan måles på de forhold, som de har indflydelse på, og som de har arbejdet med.

”Alle har haft mulighed for at komme på banen, og alle emner har kunne komme frem i forbindelse med arbejdet med social kapital på Y 21. Det betyder, at alle de ting, vi har fundet frem til med spørgeskemaet, alle de ting som folk var utilfredse med og alle de ting, som vi synes, der manglede - de er kommet frem i lyset, og der er blevet lavet en handlingsplan, så vi ved, hvad vi skal gøre ved det. Resultatet er, at medarbejderne tager langt mere ansvar for udviklingen på Y 21.”
Arbejdsmiljørepræsentant på Bispebjerg Hospital afdeling Y 21.

Topledelse, lokal ledelse, medarbejderrepræsentanter og konsulenter spiller sammen



BAR SoSu's projekt omfatter 8 arbejdspladser. I Odense kommune har en børnehave, en hjemmeplejeenhed, samt 4 døgninstitutioner deltaget. På Bispebjerg Hospital har et hjerteambulatorie og en medarbejderkantine deltaget. De centrale aktører i projektet har været den centrale TRIO, dvs. HR- og arbejdsmiljøkonsulenter og den lokale TRIO, dvs. den lokale leder, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentant. Alle har deltaget i et kursus om social kapital, spørgeskemaundersøgelse og andre metoder. Den centrale TRIO har støttet den lokale TRIO i deres indsats, samt stået for dialogmøder og lignende. Eksterne konsulenter har stået for udvikling af metoder, uddannelse og sparring med interne konsulenter. De har desuden samlet arbejdspladsernes erfaringer op på netværksmøder.



Fynsk fokus på indflydelse og kommunikation

Ved projektets start var stemningen i Dalum gruppen ikke god. Der havde været stor udskiftning i ledelsen, og en ny leder og souschef var lige kommet til. Resultaterne af den første spørgeskemaundersøgelse blev debatteret på et heldagsmøde for hele gruppen i samarbejde med konsulenter fra forvaltningen i Odense Kommune.
Resultaterne blev systematisk samlet op, og der blev primært sat fokus på to ting:

- **Alles deltagelse i planlægning af kørelister**
- **Kommunikation og samarbejde**

Herefter blev mottoet "Alt er i spil", når assistenters og hjælperes ruter skulle planlægges. Personale og ledelse ønskede at skabe opbrud i de eksisterende fastlåste ruter. Der blev taget hensyn til, hvad de forskellige kunne – alder, fysik m.v. Alle på nær nogle få stykker fik ruter, der passede dem. En af dem, som ikke fik sine ønsker opfyldt, sagde alligevel efter nogen tid med den nye rutefordeling:
"Det er bare noget af det bedste der er sket længe".

Anden del af indsatsen var et længere kursus om kommunikation og samarbejde. Målet var at blive bedre til at anerkende hinanden, forstå forskelligheder, være i stand til at lytte og komme frem med sine meninger, holdninger og ønsker. Gruppen skulle vise overskud, omsorg og fleksibilitet over for hinanden. Samtidig blev der arbejdet med forskellige ledelsesstile blandt lederne, som kunne modsvare de nye måder at kommunikere på og inddrage medarbejderne omkring deres eget arbejde.

Resultatet er markant

Spørgeskemaresultaterne viser, at der har været markante forbedringer i det år indsatsen har varet. Der er positiv udvikling på retfærdighed og respekt, samarbejde i afdelingen, samarbejde med andre, vurderingen af nærmeste leder, anerkendelse af brugerne, kollegaer og ledelse og jobtilfredsheden. Det samme gør sig gældende for vurderingen af kvaliteten i arbejdet. Derudover er der færre overflødige opgaver og uhensigtsmæssige arbejdsgange, og færre ønsker at sige op. Og så er sygefraværet næsten blevet halveret.

"Der er altid nogle borgere, som ikke vil have vi skal gøre noget som helst. Men nogen gange sker der pludselig det, at de ældre gerne vil have hjælp. Normalt har det været sådan, at vi så har brugt den tid, vi har fået afsat. Men efter at samarbejdet er blevet så meget bedre i gruppen, så ringer vi til nogle af de andre og spørger, om de ikke kan tage nogle af de borgere, vi har senere på ruten. Det gør vi for at udnytte, at der nu er "hul igennem". Så kan vi bruge lang tid og komme til bunds i fx rengøring, oprydning eller hvad det nu måtte være. Det er et klart kvalitetsløft af vores arbejde, som skyldes at vi har tillid og tryghed ved hinanden, og at vi har fået indflydelse på planlægningen af vores arbejde."
Social- og sundhedshjælper, Odense Kommune, ved statusmødet i april 2010.

