



# Social Kapital

En tilgang med fokus  
på kerneydelsen

**Tekst:**

Hans Hvenegaard, TeamArbejdsliv  
Eva Thoft, Grontmij  
Lise Keller, BAR SoSu  
Tage Søndergaard Kristensen, Task-Consult

**Følgende styregruppe har været nedsat af BAR SoSu og fulgt projektet:**

Charlotte Bredal (formand), FOA - Fag og Arbejde  
Dorte Schiønning Andersen, 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

**Om BAR SoSu**

I Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed samarbejder arbejdsgivere, arbejdsledere og arbejdstagere inden for social- og sundhedssektoren 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 bistår arbejdspladserne med at skabe et godt arbejdsmiljø ved bl.a. at udarbejde informations- og vejledningsmateriale.

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.



# Indholdsfortegnelse

1. Indledning .....	5
2. Indhold .....	6
3. Kort om projektets forløb .....	7
4. Resultaterne – styrket social kapital efter et års indsats .....	10
5. Det særlige ved tilgangen social kapital .....	16
5.1 Social kapital taler til medarbejdernes faglighed .....	16
5.2 Social kapital har en særlig appel til ledere .....	16
5.3 Fokus på kerneopgaven skaber en sammenhængende indsats, der giver mening.....	16
5.4 En tilgang med social kapital sætter i højere grad fokus på samarbejdet på tværs.....	18
5.5 Social kapital er en styrke under organisationsforandringer.....	20
6. Hvorfor gik det godt – der hvor det gik godt? .....	22
6.1 Aktive aktører på arbejdspladserne.....	22
6.2 Fokus på ledelse og samarbejde på alle niveauer.....	23
6.3 Der hvor designet ikke passede.....	25
7. Social kapital, psykisk arbejdsmiljø, trivsel – ligheder og forskelle .....	27
Bilag – Spørgeskema om social kapital	

# 1. Indledning

Dette notat er udarbejdet på baggrund af BAR SoSus projekt om social kapital fra 2008 til 2010. Hovedformålet med projektet var at omsætte tanker om virksomhedernes sociale kapital til praksis og at udvikle konkrete redskaber til at arbejde med social kapital. Redskaber og beskrivelser af aktiviteterne kan findes på [www.etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital](http://www.etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital). Projektet blev gennemført på en række arbejdspladser i Odense Kommune og Bispebjerg Hospital og foregik i et samarbejde mellem de deltagende arbejdspladser og eksterne konsulenter fra henholdsvis TeamArbejdsliv, Task-Consult og Grontmij. Notatet er udarbejdet af de eksterne konsulenter i samarbejde med BAR SoSu.

Formålet med notatet er at give en faglig refleksion over social kapital med baggrund i den kontekst, som har udfoldet sig i BAR SoSus udviklingsprojekt samt gøre os nogle overvejelser over sammenhænge, ligheder og forskelle mellem social kapital, trivsel og psykisk arbejdsmiljø.

I notatet reflekterer vi over de resultater, som er kommet ud af projektets mange aktiviteter. Med en før- og eftermåling af den sociale kapital har vi nogle indikatorer på, om det er muligt at forbedre den sociale kapital, hvis arbejdspladsen sætter fokus på den. Og resultatet tyder på, at det er muligt. 5 ud af 8 deltagende arbejdspladser har rykket den sociale kapital i positiv retning. Det gælder både de arbejdspladser, som lå i den bedste ende af social kapital-skalaen, og dem som lå længere nede. En enkelt arbejdsplads har fået forringet den sociale kapital, og en repræsenterer et billede af både fremskridt og tilbageskridt. Endelig har det ikke været muligt at lave en eftermåling for en af arbejdspladserne. I det følgende beskriver vi resultaterne og diskuterer, hvad der kan være årsag til fremskridt og tilbageskridt.

Notatets målgruppe er arbejdsmiljøprofessionelle og andre, der er interesseret i social kapital, psykisk arbejdsmiljø eller trivsel.

Notatets diskussioner og vurderinger er som sagt bl.a. baseret på to spørgeskemaundersøgelser. Derudover har afsluttende møder på arbejdspladserne, evalueringssamtaler, evalueringssamtaler for interne og eksterne konsulenter samt de eksterne konsulenter observationer bidraget med data til notatet.

## **Hovedbudskaber**

Det er muligt at forbedre den sociale kapital, hvis ledelse og medarbejdere sætter fokus på det. Men skal arbejdspladsen opnå mærkbare forbedringer, er det en forudsætning at både nærmeste ledelse og ledelsen i niveauerne længere oppe i organisationen prioriterer at sætte fokus på social kapital, og understøtter de lokale arbejdspladseres indsats. Også støtte fra organisationens egne arbejdsmiljøkonsulenter og fundering i MED har været et betydningsfuldt aktiv.

Med begrebet social kapital er det muligt at sætte fokus på kerneopgaven samtidig med at man forbedrer trivslen – og det ser ud til at motivere både ledere og medarbejdere. Social kapital kan ikke generelt erstatte specifikke indsatser i forhold til sundhedsskadelige forhold i det psykiske arbejdsmiljø, fx stort arbejdspress.

## 2. Indhold

- Kapitel 3: I kapitel 3 beskriver vi projektets forløb, aktiviteter og aktører.
- Kapitel 4: I kapitel 4 bliver de kvantitative resultater fra spørgeskemaundersøgelserne præsenteret og diskuteret. Konklusionen er, at der er opnået positive resultater, som er mere markante end i andre kendte projekter med formålet at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.
- Kapitel 5: I kapitel 5 diskuterer vi, hvad det særlige er ved social kapital – herunder hvilken appel begrebet har til ledere og medarbejdere, potentialerne i at der bliver sat fokus på kerneopgaven samt samarbejdet på tværs i organisationen og endelig, hvilken betydning social kapital kan have, når arbejdspladsen skal gennemføre organisationsforandringer.
- Kapitel 6: I kapitel 6 diskuterer vi designet af projektet – og hvilken betydning det har haft for resultaterne.
- Kapitel 7: I kapitel 7 - det sidste kapitel - diskuterer vi ligheder og forskelle for social kapital, psykisk arbejdsmiljø og trivsel.

*Social kapital er den del af det psykiske arbejdsmiljø, som handler om tillid, retfærdighed i forhold til relationerne på arbejdspladsen: relationerne mellem medarbejdere og ledere - og mellem medarbejderne*

Fra hæftet "Social kapital på social- og sundhedsområdet", BAR SoSu

Social kapital handler om alle relationerne på arbejdspladsen. De er i dette notat omtalt som samlende, brobyggende og forbindende relationer.

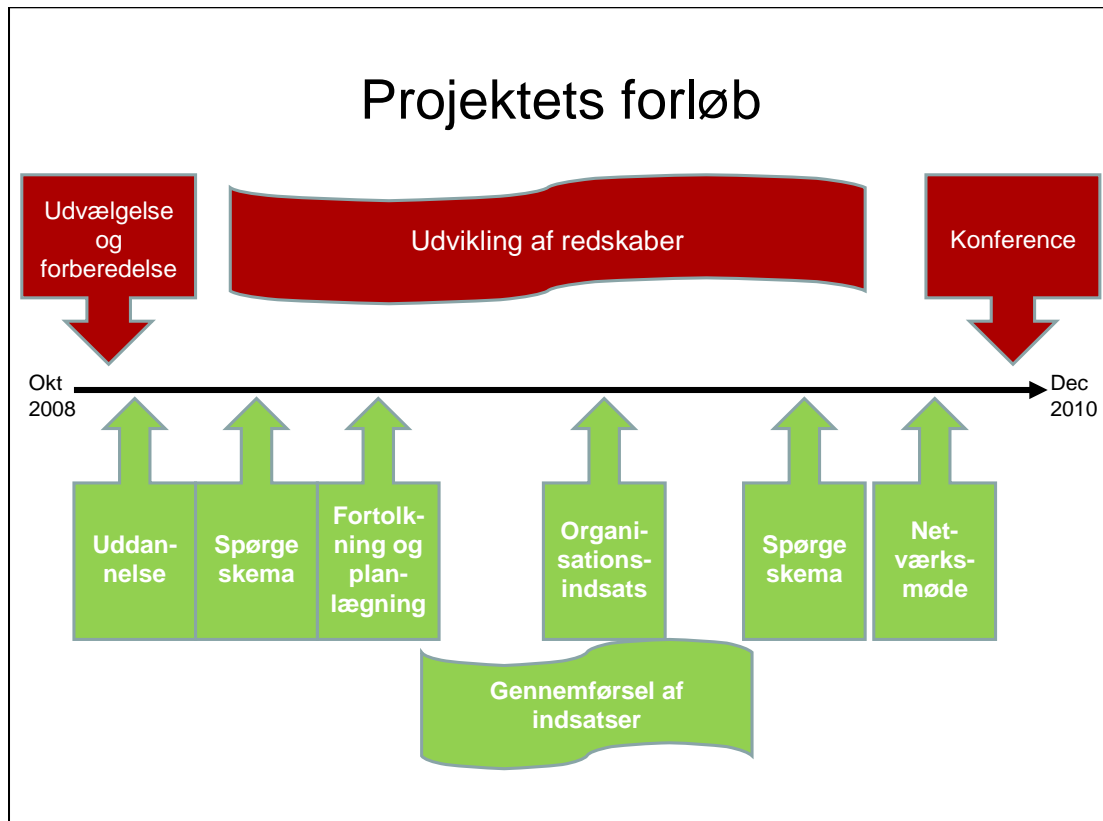
**Samlende relationer** – er dem, der eksisterer i en afdeling eller gruppe, og som er med til at binde gruppen sammen.

**Brobyggende relationer** – er dem, der eksisterer mellem afdelinger eller grupper.

**Forbindende relationer** – er dem, der beskriver forholdet mellem ledelse og medarbejdere på alle niveauer i organisationen.

### 3. Kort om projektets forløb

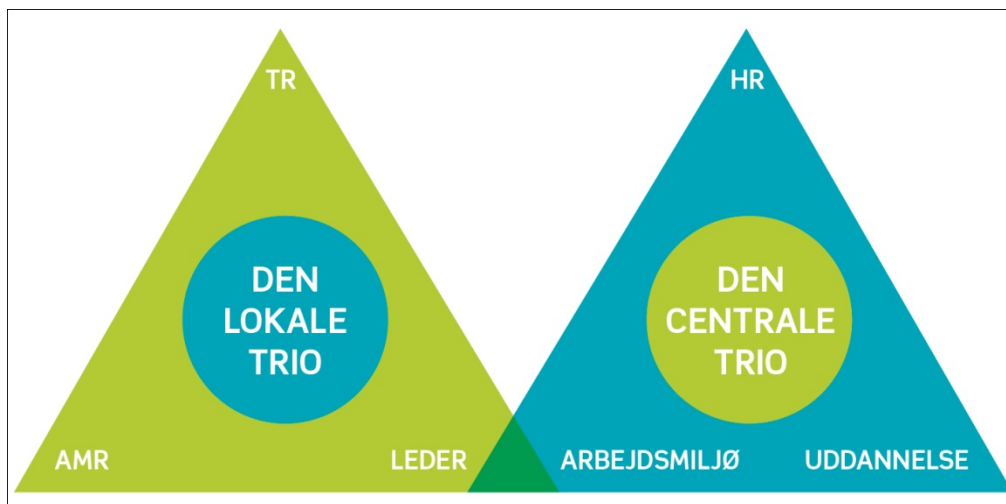
Projektet om social kapital kom til at hedde "Det stærke fællesskab" og blev sat i gang i oktober 2008. Figuren nedenfor viser projektets forløb i store træk.



