

Den "stærke trekant": Trivsel, produktivitet og kundetilfredshed



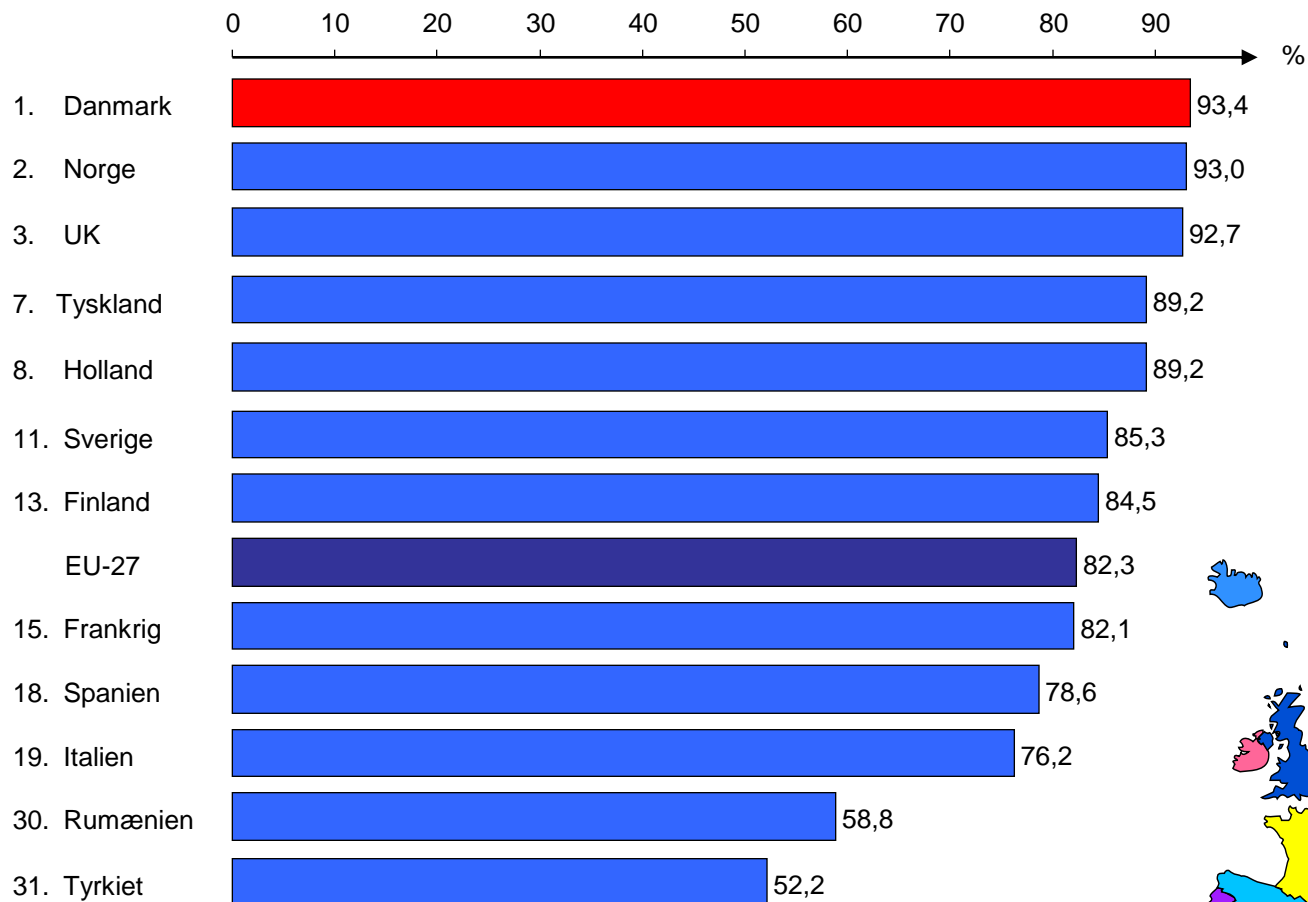
Workshop. 9-11-2010.
AM:2010, Nyborg Strand
Tage Søndergård Kristensen
Task-Consult

På den ene side går det
ufatteligt godt.

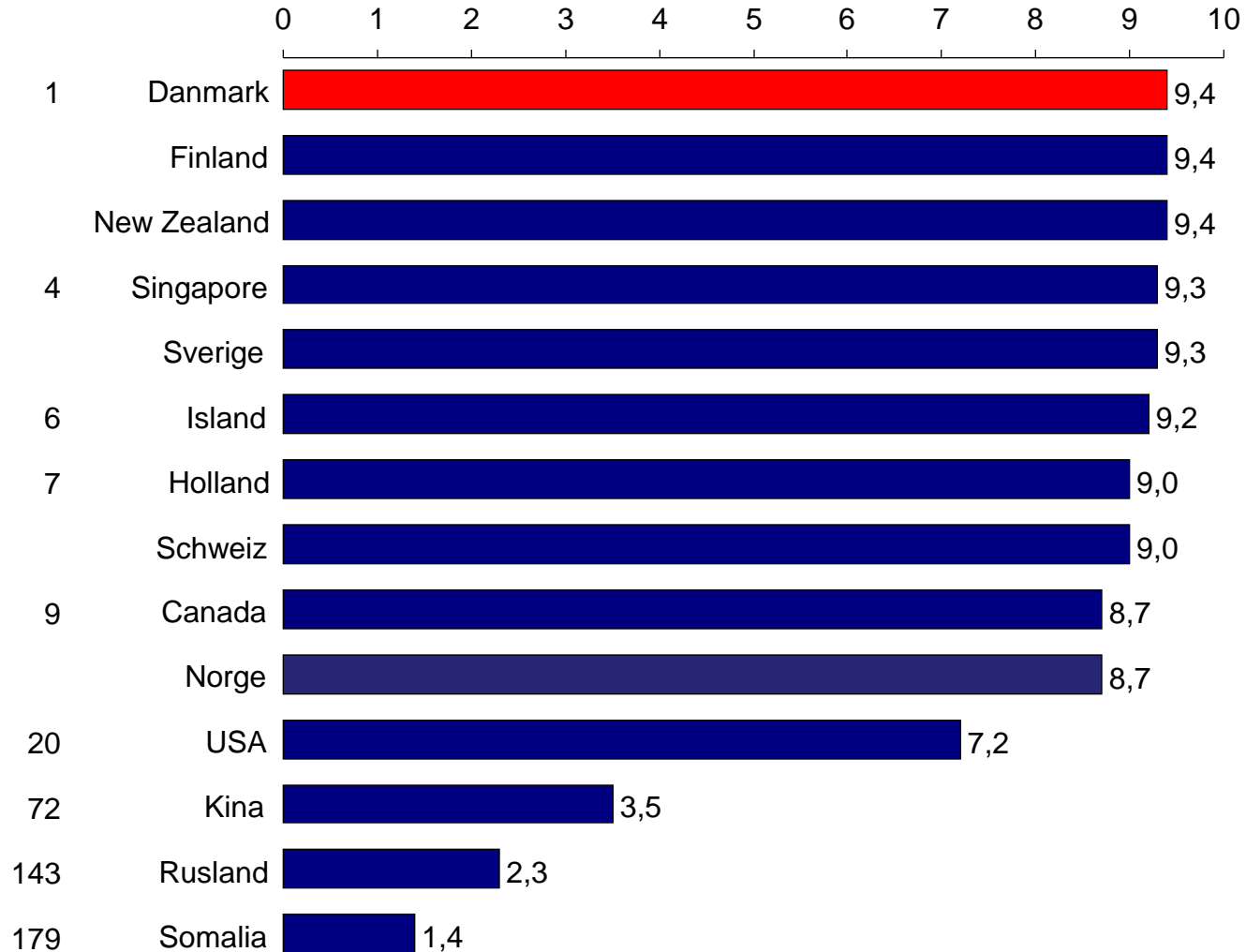


Job tilfredshed i europæiske lande, 2005

Andelen "tilfredse" eller "meget tilfredse"

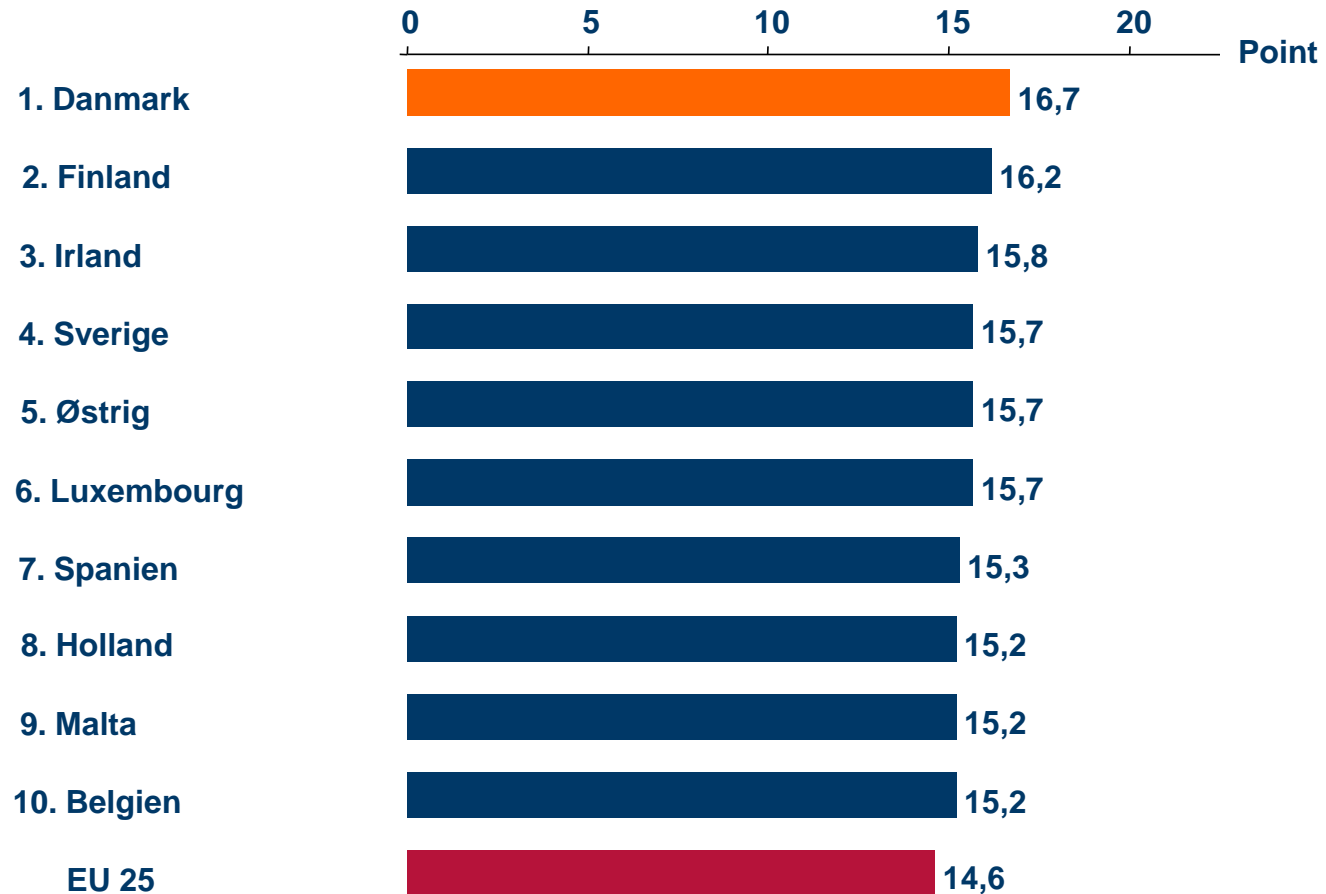


Corruption Index 2007



(Transparency International Globe Corruption Report, 2008)