Vellykket opløsning af gruppen

Personalet er styrket så meget, at de kunne magte en senere opløsning af gruppen pga. ændringer i organisationen. I løbet af foråret 2010 er hjemmeplejegruppen blevet delt ud i 3 andre grupper. Langt de fleste skulle i samme gruppe, mens få skulle i de andre grupper. Med fokus på tillid og retfærdighed har man gennemført processen med stor åbenhed om, hvad der skulle ske. Personalets ønsker om, hvilken gruppe de gerne ville arbejde i, er blevet hørt. Faktisk lykkedes det at opfylde alle ønsker om placering. Ansatte og ledere giver udtryk for, at det har været en god proces, og de er klar til de nye udfordringer. Resultaterne fra en efterfølgende spørgeskemaundersøgelse viser det samme. Det er ellers almindeligt at ansatte, der står i en fusion, omstillingsproces eller anden form for usikkerhed omkring fremtiden, reagerer ved i højere grad at give negative besvarelser. Det er ikke tilfældet her.

En systematisk og konsekvent indsats

Bostedet Mejerigrunden er et tilbud til voksne med senhjerneskade, som ønsker at bo alene. Personalet støtter beboerne i at fastholde og udvikle deres sociale og personlige færdigheder. Der er et tæt samarbejde med hjemmeplejen.

Ved første spørgeskemamåling af social kapital lå arbejdspladsen på mange parametre under landsgennemsnittet og dårligere end flere af de andre i projektet. Ved opfølgningsundersøgelsen et år efter har Mejerigrunden foretaget et kvantespring i forhold til arbejdspladsens sociale kapital! Også sygefraværet er faldet.

Personalet og en relativ ny afdelingsleder tog udfordringen op i forlængelse af den første måling og igangsatte en vedholdende indsats på følgende områder:

- Overlap mellem vagtlagene
- Drøftelser af faglighed på personalemøder og i hverdagen
- Forbedringer af samarbejdet med hjemmeplejen

Ramme, struktur og faglighed

Overlappet på en halv time mellem vagtlagene blev ikke oplevet meningsfuldt, og blev i mindre og mindre grad prioriteret. Såvel dem der mødte ind, som dem, der var ved at afslutte deres vagt, oplevede det forstyrrende. Afdelingslederen udarbejdede derfor en ramme for overlappet i form af en skriftlig beskrivelse af struktur og indhold.

Både ledelse og medarbejdere fortæller, at ændringerne gik let, "fordi der var et åbenlyst behov", selv om enkelte i starten mente, at rammen var for ufleksibel. Siden er der kommet mange positive tilbagemeldinger om, at overlappet nu fungerer rigtig godt. I dag bestræber alle sig på at være færdige til overlappet, fordi man ikke vil gå glip af det. Også beboerne har respekt for, at personalet skal til overlap. Det faglige indhold af overlappet er højnet.

Fagligheden er desuden blevet livligt drøftet på afdelingsmøderne. "Hvad er egentlig vores opgaver?, Hvad er kvalitet i arbejdet og kvalitetstid med beboeren? eller hvornår overservicerer vi?" er spørgsmål, som personalegruppen har diskuteret rigtig meget. Det førte til en åben drøftelse af, om det var de rigtige arbejdsopgaver, personalet brugte tiden til. Faglige drøftelser er i dag i højere grad en integreret del af arbejdsdagen – både på møderne og i dagligdagen.

Samarbejde med hjemmeplejen

Det er ikke faste social- og sundhedshjælpere fra hjemmeplejen, der kommer til Mejerigrundens beboere. Mejerigrunden har tidligere taget initiativ til at undervise social- og sundhedshjælperne i senhjerneskade, men det opleves som sisyfosarbejde, fordi der hele tiden kommer nye social- og sundhedshjælpere. I forhold til hjemmeplejen har personalet fået større klarhed over, hvilke opgaver hjemmeplejen har. Afdelingslederen oplever, at de nu har et godt samarbejde med hjemmeplejen, og at 'brok' over hjemmeplejen fylder langt mindre i hverdagen end tidligere. Personalet synes dog stadig, at der er plads til forbedringer i samarbejdet. Øverste ledelse er kontaktet i forhold til problemstillingen med de skiftende social- og sundhedshjælpere.

