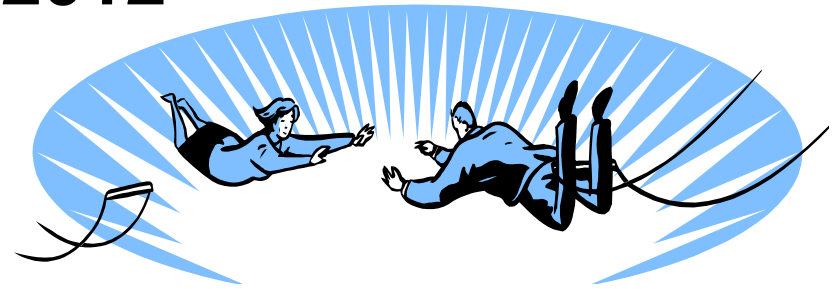


# BUPL Storkøbenhavn

## TR-træf

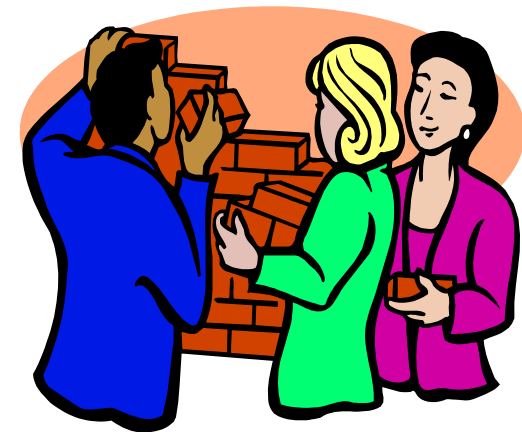
### 25. januar 2012



## Institutionens sociale kapital

- *fokus på  
kerneopgaven*

Hans Hvenegaard  
[www.teamarbejdsliv.dk](http://www.teamarbejdsliv.dk)



teamarbejdsliv

# De næste 2½ time

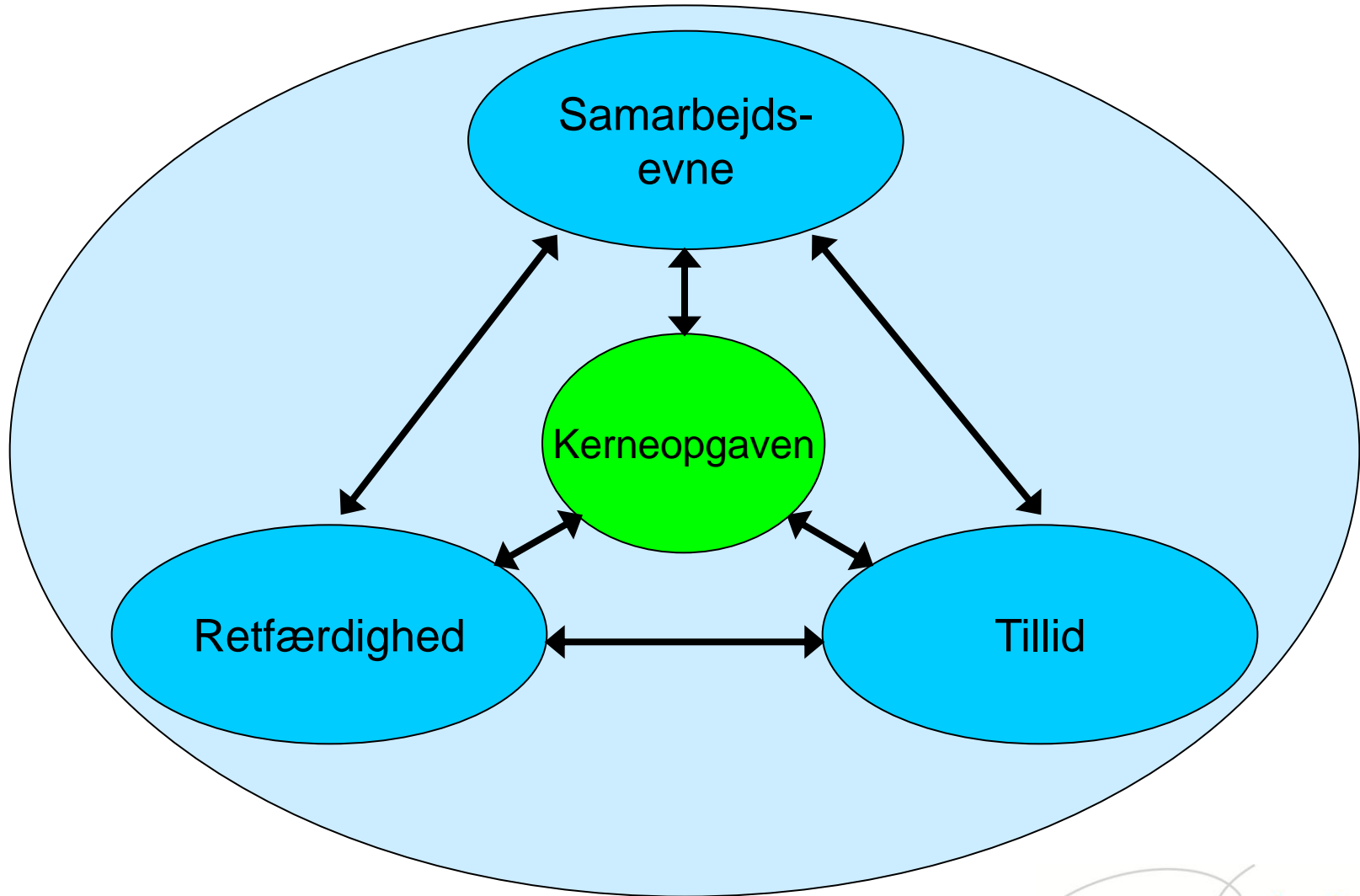


- Hvad er social kapital?
- Hvordan kan vi arbejde med social kapital?
  - Forskellige indfaldsvinkler
- Forskellige metoder til at arbejde med social kapital
  - Forskellige typer af metoder
  - Gruppearbejde – jeres SK
  - Opsamling i plenum
  - Brug af metoden i egen institution