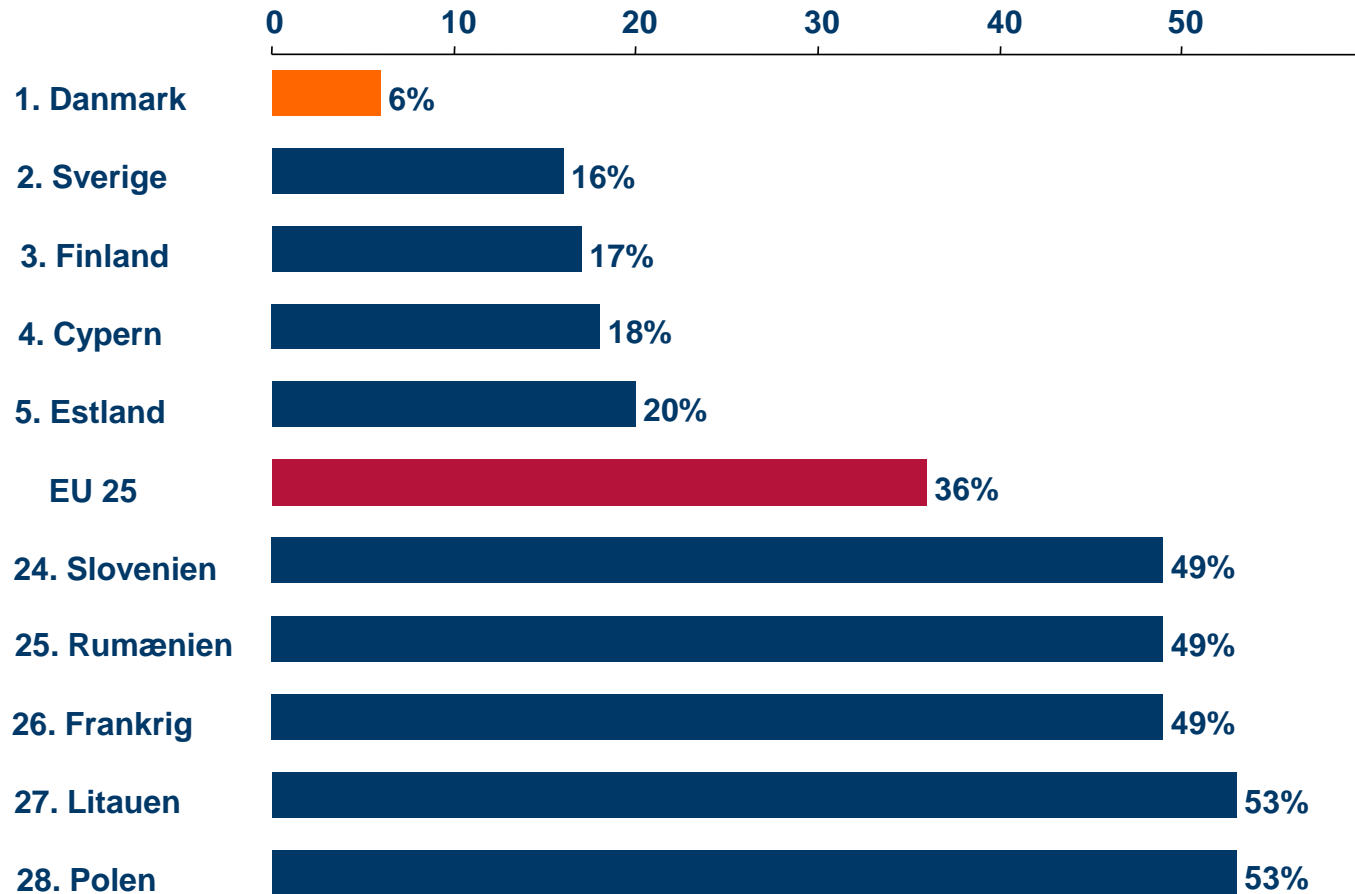
Lykke og tilfredshed med livet



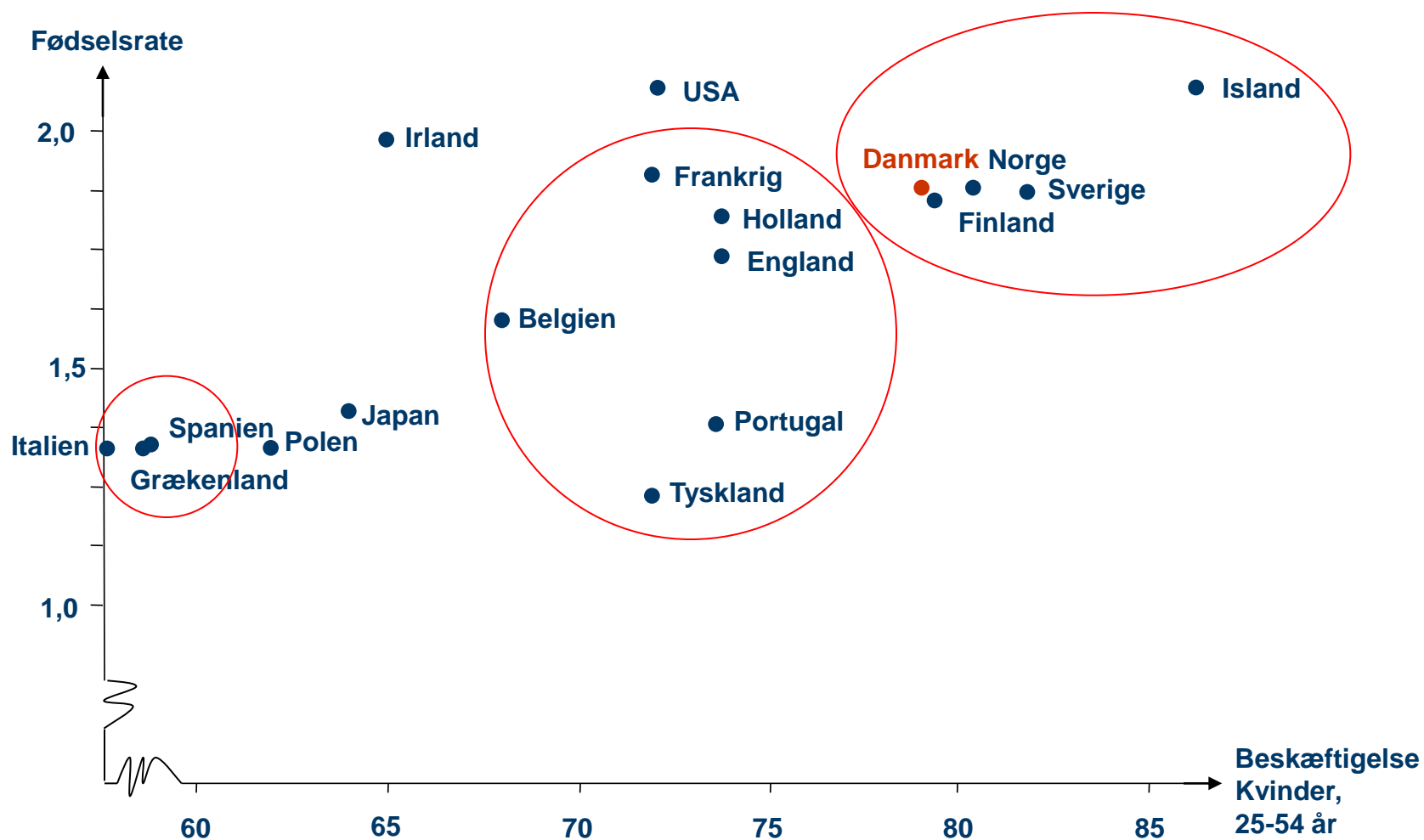
EQLS, 2003.

Spændinger mellem ansatte og arbejdsgivere?

Andelen der rapporterer: "Mange spændinger"



Frugtbarhed og beskæftigelse – kan de kombineres?

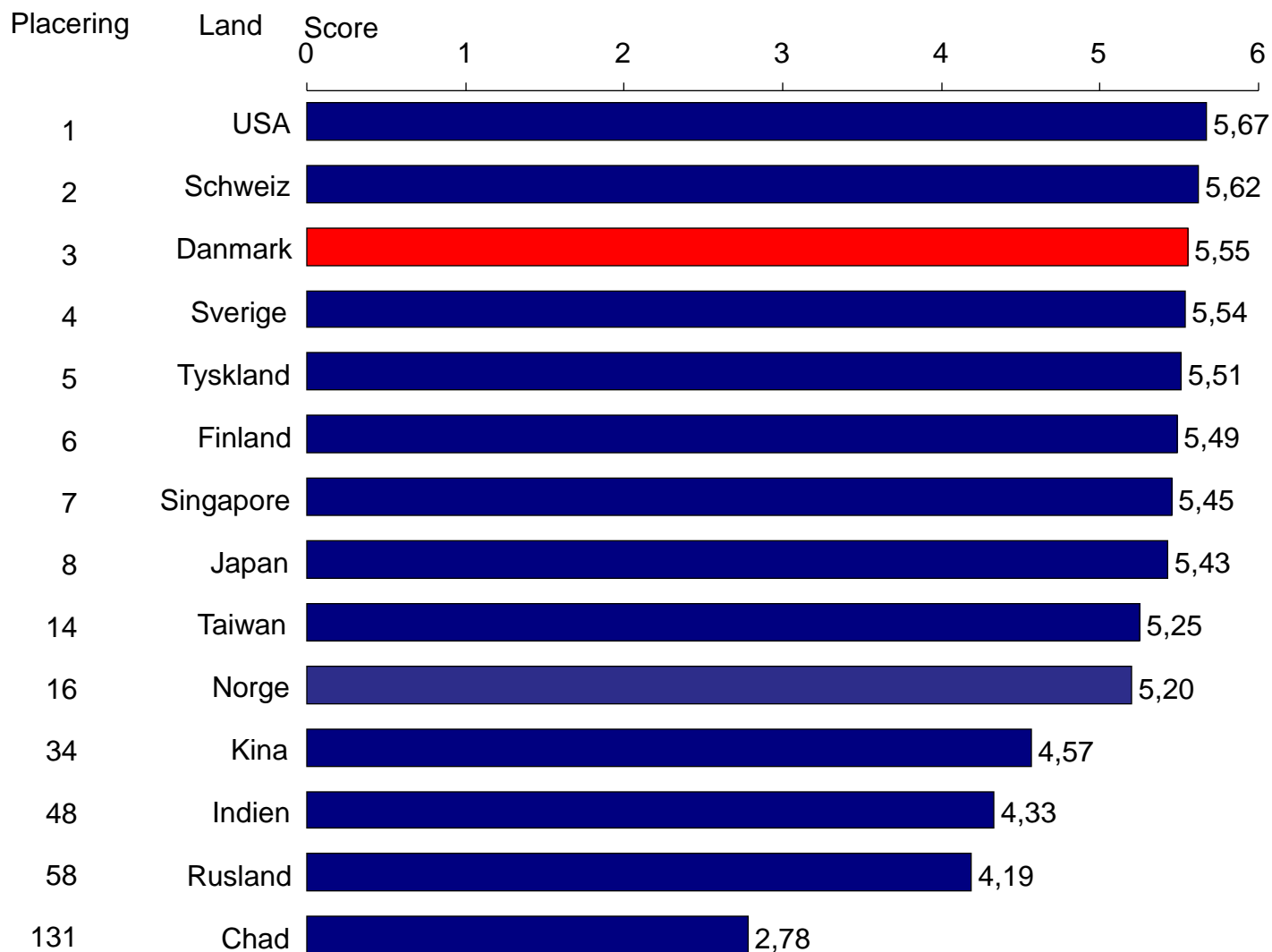


På den anden side er der truende problemer!

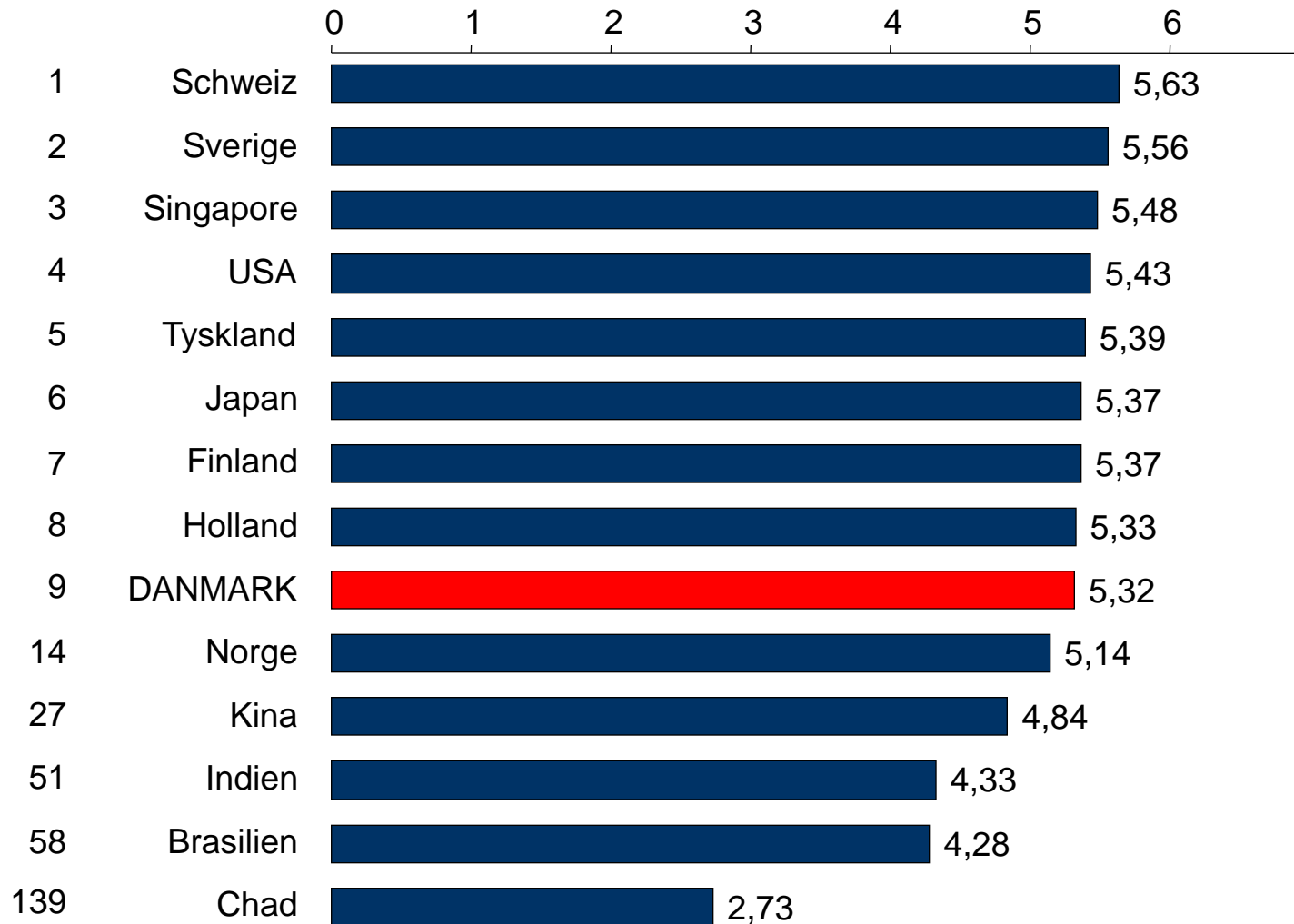


- Underskud på de offentlige budgetter
- Ældrebomben – mangel på arbejdskraft
- Enorm efterspørgsel efter offentlige ydelser, men problemer med rekruttering af medarbejdere
- Stadig vækst i antallet af offentligt forsørgede
- Faldende konkurrenceevne og manglende produktivitets udvikling
- Nordsø olien slipper snart op