Daglig ledelse giver tryghed og overskud

Da projektet startede, var afdelingslederen relativ ny i stillingen. Mejerigrunden havde eksisteret i en længere periode uden egen leder. Medarbejderen fortæller, at tidligere var der 8 ledere, og at der derfor skulle gå lidt tid, hvor personalet så den ny leder an. Nu oplever personalet det som stor gevinst at have fået en leder - én der sætter rammer, én man kan gå til, og én, der tager sig af de overordnede opgaver. Medarbejderne oplever, at gejsten for arbejdet er vendt tilbage. Man er glad, når man møder ind, og nu siger man 'godmorgen' til hinanden. Det gjorde man ikke tidligere.

Ledere der satser

Styrkelse af den sociale kapital er en indsats for hele organisationen – fra direktion til front-medarbejdere. Samarbejdsevne, tillid og retfærdighed berører alle former for relationer horisontalt og vertikalt i en organisation. Altså både i de enkelte afdelinger og teams, på tværs af afdelinger og faggrupper - samt mellem det lokale og centrale niveau. Det gælder de daglige relationer i arbejdets udførelse, relationerne på møder eller relationerne i de formaliserede samarbejdsfora – fx MED.

Kernen i BAR SoSu's projekt var indsatser i enheder, afsnit eller institutioner, hvor lederen og medarbejderrepræsentanter sammen havde ansvaret for at udvikle den sociale kapital – ofte i samarbejde med resten af medarbejderne. De blev understøttet af interne HR- og Arbejdsmiljøkonsulenter med henblik på, at de også kunne få erfaringer med social kapital og sprede disse til andre dele af organisationen.

Men projektet fokuserede ikke kun på arbejdspladsernes indsats. Andre ledelsesniveauer i organisationen blev så vidt muligt inddraget for at sætte social kapital på dagsordenen fra top til bund. Der blev gennemført en række netværksmøder, hvor institutioner og afsnit kunne mødes med direktører, afdelingsledere m.v. for at debattere og reflektere over de erfaringer som blev indhentet undervejs.

Og det lykkedes i stor udstrækning at inddrage flere niveauer i organisationen:

- Stadsdirektøren i Odense kommune meldte ud på et netværksmøde, at social kapital er en strategisk satsning.
- Ledere over arbejdspladsniveauet deltog i netværksmøderne.
- HR-chefer og arbejdsmiljøansvarlige ledere i HR deltog ligeledes i netværksmøderne.
- Ledermøder i flere afdelinger havde social kapital på dagsordenen.
- Den overordnede leder for fire af de deltagende botilbud indgik aktivt i projektarbejdet
- Ledelsen i hjemmeplejen besluttede undervejs, at social kapital skulle være gennemgående tema i 3dages kursus for alle hjemmeplejeteam.
- Ledelsen i børne- og ungeforvaltningen iværksatte tilsvarende indsatser som i dette projekt i yderligere 8 børnehaver og 5 folkeskoler
- Ledende oversygeplejerske deltager i afsnittets morgenmøder og en gang i mellem også i personalemøderne sammen med overlægen.

Nogle af de bedste resultater er opnået på de arbejdspladser, hvor den lokale leder og medarbejderne har oplevet støtte og engagement fra de øvre ledelseslag.
Det understreger pointen: At alle ledelsesniveauers aktive deltagelse har væsentlig betydning for opbygning af social kapital.

Sæt fokus på den sociale kapital

Metoder og værktøjer

Formålet med BAR SoSu's projekt om social kapital har været at udvikle værktøjer, der kan bruges, både når I ønsker et forløb, hvor arbejdspladsen arbejder fokuseret med social kapital - samt værktøjer der kan bruges i det daglige, uden at iværksætte store planlagte forløb.