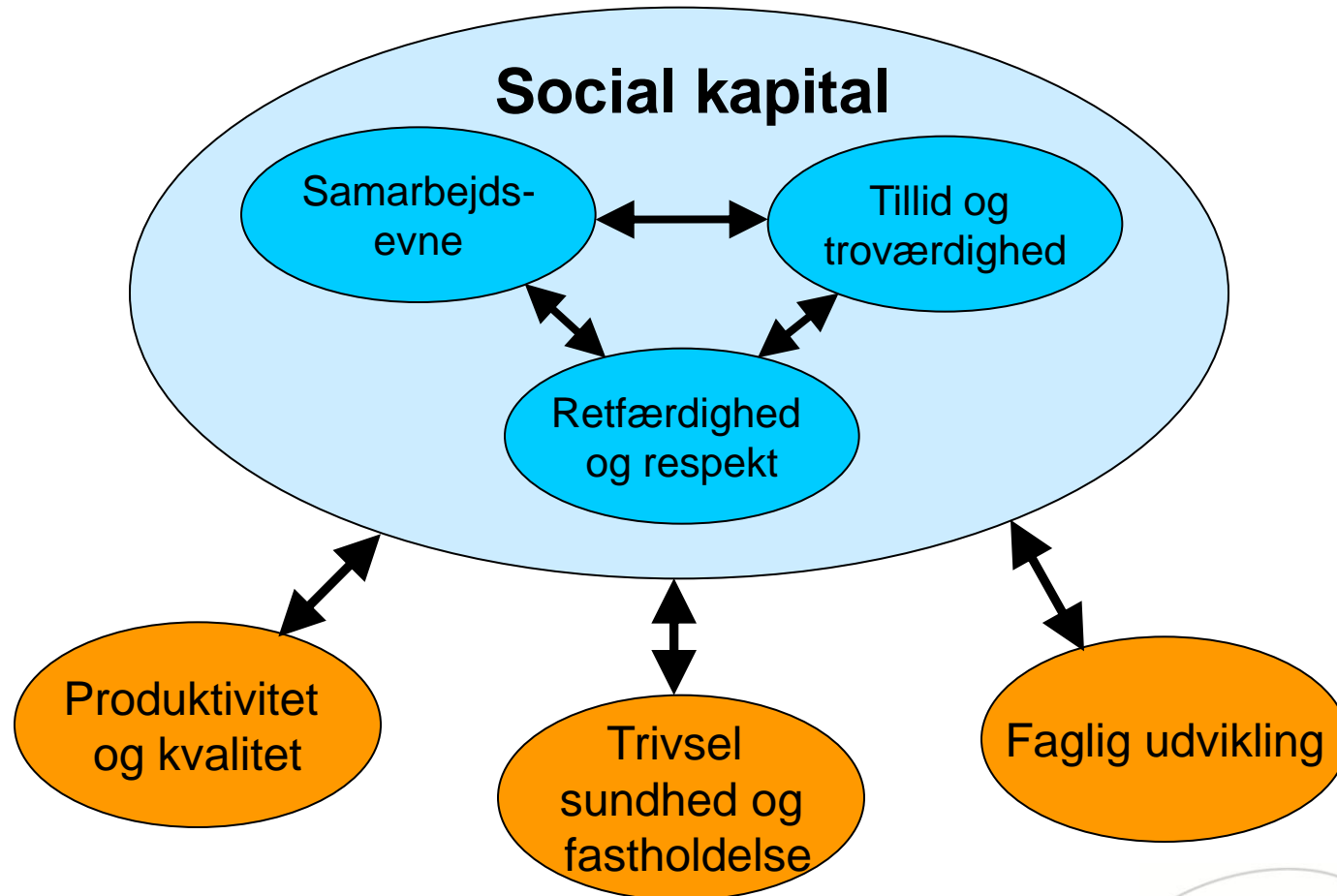
# En definition

**Virksomhedens sociale kapital** er den egenskab, der sætter organisationens medlemmer i stand til i **fællesskab** af løse dens **kerneopgaver**

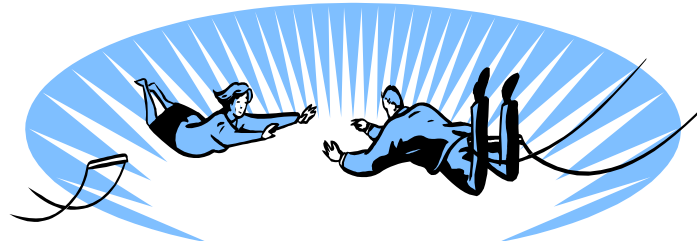
# Virksomhedens sociale kapital



# Social kapital er et middel til:

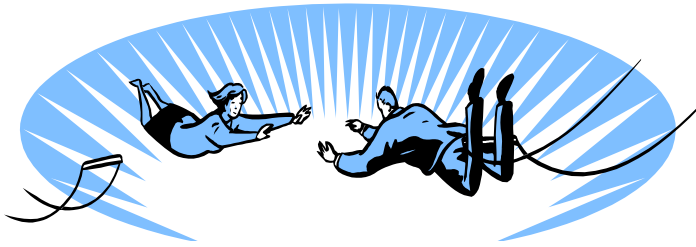


# Tillid



Er ikke noget, man kan forlange eller kræve af andre.

Det er noget, man selv kan vise andre og noget, man kan gøre sig fortjent til.