Konkurrenceevne 2007 – 2008

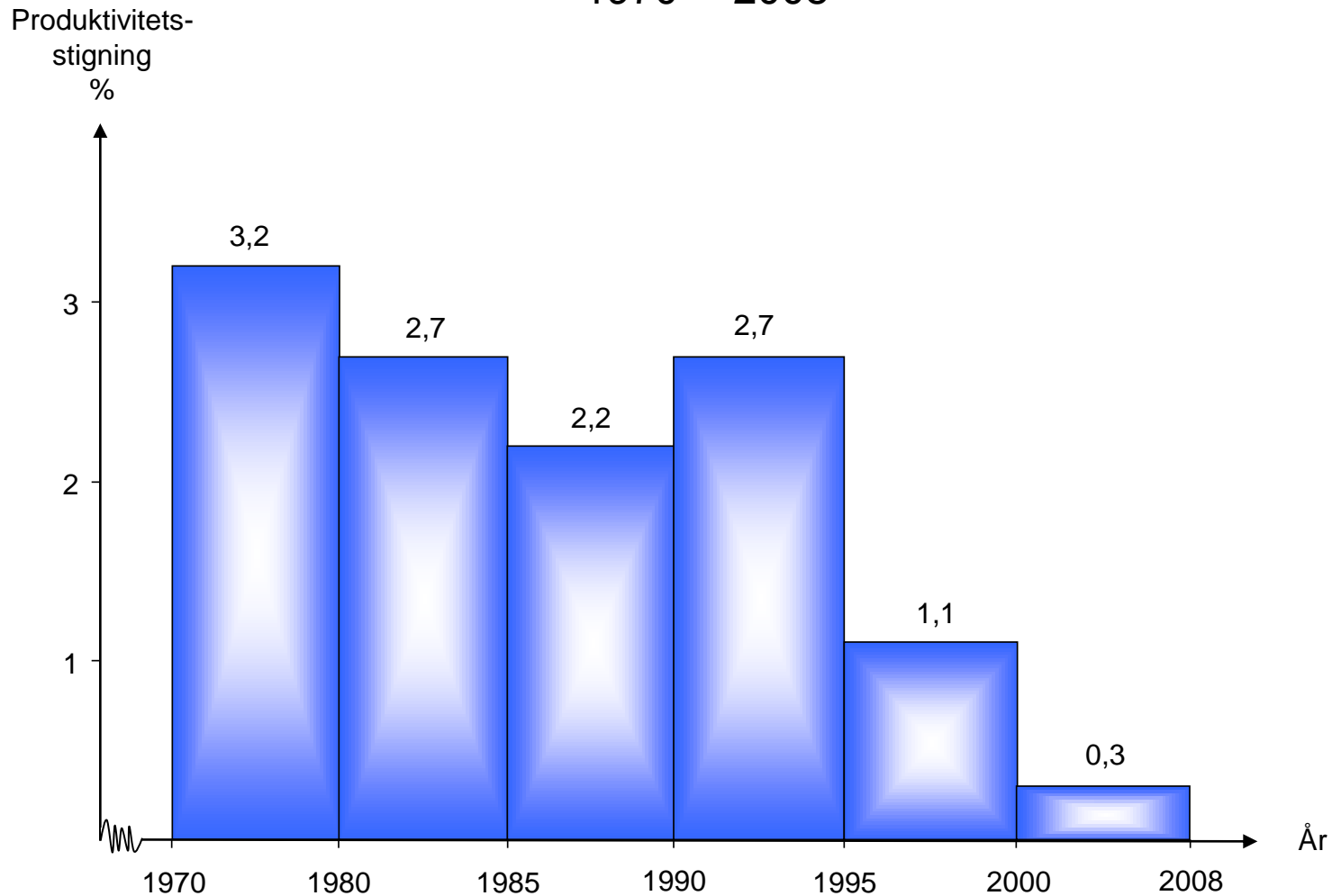


Konkurrenceevne 2010 — 2011



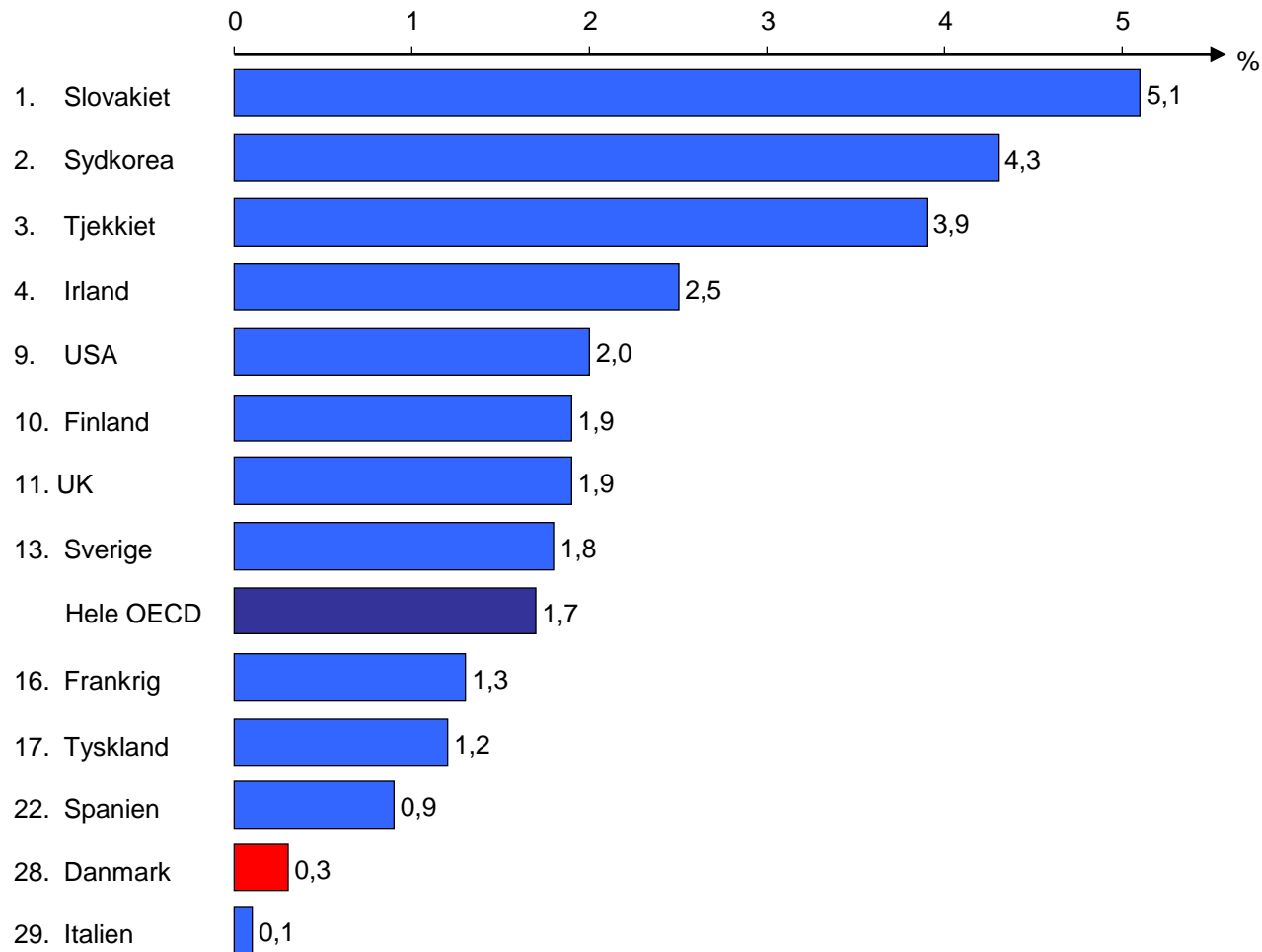
Produktivitetsudviklingen i Danmark

1970 – 2008



Produktivitetsstigningen i forskellige lande

2000 – 2008



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



Løsningen er at satse på "Den Stærke Trekant"

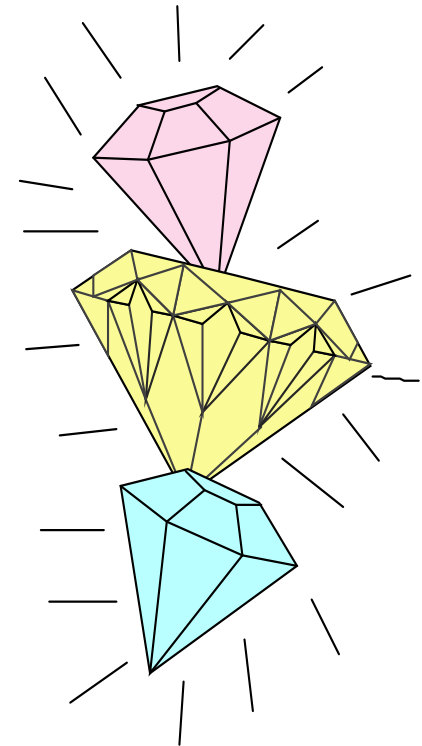
Borger/kunde
tilfredshed og
loyalitet

Høj social kapital
og trivsel på
arbejdspladsen

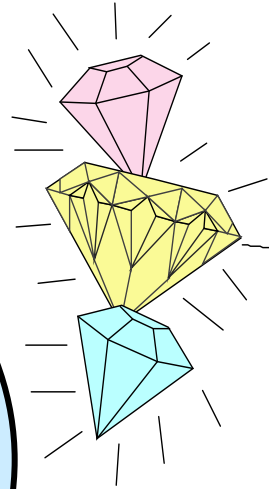
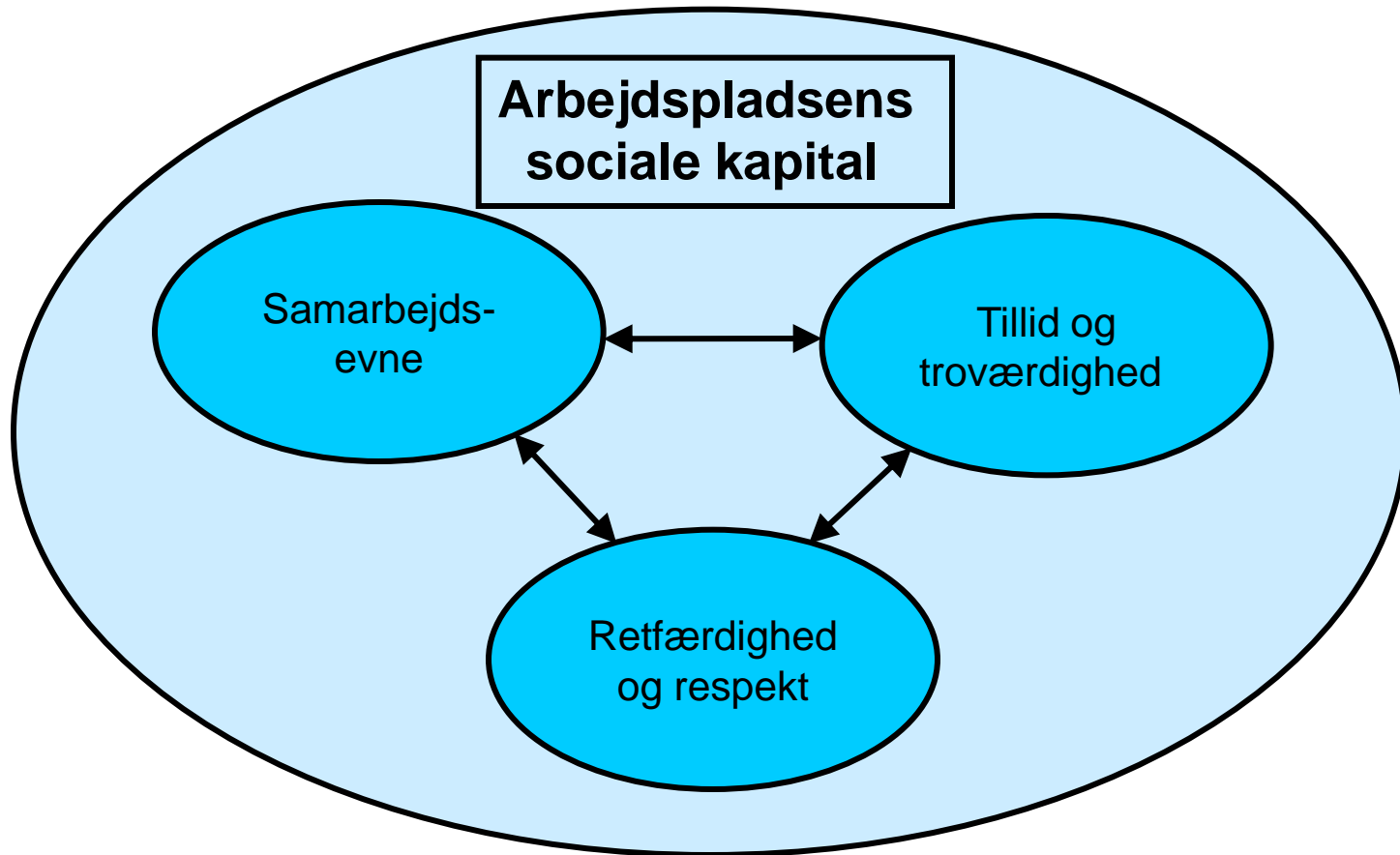
Høj produktivitet,
kvalitet og
innovation



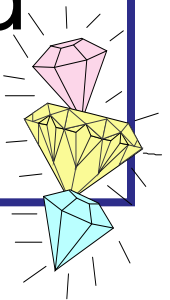
Social kapital - hvad taler vi om?



Vejen til en god arbejdsplads: "De tre diamanter"

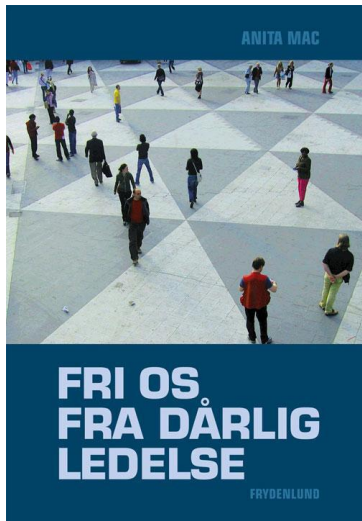


Hvad er det nye ved at arbejde med virksomhedens sociale kapital?

