



Inspiration til indsatser der opbygger social kapital



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**
Velfærd og Offentlig administration

Inspiration til indsatser der opbygger social kapital

Eksempler på hvad arbejdspladserne i BFA's projekt om social kapital har iværksat af tiltag og indsatser.

Som inspiration til jeres egen indsats, kan du her læse om nogle af de tiltag de medvirkende arbejdspladser har gennemført.

For at skabe lidt overblik, er indsatserne delt op efter følgende overskrifter:

- Sæt fokus på kerneopgaven
- Gør planlægning og fordeling af arbejdet bedre
- Skab strukturer og rammer, der beforder samarbejdet
- Styrk relationer mellem top og bund

Ud for hver indsats er der et symbol, der viser om tiltaget primært retter sig mod samlende, brobyggende eller forbindende relationer.

Sæt fokus på kerneopgaven

Det er kerneopgaven, som medarbejdere og ledelse er bragt sammen på arbejdspladsen for at løse. Forholder I jer i fællesskab til kerneopgaven, kan I både skabe større klarhed over opgaven samt sikre en fælles forståelse af, hvilken kvalitet, I skal eller kan leve op til og hvordan I gør det. De

sociale relationer styrkes, når medarbejdere og ledelse samarbejder om at løse arbejdspladsens kerneopgave. Derfor vil et fokus på kerneopgaven styrke den sociale kapital samtidig med at kvalitet og produktivitet forbedres.

Der er mange måder at gøre det på – og det afspejler de konkrete aktiviteter i projektet også. Man kan i fællesskab afklare, hvad der skaber kvalitet og hvad der kan være u hensigtsmæssige eller overflødige opgaver. Man kan skærpe arbejdspladsens profil og tydeliggøre, hvilke ydelser arbejdspladsen leverer. Man kan sætte fokus på kompetenceudvikling, og man kan sætte fokus på konkrete arbejdsopgaver gennem arbejdsgangsanalyser.



UDGIVET AF
BrancheFællesskabet for
Arbejds miljø Velfærd og
Offentlig administration
Arbejds miljøsekretariatet
Studiestræde 3,3. sal
1455 København K.

Projektledelse: Lise Keller
Tekst: Eva Thoft, Grontmij | Carlbros,
Hans Hvenegaard, Team Arbejdsliv
Morten Bichel, Kombic
Grafisk produktion: Trojka

2013
ISBN 978-87-92364-58-6

Styregruppen bag værktøjerne:
FOA - Fag og Arbejde
Dansk Sygeplejeråd, DSR
BUPL
Socialpædagogerne
Danske Bioanalytikere
Danske Fysioterapeuter
AC, DADL
Danske Regioner
Danske Regioner
KL

BFA

Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration

Personalekantin på Bispebjerg Hospital fik ny leder i 2008 og opgaven for den nye leder var at rette op på driften i kantinen samt forbedre kvalitet og service. Lederen satte fokus på, hvad der skulle til for at løse kerneopgaven: Mad af ordentlig kvalitet til hospitalets personale. Forudsætningen var kvalificerede og engagerede medarbejdere. Det er lykkedes for lederen, at vende en kultur præget af sladder, hvor nogle havde særlige roller og privilegier, ved at han har opstillet klare målsætninger til produktion, kvalitet, økonomi, service og samarbejde. Bl.a. blev pligter og rettigheder afklaret og skrevet ned i en personalehåndbog, så alle kunne gennemskue det. Men en konse-

kvens har også været, at nogle medarbejdere har valgt at sige op eller er blevet omplaceret.

I dag er det påliggende at fokusere på samarbejde og forståelse for afdelingens forskellighed, når der ansættes nye. Fagligheden er steget markant, medarbejderne har samme terminologi og udviser gnidningsløst samarbejde. I hospitalets trivselsundersøgelse "Trivsel til tiden" fra 2009 fremgår det: " - Medarbejdernes kostvaner er yderligere forbedret, og der udtrykkes større tilfredshed med kvaliteten af kantinemaden".