#### Udvælgelse, forberedelse og aktører

Første aktivitet var udvælgelse af virksomheder. Projektdesignet forudsagde, at den øverste ledelse skulle bakke op og tage ejerskab for projektet, samt at beslutningen om deltagelse skulle tages op i MED-udvalget. Derfor startede projektets konsulenter med at kontakte nogle arbejdspladser, der enten havde vist interesse for begrebet social kapital, eller som havde arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Odense Kommune og på Bispebjerg Hospital blev kontaktet igennem deres HR-/Arbejdsmiljøafdelinger, og via disse afdelinger blev det undersøgt, om den øverste ledelse og MED var interesseret i sådan et projekt. Der blev holdt møder i Odense Kommune og på Bispebjerg Hospital, hvor det blev drøftet, hvilke afdelinger, der skulle deltage. Et krav fra BAR SoSu var, at projektet så vidt muligt skulle dække delbrancher inden for social- og sundhedsområdet. Det førte til, at de deltagende arbejdspladser blev en hjemmeplejeenhed, en daginstitution og fire bo-tilbud fra Odense Kommune, samt en akut hjertemodtagelse og kantinen fra Bispebjerg Hospital.

De deltagende arbejdspladser blev herefter orienteret om projektet på en række møder. For at skabe lokal forankring dannede hver arbejdsplads en arbejdsgruppe med rod i MED-systemet. Den bestod principielt af tillidsrepræsentant (TR), arbejdsmiljørepræsentant (AMR) og leder på de lokale arbejdspladser – den såkaldte lokale trio. På enkelte arbejdspladser deltog en menig medarbejder i stedet for en medarbejder med tillidshverv, hvis denne organisatorisk eller fysisk var placeret for langt væk fra den konkrete arbejdsplads til at kunne fungere optimalt i en lokal arbejdsgruppe. Derudover fik arbejdspladserne støtte fra de interne konsulenter fra HR og arbejdsmiljøafdeling – den såkaldte centrale trio. Projektets opbygning omkring de to trioer var også et krav fra BAR SoSu, som ser, at et samarbejde mellem disse aktører er nødvendigt for at lave forbedrende indsatser.



Den lokale og centrale trio – centrale aktører i BAR SoSus perspektiv, hvis samarbejde har givet et løft til arbejdsmiljørepræsentanternes arbejde i dette projekt.

De eksterne konsulents opgave var overordnet styring af projektet, formidling af viden, sparring samt udvikling af værktøjer med udgangspunkt i forløbet på arbejdspladserne. Endelig indebærer designet, at ledere på så mange niveauer som muligt blev involveret for at sætte fokus på den brobyggende og den forbindende sociale kapital.

### **Uddannelsesdage**

Den første konkrete projektaktivitet for de deltagende arbejdspladser var to dages uddannelse af de lokale aktører – dvs. den lokale TRIO samt de interne uddannelses-, udviklings- og arbejdsmiljøkonsulenter fra Arbejdsmiljø- og HR afdeling, også kaldet den centrale TRIO. De eksterne konsulenter stod for design og afholdelse af uddannelsen. Uddannelsens formål var at gøre de to TRIOer bekendte med begrebet social kapital samt præsentere dem for en række metoder og værktøjer, de kunne bruge i deres indsats for at styrke den sociale kapital. Et af elementerne var et spørgeskema, og en af aktiviteterne på uddannelsen var at tilpasse spørgeskemaet til de lokale forhold.

Programmet for uddannelsen samt alle hjælpeværktøjer i projektet findes på [www.etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital](http://www.etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital)



### **Første spørgeskemaundersøgelse**

Næste væsentlige aktivitet var gennemførelse af en spørgeskemaundersøgelse. Designet af spørgeskema og undersøgelse stod de eksterne konsulenter for, mens de interne konsulenter i Odense Kommune og på Bispebjerg Hospital stod for den praktiske gennemførelse. Sammen med de interne konsulenter støttede de eksterne konsulenter de lokale TRIOer med at fortolke resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen samt planlægge et dialogmøde for alle medarbejdere.

### **Dialogmøde om spørgeskemaresultaterne**

De interne konsulenter styrede dialogmødet, hvor alle medarbejdere var med til at fortolke resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen og på den baggrund synliggøre, hvad der skaber henholdsvis nedbryder social kapital. På mødet var alle med til at komme med ideer til indsatser, som de lokale TRIOer sammen med de interne konsulenter derefter lavede planer ud fra. Herefter arbejdede de lokale TRIO'er og andre fra arbejdspladserne med indsatser.

### **Netværksmøde**

Undervejs blev der afholdt et netværksmøde i henholdsvis Odense Kommune og på Bispebjerg Hospital, hvor alle TRIOer – lokale og centrale – samt øvre ledelsesniveauer deltog. Undervejs i denne fase af projektet udviklede de eksterne konsulenter redskaber til arbejdet med social kapital.

### **Anden spørgeskemaundersøgelse**

Hen mod slutningen af projektet blev der udarbejdet endnu en spørgeskemaundersøgelse med de samme spørgsmål som første gang, suppleret med specifikke spørgsmål om projektets proces og nyttevirkning.

### **Dialogmøder og netværksmøder**

Spørgeskemaet blev fortolket af de to TRIO'er samt eksterne konsulenter – og projektforløbet blev afsluttet med endnu et dialogmøde for hver lokal arbejdsplads samt netværksmøder for henholdsvis Odense Kommune og Bispebjerg Hospital. På disse møder diskuterede man resultaterne og den videre indsats.

### **Afslutningskonference**

Hele projektet blev afsluttet med en stor offentlig konference i november, hvor projektets resultater, som de fremgår af spørgeskemaundersøgelsen, blev præsenteret, suppleret med at de medvirkende arbejdspladser fortalte om deres erfaringer.

## 4. Resultaterne – styrket social kapital efter et års indsats

De ansatte på de otte deltagende arbejdspladser blev to gange bedt om at udfylde et spørgeskema, der indeholdt spørgsmål om social kapital, samarbejde, ledelse, trivsel m.v. (Se spørgeskemaet side 28). I alt 41 spørgsmål. Spørgsmålene er primært hentet i Tre-dækker spørgeskemaet (NFA's spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø). Derudover har vi suppleret med enkelte standardiserede spørgsmål fra andre gennemprøvede spørgeskemaer samt en række spørgsmål, der gik specifikt på den enkelte arbejdsplads.

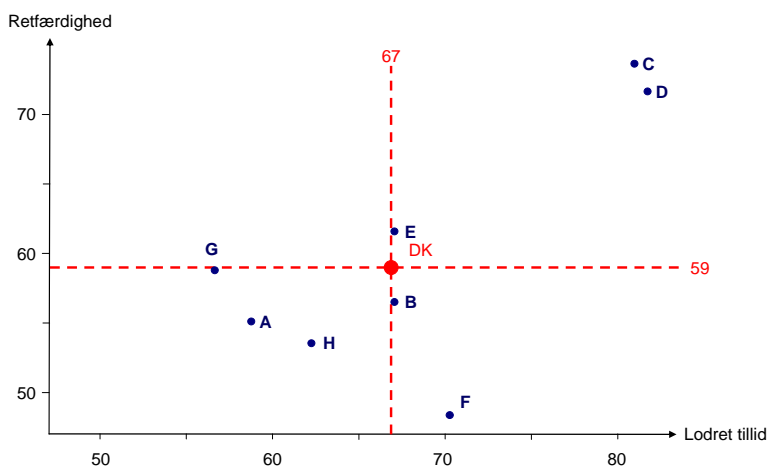
### Første måling - baseline

#### Social kapital

Social kapital blev målt ved hjælp af fire spørgsmål om tillid og fire om retfærdighed – alle fra Tre-dækkeren. Ideelt skulle man også spørge om samarbejdsevnen, men det har vist sig umuligt at udvikle generelle spørgsmål om samarbejde med ledelsen og om samarbejde til eksterne parter, som kan bruges på alle typer arbejdspladser. De konkrete arbejdspladser er alt for forskellige med hensyn til ledelsesformer, størrelse, struktur m.v. Erfaringen viser heldigvis, at man får et meget fint mål for social kapital ved at anvende dimensionerne tillid og retfærdighed. Man har fem svarmuligheder for hvert af spørgsmålene, og der gives 0, 25, 50, 75 eller 100 point for de fem svar. For hver af de to dimensioner kan man således få mellem 0 og 100 point, hvor 0 betyder en total mangel på tillid eller retfærdighed, mens 100 er den maksimale score. Scoren for social kapital er et simpelt gennemsnit af de to dimensioner.

I figur 1 kan man se, hvordan de otte arbejdspladser fordelte sig på tillid og retfærdighed ved projektets begyndelse (*baseline*). Man kan også se, hvad gennemsnittet var for danske lønmodtagere (2005). Som det fremgår, var der to arbejdspladser, som havde en meget høj social kapital (C og D). To lå i nærheden af landsgennemsnittet (B og E), og de øvrige lå lavt på mindst en af de to dimensioner (G, A, H, F).

Figur 1. Arbejdspladsernes fordeling på dimensionerne retfærdighed og tillid ved projektets begyndelse



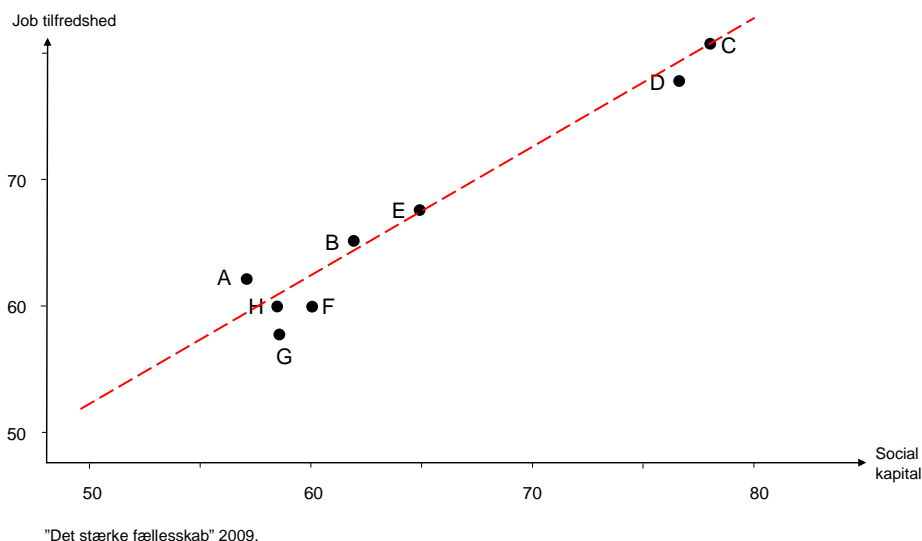
Den gennemsnitlige score for virksomheders sociale kapital i Danmark er 63 point. Som det fremgår af oversigten nedenfor, lå de deltagende arbejdspladser mellem 78 point og 58. Dette må betragtes som et ideelt udgangspunkt for projektet. For det første var der to arbejdspladser med en meget høj score. Dette demonstrerede for alle, at det faktisk kan lade sig gøre. (*Eksemplariske cases*). Og for det andet var der hos de øvrige ”god plads til forbedringer”, hvilket viser en spredning i feltet af arbejdspladser.