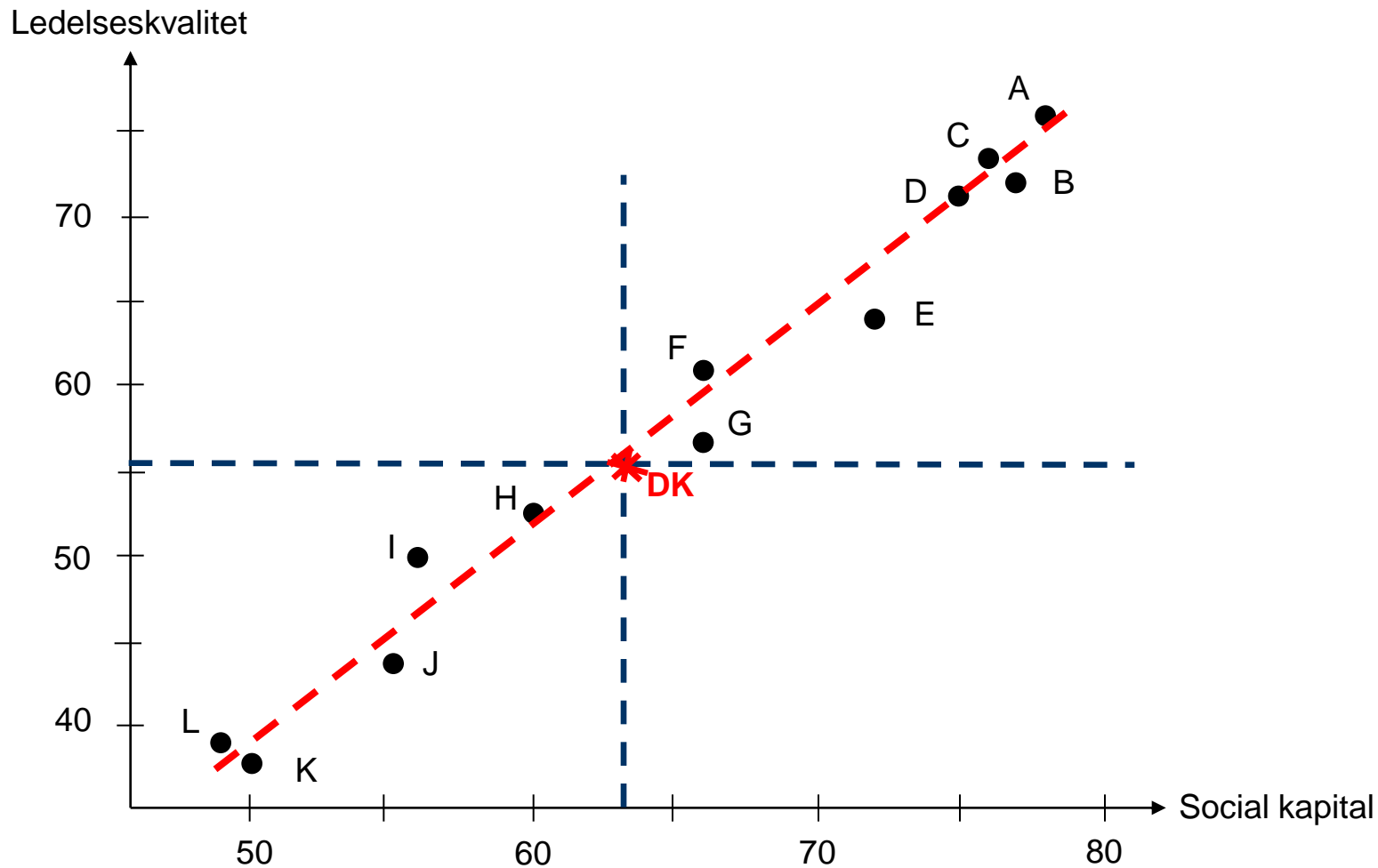


- Social kapital er en egenskab ved *hele arbejdspladsen* og ikke ved det enkelte job eller afdeling
- Det er et begreb, som direkte knytter an til den *daglige drift og kerneydelsen*
- Begrebet er ikke primært et arbejdsmiljøbegreb, men omfatter såvel *ledelse som organisation*
- *Produktivitet og trivsel* ses som to sider af samme sag

Den sociale kapital er meget forskellig fra arbejdsplads til arbejdsplads - og den hænger sammen med lederskab



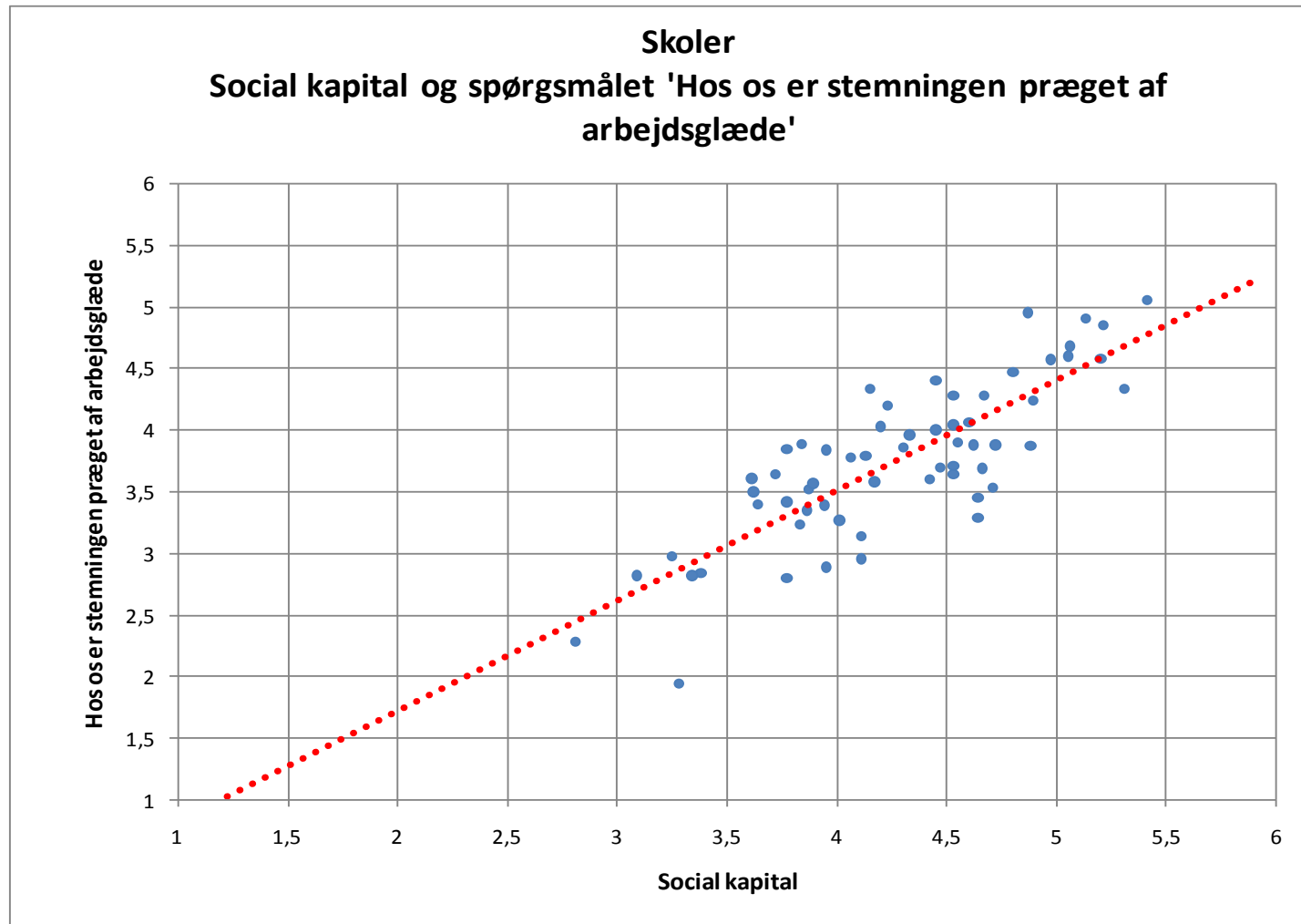
Social kapital og ledelseskvalitet i en kommunes skoler



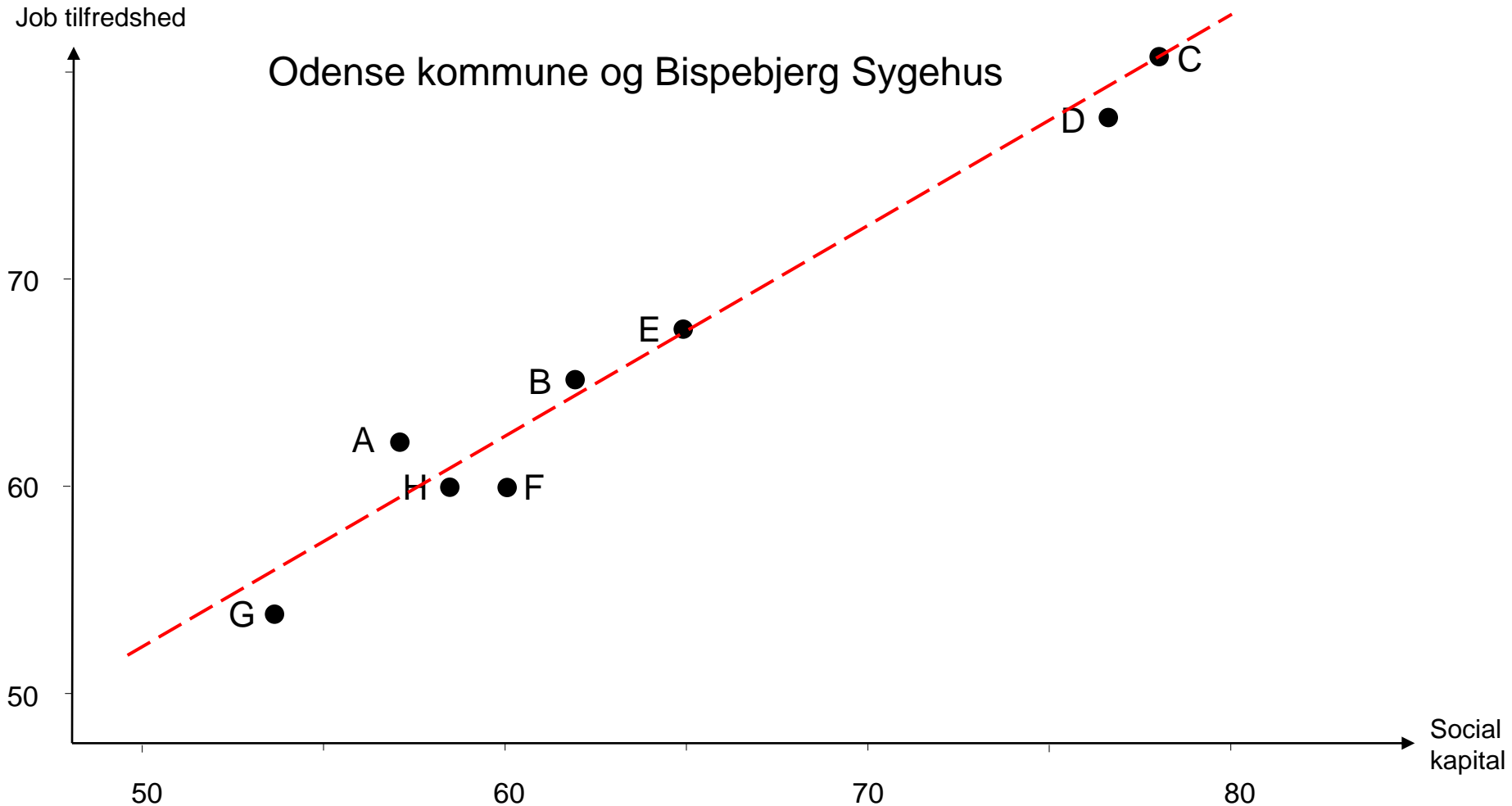
Social kapital, trivsel og helbred



Social kapital og arbejdsglæde



Social kapital og job tilfredshed



Social kapital og psykisk helbred i politiet



Social kapital:
Tillid til kolleger og
samarbejde mellem
enheder



Mindre Stress

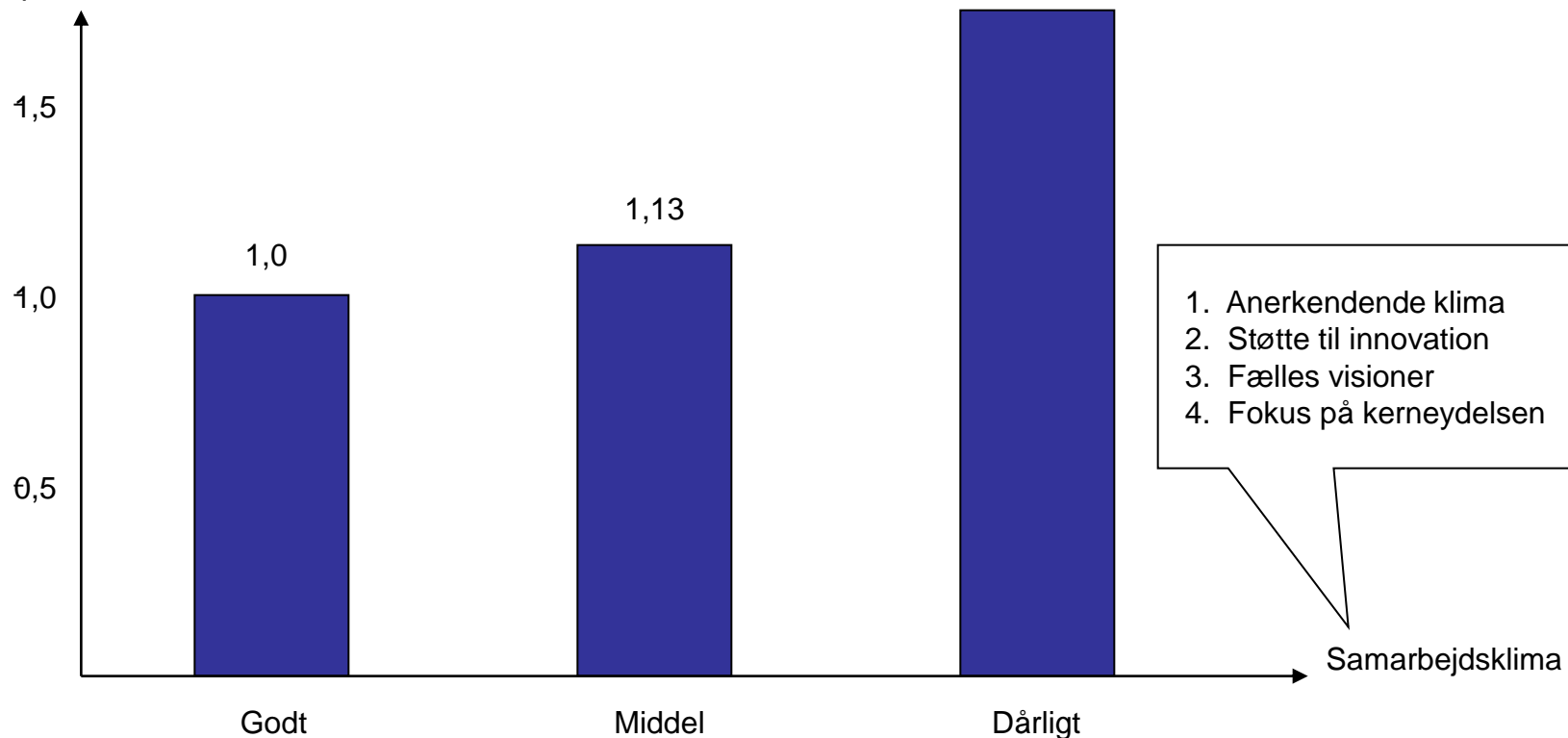
Færre
depressive
symptomer

Mindre
Udbrændthed

Dårligt samarbejdsclima og risiko for at få en depression

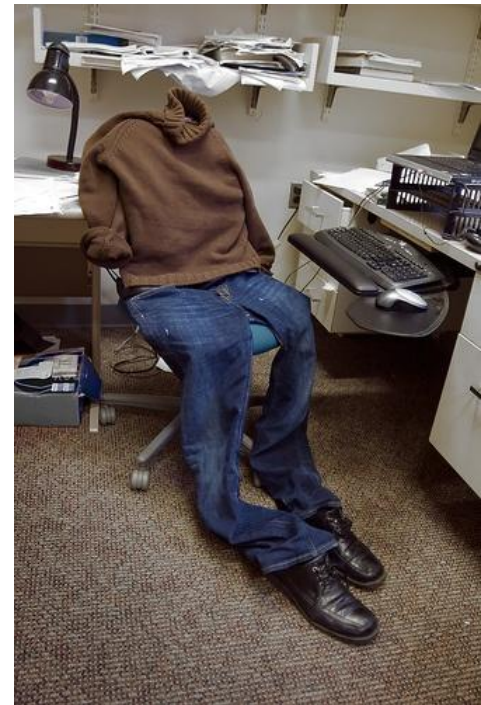
En 2-års forløbsundersøgelse af 4815 finske hospitalsansatte