Fokus på:
Samlende
Relationer



Temadag i Præstegårdshaven med fokus på overflødige opgaver

Præstegårdshaven er et bosted for voksne, fysisk handicappede med varige, lettere eller betydelige handicaps. På en temadag satte personalet fokus på kvalitet i arbejdet og overflødige arbejdsopgaver ved helt konkret at gennemgå de enkelte beboere fra A til Z. De stillede spørgsmålet: "Hvilke opgaver udfører personalet hos den enkelte

og hvorfor?" Det var en diskussion som gav en række aha- oplevelser. Umiddelbart viste der sig at være en del overflødige opgaver. Men omvendt gav drøftelsen også forståelse for, at nogle af disse opgaver faktisk gav en god mening, og det havde personalet ikke tidligere haft blik for.

Fokus på:
Samlende
Relationer



Eftersyn af vaner i Mejerigrunden

Mejerigrunden er et bosted for voksne mennesker med senhjerneskade, som ønsker at bo alene. Også her gennemgik personalet de enkelte borgere, og man stillede spørgsmålet: "Hvad skal vi egentlig lave - hvad er vores opgave?" "Hvornår servicerer vi for meget?" Personalet havde bl.a. udviklet en vane med lidt ukritisk at aflægge hurtige, korte besøg hos beboerne, bare for at se, om alt var ok. Lederen stillede spørgsmål ved, om det var det, person-

alet skulle bruge tiden på. Eller om det ville være bedre at skabe mere sammenhængende tid, så man kunne lave noget kvalificeret med beboerne. De faglige drøftelser er foregået både på personalemøder, i overlap, i vagtskifte og i hverdagen. Kvaliteten i arbejdet er blevet højnet, fordi der er blevet mere ro til at udføre det daglige arbejde. Det skyldes også, at afdelingslederen tager sig af administrative opgaver, som medarbejderne tidligere udførte.

Fokus på:
Samlende
Relationer



Pædagogik eller service i Svovlhatten

Svovlhatten er et botilbud til personer med senhjerneskader. På en temadag om faglighed, prioriterede personalet at diskutere, hvad der er pædagogiske aktiviteter. Fx: Er madlavning en aktivitet? Og i hvilken grad skal borgeren deltage i madlavningen, for at man kan sige, at det er en pædagogisk aktivitet.

Drøftelserne gik på, om det kræver, at borgeren er med fra start til slut. Eller med andre ord: Hvor involveret skal borgeren være for at personalet oplever, at opgaven er faglig og ikke kun servicering af beboeren? Drøftelsen delte nye og erfarne medarbej-

dere. De nye oplever, at madlavning bare er at stå i køkkenet. De har andre faglige ambitioner. De erfarne ser i langt højere grad en faglighed i at lave mad. Dette førte til en snak om afklaring og definition af serviceniveau. Personalet erkendte, at balancen mellem service og pædagogisk faglighed vil være et evigt tema i omsorgs-arbejdet. Afdelingslederen vurderer, at arbejdspladsen er kommet et spadestik dybere i diskussionerne om deres faglighed. Resultaterne af drøftelserne er en højnelse af de faglige diskussioner, samt at man giver sig tid til at lytte og spørge ind.

**Fokus på:
Samlende
Relationer**



Gør planlægning og fordeling af arbejdet bedre

Når vi taler om fordeling og planlægning, er især retfærdigheden på spil. Kun en enkelt af projektets arbejdspladser har rigtig arbej-

det med dette tema. De har arbejdet med ruteplanlægning, hvor man har gjort op med fastgroede principper for fordeling.

Ny fordeling og organisering af opgaverne

Dalumgruppen er en hjemmeplejegruppe. I forbindelse med kortlægningen af den sociale kapital blev det synligt, at der var utilfredshed med de eksisterende ruteplaner. Derfor besluttede gruppen, at medarbejdere og leder i fællesskab skulle se på planlægningen med nye øjne. Alle ruter skulle kastes på bordet. Ud fra medarbejdernes ønsker, logistik og kvalitetsovervejelser sammensatte de nye ruter for alle. De tog bl.a. udgangspunkt i, hvad de forskellige medarbejdere kunne fx i forhold til alder og fysik. Alle på nær nogle få stykker fik de ruter, de ønskede. En af dem, som ikke fik sine ønsker opfyldt, sagde alligevel efter nogen tid om den nye rutefordeling: "Det er bare noget af det bedste, der er sket længe".