# Tillid

- Vertikal tillid
  - Oppe fra og ned
    - Ledelse -> medarbejdere
  - Nede fra og op
    - Medarbejdere -> ledelse
- Horisontal tillid
  - Vandret
    - Medarbejdere -> medarbejdere

# Retfærdighed



Handler grundlæggende om at tingene går ordentligt og respektfuldt for sig på arbejdspladsen

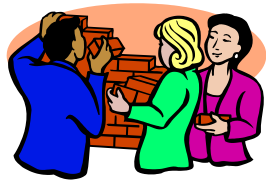


# Flere slags retfærdighed

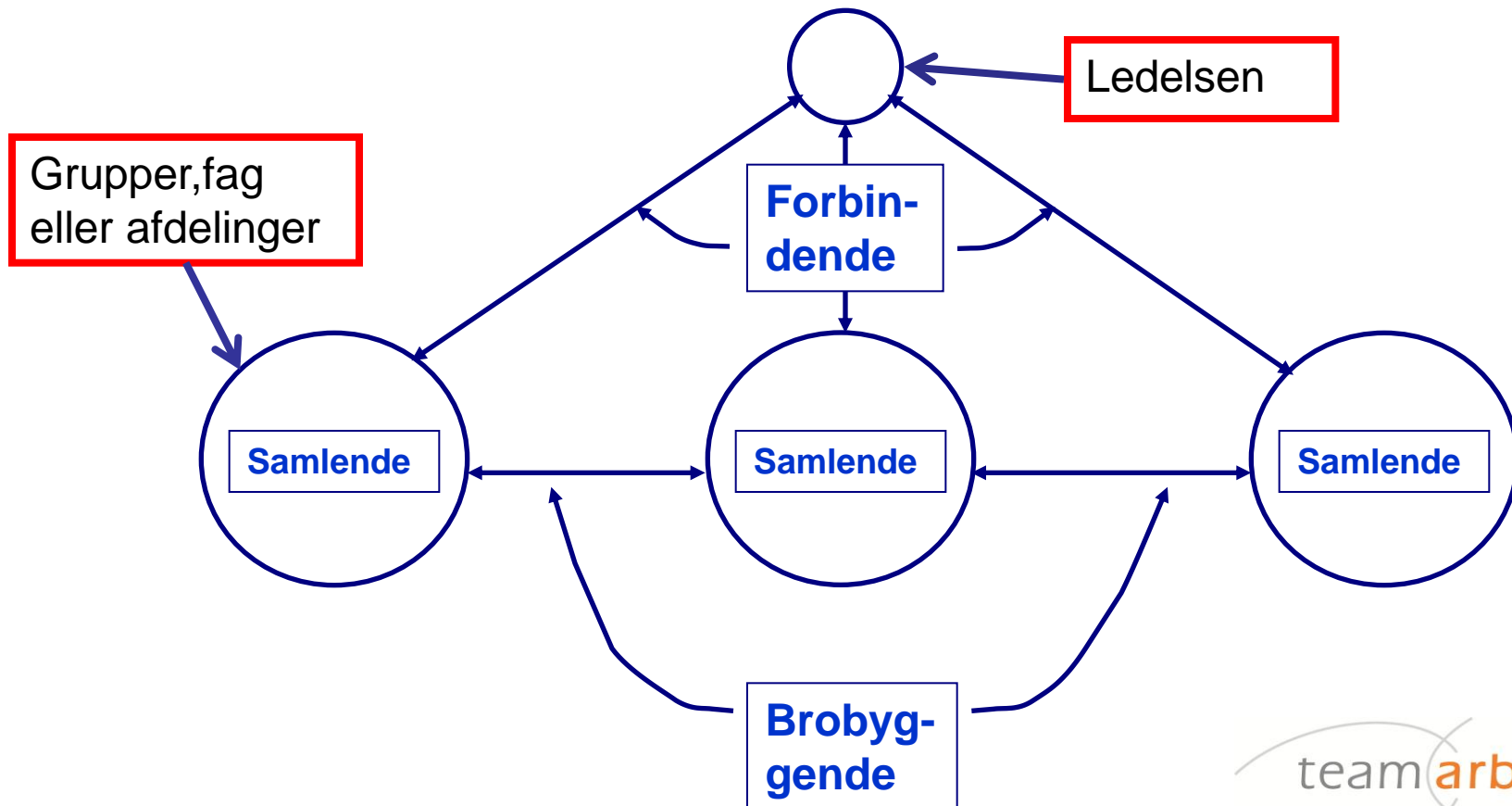


- **Fordelingsmæssig:** Bliver løn, forfremmelser, fyringer, anerkendelse, frynsegoder etc. retfærdigt fordelt?
- **Processuel:** Er processen retfærdig?  
Følges anerkendte procedurer? Går det “rigtigt til?”
- **Interpersonel:** Bliver man behandlet ordentligt, dvs. med respekt?
- **Informativ:** Får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