Relativ risiko for
at få depression *

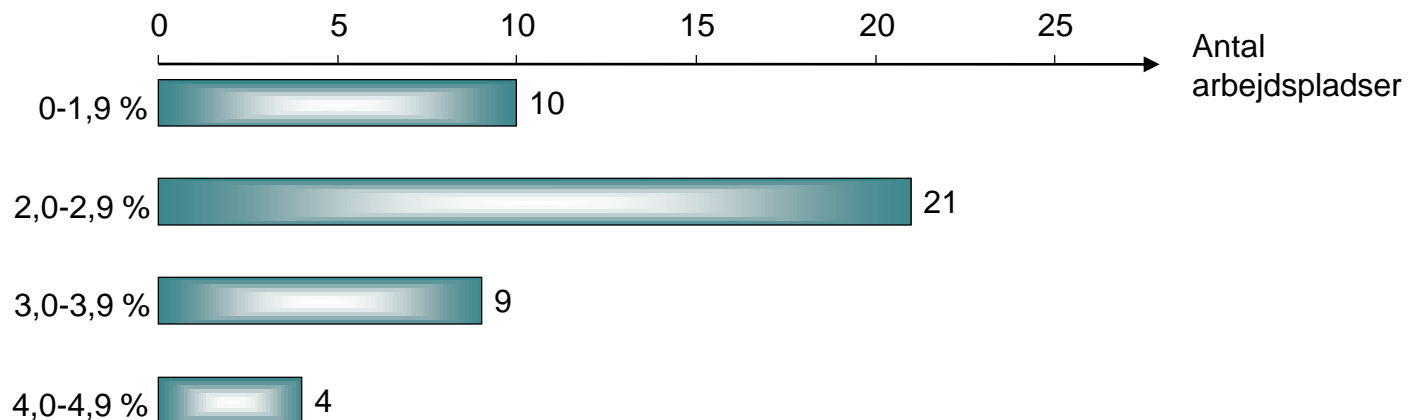


* Ingen sammenhæng med indflydelse eller krav

Social kapital, fravær og personaleomsætning



Fravær på de "50 bedste arbejdspladser" i Danmark i 2009



(Uoplyst: 6)

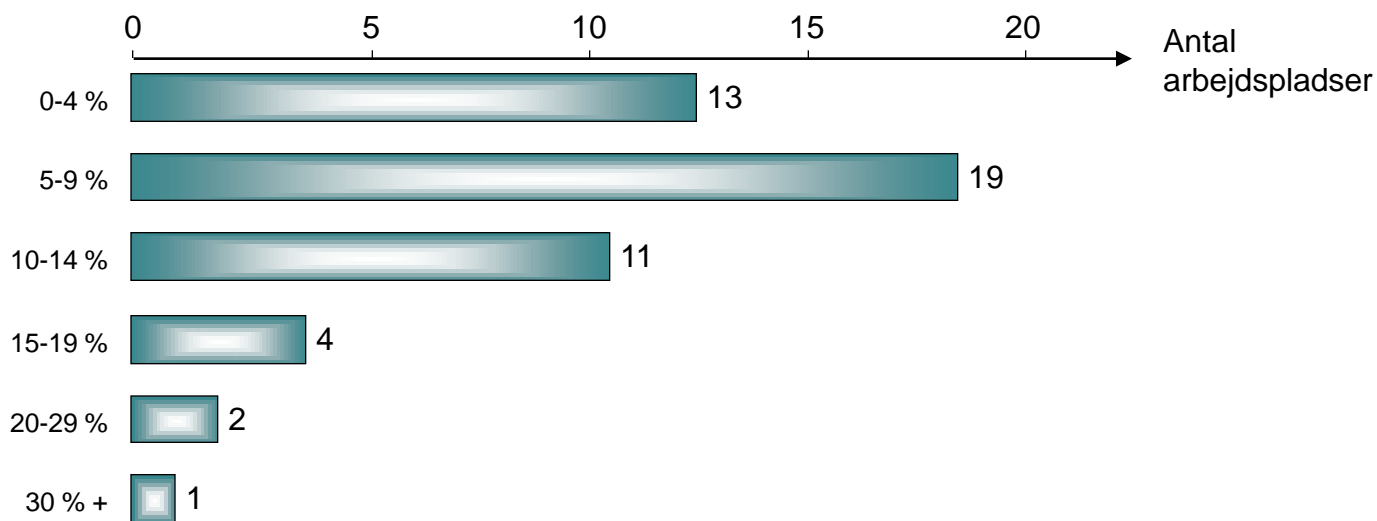
Middel-fraværet var på 2,5 %



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.

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

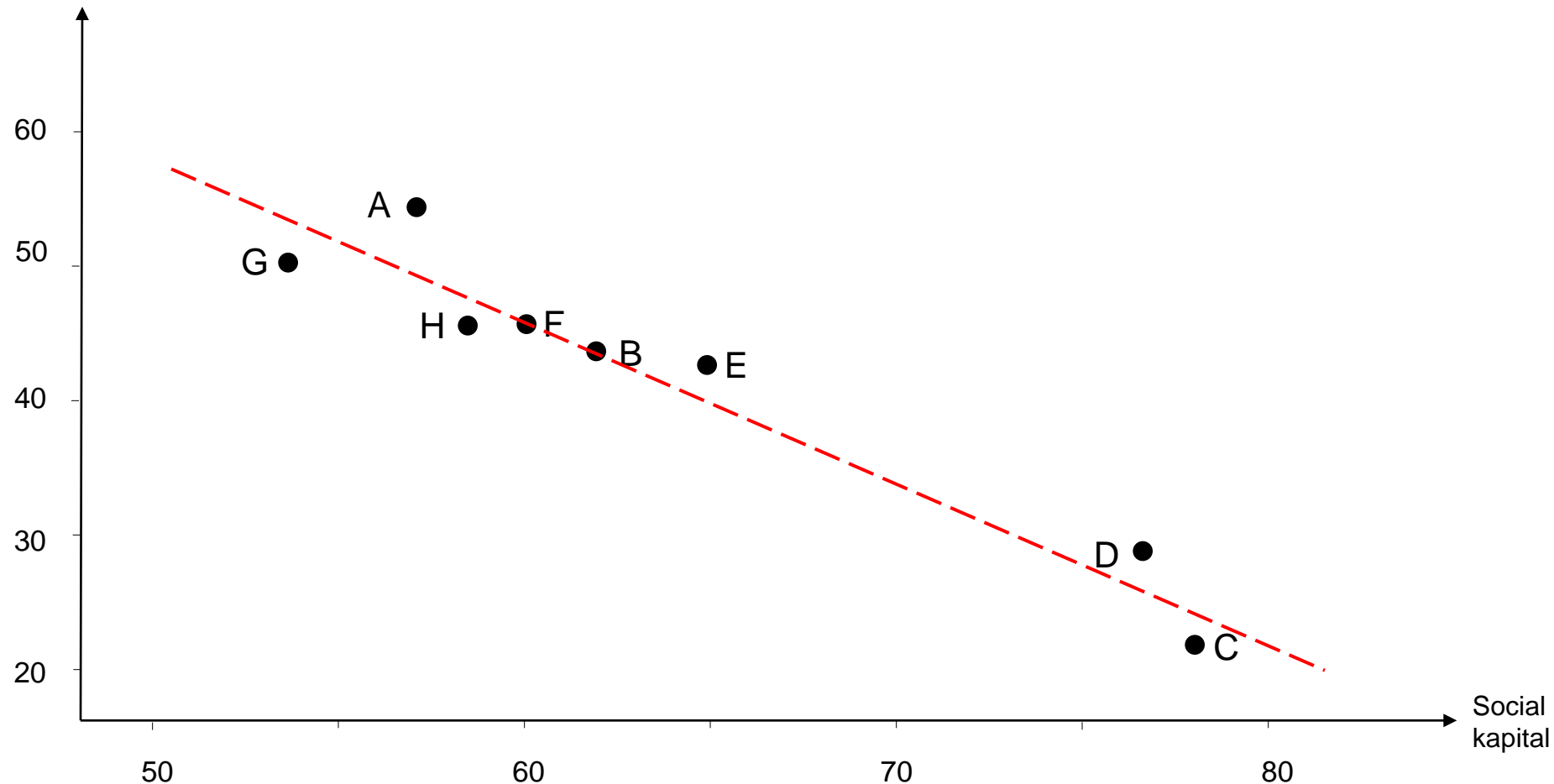


Middelværdi 8 %



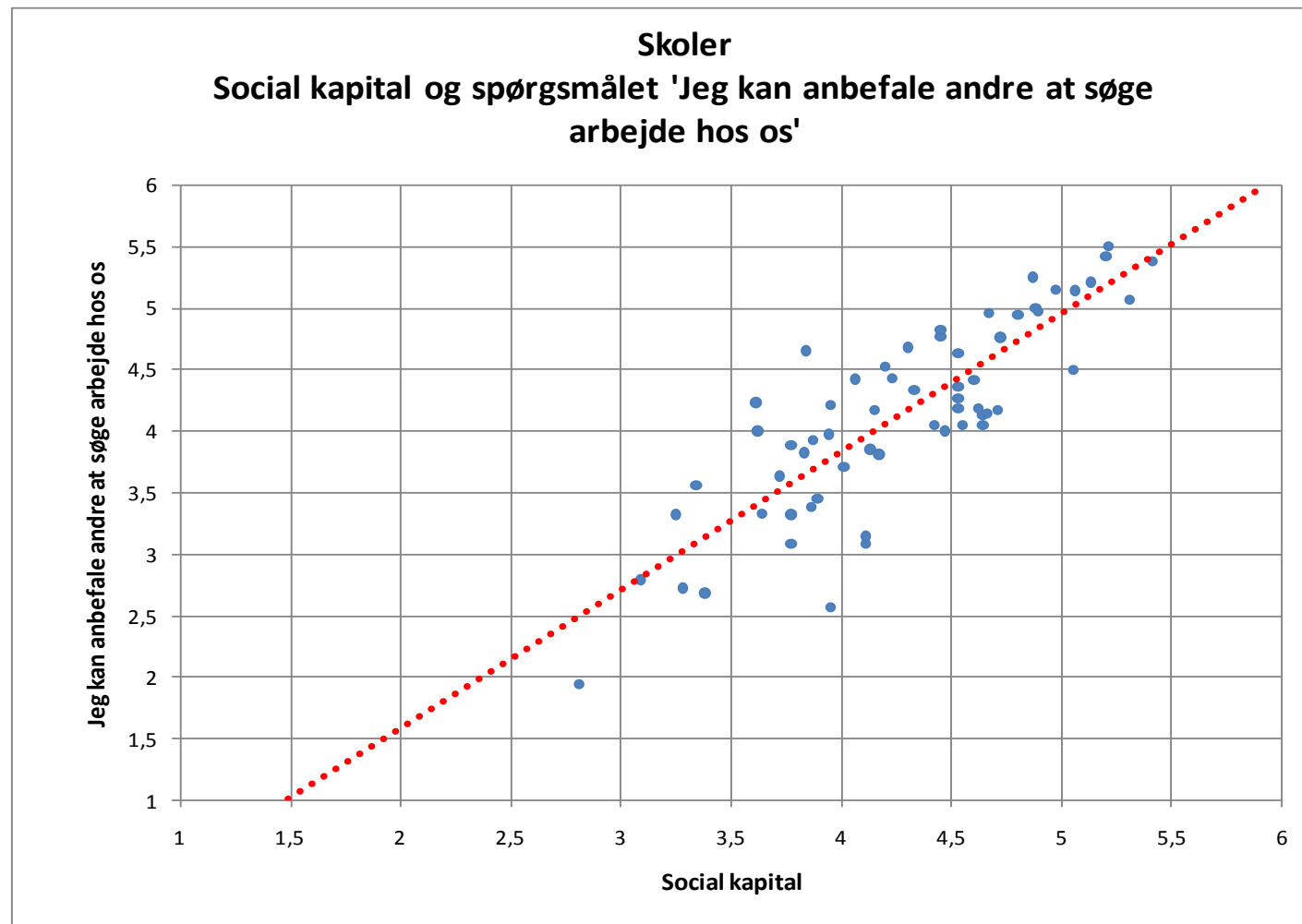
Social kapital og planer om at sige op inden for social- og sundhedsområdet

Planer om at sige op score



"Det stærke fællesskab" 2009.