Arbejdsplads	Social kapital Score	Social Kapital Landsgennemsnit
A	57	63
B	62	
C	78	
D	77	
E	64	
F	60	
G	58	
H	58	

### Jobtilfredshed

Figur 2 viser sammenhængen mellem social kapital og jobtilfredshed. Som det ses, er der en meget klar sammenhæng: Jo højere social kapital, jo højere jobtilfredshed. Dette svarer til resultatet fra en del andre projekter om social kapital. Vi ser med andre ord, at jobtilfredshed *ikke* kun afhænger af jobbet, men også af den arbejdsplads, man er på. Med social kapital har vi altså fået nogle ”nye briller på”, som betyder, at vi kan se nogle andre forhold, der har betydning for jobtilfredshed og trivsel end de sædvanlige jobfaktorer.

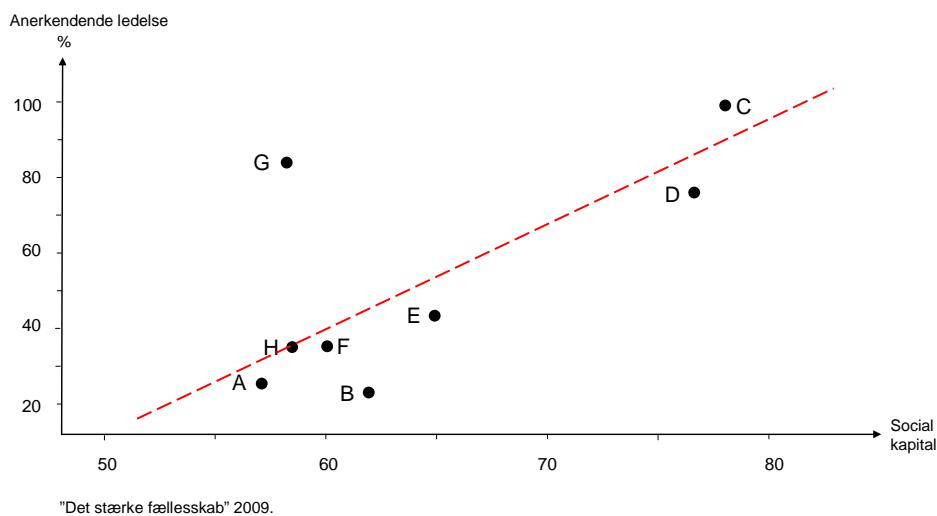
Figur 2. Social kapital og job tilfredshed ved projektets begyndelse



## Ledelse

Figur 3 viser, hvordan social kapital hænger sammen med anerkendende ledelse. Resultatet er som forventet, hvis vi ser bort fra arbejdsplads G, som helt klart bryder mønsteret. Her er der tale om en ny leder, som er kommet ind i en organisation med lav social kapital. Det utypiske mønster signalerer ubalance, hvilket gjorde det meget spændende at følge udviklingen over tid. Imidlertid var der desværre for lav svarprocent ved undersøgelse nummer to. Vi kan derfor ikke med sikkerhed sige, om den nye leder formåede at løfte niveauet på den sociale kapital. Vi fandt desuden, at den sociale kapital hang meget klart sammen med den generelle ledelseskvalitet, hvilket er på linje med resultaterne fra en række andre undersøgelser.

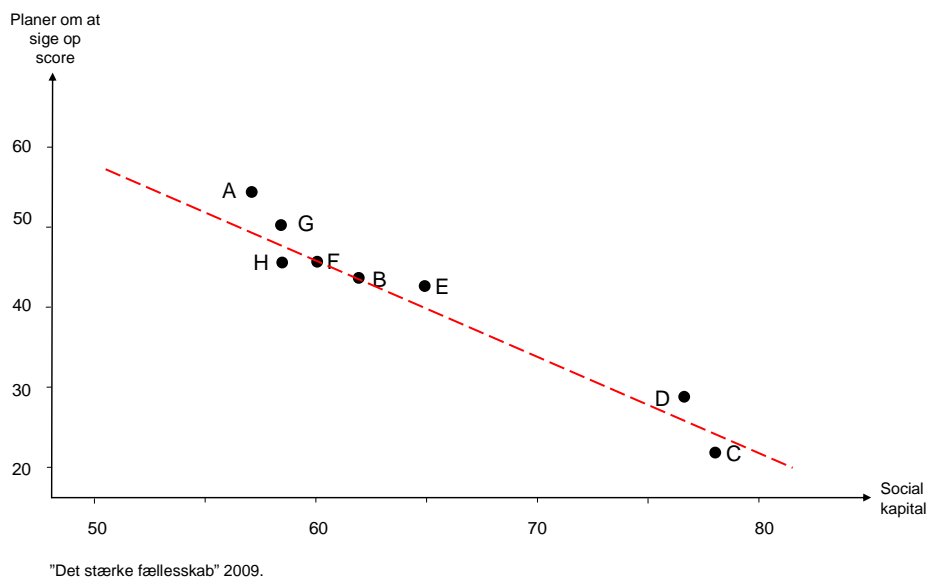
Figur 3. Social kapital og anerkendende ledelse ved projektets begyndelse



### Planer om at sige op

En lang række undersøgelser har vist, at de ansattes planer om at sige op (*intention to quit*) er en rigtig god prædikator for, hvordan det faktisk kommer til at gå. Hvis der er mange, der tænker på at forlade en arbejdsplads, viser det sig altså, at personaleafgangen faktisk bliver høj i den følgende tid. Som det fremgår af figur 4, er der en meget klar sammenhæng mellem social kapital og planer om at sige op. Dette betyder, at arbejdspladser med høj social kapital alt andet lige vil have lavere omkostninger og færre rekrutteringsproblemer.

Figur 4. Social kapital og planer om at sige op ved projektets begyndelse



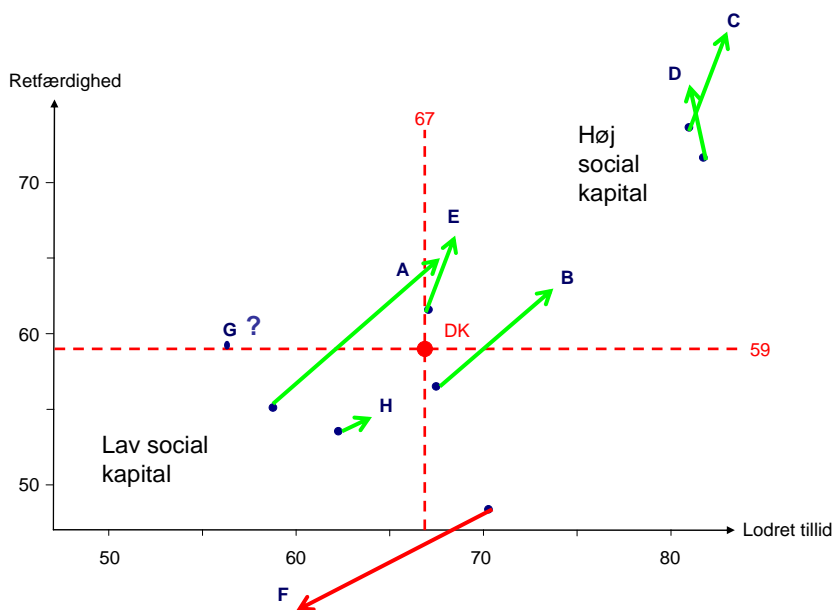
### Andre faktorer

Ud over de nævnte sammenhænge fandt vi også, at social kapital hang sammen med en række andre faktorer, herunder tendensen til at anbefale egen arbejdsplads til andre og med det interne samarbejde i afdelingen. Alt i alt viser undersøgelsen således en lang række klare, potentielle fordele ved høj social kapital.

## Anden spørgeskemaundersøgelse - Ændringer over tid

Efter et års tid blev spørgeskemaundersøgelsen gentaget for at se, hvordan de forskellige faktorer havde udviklet sig. Figur 5 viser udviklingen på de to centrale dimensioner tillid og retfærdighed.

Figur 5. Ændringer over et år i virksomhedernes niveau for tillid og retfærdighed



Som nævnt var svarprocenten for arbejdsplads G for lille, så vi har kun ændringer for syv arbejdspladser. Alt i alt er der positive ændringer på seks af de deltagende arbejdspladser. I nogle tilfælde er ændringerne små eller moderate, mens der i andre er tale om meget store forbedringer. Dette er specielt tilfældet for A og B, hvor den sociale kapital er øget med henholdsvis 10 og 7 point. (En forskel på 5 point er stor nok til, at de ansatte kan mærke forskellen i det daglige). Selv de to arbejdspladser, der i forvejen lå meget højt (C og D), har oplevet (mindre) forbedringer. En enkelt arbejdsplads bryder dette positive mønster, nemlig F. Her er det til gengæld gået kraftigt ned ad bakke med den sociale kapital, som lå i den lave ende. På længere sigt kan det måske føre til noget positivt, idet projektet har synliggjort nogle problemer med hensyn til samarbejde og ledelse, som der er taget initiativ til at løse.

I figur 6 ser vi så de samlede udviklingstendenser for de dimensioner, der blev målt i undersøgelsen. For hver dimension angives forskellen i point mellem den første og den anden undersøgelse. Alle fremskridt er markeret med grønt, mens tilbageskridt er markeret med rødt. Her ser man tydeligt, at arbejdsplads F oplevede tilbagegang på næsten alle de målte faktorer. Også H oplevede en del tilbagegang, men her er billedet mere blandet. Til gengæld ser billedet rigtig flot ud for arbejdspladserne A til E. Her har man oplevet markante forbedringer på rigtig mange af dimensionerne. På arbejdsplads A og E er mange af ændringerne oven i købet meget store (over 10 point). Dette kvantitative billede skal naturligvis suppleres med arbejdspladsernes egne historier, men det er opmuntrende, at de to billeder – det kvantitative og det kvalitative – i meget høj grad stemmer overens og supplerer hinanden.