# Social kapital i hele organisationen: Samarbejdet

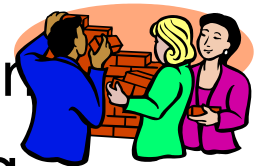


**Samlende, brobyggende og forbindende**  
(Bonding, bridging og linking)



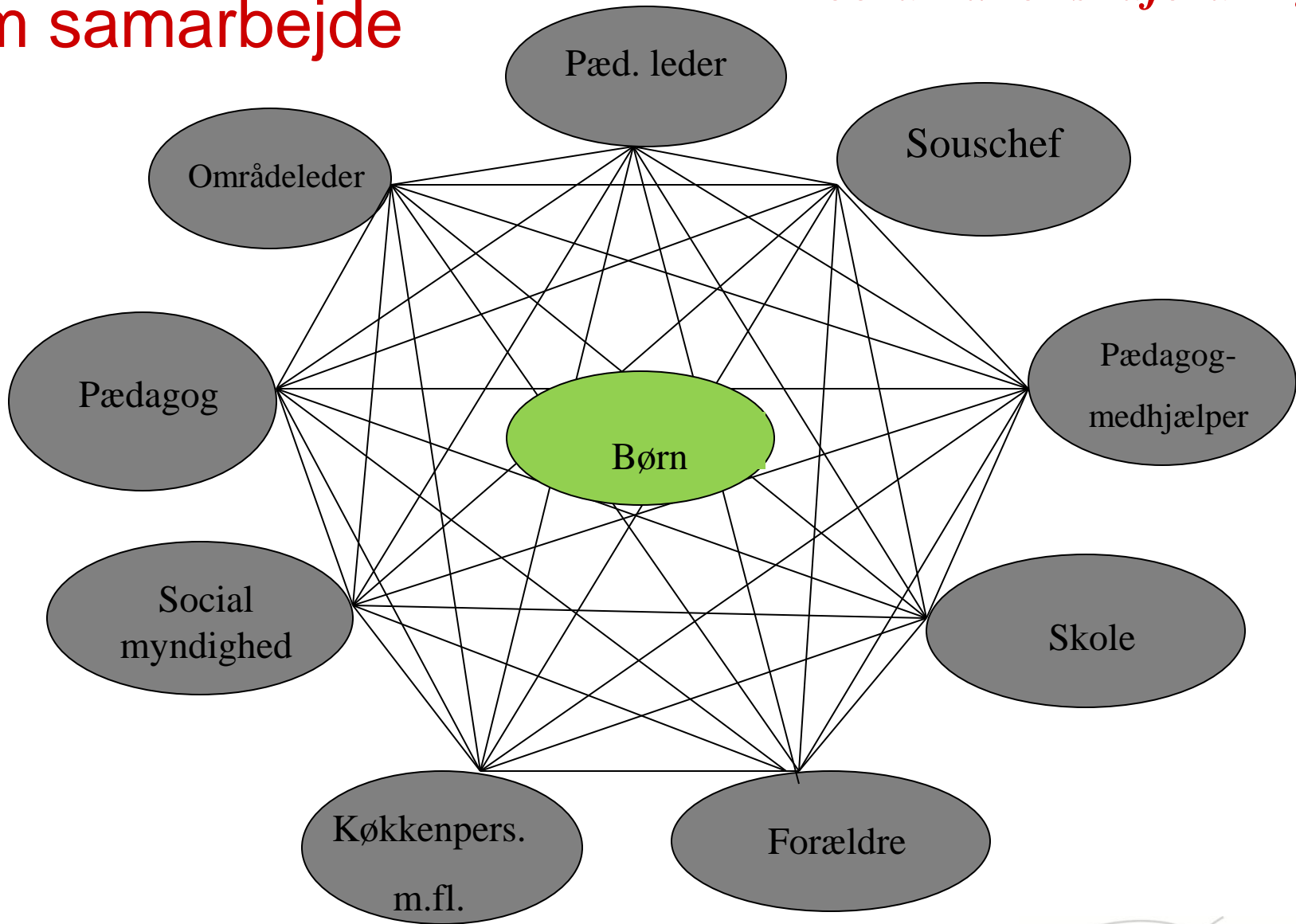
# Det særlige ved samarbejde

- Godt samarbejde kan ikke købes på markedet
- Godt samarbejde skabes og genskabes hele tiden
- Godt samarbejde er mere end summen af personernes samarbejdsevne i teamet, afdelingen eller virksomhed:
  - Samspil, relationer og dynamikker mellem mennesker
- Det er også strukturer og arbejdsorganisering
  - Virksomhedens sociale infrastruktur
    - Møder, faggrænser, struktur, kommunikationssystemer



# "Gittells spindelvæv" om samarbejde

*koordinationsudfordringen*

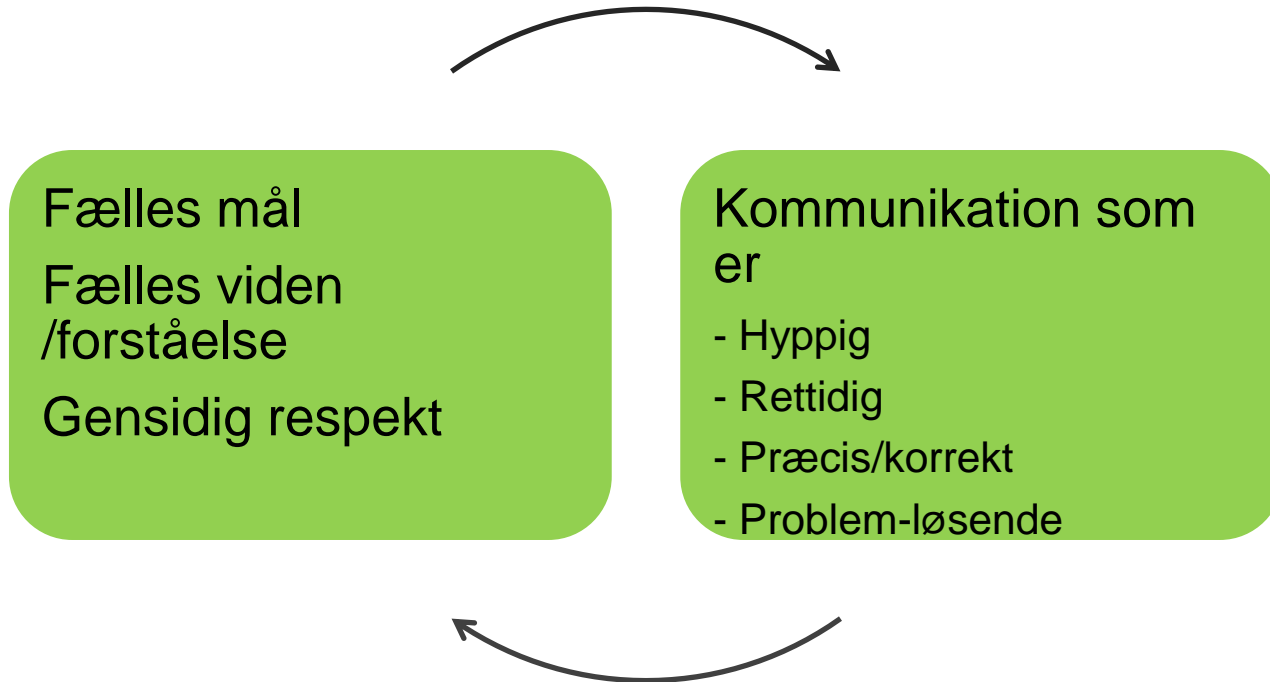


# Det er ikke nok, at de ansatte er dygtige til deres fag (**relationel koordinering**)

- De skal (også) kunne samarbejde om opgaveløsningen
  - Opbygge faglige og sociale relationer præget af:
    - Fælles viden
    - Fælles mål
    - Gensidig respekt
  - Kommunikation og samarbejde
    - Timing og hyppighed
    - Præcision
    - Problemløsning