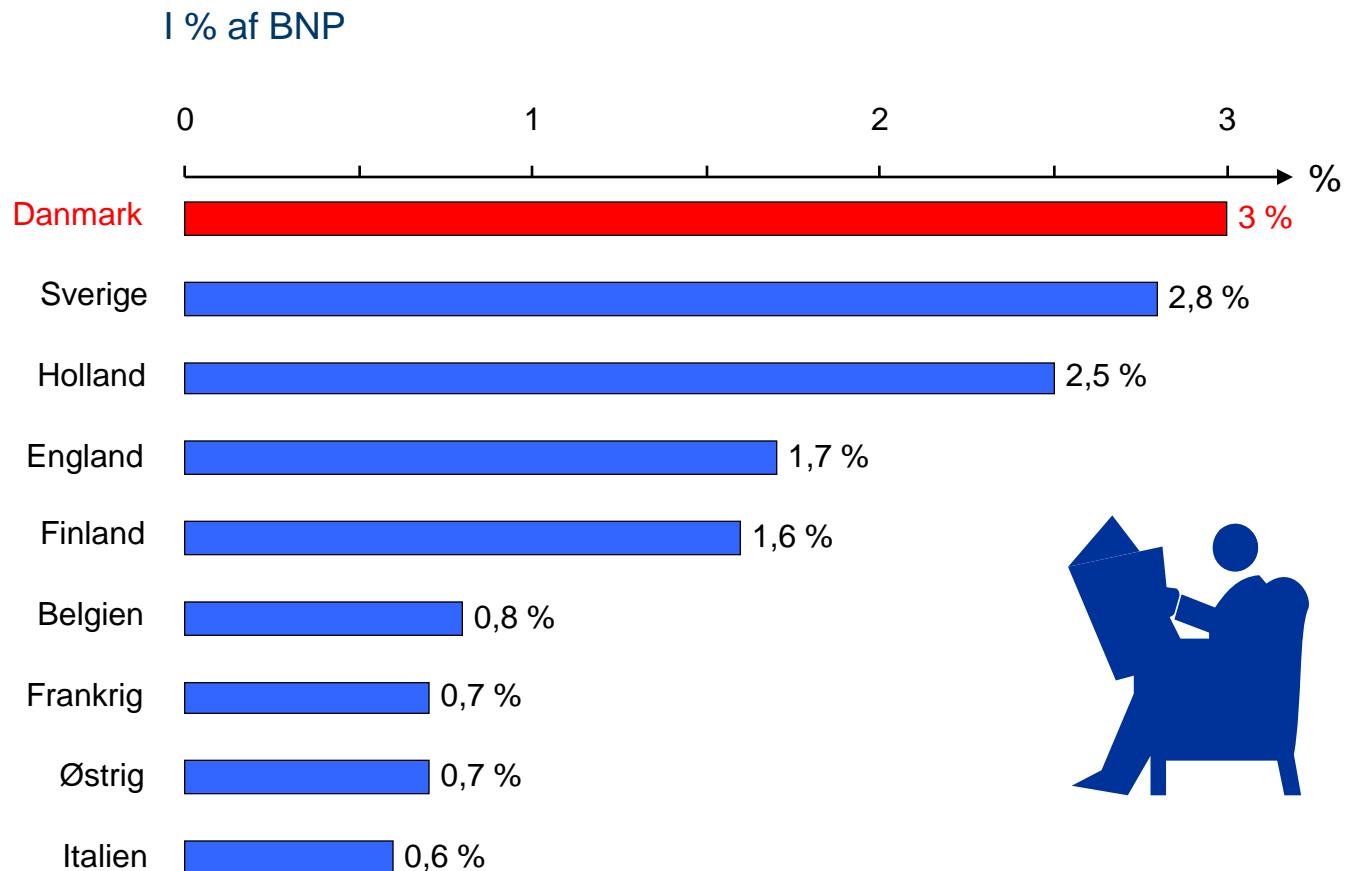
Social kapital og anbefaling af eget arbejde til andre



Social kapital og produktivitet

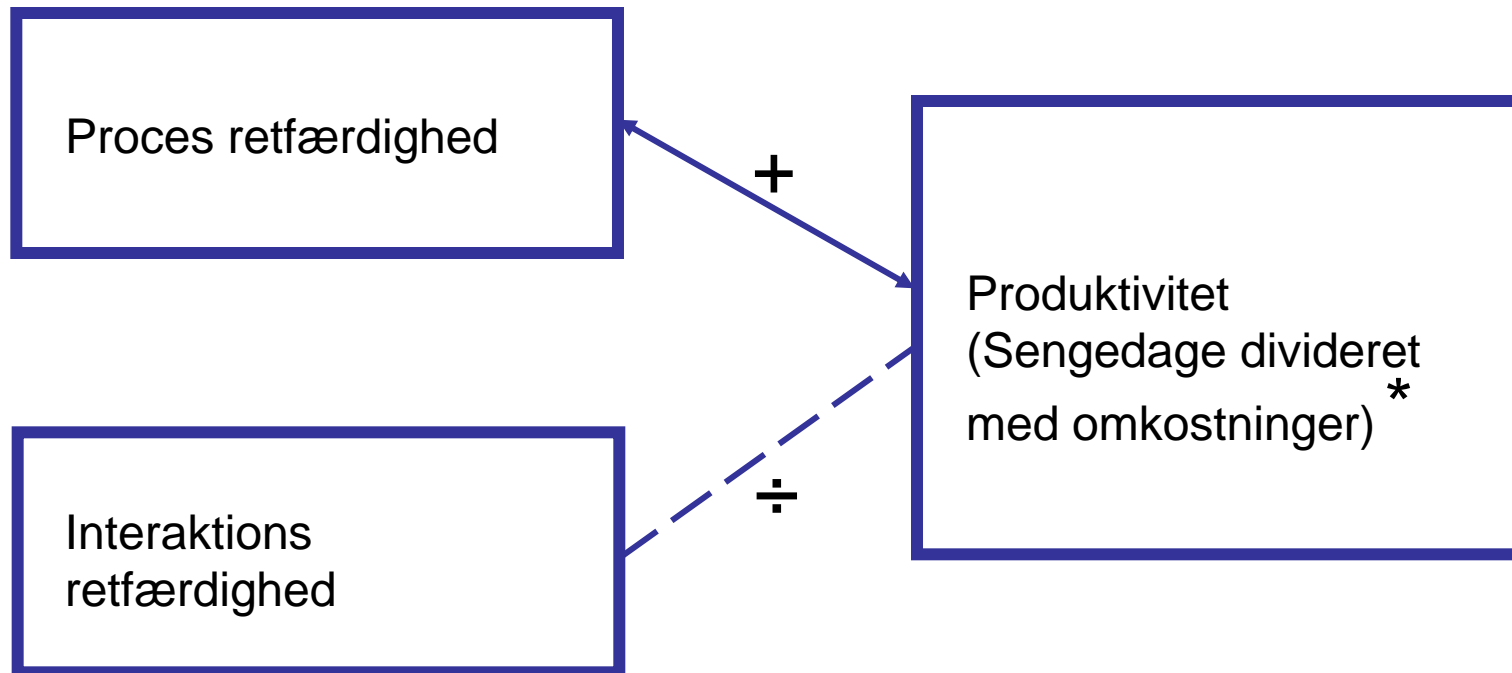


Udgifter til ældrepleje



Retfærdighed og produktivitet på plejehjem

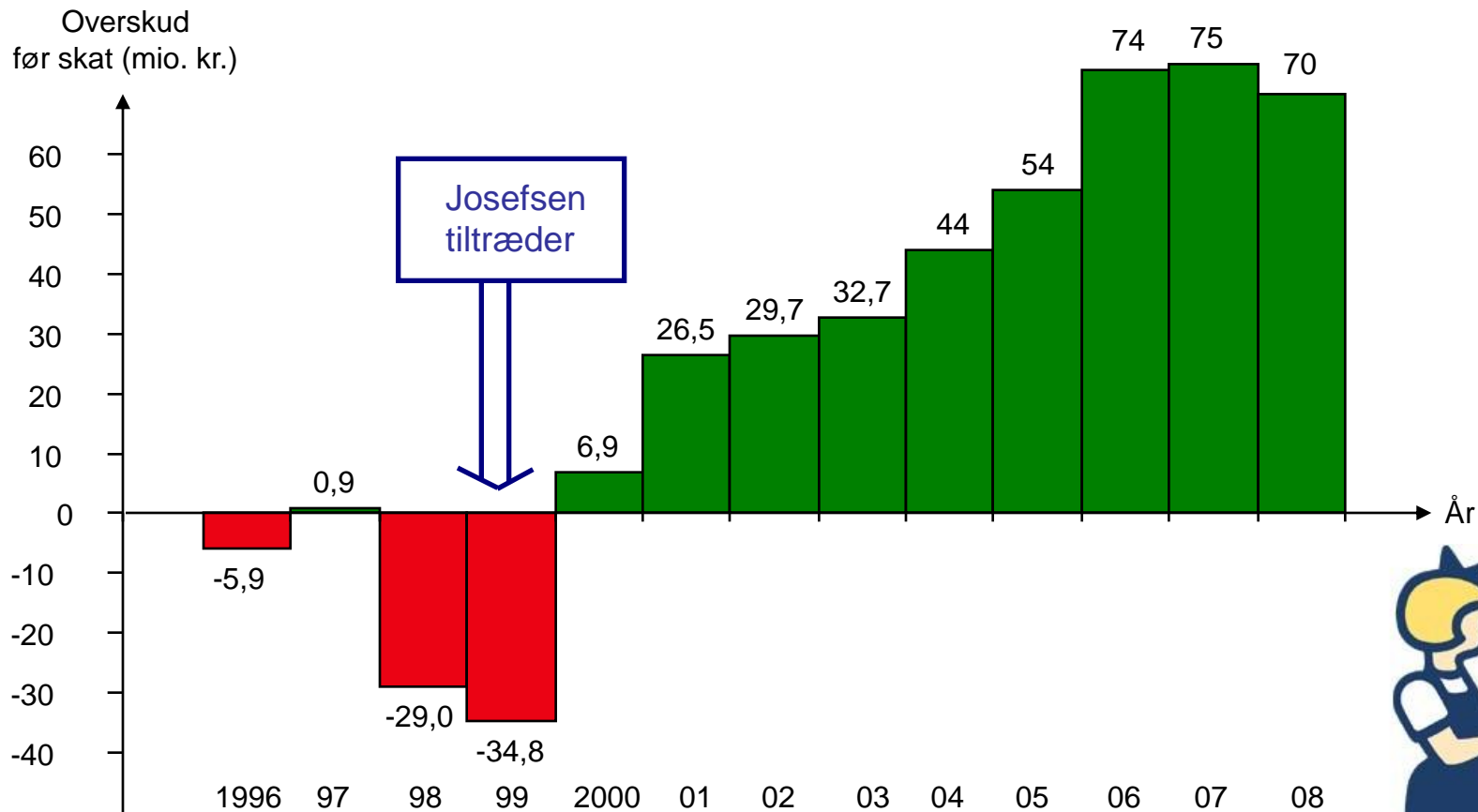
En finsk undersøgelse af 330 ansatte på 26 plejehjem



* Cost effectiveness

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

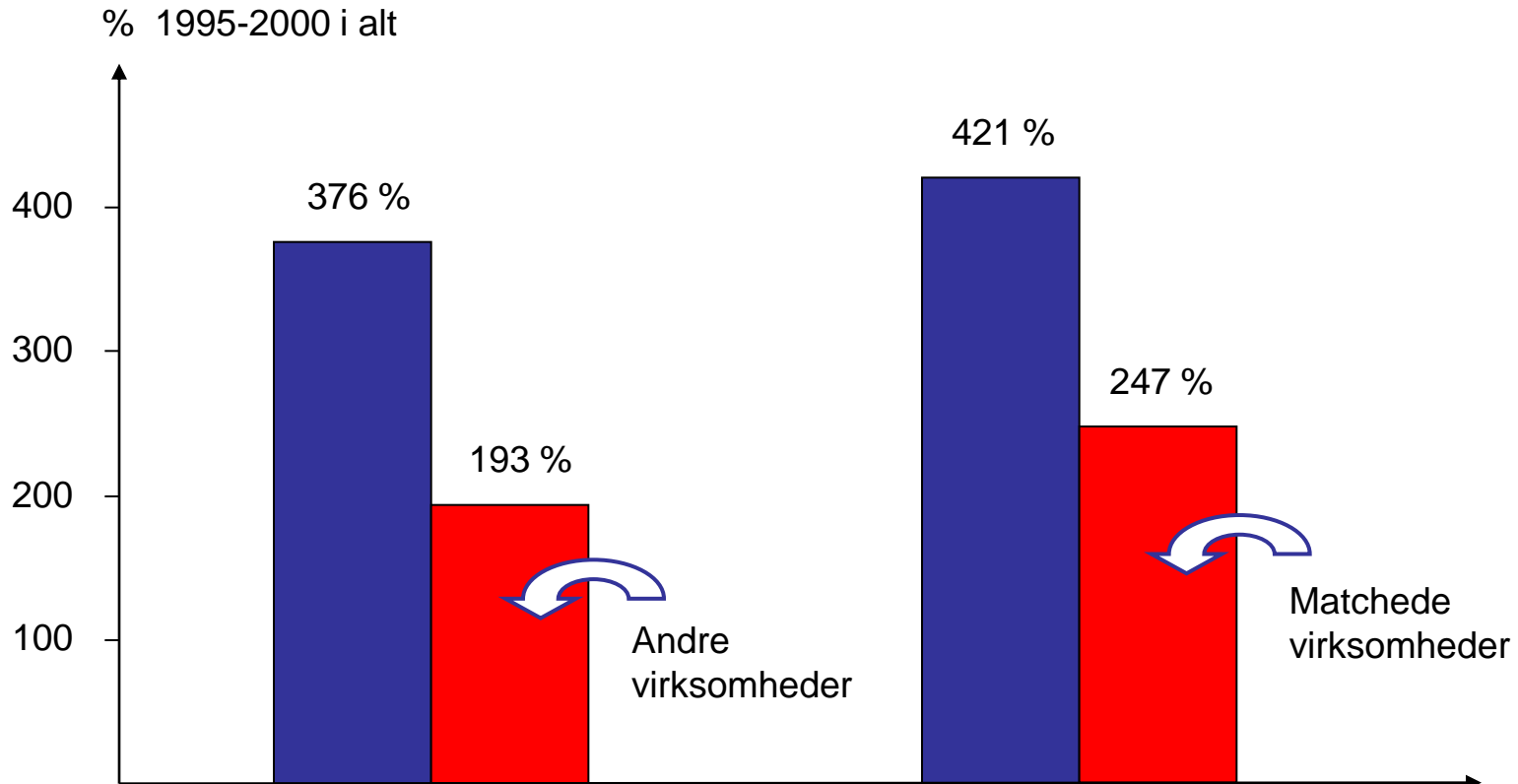
Irmas økonomiske udvikling 1996-2008



Kilde: "Kære Irma" og diverse årsregnskaber.