## Væsentlige forandringer over tid

Dimension	A	B	C	D	E	F	H
Retfærdighed	+10	+7	+6	+4	+6	-6	+1
Tillid	+9	+6	+2	-2	+2	-10	+4
Social Kapital	+10	+7	+4	+1	+4	-8	+3
Samarbejde	+5	-6	+2	-1	+9	-1	+4
Involvering i beslutninger	+20	+2	+6	+2	-1	+5	-8
Ledelseskvalitet	+17	+8	+5	+6	+7	-7	+1
Kvalitet i arbejdet	-3	+6	+5	+7	+12	-1	-13
Overflødige opgaver	-3	+7	+14	+5	+7	-17	-9
Job tilfredshed	+11	0	+4	+3	+6	-1	-4
Job rekruttering	+12	+9	0	-7	+22	-7	-7
Planer om at sige op	+4	+2	+3	-2	+9	-4	-4
Forbedringer?	22%	38%	63%	36%	71%	0%	22%

### Deltagernes vurdering af projektet

Nederst i figur 6 har vi angivet, hvor mange af svarpersonerne, der angav, at social kapital-projektet havde medført positive ændringer på arbejdspladsen. Her ligger de to "røde" arbejdspladser på 0-22 %, mens de "grønne" ligger på 22-71 %. Man kan med andre ord sige, at "pengene passer". Det er imponerende, at så mange har mærket en fremgang i arbejdsmiljøet på et enkelt år.

Det skal pointeres, at et år er meget kort tid, når vi snakker social kapital. Opbygning af social kapital handler om "det lange seje træk". De fulde effekter vil således først vise sig efter nogle år. Dette forudsætter naturligvis, at man fortsætter med de initiativer, som man har iværksat. Social kapital handler ikke om en tidsbegrænset indsats, men om en ny måde at arbejde sammen på.

## 5. Det særlige ved tilgangen social kapital

I det følgende vil vi beskrive og diskutere, hvad det kan betyde at fokusere på social kapital, hvis man ønsker at forbedre arbejdspladsen. Vi tager udgangspunkt i 5 teser.

### 5.1 Social kapital taler til medarbejdernes faglighed

Det tyder på, at begrebet social kapital har en stærk appel til medarbejderne, når begrebet først er blevet forklaret. Med et fokus på kerneopgaven taler begrebet til medarbejdernes faglighed. I projektet har det også været rimeligt let for medarbejderne at sætte ord på, hvad der henholdsvis skaber og nedbryder tillid, retfærdighed og samarbejdsevne på deres arbejdsplads. Og de ting der kommer frem via diskussioner om social kapital er arbejdspladsnære, konkrete og tæt forbundne til det daglige arbejde. Måske er det mere konkret at sætte ord på tillid og retfærdighed end på begreber som rolleklarhed og forudsigelighed i en arbejdsmæssig kontekst med fokus på det fagprofessionelle arbejde.

En forklaring kan være, at tillid og retfærdighed er værdibegreber, som tydeligt har en positiv og en negativ side. Rollekonflikt eller rolleklarhed er fx langt mere vanskelige at retningsætte. For nogen vil rolleklarhed opleves som en fordel eller som et vilkår i arbejdet. For andre kan det opleves som en evig belastning, som de ønsker at undgå. Pointen er måske, at tillid og retfærdighed er hverdagsbegreber, som de fleste mennesker umiddelbart kan relatere sig til og forstå.

### 5.2 Social kapital har en særlig appel til ledere

Ledelsens opbakning er en væsentlig forudsætning, hvis det skal lykkes at udvikle og forandre arbejdspladsen. Ikke bare i ord, men også i handling. Derfor er det vigtigt, at indsatsen giver mening for lederen i forhold til de opgaver, han/hun har. Ellers er det tvivlsomt, om en given indsats får prioritet og bliver tildelt ressourcer. Resultaterne fra "Det stærke fællesskab" indikerer, at social kapital i højere grad kan appellere til ledere end fx et tema som arbejdsmiljø.

Erfaringen fra "Det stærke fællesskab" har været, at de fleste ledere hurtigt har kunnet se en mening og nytte af at arbejde med social kapital – især når begrebet blev udfoldet til tillid, retfærdighed, samarbejdsevne i forhold til kerneopgaven. Formentlig er der flere forhold, der kan forklare det.

Selve ordet "kapital" minder om bundlinje og kan føje sig ind i rækken af andre kapitalbegreber: Finansiell kapital, fast eller flydende kapital og human kapital. Dertil kommer, at to af de tre centrale begreber i social kapital – samarbejde og tillid – er gammelkendte begreber i organisationsteoriene. Endelig er social kapital tæt forbundet med kerneopgaven – det fjerde delbegreb – og det betyder, at begrebet taler sig ind i kernen af enhver leders centrale fokus: Gode produkter, ydelser og kvalitet på den mest effektive måde. Med social kapital bliver det tilladt at fokusere på produktivitet og kvalitet samtidig med, at man søger at forbedre trivslen.

### 5.3 Fokus på kerneopgaven skaber en sammenhængende indsats, der giver mening

Social kapital skal ses i tæt sammenhæng med løsningen af kerneopgaven. Det er kerneopgaven, som er grundlaget for arbejdspladsens eksistens, og det er kerneopgaven, medarbejdere og ledelse i fællesskab skal løse eller udføre. Og når det lykkes en gruppe mennesker at bidrage til kerneopgaven i fællesskab, så styrker man de sociale relationer imellem dem. Men det omvendte gælder også – at sociale relationer er en forudsætning for at løse opgaver sammen. Derfor vil et fokus på social kapital også medføre et fokus på kerneopgaven – og omvendt.



I et sådant perspektiv træder social kapital som sagt ind i rækken af andre "kapitaler", der tilsammen er centrale for, at arbejdspladsen kan løse sin kerneopgave: Den finansielle kapital, den faste kapital, den flydende kapital og den humane kapital. Både social og human kapital er ikke-materielle kapitaler. Den humane kapital er kvalifikationer, kompetencer, evner, færdigheder hos *den enkelte ansatte*. Den social kapital er derimod de forhold, der ligger mellem de enkelte ansatte – de relationelle forhold. Det er *samarbejdet* omkring løsningen af kerneopgaven, som her er i fokus. Ikke kun i den enkelte udførende enhed, afdeling, institution men også mellem enheder, faggrupper, afdelinger samt mellem hierarkierne op og ned i organisationen. Det er samarbejdet fra top til bund i hele organisationen, som er i fokus. Kvaliteten af samarbejdet kommer til udtryk på flere forskellige måder. I effektivitet, produktivitet, ydelsernes kvalitet. I personaleomsætningen, sygdom eller trivsel. Og endelig i relationelle forhold som tillid, retfærdighed, respekt, anerkendelse eller konfliktniveau.

Set i et driftsperspektiv er det relationerne knyttet til løsningen af arbejdsopgaverne, der er centrale, og det er det, der formentlig gør, at både ledere og medarbejdere ser social kapital som væsentlig både i et virksomhedsperspektiv og i et medarbejderperspektiv. Det handler om kvaliteten af den ydelse, som den enkelte og fællesskabet er i stand til at yde. Fx kvaliteten af service, hjemmehjælp, pædagogisk og socialpædagogisk arbejde samt sygepleje.

Ved at medarbejdere og ledere i fællesskab forholder sig til kerneopgaven, kan de både skabe større klarhed over opgaven og sikre en fælles forståelse af, hvilken kvalitet, den kan eller skal leveres i, samt hvordan dette opnås. Det er ikke en enkel opgave – der kan være flere forskellige holdninger til, hvad kerneopgaven går ud på, og hvordan den bedst løses. Det kan især være tilfældet på arbejdspladser med flere faggrupper.

I BAR SoSu projektet "Det stærke fællesskab" har arbejdspladserne også sat fokus på kerneopgaven. De konkrete aktiviteter afspejler forskellige måder at gøre det på. På nogle arbejdspladser har man i fællesskab afklaret, hvad der skaber kvalitet, samt hvad der er u hensigtsmæssige eller overflødige opgaver. Andre har arbejdet med at skærpe arbejdspladsens profil og tydeliggøre, hvilke ydelser arbejdspladsen leverer udadtil. Endelig har nogle sat fokus på kompetenceudvikling og arbejdsgangsanalyser.

Her vil vi beskrive nogle af de arbejdspladser, som har opnået gode resultater ved at sætte fokus på kerneopgaven Bo-stederne i Odense Kommune.

#### **De 4 bo-tilbud**

De 4 bo-tilbud har sat fokus på kerneopgaven - med gode resultater, som kan dokumenteres.

En af institutionerne 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 ahaoplevelser. Umiddelbart viste der sig at være en del overflødige opgaver. Men omvendt gav drøftelsen også større forståelse for, at nogle af disse opgaver faktisk gav en god mening, og det havde personalet ikke tidligere haft blik for.

En anden institution 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 borgerne, bare for at se om alt var ok. Lederen stillede spørgsmålstejn ved, om det var det, personalet skulle bruge tiden på. Eller om det ville være bedre at skabe mere sammenhængende tid, så man kunne lave noget kvalificeret med borgeren. 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.

Endelig deltog et botilbud til personer med senhjerneskader. På en temadag om faglighed prioriterede personalet her 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 medarbejdere. De nye oplevede, at madlavning bare er at stå i køkkenet. De erfarne så i langt højere grad madlavning med beboere som et pædagogisk element i omsorgsarbejdet. 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 omsorgsarbejdet. Afdelingslederen vurderer, at arbejdspladsen er kommet et spadestik dybere i diskussionerne om fagligheden. Resultaterne af drøftelserne er en højnelse af de faglige diskussioner, samtidig med at man nu giver sig tid til at lytte og spørge ind.

#### 5.4 En tilgang med social kapital sætter i højere grad fokus på samarbejdet på tværs

Når man sætter fokus på den sociale kapital på en arbejdsplads, så handler det ikke kun om den sociale kapital i de små enheder – det handler også om den sociale kapital mellem enheder – det vil sige den brobyggende sociale kapital – og den sociale kapital mellem lagene i ledelseshierarkiet – det vil sige den forbindende kapital. Det er to perspektiver, der godt kan overses i traditionelle arbejdsmiljøprojekter, fordi fokus her er på jobbet og dets karakter.

I det følgende beskriver vi nogle eksempler fra projektet, der viser, hvad det kan betyde at arbejde med den brobyggende sociale kapital.

#### **Boenhedernes samarbejde med hjemmeplejen**

I en af døgninstitutionerne viste det første spørgeskema, at der var store vanskeligheder i samarbejdet med hjemmeplejen.<sup>1</sup> Nr. 2 spørgeskemaundersøgelse kunne desværre ikke vise en forbedring på spørgsmålet om samarbejde med hjemmeplejen på trods af, at institutionen havde prioriteret at arbejde med temaet. Afdelingslederen for bostedet vurderer i dag, at personalet bruger langt mindre tid på at brokke sig over hjemmeplejen end de gjorde tidligere, og at samarbejdet er blevet bedre, selv om det ikke kan aflæses i besvarelserne på andet spørgeskema. Vi kan ikke vide, hvad svarpersonerne har tænkt på da de svarede, men lederen mener, at forklaringen kan være, at personalet generelt er utilfreds med hjemmeplejens ydelser. Det handler mere om visitationen end om den opgaveløsning, personalet i hjemmepleje yder. De har jo ikke indflydelse på visitationen.