# Den gode cirkel



# Den dårlige cirkel



## Hver funktion

- Eget mål
- Specialiseret viden
- Bygger mure om sig selv
- Hierarkier

## Kommunikation som er

- Sjælden
- Forsinket
- Upræcis/ukorrekt
- Fingerpegende

# Fokus de brobyggende samarbejdsvilkår

- Brobygning vanskeliggøres af
  - Stærke professioner
  - Stor specialist viden
  - Traditionsbundne status hierarkier
    - Det fastlåser ofte samarbejdsrelationer
- Et eksempel konflikt om fælles ”arbejdsredskaber”
  - Daginstitution: dufthave eller jord under neglene
- En lille metode:
  - Gør jer selv klart hvor samarbejdet halter i jeres faggruppe/stue
    - Organiser en dialog, med dem/de som det handler om
      - efter at de også har gjort deres hjemmearbejde
    - Find fælles løsninger og prøv jer frem



# Relationer i hverdagen

## *Samarbejdet, tillid og retfærdighed udspilles i hverdagens hændelser*

- At tage udgangspunkt i en konkret hændelse, og gennemgå den
  - I detaljen findes helheden
- Eksempel: Daginstitution
  - Lederen gør ikke hvad hun har lovet at gøre
- Relationer i hverdagen: Samtale, adfærd, holdninger og værdier
  - tænker, siger, gør og er
    - er den sociale kapitals lakmusprøve hver dag

# Sum 2 og 2

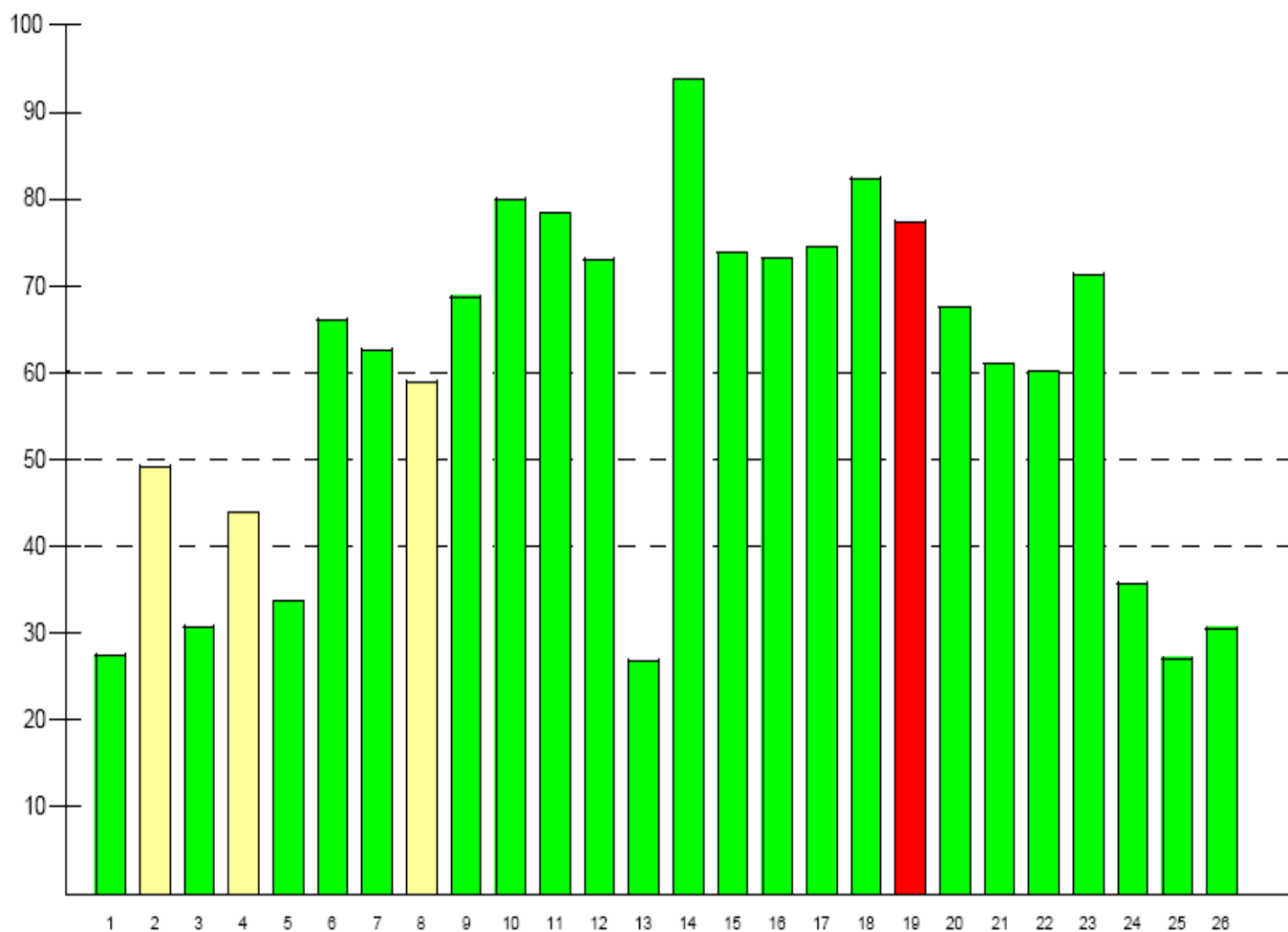
- Hvis I tænker på Social Kapital (tillid, retfærdighed og samarbejdsevne), hvad kunne der gøres for at jeres kerneydelse blev endnu bedre i jeres institution?