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

Kumulative udbytter over 6 år i virksomheder med høj social kapital



Tillid og salgstal i en Canadisk supermarkedskæde

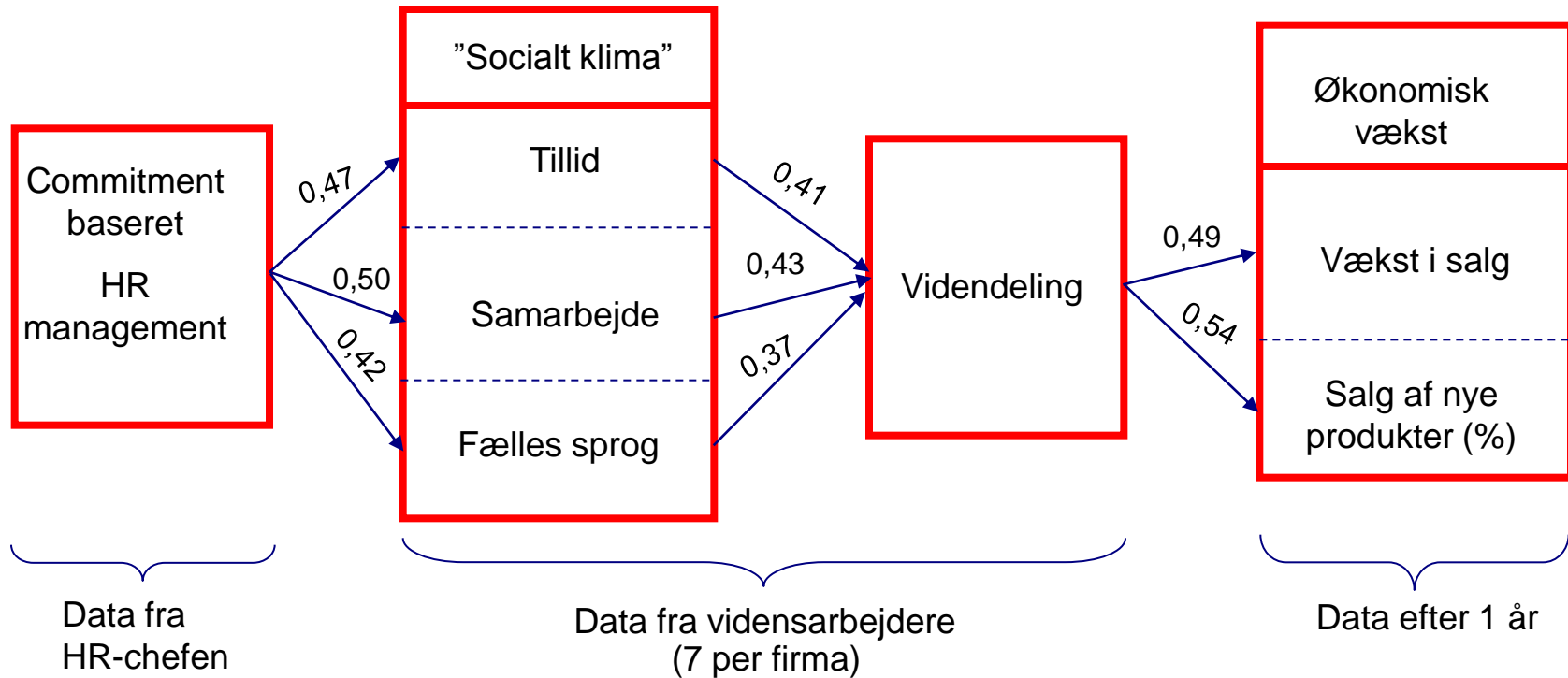
En undersøgelse af betydningen af, at de ansatte oplever, at ledelsen stoler på dem.



88 butikker med i alt ca. 4.000 ansatte. Store forskelle med hensyn til oplevet tillid fra butik til butik.

Social kapital, videndeling og økonomisk vækst

En undersøgelse af 136 videnstunge amerikanske firmaer med mindst 100 ansatte



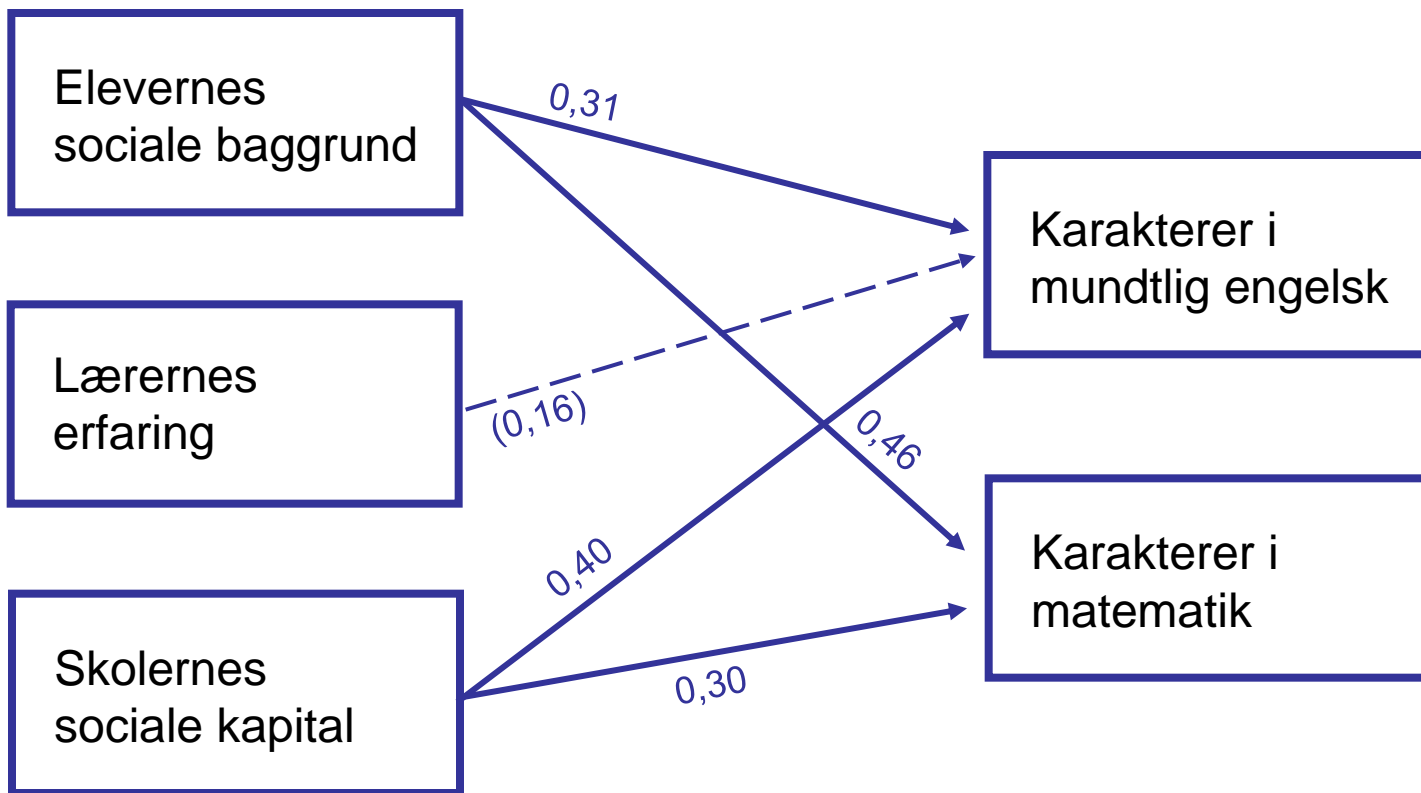
Alle korrelationer er signifikante.

Social kapital og kvalitet



Social kapital og skolekarakterer

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



Danmarks bedste store arbejdsplads:



- ATP's pensioner er den suverænt billigst administrerede pensionsordning i Danmark. I 2006 kostede det 33 kr. pr. kunde at administrere ATP Livslang Pension og 22 kr. at investere pr. kunde. Siden starten i 1964 har ATP Livslang Pension opnået et årligt afkast på over 11 pct. i gennemsnit.
- **ATP: 'Hire for attitude and train for skills'.** “For os handler det ikke kun om at vinde **kampen om kompetencer**, men om at vinde **kampen om hjerterne**”.



Social kapital og kunde tilfredshed





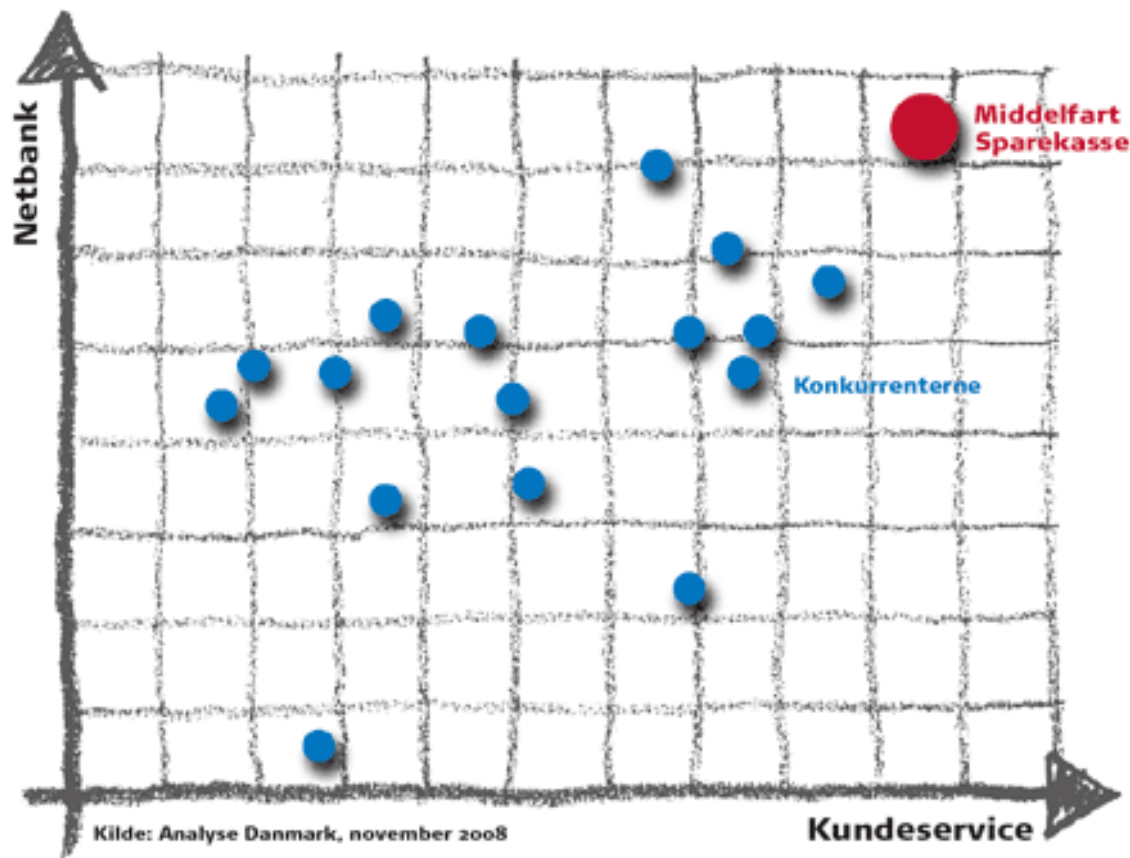
Radisen



”I er en levende organisation, som udvikler sig hele tiden, som har fingeren på pulsen og har forståelse for, hvad børn, forældre og personale har brug for. Hvor er jeg glad for, at vores datter var så heldig at få en plads hos jer! Tak fordi I gør så meget ud af det hele og for, at vi som forældre føler os så trygge og glade ved at aflevere hende hos jer.”

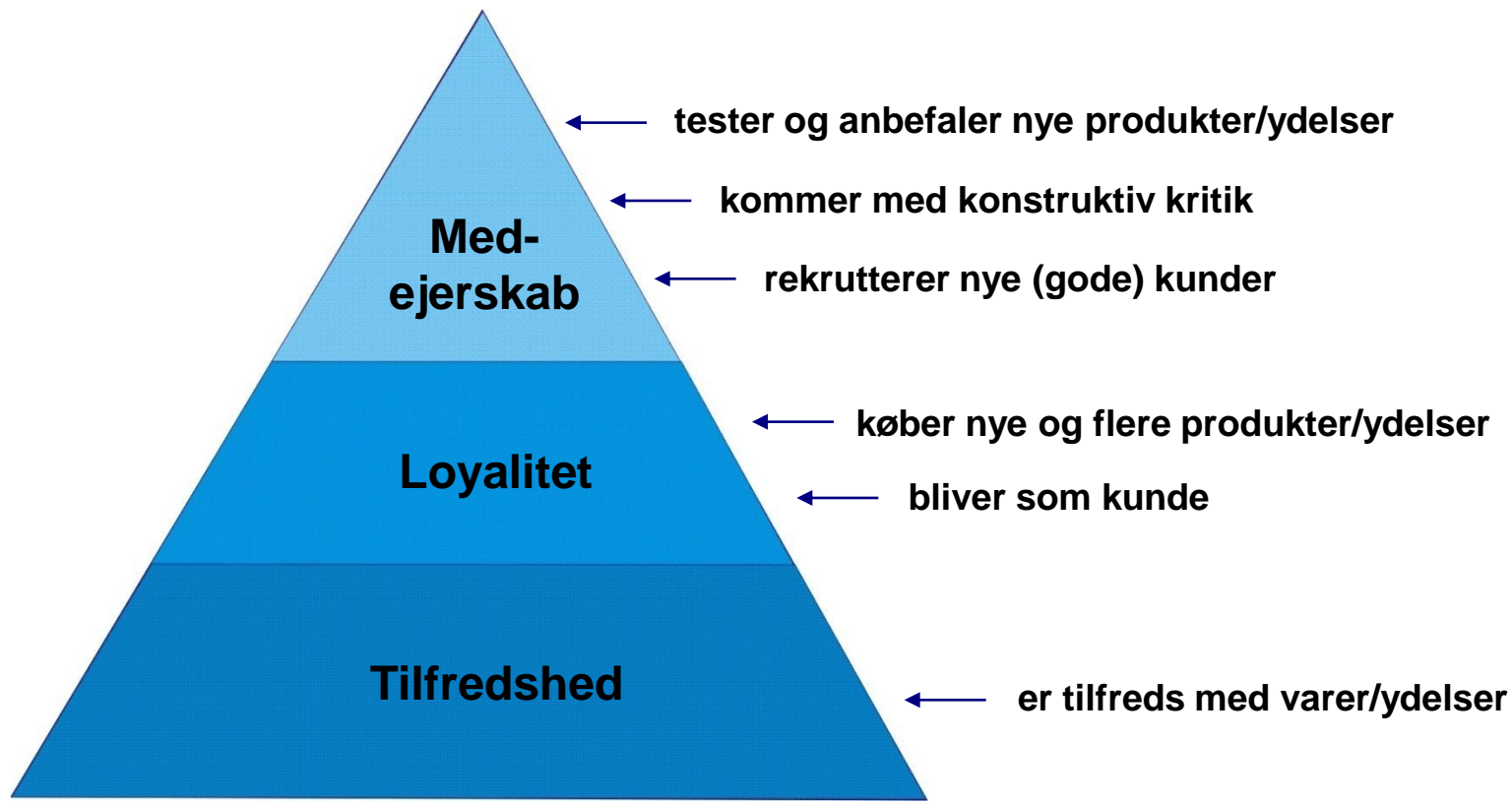
(Forældrebreve på Radisens opslagstavle)

Middelfart Sparekasse – bedste netbank og bedst til kunderne!