En af indsatserne for at skabe et bedre samarbejde var at skabe større klarhed over, hvilke opgaver hjemmehjælpen løser. Derudover holdt bostedslederen afklarende møder med hjemmeplejen. Bl.a. havde institutionen et ønske om, at det i højere grad var de samme hjemmehjælpere, der skulle kom-

---

<sup>1</sup> Hver arbejdsplads udarbejdede en række spørgsmål til spørgeskemaundersøgelsen, som skulle måle samarbejdet med væsentlige samarbejdspartnere i organisationen. Disse resultater er ikke beskrevet i afsnit 4, da de er helt specifikke for hver arbejdsplads.

me i hjemmene. Personalet syntes nemlig, at det var utilfredsstillende at bruge meget tid på at undervise hjemmehjælperne i beboernes særlige vanskeligheder, fx hjerneskader, når der alligevel dukkede en ny op næste gang. Det oplevedes som sisyfosarbejde. Da utilfredsheden stadig var stor blandt de ansatte ved den seneste spørgeskemaundersøgelse, aftalte lederen for boenhederne og hjemmehjælperne på det sidste netværksmøde, at de vil mødes og vurdere samarbejdet i den nærmeste fremtid. Projektets netværksmøde gav på den måde en ramme, hvor man kunne mødes på tværs af traditionelle "organisationskasser" og organisationsstrukturer.

På en anden boenhed havde man et møde med visitationen, hvor man gennemgik alle beboere med henblik på at få klarhed over hjemmehjælpernes opgaver og egne arbejdsopgaver. Det har resulteret i nogle revisiteringer. På denne institution var samarbejdet med hjemmeplejen ifølge første spørgeskemaundersøgelse helt i top ved projektets begyndelse, mens det i andet spørgeskema var faldet kraftigt. Også på denne institution er vurderingen, at samarbejdet er godt, men at det kraftige fald skyldes en konkret vanskelig episode som indtraf samtidig med, at personalet skulle besvare spørgeskemaet.

### **Sygeplejerskernes samarbejde med lægerne**

På Bispebjerg Hospital deltog en afdeling for akut modtagelse af hjertepatienter. De læger, som arbejder i akut hjertemodtagelse, er ikke kun tilknyttet denne afdeling, de er tilknyttet den samlede hjerteafdeling. Det vil sige, at de arbejder på flere afsnit, og derfor kan det godt være svært at skabe en dialog i dagligdagen. Projektet skabte rum for en tættere dialog mellem lægerne og sygeplejersker/assistent i akut modtagelse, og det har skabt en bedre forståelse for hinandens arbejdsbetingelser. Lægerne har fx fået en bedre indsigt i, hvorfor sygeplejerskerne ikke altid har mulighed for at deltage i stuegang, når lægen kommer. Det har gjort det legitimt for en sygeplejerske at sige til en læge, at hun/han lige nu er optaget af andre opgaver – og lægen forstår, hvad det handler om.

### **Samarbejde mellem forskellige vagthold**

To af boenhederne har sat fokus på overlappet mellem vagterne. Det kan diskuteres, om det skal betragtes som brobyggende samarbejde mellem to vagthold, eller det nærmere er samarbejde i enheden og dermed samlende samarbejde.

Den ene boenhed fik sat fokus på overlappet mellem vagterne som en udløber af en diskussion om, hvordan de kunne forbedre tillid og retfærdighed. Både personale og ledere oplevede, at der ikke var respekt mellem medarbejderne. En af konsekvenserne var, at nogle medarbejdere ikke prioriterede at deltage i overlappet.

Afdelingslederen udarbejdede en ramme for, hvordan kommunikationen i overlappet skulle foregå, og implementeringen gik relativt let. Det skyldes, at der var et åbenlyst behov for en struktur, vurderer arbejdsmiljørepræsentant og leder. Enkelte syntes 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 en struktur, der giver mening, 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, og der er en fælles forståelse af, hvad man skal snakke om. Det er endvidere 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 sat i gang.

Den anden boenhed satte også fokus på strukturen ved overlap. Vurderingen er også her, at det har højnet de faglige diskussioner i overlappet. Hvert team kommer på skift med en case, som drøftes.

Udgangspunktet for de faglige diskussioner er de etiske principper, hvis implementering har skubbet til holdningsændringer. Det har ført til ændringer i arbejdsgange og højnet de faglige diskussioner.

Det som karakteriserer disse samarbejdsindsatser er, at de tager fat om konkrete opgavemæssige problemstillinger, som ikke løses tilfredsstillende, og at der er ledelsesmæssig opbakning til og involvering i processen.

### 5.5 Social kapital er en styrke under organisationsforandringer

Når der sker organisationsforandringer på en arbejdsplads, kommer den sociale kapital under pres. Organisationsforandringer er ændringer i samarbejdsforhold og samarbejdsrelationer. Nogle medarbejdere berøres måske hårdere end andre, ledelsen må i perioder holde kortene tæt ind til kroppen – de ved noget, de måske ikke vil eller kan fortælle – og tilliden bliver sat på prøve. Men social kapital er også godt at have meget af, når forandringens vinde blæser. Er der en høj grad af tillid til ledelsen, kan medarbejderne bedre leve med, at det er sværere at komme i dialog med ledelsen i en periode.

Især to arbejdspladser har oplevet organisationsforandringer i projektets periode: En hjemmepleje-gruppe og hjertermodtagelsen. Og de er kommet forskelligt ud af forandringerne – men begge steder vurderer personalet selv, at det havde set værre ud, hvis man ikke havde haft fokus på den sociale kapital.

#### Hjemmeplejeenheden

Da BAR SoSu-projektet startede havde der været stor udskiftning i ledelsen, og en ny leder og sous-chef var lige kommet til. På baggrund af undersøgelsen satte enheden primært fokus på retfærdighed - ved at fastlægge nogle nye principper for planlægning og fordeling af kørelister - samt på kommunikation og samarbejde.

Alt var i spil, da principperne skulle fastlægges, og både personale og ledelse ønskede at skabe opbrud i de eksisterende fastlåste ruter. Der blev taget hensyn til, hvad de forskellige medarbejdere kunne – alder, fysik m.v. Alle på nær nogle få 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.

Spørgeskemaresultaterne viste, at der var opnået markante forbedringer i det år, indsatsen havde været. Der var positiv udvikling på retfærdighed og respekt, samarbejde i afdelingen, samarbejde med andre samt en række andre parametre. Og sygefraværet blev næsten halveret.

Den opbyggede sociale kapital fik personalet hårdt brug for senere. I løbet af foråret 2010 blev hjemmeplejegruppen delt ud i tre andre grupper. Langt de fleste skulle i samme gruppe, mens få skulle ud i 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, omstil-

lingsproces eller anden form for usikkerhed omkring fremtiden, reagerer ved i højere grad at give negative besvarelser. Det er ikke tilfældet her. Arbejdet med den sociale kapital har styrket gruppen til forandring.

### **Hjertemodtagelsen**

Historien er lidt anderledes i hjertemodtagelsen. Her har forandringer i form af flere opgaver samtidig med, at man er blevet beskåret, betydet at der er sket forværringer i vilkårene for arbejdet. Det gælder fx jobtilfredshed og personalets vurdering af kvaliteten af arbejdet. Derudover oplever de, at de bliver mindre involveret i overordnede beslutninger. Men arbejdsmiljørepræsentant og afdelingsleder lægger vægt på, at der også er forbedringer af de forhold, som de har indflydelse på, og som de har arbejdet med. 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. Men den sociale kapital har åbenbart ikke været så stærk, at man har kunnet undgå negative konsekvenser af forandringerne.

Hvad disse forskelle skyldes, kan vi ikke sige med sikkerhed. En forklaring kan være, at hjemmeplejeenheden i højere grad har formået at inddrage alle medarbejdere i arbejdet med kerneopgaven og retfærdighed. Det kan have styrket relationerne forholdsvis mere, end man har opnået i hjertemodtagelsen, hvor det primært har været på dialogmøderne, at alle har haft mulighed for at deltage. En anden forklaring kan være, at hjemmeplejeenheden både i udgangspunktet og til slut lå højere på social kapital end hjertemodtagelsen gjorde.

## 6. Hvorfor gik det godt – der hvor det gik godt?

Når man ser ændringer på arbejdspladser efter et gennemført projekt, er det svært præcis at sige, hvad det var, der fremmede den pågældende ændring – var det projektet, var det arbejdspladsens forudsætninger eller var det andre ændringer, der skete samtidig med projektet? For det meste er det et samspil mellem disse. I det følgende vil vi fokusere på det, der i projektets design og gennemførelse kan have været medvirkende til de positive ændringer.

En af intentionerne med projektet var at styrke arbejdspladserne og kommunen/hospitalet til selv at arbejde med social kapital – også efter projektets afslutning. Derfor blev projektet designet, så de lokale aktører havde den aktive funktion ude på arbejdspladserne, mens de eksterne konsulenter havde en tilbagetrukket opgave. Det krævede, at de interne aktører fik kendskab til begrebet social kapital og fik nogle redskaber til arbejdet med den sociale kapital. Derfor var den første aktivitet en uddannelse af de lokale aktører. Et andet væsentligt element i designet var, at der skulle arbejdes med social kapital i de organisatoriske organer og rammer, der i forvejen var på arbejdspladserne, og at deres interne samarbejde mellem de lokale og de centrale aktører skulle styrkes.

### 6.1 Aktive aktører på arbejdspladserne

#### **Uddannelse – de lokale aktører blev klædt på til processen**

For de lokale aktører startede projektet med en uddannelse. Fra hver arbejdsplads deltog den lokale TRIO sammen med den centrale TRIO på et to-dages kursus. Enkelte steder havde man ikke både arbejdsmiljørepræsentant og tillidsrepræsentant ude på arbejdspladsen, og i de tilfælde gik nogle medarbejderrepræsentanter ind i arbejdsgruppen i stedet.

Uddannelsen kørte parallelt i Odense Kommune og på Bispebjerg Hospital. For kantinen blev der tilrettelagt et særligt forløb – primært fordi de havde svært ved at afsætte hele dage, men også fordi de ønskede at tilrettelægge et lidt anderledes forløb, som i mindre grad tog udgangspunkt i spørgeskemaet og i højere grad i spørgsmålet: "Hvad skaber en god arbejdsdag?"

På den første dag af den planlagte uddannelse fik deltagerne et overblik over projektets forløb, samt hvilke opgaver de forskellige deltagere havde. Derudover arbejdede deltagerne med at få begrebet social kapital ind under huden via øvelser og diskussioner. Endelig blev spørgeskemaet præsenteret og den lokale trio tilpassede spørgeskemaet til de samarbejdspartnere, de havde.

På den anden kursusdag blev deltagerne trænet i, hvordan man kan fortolke resultaterne af et spørgeskema. Derudover blev redskaber for den efterfølgende proces gennemgået og diskuteret – primært med fokus på det dialogmøde, hvor alle medarbejdere skulle høre og diskutere resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen samt komme med ideer til indsatser.

#### **Den lokale og den centrale TRIO**

Den lokale TRIO var ansvarlig for projektet i deres enhed (institution, boenhed, team, afdeling m.v.). Intentionen var at knytte aktiviteterne tæt til det lokale MED-arbejde, hvor disse tre personer spiller en hovedrolle.