## Social kapital, trivsel, og godt psykisk arbejdsmiljø skabes og opbygges på den enkelte arbejdsplads

- Derfor finder vi stor forskel på arbejdspladser, der grundlæggende har de samme arbejdsbetingelser?
- Samme topledelse, samme opgave, samme uddannelser, samme organisation, samme borgergruppe mm
- Tre konkret eksempel:
  - To daginstitutioner
  - To afdelinger på en døgninstitution med 12 huse. Et "grønt hus" og et "rødt hus"
  - To team i en socialforvaltning

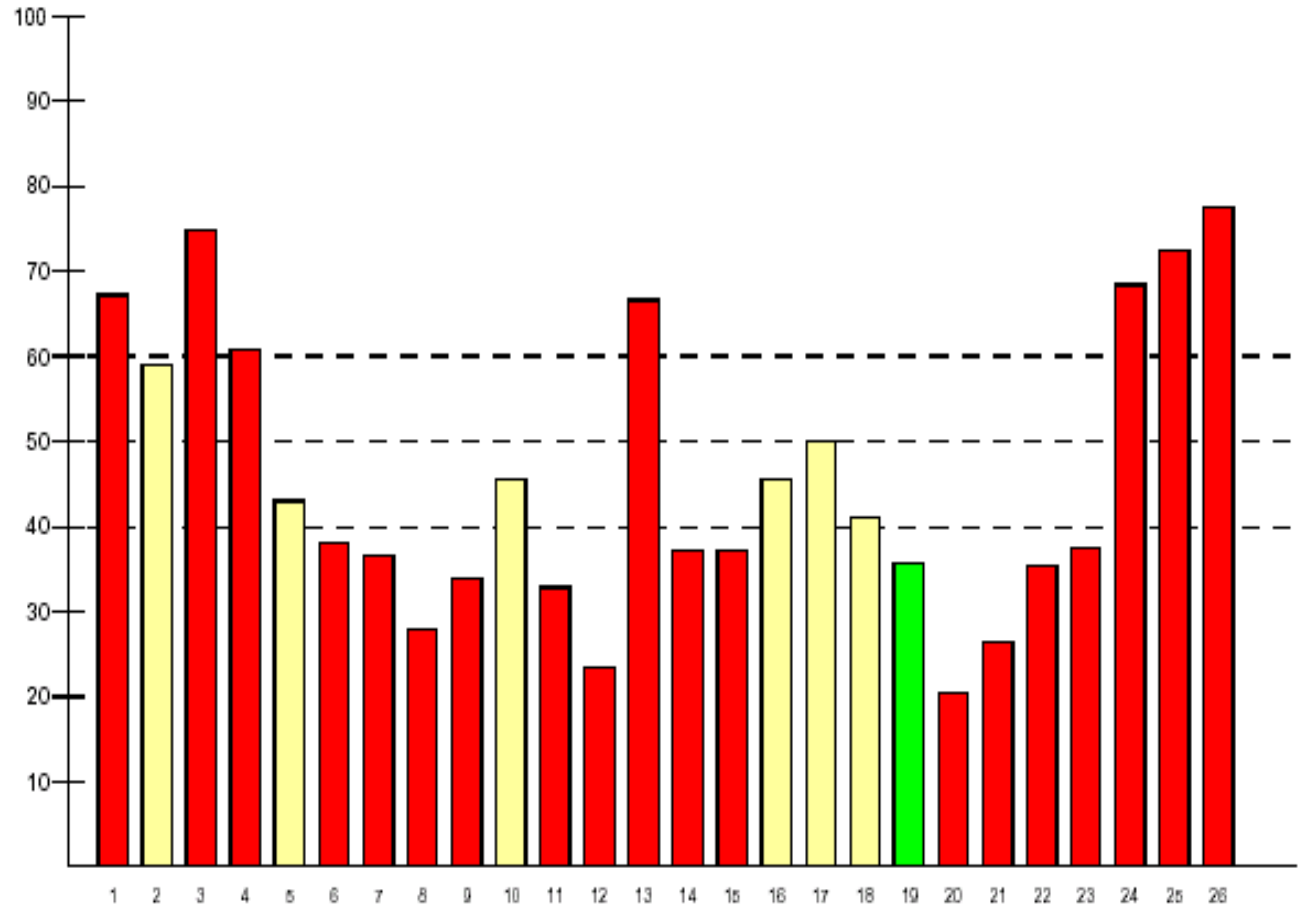
Nr:	Dimension
1	Kvantitative krav
2	Kognitive krav
3	Emotionelle krav
4	Krav om at skjule følelser
5	Sensoriske krav
6	Indflydelse
7	Udviklingsmuligheder
8	Frihedsgrader
9	Mening i arbejdet
10	Involvering i arbejdet
11	Forudsigelighed
12	Rolle-klarhed
13	Rolle-konflikter
14	Ledelseskvalitet
15	Social støtte i arbejdet
16	Feedback i arbejdet
17	Sociale relationer i arbejdet
18	Socialt fællesskab i arbejdet
19	Utryghed i arbejdet
20	Tilfredshed med arbejdet
21	Generelt helbred
22	Mentalt helbred
23	Vitalitet
24	Adfærdsmæssig stress
25	Somatisk stress
26	Kognitiv stress

## Resultater fra daginstitution A i "Kommunen"



Nr:	Dimension
1	Kvantitative krav
2	Kognitive krav
3	Emotionelle krav
4	Krav om at skjule følelser
5	Sensoriske krav
6	Indflydelse
7	Udviklingsmuligheder
8	Frihedsgrader
9	Mening i arbejdet
10	Involvering i arbejdet
11	Forudsigelighed
12	Rolle-klarhed
13	Rolle-konflikter
14	Ledelseskvalitet
15	Social støtte i arbejdet
16	Feedback i arbejdet
17	Sociale relationer i arbejdet
18	Socialt fællesskab i arbejdet
19	Utryghed i arbejdet
20	Tilfredshed med arbejdet
21	Generelt helbred
22	Mentalt helbred
23	Vitalitet
24	Adfærdsmæssig stress
25	Somatisk stress
26	Kognitiv stress

## Resultater fra daginstitution C i "Kommunen"



N= 13

# Fravær og personaleomsætning

## "Det grønne hus"

- Lavt sygefravær – ingen langtidssyge
- Stabil personalegruppe
- Indkøring af nyansatte ses som en pædagogisk udfordring