Dialogen om den nye rutefordeling var nemlig begyndelsen på en ny æra i samarbejdet mellem lederen og medarbejderne samt mellem medarbejderne. De havde sammen lært at føre en fokuseret dialog om arbejdsopgaverne, og det har de kunnet bruge efterfølgende. Hjemmehjælperne har nu en løbende dialog i løbet af arbejdsdagen, og det gør det muligt at justere arbejdet hen ad vejen. Fx hvis en hjemmehjælper har brug for længere tid hos en borger en dag, så er det nu muligt at få en anden kollega til at tage en af vedkommendes borgere. Og det er til glæde for både borgerne og medarbejderne, som trives bedre.

**Fokus på:
Samlende
Relationer**



Fælles overblik inden dagen starter i kantinen

Svovlhatten er et botilbud til personer med senhjerneskader. På en temadag om faglighed, prioriterede personalet at diskutere, hvad der er pædagogiske aktiviteter. Fx: Er madlavning en aktivitet? Og i hvilken grad skal borgeren deltage i madlavningen, for at man kan sige, at det er en pædagogisk aktivitet.

Drøftelserne gik på, om det kræver, at borgeren er med fra start til slut. Eller med andre ord: Hvor involveret skal borgeren være for at personalet oplever, at opgaven er faglig og ikke kun servicering af beboeren? Drøftelsen delte nye og erfarne medarbej-

dere. De nye oplever, at madlavning bare er at stå i køkkenet. De har andre faglige ambitioner. De erfarne ser i langt højere grad en faglighed i at lave mad. Dette førte til en snak om afklaring og definition af service-niveau. Personalet erkendte, at balancen mellem service og pædagogisk faglighed vil være et evigt tema i omsorgs-arbejdet. Afdelingslederen vurderer, at arbejdspladsen er kommet et spadestik dybere i diskussionerne om deres faglighed. Resultaterne af drøftelserne er en højnelse af de faglige diskussioner, samt at man giver sig tid til at lytte og spørge ind.

Fokus på:
Samlende
Relationer



Gennemskuelige beslutningsprocesser i Rytterkasernen

Rytterkasernen er et plejecenter for borgere med demens. De har arbejdet med at få formaliseret mødestrukturen og at få gennemskuelige beslutningsprocesser – bl.a. i forhold til opgavefordelingen. Tidligere blev medarbejdere ad hoc bedt om at løse opgaver – det betød, at det ikke var blevet vendt i hele personalegruppen. Det medførte mistillid i gruppen – hvorfor skal den opgave løses, hvorfor lige på den måde og hvorfor lige af hende? Derudover havde møderne typisk alt for mange punkter på dagsorden. Medarbejderne var på skift ordstyrer og referent, og man blev aldrig færdig med dagsordenen. Ofte blev der overført

6-8 punkter fra det ene møde til det næste, og man nåede aldrig de faglige punkter. Det var meget demotiverende.

Nu har møderne fået en fast dagsorden og lederen er fast mødeleder. Det er synligt, hvad der skal diskuteres, hvad der skal besluttes, og hvad der er orientering. Og man når de faglige punkter, fordi der er en fælles bevidsthed om, hvad man skal nå. Medarbejderne er blevet mere disciplinerede - fx rækker man nu hånden op, når man vil sige noget. Som medarbejder føler man sig hørt, der bliver lyttet og man bliver anerkendt, og der er tillid til, at man kan påvirke beslutninger.

Fokus på:
Samlende
Relationer



Udarbejdelse af tjekskemaer til brug ved udskrivning på Y 21

Y 21 er et akut modtageafsnit på hjerteafdelingen på Bispebjerg Hospital. Der indlægges og udskrives hver dag mange patienter. For at lette arbejdet og sikre kvaliteten i forbindelse med udskrivningen, tog et par erfarne sygeplejersker initiativ til at udarbejde et "tjekskema" til brug ved ud-

skrivning. Skemaet sikrer at de nødvendige oplysninger indhentes og noteres undervejs under indlæggelsen og at patienten får relevante informationer inden udskrivningen. Tjekskemaet øger kvaliteten og formindsker usikkerhed og dobbeltarbejde.