Begge dele er lykkedes. De følgende sider beskriver derfor en række værktøjer, forløb og metoder, der kan hjælpe jer med at starte og styre arbejdet med social kapital på jeres arbejdsplads.
Samtlige værktøjer og forklaringer findes på BAR SoSu's hjemmeside:
www.etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital

Et af de værktøjer, der nemt kan give jer et overblik over den sociale kapital på arbejdspladsen er et enkelt dialogværktøj: **"4 Hurtige".**

4 Hurtige

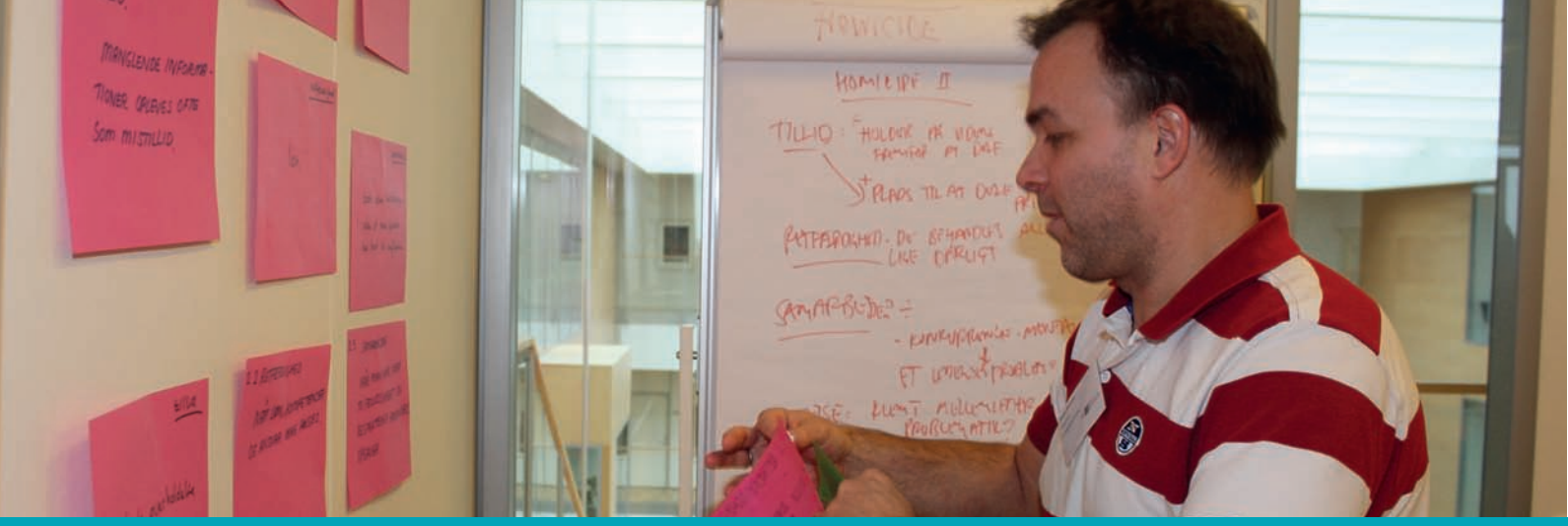
De fire spørgsmål handler om forhold på din arbejdsplads, ikke om selve jobbet.
Før I besvarer spørgsmålene, skal I blive enige om hvilke dele af jeres arbejdsplads, fx hvilke ledere I tænker på? Er det hele kommunen/regionen, forvaltningen/hospitalet eller en afdeling? Det afhænger af, hvad I gerne vil måle. Det vigtige er, at I tænker på det samme, når I besvarer spørgsmålene. Sæt ring om tallet i den rubrik, som passer til dit svar. Læg derefter de fire valgte tal sammen – og find resultatet under skemaet.

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?	**4**	**3**	**2**	**1**	**0**
Stoler ledelsen på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?	**4**	**3**	**2**	**1**	**0**
Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?	**4**	**3**	**2**	**1**	**0**
Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?	**4**	**3**	**2**	**1**	**0**

*) Når du bruger skemaet, kan du sammenligne med landsgennemsnittet. Gennemsnittet er baseret på data indsamlet blandt et repræsentativt udsnit af danske lønmodtagere (3.517) i år 2005.