## "Det røde hus"

- Højt sygefravær - flere langtidssyge
- Hyppig personaleudskiftning
- Indkøring – opfattes som en arbejdsbelastning

# Registrering og dokumentation

## "Det grønne hus"

- Bruger Pædagogiske Udviklings Planer som pædagogisk værktøj til evaluering og kommunikation
- Laver enkle systemer for at opfylde andre registreringskrav

## "Det røde hus"

- Oplever PUP som et uoverkommeligt krav i en travl hverdag.
- Registreringer må laves som ekstraarbejde

# Struktur og indflydelse

## "Det grønne hus"

- Personalemødet fungerer og træffer beslutninger (faste rammer, åbent ref.)
- Udnytter at have indflydelse på rammerne gennem valgte repræsentanter

## "Det røde hus"

- Personalemødet drukner i snak og anekdoter
- Har ikke fået valgt TR og SiR



# Ledelse

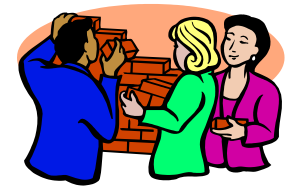
## "Det grønne hus"

- "Pædagogisk personaleledelse"
- Uddannelse anvendes som udvikling af gruppen
- Skaber rum og tid til at arbejde med egne relationer
- Eksklusion af afvigere

## "Det røde hus"

- "Opgave til opgave ledelse"
- Uddannelse ses som belønning for den enkelte
- Får klaret dagen og vejen
- Plads til alle!

# Sociale relationer i 2 "ens" team (et eksempel)



## Den effektive og trivelige gruppe

- Fokus på opgaven giver sammenhold
- Dialog om og ansvar for helheden
- Bruger energi på det de kan handle på
- Uformel ledere påtager sig et ansvar

## Gruppe med stor udskiftning og dårlig trivsel

- Fokus på det sociale
- Uformelle magtkampe
- Manglende accept af forskelligheder
- Interne uenigheder mindsker interessen for hele organisationen

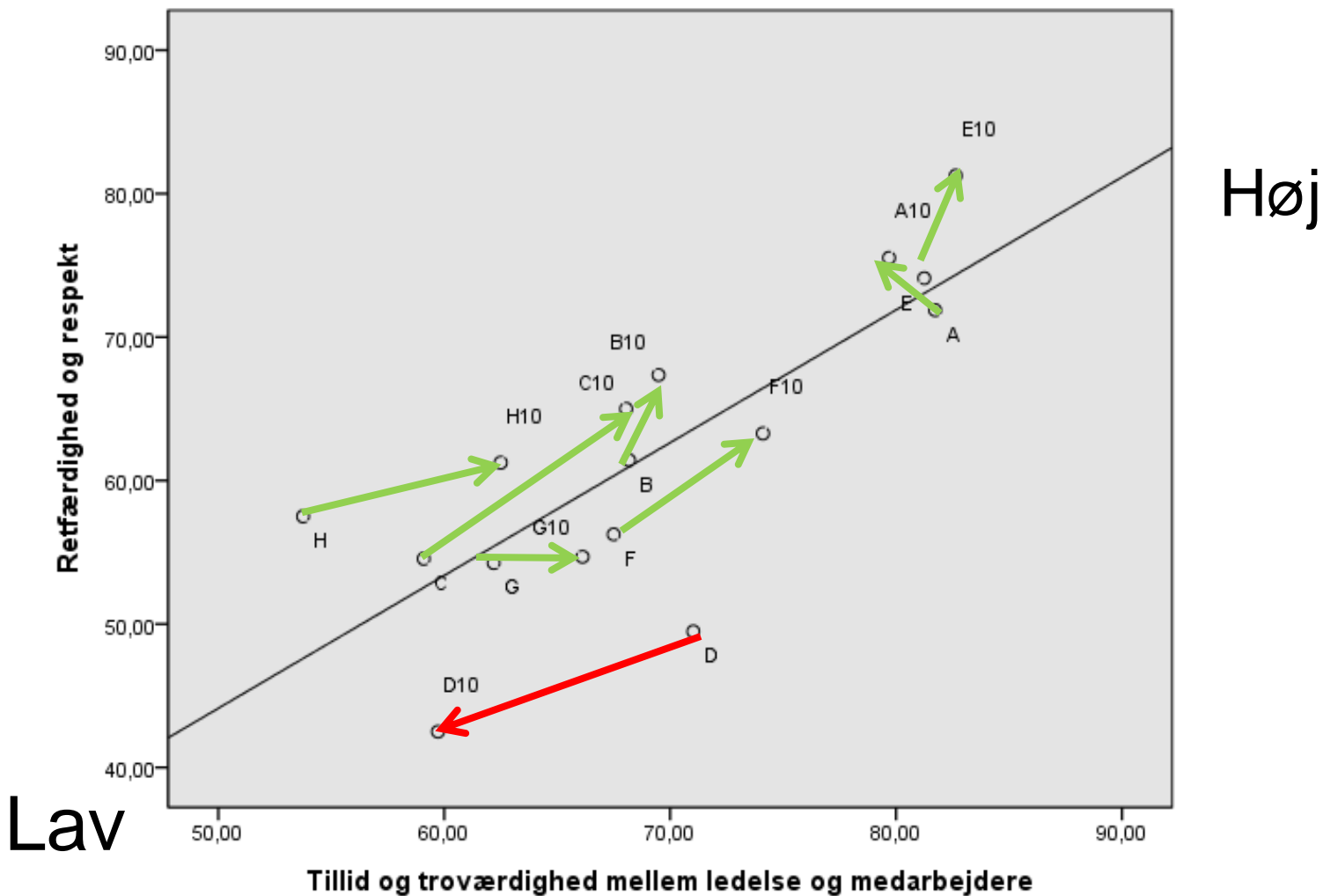
# Desværre !