Fokus på:
Samlende
Relationer



Skab strukturer og rammer, der beforder samarbejdet

For at opbygge sociale og faglige relationer må man mødes. Det behøver ikke at være til deciderede møder – det kan også være, at man mødes uformelt i løbet af arbejdsdagen, at man løser opgaver sammen, eller at man kort koordinerer tingene med hinanden. Møder er selvfølgelig væsentlige, men det er vigtigt, at de er meningsfulde og effektive for deltagerne.

I forhold til effektivisering af møder har flere af projektets arbejdspladser arbejdet med dagsorden og mødeledelse, anerkennende kommunikation, ønsker til information og kommunikation samt etablering af

tværgående møder, der sikrer kommunikation på tværs i organisationen. Der er også arbejdet med etablering af mødelokale, så det bliver muligt fysisk at mødes uden kunder/brugere.

Nogle arbejdspladser har sat fokus på at få afstemt forventninger. Et sted har man udarbejdet en personalehåndbog. Et andet sted har man defineret, hvordan man forventer at den enkelte tackler evt. konflikter med kolleger. Et tredje sted har man arbejdet med makkerordninger og holdt kurser i at give feedback på en konstruktiv måde.

Et sted at mødes for kantinens medarbejdere

Nogle gange er det helt fysiske ting, der kan være afgørende for udviklingen af sociale relationer. I **Kantinen på Bispebjerg Hospital** har personalet længe ønsket at få et rum, hvor de kunne holde pauser og

snakke sammen i mere rolige omgivelser. Det rum fik de bevilget i foråret 2010 men pga. af nogle omlægninger, var der risiko for, at de ville miste det igen.

Fokus på:
Samlende
Relationer



Bedre overlap i Mejerigrunden

Da Mejerigrunden diskuterede, hvordan de kunne forbedre tillid og retfærdighed, satte de bl.a. fokus på overlappet mellem vagterne. Både personale og ledere oplevede, at der ikke var respekt personalet imellem. Konsekvensen var, at nogle medarbejdere ikke prioriterede at komme til overlappet, og de som mødte ind forstyrrede dem, som skulle gøre arbejdet færdigt til overlappet. Afdelingslederen udarbejdede en ramme for overlappet, og implementeringen gik relativt let. Det skyldes, at der var et åbenlyst behov for en struktur, vurderer arbejdsmiljørepræsentant og leder. Enkelte synes i starten, at rammen var for stiv, men der var ikke egentlig modstand. Siden er

der kommet mange tilbagemeldinger om, at overlappet nu fungerer rigtig godt. Det er lykkedes at skabe struktur på overlappet, og i dag bestræber alle sig på at være færdige til overlappet. Man vil ikke gå glip af informationerne. Selv beboerne har respekt for, at personalet skal til overlap. Det faglige indhold af overlappet er højnet, der er en fælles forståelse af, hvad man skal snakke om, og det er ikke længere sådan, at det kun er få medarbejdere, der snakker hele tiden. Der er større respekt for, at alle skal komme til orde, og at alle synspunkter er vigtige. Det er faktisk en kulturændring, der er i gang.

Fokus på:
Brobyggende
Relationer



Forventningsafstemning af sygeplejerskernes rolle ved stuegang på Y 21

Y 21 er et akut modtageafsnit på hjerteafdelingen på Bispebjerg Hospital. Der modtages 10-12 akutte patienter i døgnet og afsnittet er præget af stor travlhed. For afsnittets sygeplejersker er samarbejdet med lægerne meget vigtigt. Lægerne er ansat på hjerteafdelingen, som omfatter flere sengeafsnit og et ambulatorium og lægerne har derfor ikke fast tilknytning til Y 21. Lægerne kommer på Y 21 i forbindelse med stuegang. Sygeplejerskerne på Y 21 oplevede, at lægerne forventede at kon-

taktsygeplejersken altid deltog i stuegang også selvom der ikke var en konkret opgave at varetage. Det gav et unødigt stort arbejdspress for sygeplejerskerne. I samarbejde med afdelingens overlæge blev det præciseret, at sygeplejerskerne kun skulle deltage i stuegang, når der var et konkret behov for det. Overlægen formidlede denne beslutning til lægerne og fulgte op på sygeplejerskernes oplevelse på afsnittets personalemøder.