Den centrale TRIO bestod ideelt set af en intern HR-konsulent, arbejdsmiljøkonsulent og uddannelseskonsulent. Deres opgave var at støtte de lokale enheder i deres arbejde med social kapital. I praksis var det enten en HR- eller en arbejdsmiljøkonsulent, der var tilknyttet enhederne. I nogle tilfælde var der to tilknyttet. På Bispebjerg var det konsulenter fra den samlede HR-afdeling, mens det i Oden-

se Kommune var konsulenter fra hhv. Børne- og Ungeforvaltningen og Ældre- og Handicapforvaltningen. I Odense Kommune deltog ligeledes konsulenter fra Koncern HR med henblik på at opsamle og sprede erfaringer på tværs af forvaltninger.

Samarbejdet mellem de to trioer udviklede sig godt på langt de fleste af de deltagende arbejdspladser. Lederne havde en naturlig opgave i at drive indsatsen, men ofte i et tæt samarbejde med AMR og TR. På en af arbejdspladserne var lederen syg i en længere periode, og her lykkedes det medarbejderrepræsentanterne at fastholde indsatsen på trods af, at der ikke var en leder i Trioen. Konsulenterne i den centrale TRIO spillede en stor rolle i forbindelse med tilbagemeldingen af spørgeskemaet og den dermed forbundne dialog i medarbejdergruppen om, hvad der skulle sættes på af initiativer. Deres funktion blev både at være sparringspartner til den lokale TRIO og tovholder i forskellige indsatsforløb.

### **Spredning af erfaringer**

Deltagerne i den lokale TRIO har i forskellige sammenhænge været med til at sprede deres erfaringer til andre arbejdspladser ved at fremlægge deres erfaringer på konferencer eller interne møder i deres forvaltninger m.v. Det har ført til en stor spredningseffekt – især i Odense Kommune.

Det har vist sig at være en styrke at give de interne konsulenter opgaven med at være proceskonsulenter. De erfaringer, projektet har skabt, er blevet i organisationen, og en af effekterne har været, at konsulenterne har iværksat lignende indsatser til styrkelse af den sociale kapital andre steder i organisationen. På børne- og ungeområdet i Odense Kommune har man i løbet af det seneste år iværksat social kapital indsatser på yderligere fem institutioner og otte skoler. På hjemmeplejeområdet er man i gang med at gennemføre et udviklingskursus for alle hjemmeplejegrupper, hvor social kapital er et gennemgående tema. De interne konsulenter har ligeledes været budbringere på ledermøder og i andre sammenhænge, hvor social kapital har været sat på dagsordenen. De er så at sige blevet bærerne af social kapital, når de bevæger sig rundt i organisationens mange hjørner.

Alt i alt har forløbet altså vist, at det var en god ide at sætte på disse lokale aktører i processen. De har påtaget sig opgaven og er blevet levende "ambassadører" for viden om, erfaringer med og troen på, at social kapital nytter noget – både for jobtilfredshed og for kvaliteten og effektiviteten af arbejdet. Projektet har kastet lys over nye samarbejdsflader og muligheder. Det gælder samarbejdet mellem de interne konsulenter og de lokale arbejdspladser repræsenteret ved den lokale trio, og det gælder mulighederne for at sprede erfaringer, perspektiver og metoder mellem de centrale lederniveauer.

## **6.2 Fokus på ledelse og samarbejde på alle niveauer**

Når en arbejdsplads beslutter at sætte fokus på at udvikle den sociale kapital, kan det ikke undgås, at der også vil blive sat fokus på ledelse og de enkelte leders praksis. Social kapital er indirekte ledelsesudvikling. Men det bør ikke kun være de lokale ledere, der kommer i fokus – bevågenhed og støtte fra øvre ledelseslag er nødvendig, da de enkelte ledere kan komme i klemme og til kort. Det er meget vigtigt, at arbejdspladsen tager højde for det, hvis man sætter et projekt i gang.

Vi har i projektet set eksempler på, hvordan medarbejdere og ledere har fået støtte og opbakning fra lederen på næste niveau i ledelseshierarkiet. Men vi har også set eksempler på det modsatte, hvor lokale medarbejdere og ledere er blevet overladt til sig selv, selvom de ikke var i stand til at håndtere de udfordringer, som projektet satte fokus på.

Det har fra starten været intentionen at sætte fokus på alle tre former for social kapital: samlende, brobyggende og forbindende. De samlende relationer har der været fokus på ude på de enkelte arbejdspladser, mens to netværksmøder satte fokus på de forbindende og brobyggende relationer.

I de to forvaltninger, der var aktive i indsatserne i Odense Kommune, blev social kapital sat på dagsordenen på ledermøder, hvor ledere og konsulenter fra den centrale TRIO deltog og fortalte om erfaringerne og perspektiverne i social kapital. Hjemmeplejelederen fik ligeledes sat det på dagsordenen på møder for alle hjemmeplejechefer på Fyn og siden i hele landet.

### **Netværksmøder**

Netværksmøderne var som udgangspunkt tænkt som et forum, hvor de deltagende aktører i indsatsen kunne mødes med resten af organisationen – fra top til bund, horisontalt og vertikalt. Begrundelsen for dette var, at social kapital er noget som har med hele organisationen at gøre og ikke kun med de udførende led. Samarbejdet, tilliden og retfærdigheden skal også fungere mellem enhederne og mellem ansatte og ledere hele vejen op og ned i organisationen. Det er ikke nok alene at optimere den sociale kapital i en institution eller afdeling, også de brobyggende og forbindende elementer i samarbejdet skal aktiveres.

Netværksmøderne gav de øvre ledelsesniveauer kendskab til den sociale kapital i sin konkrete udformning på de lokale enheder samt indblik i effekten af de aktiviteter, de lokale enheder satte i værk. Omvendt gav netværksmøderne de lokale enheder bedre kendskab til de øvre ledelsesniveaues tanker om og forståelse af opgaver og arbejdsplads. Tanken var, at når de øvre ledelsesniveauer fik overblik over de lokale niveaues aktiviteter og behov, så kunne de skabe rammer og fora, der var nødvendige for at styrke de brobyggende relationer mellem afdelingerne på tværs.

Netværksmøderne blev som sagt afholdt to gange i løbet af indsatsen. Primært i Odense Kommune, hvor der var flest delprojekter i enhederne, lykkedes det at opnå den ønskede effekt af møderne. Her deltog der ud over personerne fra de 2 trio'er, chefer (Stats- og forvaltningsdirektører, ældrechef, HR-chef), mellemledere (hjemmeplejeleder, lederen af daginstitutionsområdet, bostedsleder, m.fl.) og repræsentanter fra H-MED. Allerede inden projektet blev iværksat, havde man i Odense Kommune besluttet at ville satse på social kapital som en prioriteret/strategisk indsats.

På netværksmøderne lykkedes det at få en dialog om erfaringerne fra projekterne og de strategiske perspektiver i en social kapital satsning samt betydningen af at have fokus på det brobyggende og de forbindende samarbejder i organisationen. Det har været med til at forankre viden om og erfaringer med at arbejde med social kapital bredere i kommunen og til beslutningstagere i den øverste del af ledelseshierakiet.

En anden væsentlig effekt af netværksmøderne var, at netværksmøderne for de deltagende lokale enheder blev en anledning til at reflektere over, hvor langt de var kommet i deres indsats i og med, at de skulle fremstille dette. Ud over dette blev deltagelsen i netværksmødet og den bevågenhed de fik fra kommunens øverste ledelse, et skulderklap og en energiindsprøjtning til den fortsatte indsats hjemme i egen enhed.

Parallelt med indsatserne i dette projekt blev der i Odense Kommune iværksat en indsats i forhold til MED-udvalgene med fokus på social kapital.

Det lykkedes ikke på samme måde at samle en bred vifte af ledere til netværksmøderne på Bispebjerg Hospital. Her har projektet heller ikke medført mange aktiviteter, der sigter på de brobyggende relationer. Det kræver et stærkt commitment fra alle niveauer i organisationen. I den henseende har projektet nok drejet sig om en for lille del af organisationen.



På Bispebjerg Hospital deltog kun to arbejdspladser, som var så forskellige, at de havde svært ved at se nytten af hinandens erfaringer. Derudover befandt de sig i hvert deres linje i organisationen – det vil sige, der var ikke umiddelbart fælles temaer eller fælles øvre ledere, som kunne motivere koordinering og samarbejde længere oppe i organisationen. Derudover har der måske været for kort tid til at etablere erkendelsen af, at det er nødvendigt at skabe rammer for de brobyggende relationer hos alle de relevante aktører. Konklusionen er derfor, at det er vigtigt at få inddraget alle nødvendige niveauer og aktører om ikke i starten af projektet, så i hvert fald undervejs. Og det kræver i det mindste et stærkt commitment fra den øverste ledelse og øverste MED-udvalgs side. Efter projektafslutning har resultaterne været behandlet på et møde i virksomhedsMED på Bispebjerg Hospital. Hvilken spredning det kan føre til, kan vi desværre ikke sige noget om endnu.

### 6.3 Der hvor designet ikke passede

Projektets design med spørgeskemaundersøgelse, lokale arbejdsgrupper, dialogmøder og netværksmøder har givet mening for de fleste af de deltagende arbejdspladser. De har kunnet bruge spørgeskemaundersøgelserne til diskussioner om, hvad social kapital er konkret, hvad der skal til for at styrke den, og hvilket udbytte projektet har givet. Organiseringen i lokale arbejdsgrupper med udgangspunkt i MED-systemet har skabt kontinuitet og forankring, og endelig har netværksmøder skabt kendskab på tværs samt op og ned i organisationen.

Men dette projektdesign egnede sig i dette projekt ikke til kantinen. Derfor bidrager kantinen forløb med nogle refleksioner om projektdesign, og om hvilke forudsætninger der skal være til stede for at sætte et udviklingsprojekt i gang på en arbejdsplads.

#### **Kantinen**

Da projektet startede på Bispebjerg Hospital, havde kantinen fået ny chef kort tid forinden. På det tidspunkt var kundetilfredsheden lav, og den nye chefs opgave var at forbedre kvalitet og service. Projektets første spørgeskemaundersøgelse viste, at tilliden var lav – både til ledelsen og mellem de ansatte. Derfor kunne man synes, at et projekt om social kapital var yderst relevant. Men chefen for kantinen var skeptisk. I en situation, hvor han var blevet pålagt at hæve kantinenes kvalitet væsentligt, så han primært projektet som en udefrakommende forstyrrende faktor. Og medarbejderne har formentlig oplevet perioden som usikker, da det var klart, at der skulle ske nogle gennemgribende ændringer i kantinen. Det viste sig også at være svært at rekruttere medarbejderrepræsentanter til den lokale arbejdsgruppe og fælles møder om projektet. Konsekvensen var, at kantinen kun deltog i ganske få projektaktiviteter.

Kantinen gennemførte derfor sin egen udviklingsproces uafhængigt af projektet. Kantinenes chef satte fokus på kerneopgaven – at levere mad til hospitalets ansatte, så de oplever kvalitet og god service. For ham var forudsætningen kvalificerede og engagerede medarbejdere. Han opstillede klare målsætninger til produktion, kvalitet, økonomi, service samt samarbejde. Derudover blev pligter og rettigheder afklaret og skrevet ned i en personalehåndbog, så forventningerne blev gennemskuelige. Konsekvensen var, at nogle medarbejdere valgte at sige op eller blev omplaceret.