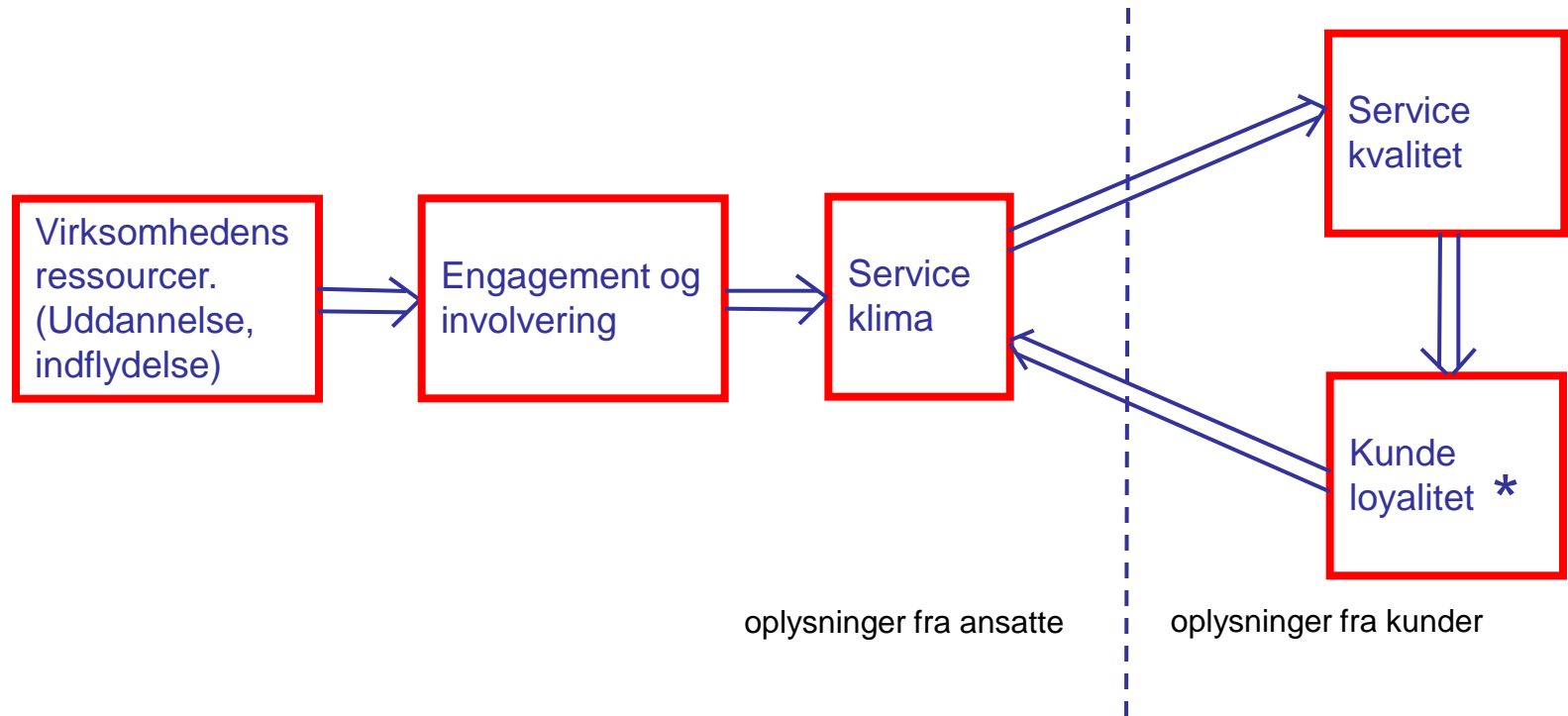
Medejerskab hos kunderne eller borgerne – ”The Ownership Quotient”

Kunder/borgere, der føler medejerskab, er – i bogstavelig forstand –
guld værd for virksomheden



Service klima og kundeloyalitet i spanske hoteller og restauranter

En undersøgelse af ansatte
og kunder i 114 virksomheder



* Kundeloyalitet: At kunderne gerne ville komme igen, og at de ville anbefale stedet til andre.

Social kapital og elevernes trivsel i skolen

En analyse af københavnske skoler



	Hvor tilfreds er du samlet set med din skole? (Meget) tilfreds	Hvad synes du om at gå i skole for tiden? (Meget) godt
Skoler med lav social kapital	54%	45%
Skoler med høj social kapital	71%	52%



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



Hvornår er samarbejdet under (ekstra) pres?

- Når der er tale om professioner med stærk identitet
- Når forskellige grupper har specialviden
- Når der er statusforskelle med hensyn til løn, prestige osv.
- Når grupperne/personerne er afhængige af hinanden for at gøre et godt stykke arbejde

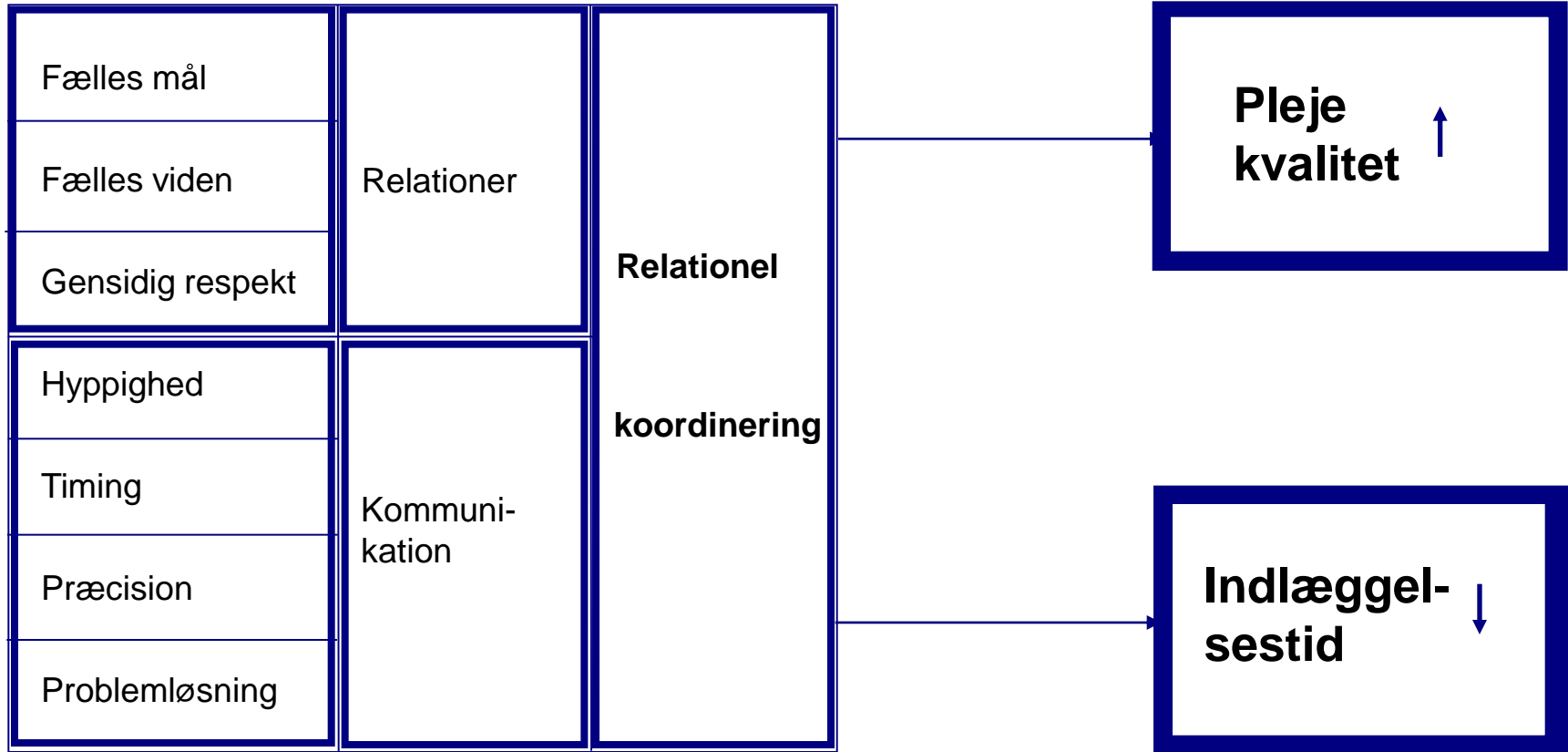
Det er ikke nok, at de ansatte er dygtige til deres fag

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



Relationel koordinering og kvalitet i behandlingen

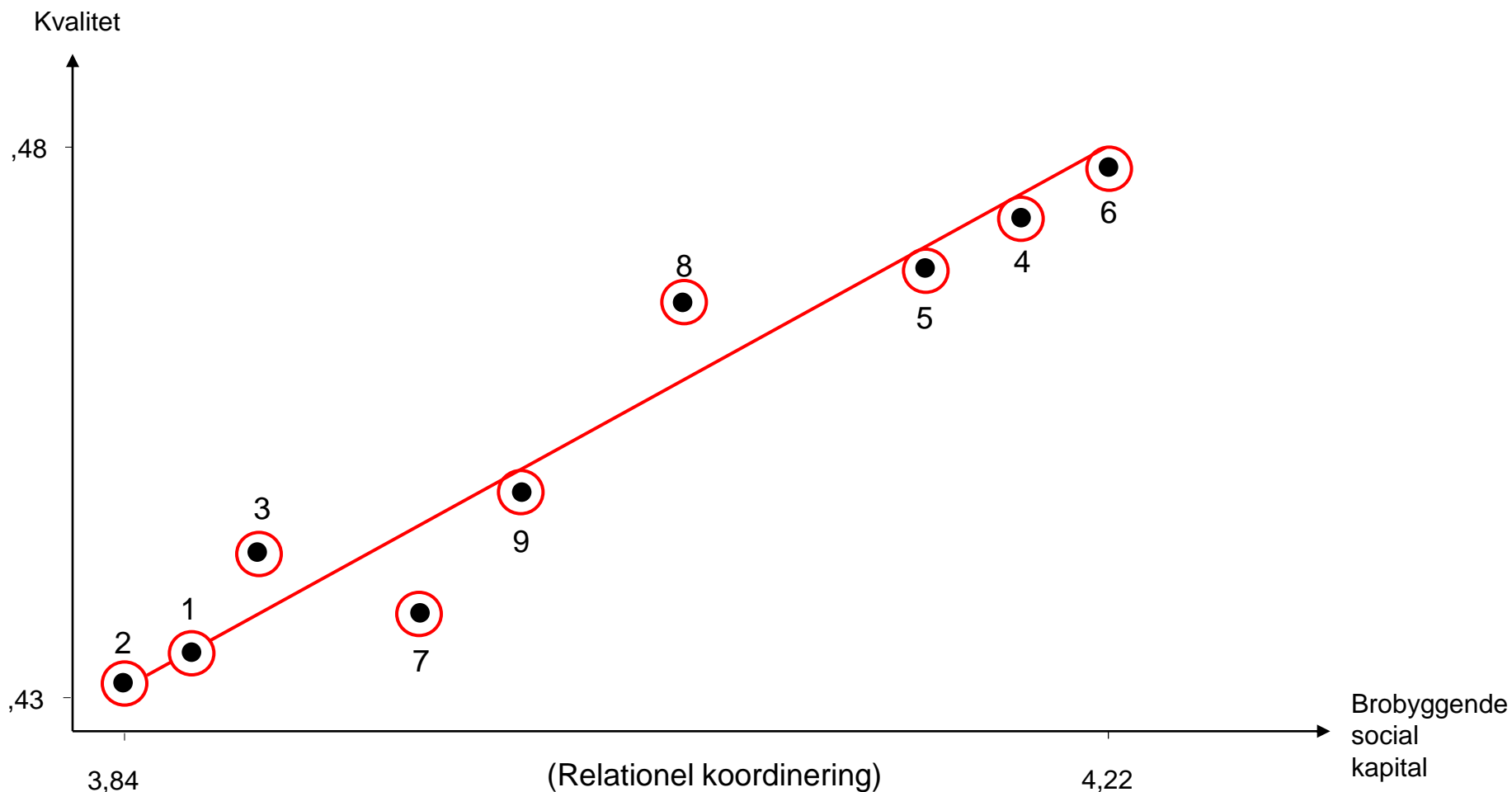
En undersøgelse på 9 hospitaler af 878 patienter udskrevet efter knæ- eller hofteoperation



(Signifikante sammenhænge med alle underdimensioner)

Brobyggende social kapital og behandlingskvalitet i 9 hospitaler

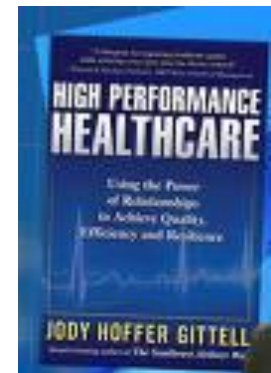
Kvalitet: Liggetid, smertefrihed, funktionsevne, patienttilfredshed



Høj social kapital i hospitaler

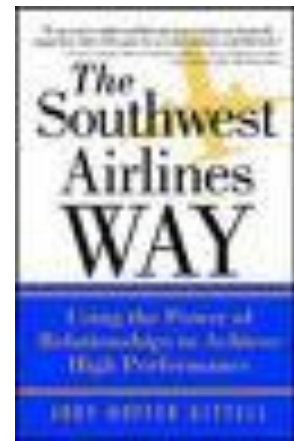
En undersøgelse af hofte- og knæoperationer

- 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



Gittells model: Den stærke trekant

(Gittell er i DK
Den 21-28 jan
2011)

Kunde/borger
tilfredshed eller
loyalitet



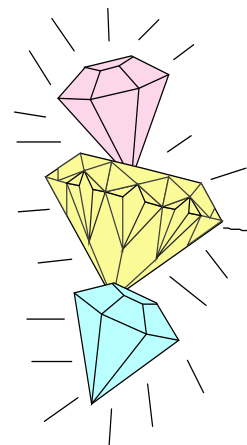
Høj social kapital
og trivsel på
arbejdspladsen

Høj produktivitet,
kvalitet og
innovation



Højere social kapital vil altså give:

- Bedre trivsel og helbred
- Lavere fravær og udstødning
- Højere produktivitet, kvalitet og innovation
- Bedre konkurrenceevne
- Mindre pres på de offentlige ydelser
- Bedre offentlige finanser
- Højere borger tilfredshed



Den stærke trekant?