Fokus på:
Brobyggende
Relationer



Konstruktiv feedback og bedre konflikthåndtering på Y 21

Y 21 er et akut modtageafsnit på hjerteafdelingen på Bispebjerg Hospital. På en temadag besluttede ledere og medarbejdere at arbejde med, hvordan de kunne blive bedre til at give konstruktiv feedback, og hvordan de kunne håndtere konflikter bedre. HR & Udviklingsafdelingen udbød på den baggrund 2 temaeftermiddage med oplæg og øvelser omkring "Kommunikation og feedback". Formålet var at skabe et fælles afsæt og en forståelse for,

hvordan kommunikationen med og mellem hinanden kunne styrkes og ca. halvdelen af afdelingens medarbejdere deltog. Det var frugtbart at få diskuteret cases og lave fælles retningslinier for, hvordan man griber konflikter an.

Alle var enige om at man så vidt muligt må gå direkte til den, man har en tilbagemelding til, frem for at gå til en anden kollega eller til lederen.

Fokus på:
Samlende
Relationer



Styrk relationer mellem top og bund

Social kapital drejer sig også om forholdet mellem top og bund i virksomheden – kaldet de forbindende relationer. Enkelte arbejdspladser har arbejdet specifikt med denne relation. Projektets netværksmøder med deltagelse af både ledere og medarbejdere fra de deltagende institutioner/af-

delinger og organisationens topledelse har også skabt kontakt (og dermed en relation) mellem top og bund. Topledelsens deltagelse og interesse for indsatserne har institutionerne oplevet som en anerkendelse, og derved har netværksmøderne været med til at opbygge den sociale kapital.

Afklaring til forventningerne til ny ledelsesfunktion i Præstegårdshaven

I Odense Kommune var der indført en ny ledelsesfunktion – bostedslederen. Det er en leder, der er på niveauet over afdelingslederen, og som leder flere bosteder. Men personalet i **Præstegårdshaven** var usikre på, hvad bostedslederens funktion var, og de kendte heller ikke personen. Derfor efterspurgte de en forventningsafklaring. Tidligere havde Præstegårdshaven haft en delt afdelingsleder med en anden institution, og personalet havde behov for at finde ud, hvad det var for en opgave og rolle bostedslederen nu havde i forhold til den tidligere leder.

De holdt derfor et møde med bostedslederen for at afstemme forventningerne. Her gjorde bostedslederen det klart, at personalet altid kan tilkalde hende. Og personalet fik givet udtryk for, at de ønsker at vide, hvornår bostedslederen kommer på deres bosted. Arbejdsmiljørepræsentanten oplevede, at der var en rigtig god dialog på mødet, og det var med til at afklare bostedslederens rolle og de gensidige forventninger.

**Fokus på:
Forbindende
Relationer**



Større synlighed af øverste leder på Y 21

IV 21 er et akut modtageafsnit på hjerteafdelingen på Bispebjerg Hospital. På en temadag, hvor afdelingens oversygeplejerske og ledende overlæge deltog, gav afsnittets personale udtryk for at de savnede en større synlighed fra disse øverste ledere særlig i situationer med spidsbelastning. På baggrund af dette ønske

beslattede oversygeplejersken at deltage i morgenkaffe på afsnittet hver onsdag. Det blev også besluttet at oversygeplejersken og overlægen deltager i afsnittets personalemøder, når der er behov for det. Hvis den overordnede leder er forhindret i at deltage, deltager en stedfortræder.

**Fokus på:
Forbindende
Relationer**





MINE NOTER



A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a guide for writing.



MINE NOTER



A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a guide for writing.



MINE NOTER



A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a guide for writing.

Inspiration til indsatser der opbygger social kapital

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration har udviklet ni konkrete værktøjer om social kapital. Værktøjerne kan bruges i et forløb, hvor arbejdspladsen arbejder fokuseret med social kapital:

- Fire hurtige
- Italesættelse
- Rumøvelse
- Spørgeskema
- Kom godt i gang
- Netværksmøder
- Refleksioner
- Observation
- Inspiration

Publikationerne er udarbejdet på baggrund af konkrete erfaringer fra Bispebjerg Hospital og Odense Kommune.

I finder de ni værktøjer på:

etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital/vaerktojer

Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'Inspiration til indsatser der opbygger social kapital' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på arbejdsmiljoweb.dk.



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**
Velfærd og Offentlig administration