Ifølge chefen er resultatet en markant stigning i fagligheden, hvor medarbejderne har fået den samme terminologi og er blevet bedre til at samarbejde. Kvaliteten er forbedret, hvilket man kan se i hospitalets trivselsundersøgelse "Trivsel til tiden" 2009. Her fremgår det, at:

*"Medarbejdernes kostvaner er yderligere forbedret, og der udtrykkes større tilfredshed med kvaliteten af kantinemaden"*

Set i bakspejlet kan vi se, at det ikke var fornuftigt at starte et projekt af denne type i den situation, kantinen var i. Det havde i det mindste krævet, at projektet var blevet omdesignet til kantinens særlige situation. Projektets formål var at afprøve og udvikle et spørgeskema, men det viste sig at formidlingen af spørgeskemaresultater i points, skalaer og procenter ikke var vedkommende og forståeligt for kantinens medarbejdere.

Chefen har alligevel gennemført et forløb, der har berørt væsentlige elementer i den sociale kapital. Der er sat fokus på kerneopgaven og retfærdighed ved at klargøre forventninger til alle. Derfor er det også ærgerligt, at vi kun kan vise at forløbet har haft betydning for kvaliteten. Vi har ikke tilstrækkelige data til med sikkerhed at kunne sige, om der også er sket forbedringer i den sociale kapital og det psykiske arbejdsmiljø, men det er stadig en god case, fordi der er arbejdet så tydeligt med retfærdighed.

## 7. Social kapital, psykisk arbejdsmiljø, trivsel – ligheder og forskelle

Igennem projektet har vi løbende diskuteret, om og hvordan en tilgang med social kapital til arbejdet med arbejdsmiljø er anderledes end en tilgang med overskriften psykisk arbejdsmiljø. Denne diskussion vil vi gerne videreformidle i dette kapitel. Er det andre problemstillinger, der kommer op/ bliver arbejdet med? Er der forskel i gennemslagskraften på arbejdspladsen?

Vi indleder kapitlet med at beskrive nogle almene og generelle forskelle og ligheder mellem social kapital, psykisk arbejdsmiljø og trivsel.

### Psykisk Arbejdsmiljø

Begrebet psykisk arbejdsmiljø opstod i forlængelse af Arbejdsmiljøloven af 1975. Inspirationen til at tage de psykologiske, sociale og arbejdsorganisatoriske sider af arbejdet op i loven var 1960'ernes og -70'ernes diskussioner om motivation, psykologiske jobkrav, jobtilfredshed, trivsel, jobdesign samt en begyndende diskussion af stress med en erkendelse af, at det psykiske arbejdsmiljø har betydning for medarbejderens psykiske og fysiske helbred, selvopfattelse og sociale liv. I denne periode var der mangel på arbejdskraft og omstilling i industrien, og derfor var der stor interesse for disse arbejdsforhold, deres betydning for medarbejdernes engagement og ansvarstagen i jobbet samt fastholdelse/tiltrækning af arbejdskraft, effektivitet og produktkvalitet.

Psykisk arbejdsmiljø er opdelt i en række faktorer fx: indflydelse på eget arbejde, udviklingsmuligheder i arbejdet, arbejdsmængde/arbejdstempo, krav i arbejdet (rolleklarhed, følelsesmæssige krav, uklare eller modsatrettede krav), alenearbejde, arbejdstid og skiftehold, meningsfuldhed, respekt, anerkendelse, social støtte og feedback, information, kommunikation og konflikt, ledelse, mobning og chikane, vold og trusler om vold.

Arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø kan vurderes ud fra medarbejdernes risici for belastninger i arbejdet eller for deres positive udviklingsmuligheder i arbejdet. I Arbejdstilsynets regi har det primært været de belastende sider af psykisk arbejdsmiljø, der har været i fokus samt de sundhedsmæssige konsekvenser heraf, fx stress, psykisk træthed, udbrændthed, oplevelse af monotoni, depression eller psykosomatiske sygdomme, så som hjerte-karsygdomme.

I arbejdsmiljølovens perspektiv er der to hovedgrupper af faktorer i det psykiske arbejdsmiljø:

- 1) arbejdets indhold, udførelse og organisering
- 2) de sociale relationer (forholdet mellem kolleger og mellem ledelse og medarbejdere).

Allerede under lovens tilblivelse i midten af 1970'erne var arbejdsmarkedets parter uenige om, hvad loven skulle omfatte. Ikke mindst spørgsmålet om de sociale relationer mellem ledere og medarbejdere var et alvorligt konfliktfelt. Det blev i nogle sammenhænge kaldt en kamp om ledelsesretten. Denne skelnen mellem de forhold, som på den ene side primært kommer af jobbet og opgaverne, arbejdets organisering, de teknologiske samt andre mere "fysiske" sider af arbejdet og på den anden side de relationelle forhold blev endnu engang slået fast ved trepartsdrøftelserne om Arbejdstilsynets rolle i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø i midten af 90'erne. Arbejdstilsynets hovedfokus er de forhold, som ikke udspringer af de relationelle forhold. Der er dog inden for de seneste 10 år sket et skred i dette, idet mobning er blevet et indsatsområde for Arbejdstilsynet.

Denne skelnen har ikke haft nogen nævneværdig betydning for de arbejdspladser, som i praksis selv har arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Her har det været de forhold, som arbejdspladsen selv har fundet væsentlige, der er blevet arbejdet med at forbedre – og det er forhold fra begge disse to

hovedgrupper. Her er fokus afhængig af forskellige vurderinger af situationen og konjunkturerne på de enkelte virksomheder. Men generelt har der været nogle samfundsmæssige tendenser til hvilke forhold, der har været fokus på.

I nogle perioder (fx 1970'erne) var der fokus på arbejdets indhold og organisering (for at skabe et indhold, som kunne tiltrække og fastholde arbejdskraft i en periode med høj beskæftigelse). I 1980'erne var der fokus på den ny edb-/it-baserede teknologiske betydning for det psykosociale arbejdsmiljø. Op gennem 1990'erne kom der fokus på de velfærdssektorer, hvor der arbejdes med mennesker, og de konsekvenser dette har for sundhed og arbejdsevne. 2000'erne har været præget af øget arbejdstempo, stress, fravær, teamarbejde, grænseløst arbejde og attraktive arbejdspladser, som kunne tiltrække og fastholde arbejdskraft. Der har ligeledes været et stort fokus på kompetenceudvikling og individuel udvikling. Nogle af de vigtigste kurser for medarbejdere i denne periode har været personlig udvikling, men også et begyndende fokus på relationelle forhold på arbejdspladsen i form af teambuilding og i de seneste år konflikthåndtering og -løsning.

I og med at det psykiske arbejdsmiljøbegreb er så stærkt knyttet til arbejdsmiljøloven og dens fokus på sundhed/sygdom, har der været stor fokus på den enkeltes eller faggruppers arbejdsbetingelser. Hvad er det i jobbet og jobbene, som giver sygdom/sundhed? Der er foretaget mange undersøgelser af og udviklet megen viden om faggruppers psykiske arbejdsmiljø, såsom pædagogernes arbejdsmiljø, social- og sundhedshjælpernes arbejdsmiljø, slagteriarbejdernes arbejdsmiljø, freelancejournalisternes arbejdsmiljø eller sektorerne arbejdsmiljø, fx døgninstitutionernes arbejdsmiljø, skolernes arbejdsmiljø, arbejdsmiljøet på socialkontorer, arbejdsmiljøet i rengøringssektoren, vidensarbejdernes arbejdsmiljø osv.

De seneste års forskning har nuanceret denne opfattelse. Den viser, at det psykiske arbejdsmiljø kan være vidt forskelligt på forskellige arbejdspladser inden for den samme faggruppe eller branche/sector/institutionstype. Det betyder jo ikke, at der ikke er nogle særlige psykiske arbejdsmiljøprofiler for en bestemt faggruppe eller branche. Det er der. Men sådanne billeder er gennemsnitsbilleder, og der vil være forskel på, hvordan de ser ud fra arbejdsplads til arbejdsplads. Og hvis man fx i en kommune eller region skal arbejde med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, er det væsentligt at vide i hvilke af institutionerne, det er mest påkrævet at lave sin indsats med de midler, man nu engang har til rådighed.

*På den ene side* er der altså behov for at sætte fokus på de arbejdsmiljøforhold, som er knyttet til et bestemt type af arbejde for at kunne optimere arbejdsmiljøet. Det er det unikke ved de forskellige jobtyper. Det være sig forbedringer af arbejdets indhold, udførelse og organisering. Det er her, fokus primært har været indtil nu, og det er i nogen grad lykkedes gennem de seneste 30 år at få forbedret nogle af disse forhold. *På den anden side* er der behov for at sætte fokus på de relationelle forhold i arbejdet. Det er relationer og samarbejde mellem kollegaer og mellem ansatte og ledere. Disse relationer skal hele tiden oparbejdes, vedligeholdes og udvikles. Det er det unikke ved den enkelte arbejdsplads.

## **Trivsel**

Trivselsbegrebet har sine rødder tilbage i 1960'erne og har jobtilfredshed som fokus. Dengang var der undersøgelser, der viste en sammenhæng mellem jobtilfredshed og effektivitet samt god kvalitet. Trivsel blev eksplicit ekskluderet fra arbejdsmiljøloven af 1975, idet de mere positive konsekvenser af arbejdet ikke skulle være omfattet af loven. Samtidig var det påvist, at man godt kunne have en generel tilfredshed med arbejdet samtidig med, at der var forskellige forhold i arbejdet som var belastende. I praksis har denne skelnen mellem, hvordan de forskellige faktorer i arbejdet fører til belastning eller

trivsel været vanskelig at opretholde, idet det stort set er de samme faktorer eller kombinationer af faktorer, der kan føre til belastning eller berigelse. Krav, ansvar og indflydelse kan der være for lidt af, det kan være passende eller det kan være for meget.

I de seneste 10 år er trivselsbegrebet vendt tilbage i arbejdslivsdebatten. Det er et udtryk for, at flere arbejdspladser og HR-afdelinger ville have et begreb, der er mere "positivt" ladet end psykisk arbejdsmiljø og stress. Som en konsekvens af dette og af den positive psykologis fokus på de positive siders betydning for den menneskelige udvikling har der udviklet sig en tradition på arbejdspladserne og i konsulentverden, hvor mere anerkendende metodetilgange har vundet frem.

Trivselsbegrebet ligner i sin forståelse den forståelse, der findes i stress. Stress og trivsel er begge et resultat af individets møde med det psykiske arbejdsmiljø. Resultatet er en "tilstand" i individet, hvor stress er en belastningstilstand, og trivsel er en tilfredshedstilstand.

I den nyere tilgang til trivsel er der et øget fokus på individets håndtering af mødet med arbejdsforholdene, som det fx kommer til udtryk i NFA's satning på CAT (Cognitive Activation Theory). Det enkelte individs forventninger og forventningstænkning er oprindelige begreber i trivselsforståelsen. Coping/håndtering af stressorer har også været et tema i stressforskningen.