Resultat:

0,0 – 8,0 point:	Meget lav social kapital.
8,1 - 10,1 point:	Lidt under gennemsnittet for Danmark
10,2 point:	**Gennemsnittet for Danmark ***
10,3 – 12,3 point:	Lidt over gennemsnittet for Danmark
12,4 – 16,0 point:	Meget høj social kapital



Værktøjer

Italesætte social kapital
I kan nemt få en forståelse for, hvad social kapital egentlig er, og hvordan den giver sig til kende. Værktøjet ***Italesætte social kapital med et filmklip*** giver jer en anvisning i, hvordan I kan bruge et kort filmklip til at sætte gang i debatten. Efter at have set et af de valgte klip, tager I stilling til en række spørgsmål, der både giver jer anledning til at diskutere, hvordan social kapital kommer til udtryk i filmen og på jeres arbejdsplads.

Italesætte social kapital med et filmklip kan hentes på hjemmesiden:
www.etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital

Spørgeskema om social kapital
Et spørgeskema kan tage temperaturen på arbejdspladsens sociale kapital – evt. kombineret med en trivselsundersøgelse eller APV.
På hjemmesiden kan I hente et spørgeskema, som I frit kan bruge på jeres arbejdsplads. I kan også udvælge nogle af spørgsmålene og indarbejde dem i de APV og trivselsundersøgelser, I foretager. Vær opmærksom på, at et spørgeskema altid skal fortolkes i forhold til den virkelighed og praksis, der er på arbejdspladsen. Det rene resultat af en spørgeskemaundersøgelse er ikke det sande billede. På hjemmesiden finder du også en række hjælpeværktøjer til spørgeskemaundersøgelser – til forberedelse, planlægning, tilpasning og opfølgning efter kortlægningen.

Find værktøjerne på hjemmesiden under Spørgeskemaer og hjælpeværktøjer: på
www.etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital

Observation af social kapital
På møder og i arbejdsgange er den sociale kapital også på spil. Hvordan bliver det fx defineret hvad mødet handler om? Ved deltagerne, hvilken indflydelse de har? Er der en åben konstruktiv dialog? Bliver der truffet klare beslutninger? Værktøjet ***Observation af social kapital*** kan hjælpe jer med at få øje på den sociale kapital, som den udspiller sig på møder og i arbejdsgange.

Læs mere om ***Observation af social kapital*** på
www.etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital

Kom godt i gang
Før I sætter gang i et projekt om social kapital, er det vigtigt at afklare, hvad arbejdspladsen skal have ud af det, hvem der er tovholdere og ansvarlige, og hvor lang tid det skal tage. Husk også at det er nødvendigt at følge op på arbejdet med social kapital, når projektet er afsluttet.

På hjemmesiden finder du værktøjet ***Kom godt i gang og gå ikke i stå undervejs*** som kan hjælpe jer med at afklare de væsentligste forhold inden et forløb:
www.etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital

Netværksmøde
Social kapital skal være i balance på hele arbejdspladsen, men i praksis er man nødt til at tage udgangspunkt i afdelinger og mindre enheder. ***Netværksmøder*** med relevante personer kan sikre, at erfaringer spredes horisontalt og vertikalt i virksomheden – dvs. mellem afdelinger samt mellem top og bund.

Se redskabet ***Netværksmøder*** på hjemmesiden
www.etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital

Inspirationskatalog
Projektets arbejdspladser har gennemført en række aktiviteter, som har bidraget til at styrke den sociale kapital. I værktøjet ***Inspirationskatalog*** kan I læse mere om aktiviteterne og blive inspireret.

Find ***Inspirationskatalog*** på
www.etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital

Reflektioner i linjeledelsen
Temaet social kapital kan tages op som et punkt på dagsordenen til eksisterende ledergruppemøder, men man kan selvfølgelig også holde et selvstændigt møde om social kapital eller lade social kapital indgå som en del af anden aktivitet, hvor ledergruppen er samlet. Værktøjet ***Reflektioner i linjeledelsen*** hjælper jer med at sætte en dagsorden på ledermødet, så I kommer omkring de erfaringer, som dialogen om social kapital har skabt på jeres arbejdsplads.