- Findes der ikke en generel manual

## Men

- Erfaringer viser, at social kapital kan opbygges
- Der er mange veje til det
- Det skal foregå på alle niveauer i organisationen

# Social kapital: Udviklingen over 1 år i BAR SOSU projektet "Det Stærke Fællesskab"



Lav

Høj

# Eksempler på konkrete indsatser fra BAR SoSu projektet

- Døgninstitution
  - Temadag om fokus på kvalitets i arbejdet og overflødige arbejdsopgaver
    - konkret gennemgang af de enkelte beboere
  - Temadag om ”hvad der er pædagogiske aktiviteter”
    - eftersyn af vaner
  - Strukturering og faglig opprioritering på personalemøde
  - Bedre overlap med øget fokus på fagligheden mellem hold

# Forskellige indsatser fra en Social kapital-projekt i Børnehuse, Odense

- Fokus på fagligheden
  - Pædagogisk/fagligt fundament
  - Aktiv brug af læreplaner
  - Viden og kompetencer: synliggørelse af faglige discipliner
  - Kvalitet i arbejdet
  - Afstemning af egne (og andres) forventninger til fagligt ambitionsniveau

# Forskellige indsatser fra en Social kapital-projekt i Børnehuse, Odense

- Fokus på samarbejde og kommunikation
  - Mødekultur på personalemøder
  - Fokus på samarbejde i det daglige, herunder beslutningsprocesser og overholdelse af aftaler
  - Konstruktiv feed-back
  - Samarbejde og kommunikation
  - Skriftlighed

# ”Håndtag” til at komme i gang med konkret at arbejde med social kapital

- Udvikling af kerneopgaven og den daglige arbejdspraksis
- Forbedring af rammerne for opgaveløsning og samarbejde
- Forbedringer af relationer og samarbejde i hverdagen
- Ledelse og selvledelse



# Udvikling af kerneopgaven og den daglige arbejdspraksis

- Sæt fokus på løsningen kerneopgaven og kvaliteten af den
  - Er det klart for alle hvad kerneopgaven er?
  - Hvad er kvaliteten af det arbejde vi udfører?
  - Lad forskellige fagligheder og faglige værdier og normer brydes!
  - Brug faglig uenighed til at udvikle arbejdet!
- Fordeling af opgaverne
  - Kan opgavefordelingen ændres så man kan styrke opgaveløsningen ?

# Forbedring af rammerne for opgaveløsning og samarbejde

- Hvordan fungerer **møder** i team, afdelinger mm.
  - Mødet er muligheden for dialog om arbejdet og samarbejdet
  - God mødeledelse
  - Klar og tydelig dagsorden
  - Holde fokus på emnet
  - Se mødedeltagelse som en kompetence
  - Opbyg en god mødekultur.

# Forbedringer af relationer og samarbejde i hverdagen

- Styrk det daglige tillid, retfærdighed og samarbejde og kommunikation
  - Samarbejde er samarbejde om opgaveløsningen
    - Tale mere om arbejdet end din syge møster
  - Vær præcis, anerkendende og lyttende med opgave fokus
  - **Grib situationen**, hvis samarbejdet og kommunikationen ikke er ordentlig fx uoverensstemmelser og konflikter
    - I detaljen findes helheden
- Styrk relationerne ud af "huset"
  - Organiser "forventningsafstemningsmøde" med relevante samarbejdsparter
  - Opbyg gode relationer til samarbejdsparterne og forstå deres vinkel på opgaven
    - Både de brobyggende og de forbindende
- Rekrutter personale der ud over fagligheden kan samarbejde

# Ledelse og selvledelse

- Lederne skal selv vise og sikre troværdighed, tillids-, respektfuld og retfærdig adfærd.
- Lederne skal give ressourcer og prioritet til at arbejde med fælles opgaveløsningen og samarbejdsrelationerne

# Sum ved bordene

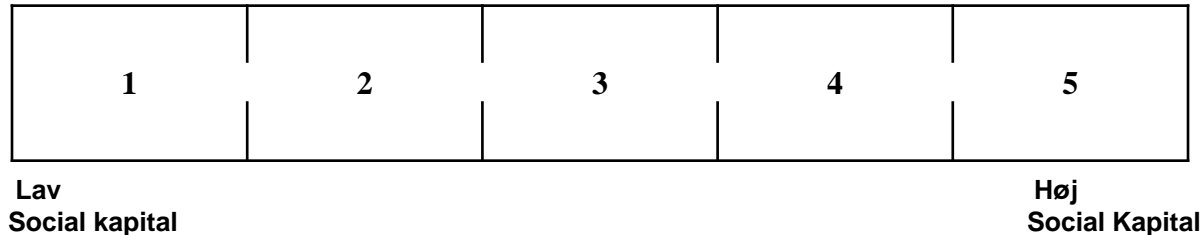
Hvad kan I gå hjem i institutionen og foreslå  
I kunne gøre for at styrke  
opgaveløsningen eller  
samarbejdet og kommunikationen,  
så I kan få en endnu bedre sociale kapital?



# Metoder til at arbejde med social kapital

# Kortlægning og ideer til indsatser

- Dialog
  - Dialog om god og mindre god social kapital – grønne og gule sedler
  - Dialog om Social Kapital – de 5 rum



- Italesætte Social Kapital med et filmklip
- Fire hurtige om Social Kapital
- Observation af Social Kapital i en arbejdsgruppe
- Spørgeskema + dialog + proces
  - Spørgeskema + tilretning heraf
  - Planlægning af dialogmøde med alle medarbejdere
  - Gennemførelse af dialogmøde
  - Opsamling af dialogmøde og planlægge indsatser



# Temaer i spørgeskemaet 1

- Social kapital
  - Tillid og troværdighed
  - Retfærdighed og respekt
  - Samarbejde i egen enhed
  - Involvering i overordnede beslutninger
  - Samarbejde på tværs (konkrete enheder)
  - Samarbejde med øverste ledelse

# Temaer i spørgeskemaet

- Andre faktorer (afledte faktorer)
  - Ledelseskvalitet
  - Kvalitet i arbejdet
  - Overflødige opgaver og uhensigtsmæssige arbejdsgange
  - Jobtilfredshed
  - Jobrekruttering
  - Intension om at sige op
  - Anerkendelse
  - Sygefravær