Reflektioner i linjeledelsen kan hentes på hjemmesiden:
www.etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital

Du kan finde flere værktøjer til jeres arbejde med social kapital på hjemmesiden
www.etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital

MED-udvalget og social kapital

MED-systemet har banet vejen for gennemførslen af BAR SoSu's projekt om social kapital. Dels fordi arbejdspladserne via MED er vant til at ledelse og medarbejdere samarbejder, dels fordi især medarbejderrepræsentanter er rekrutteret på baggrund af MED-systemet. På hver arbejdsplads har den lokale TRIO, dvs. den lokale leder, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentant, været omdrejningspunktet for arbejdet med social kapital.

De samlede resultater og erfaringer fra arbejdspladserne var ved projektets afslutning endnu ikke kommet på dagsordenen i HovedMED, men mindst en af arbejdspladserne har intentioner om at det skal ske. Desuden har enkelte MED-repræsentanter deltaget i netværksmøderne.

Social kapital er et oplagt tema for MED-udvalget. De beskæftiger sig med opgaver, som har betydning for den sociale kapital i og med, at det er et forum, hvor ledere og medarbejdere skal informere hinanden og behandle forhold, som har betydning for arbejds-, personale-, og samarbejdsforhold på arbejdspladsen. Der er lagt op til, at ledelse og medarbejdere samarbejder og har en gensidig respekt for hinanden, hvilket er opbyggende for den sociale kapital. Derudover har MED øje for den samlede arbejdsplads. I forhold til social kapital betyder det, at MED kan sætte fokus på arbejdspladsens samlede muligheder for at opbygge social kapital. Altså ikke kun ude i de enkelte afdelinger og teams, men også på tværs mellem afdelinger og faggrupper, samt mellem det lokale og centrale niveau.

HovedMED-udvalget kan fx bruge resultater af en spørgeskemaundersøgelse til at skabe et overblik over den samlede sociale kapital i organisationen – og herudfra vurdere om MED bør igangsætte samlede eller lokale indsatser. For de lokale MED-udvalg er det måske mere enkelt-værktøjerne, der er relevante, hvis man her ønsker at sætte en dialog og udvikling i gang.

Hvis du vil læse mere

Litteratur:

Hvidbog om Virksomhedens sociale kapital
Kristian Gylling Olesen, Eva Thoft, Peter Hasle, Tage Søndergård Kristensen
NFA 2008

Trivsel og Produktivitet
Tage Søndergård Kristensen
HK 2010

Social kapital – Inspiration til lederen med personaleansvar
BAR FOKA 2009

Ledelse med social kapital
Peter Hasle, Eva Thoft, Kristian Gylling Olesen
L & R Business 2010

Hjemmesider:

www.etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital

Denne pjece giver jer en forsmag på en række værktøjer og nogle gode spørgsmål, som I kan bruge, hvis I, som led i jeres arbejde med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, vil i gang med at arbejde med social kapital på jeres arbejdsplads.
Nøglebegreberne for social kapital er tillid, retfærdighed og samarbejdsevne. Det handler om, hvordan tingene kan forgå på en ordentlig måde. Både for at sikre høj kvalitet og produktivitet – samt et godt arbejdsmiljø.
Pjecen er udarbejdet på baggrund af konkrete erfaringer fra Bispebjerg Hospital og Odense Kommune.

BRANCHEARBEJDSMILJØRÅDET
Social & Sundhed

Arbejdsgivere og arbejdstagere inden for social- og sundhedsområdet samarbejder om initiativer til at skabe et bedre arbejdsmiljø både fysisk og psykisk. Samarbejdet tager udgangspunkt i arbejdsmiljøloven og er formaliseret i Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed. Branchearbejdsmiljørådet kortlægger branchens særlige arbejdsmiljøproblemer og hjælper arbejdspladserne med at løse dem ved bl.a. at udarbejde informations- og vejledningsmateriale, at holde temamøder samt at udvikle arbejdsmiljøkurser.

I Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed deltager repræsentanter for KL, Danske Regioner, AC, Kost & Ernæringsforbundet, Dansk Sygeplejeråd, Danske Fysioterapeuter, BUPL, FOA - Fag og Arbejde, Socialpædagogerne, 3F og de øvrige sundhedsorganisationer i FTF.

Hent opdateringer samt pdf-version på www.www.arbejdsmiljoweb.dk/socialkapitalsosu
Yderligere information om arbejdsmiljø i den offentlige og finansielle sektor på www.arbejdsmiljoweb.dk
Varenummer: 152087