Motivet til at arbejde med trivsel og motivet til at arbejde med stress på arbejdspladsen er umiddelbart forskellige. Arbejder man med trivsel hos medarbejderne, vil motivet ofte være ønsket om en mere effektiv arbejdsplads med mindre fravær, mere sammenhold og en bedre kvalitet. Motivet til en indsats mod stress er ofte at finde ud af, hvad man skal gøre, når medarbejderne er blevet syge, og hvad man gør for at undgå, at de bliver syge. Det kan også handle om at ville nedbringe sygefraværet, fordi det koster på bundlinjen og giver øget arbejdsbyrde for de øvrige medarbejdere.

Trivselsperspektivet har altså et fokus på medarbejdernes betydning for effektivitet og kvalitet i opgaveløsningen, og dermed ligger trivselsbegrebet tættere på social kapital-begrebet, end det klassiske psykiske arbejdsmiljøbegreb gør.

## **Social kapital**

Virksomhedens sociale kapital er den egenskab, der sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave. Med andre ord er social kapital de sociale relationer, der bliver skabt i kraft af, at man løser opgaverne, men som også er en forudsætning for at opgaverne kan løses. Social kapital har altså ikke fokus på jobfaktorerne, og undersøgelser viser også, at der ikke er sammenhæng mellem social kapital og fx belastninger fra arbejdsmængde og -pres.

Social kapital-begrebet har ikke den samme tilknytning til arbejdsmiljøloven, som det psykiske arbejdsmiljø har og dermed til de sundhedsmæssige sider af arbejdet. Det fokuserer i højere grad på produktivitet, effektivitet og produktkvalitet. Social kapital er heller ikke på samme måde knyttet til jobbene, men retter fokus mod hele arbejdspladsens evne til at løse kerneopgaven. Social kapital har samarbejde som fokus – samarbejde om løsning af kerneopgaven - og ikke arbejdets indholds betydning for den enkeltes job. Ud over samarbejdet sætter social kapital særligt fokus på to sider af de sociale relationer i et samarbejde – tillid og retfærdighed. Empirisk forskning har vist, at tillid og retfærdighed er gode udtryk for karakteren af samarbejdet i en virksomhed og de afledte faktorer så som jobtilfredshed, fastholdelse af arbejdskraft, kvalitet og effektivitet.

Lidt firkantet og unuanceret kan det siges, at social kapital har et fokus, der omfatter den ene side af det psykiske arbejdsmiljø, nemlig de sociale relationer og samarbejdet i virksomheden, om end per-

spektivet er et andet. Interessen for arbejdets udførelse og indhold er i et social kapital-perspektiv knyttet til optimering af opgaveløsningen gennem forbedret samarbejde, hvor det i et klassisk psykisk arbejdsmiljøperspektiv er rettet mod de belastnings- og sundhedsmæssige konsekvenser for medarbejderne.

At ændre på arbejdsorganisering for at skabe forbedringer er en af de centrale indsatser i såvel det psykiske arbejdsmiljø som i social kapital. Men der er forskelligt fokus. I det psykiske arbejdsmiljøperspektiv handler det om at ændre indholdet i arbejdet for den enkelte og dermed ændre på belastninger eller udviklingsmuligheder. I et social kapital perspektiv handler det om at ændre for at optimere samarbejdet om opgaveløsningen med henblik på øget effektiviteten og produkt-/servicekvalitet.

### **Psykisk arbejdsmiljø og social kapital i projektet**

I og med at der i dette projekt ikke er spurgt til helbredskonsekvenserne i spørgeskemaundersøgelsen før og efter, er det ikke muligt at vurdere, om der har været ændringer i den sociale kapital, som har en sammenhæng med ændringer i sundheden. Men fra andre undersøgelser ved vi fx, at der er en sammenhæng mellem høj social kapital og lav stress eller mobning. Hvad angår jobtilfredshed (trivsel) er der også en tydelig sammenhæng med social kapital. (se figur 2 tabel)

Vi skal nu rette blikket mod spørgsmålet: Vælger arbejdspladsen at arbejde med andre problemstillinger, når fokus er på social kapital frem for psykisk arbejdsmiljø? Og er der forskel i den gennemslagskraft, en indsats har på arbejdspladsen?

Hvis man sammenligner dette projekts forandringsmodel (spørgeskema som afsæt til proces og dialog i enhederne, udvælgelse af og gennemførelse af indsatser) med tilsvarende indsatser på psykisk arbejdsmiljø, er forskellen at spørgeskemaer om psykisk arbejdsmiljø ofte har haft langt flere fokuspunkter/dimensioner. Det har ofte givet anledning til stor forvirring i tolkningen, og i hvad man skulle tage fat på. Det er vores vurdering, at de tre grundbegreber tillid, retfærdighed og samarbejde gør det konkret for medarbejdere og ledere at komme i dialog om, hvilke indsatser der kan prioriteres for at gøre arbejdsforholdene bedre.

Men hvis en psykisk arbejdsmiljøindsats er baseret på dialogmetoder – dvs. uden en spørgeskemaundersøgelse men med dialog om de to hovedtemaer:

- 1) arbejdets indhold, udførelse og organisering
- 2) samarbejde og kommunikation om opgaveløsningen

så er det sjældent svært at finde frem til, hvilke temaer arbejdspladsen skal arbejde med. Men disse dialogmetoder kan ikke levere "tal", som kan danne baggrund for opmærksomhed, sammenligninger og prioriteringer højere oppe i ledelsesniveauerne.

Når det gælder den type problemer, der er kommet frem, så er de ikke væsentlig forskellige fra dem der kan komme op i et projekt, der sætter fokus på psykisk arbejdsmiljø. Der har været temaer både i forhold til arbejdets indhold og organisering (fx overflødige opgaver i bostederne, fordeling af ruter i hjemmeplejen) og til de relationelle forhold (samarbejde mellem to vagthold i bostederne, kommunikation i hjemmeplejen, kontakt med øvre ledelse). Men problemstillingerne er udvalgt ud fra andre perspektiver. Fx er *Fordeling af ruter* et tema, der er valgt ift. perspektivet retfærdighed, *overflødige opgaver* er valgt ud fra et ønske om at skabe fælles forståelse af kerneopgaven, *kontakt til øvre ledelse* ud fra et ønske om bedre forbindende relationer. Og noget tyder på, at disse indgange skaber en stør-

re forpligtelse til at få gjort noget, når først problemstillingen er rejst. Derudover er disse indgange måske også mere handlingsrettede og praktiske, som vi tidligere har nævnt.

I hvert fald vurderer vi, at der har været større lederopbakning, lederdeltagelse og lederkraft, end vi oftest ser i indsatsen med psykisk arbejdsmiljø som tema. På den anden side var lederopbakning jo også en forudsætning og eksplicit betingelse for deltagelse i projektet, og der blev indarbejdet aktiviteter, der direkte rettede sig til lederne på flere niveauer i organisationen.

Tilsammen sætter psykisk arbejdsmiljø, trivsel og social kapital fokus på væsentlige sider af en virksomheds brug af og samarbejde mellem mennesker. Brugen af produktionsfaktoren mennesket har på en og samme tid betydning for virksomhedens effektivitet, produktkvalitet og de ansattes helbred, jobtilfredshed og udviklingsmuligheder. Men det er ikke sådan, at der opnås gevinster på alle områder, hvis blot der fokuseres på et perspektiv.

### **Perspektivering**

Social kapitalens fokus på kerneopgaven og samarbejdet kan være nøglen til, at der udvikles en ny forståelse og praksis på de kommunale og regionale arbejdspladser og organisationer. Løsningen af arbejdsopgaverne er hovedfokus for såvel ledere som medarbejdere, når de dag efter dag møder op på arbejdspladsen. Det er det, de er uddannet til, det er det, de er ansat til, og det er meget ofte også det, de kobler deres identitet op på. Såvel ledere som medarbejdere er interesseret i at skabe et godt produkt til glæde for borgere, klienter, beboere, patienter, børn, unge, ældre m.v. Men de kan have forskellige mål for, hvad et godt produkt og høj fagprofessionalitet er – afhængig af faglig etik og tradition, samfundsmæssig prioritering og administrativ økonomisk formåen. Derfor er det at skabe fælles mål for opgaveløsningen en væsentligt element i indsatsen for at forbedre den sociale kapital.

Det er i den daglige opgaveløsning og i samarbejdet, der skabes god eller dårlig effektivitet og kvalitet. Men det er også her, der skabes tilfredshed/utilfredshed og sundhed/sygdom. "Produktion" af stress eller trivsel foregår så at sige samtidig med, at man skaber en velfærdssydelse eller et produkt. Rammerne for opgaveløsningen og samarbejdet bestemmer, hvordan opgaveløsningen konkret kommer til at foregå. Det vil sige forhold som arbejdsredskaber/teknologi, strukturer, arbejdsorganisering, arbejdstilrettelæggelse, faglige og personlige kompetencer, ledelse og kommunikation. Det er derfor også disse faktorer, der kan "drejes" på, når man vil skabe bedre effektivitet, kvalitet, sundhed og arbejdstilfredshed.

Med et fokus på social kapital kan man både fokusere på det, der skaber en sund og effektiv arbejdsplads, og på det der skaber et bedre arbejdsmiljø. Men selvom det er i den samme proces effektivitet, sundhed og trivsels skabes, betyder det ikke at et fokus på social kapital sikrer, at alle forhold i arbejdsmiljøet bliver forbedret. Fx kan der godt være et højt arbejdstempo og fysiske belastninger på en arbejdsplads med høj social kapital.

Udfordringen for den fremtidige indsats for sundere, bedre og mere effektive arbejdspladser er, at ledere og medarbejdere forstår og handler ud fra, at det er i den samme hverdag, ydelser og konsekvenser skabes. Og at det derfor også er dér, de løbende kan forbedres. Det betyder fx, at når ledere på alle niveauer tilrettelægger arbejdets organisering og rammer, skal de tage hensyn til, at det også har konsekvenser for de ansattes trivsel og sundhed. Hvis dette ikke sker, kan der være fare for, at social kapital med fokus på at organisationens medlemmer i fællesskab skal være i stand til at løse dens kerneopgave, kan ende med blive en "lean på samarbejde", uden at det psykiske arbejdsmiljø eller sundheden på arbejdet bliver forbedret.

# Spørgeskema om social kapital

- samt redskaber til processen før og efter gennemførelse af spørgeskemaundersøgelsen





# Spørgeskema om social kapital

## - og tilhørende hjælpeværktøjer

Dette redskab består af følgende delredskaber:

- Spørgeskema om social kapital
- Tilpasning af spørgeskema
- Oversigt over spørgsmål i spørgeskemaet om social kapital
- Dialogmøde – tilbagemelding af spørgeskemaresultater for personalegruppen

Spørgsmålene i spørgeskemaet retter sig mod to forhold: 1) social kapital (tillid, retfærdighed og samarbejde) og 2) andre forhold som har sammenhæng med social kapital (fx jobtilfredshed, indflydelse, ledelseskvalitet, rekruttering, fastholdelse, kvalitet, effektivitet og fravær).

For at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse med dette spørgeskema, skal I tilrette spørgeskemaet, så det passer til jeres organisation. Til det kan I bruge delredskabet ”Tilpasning af spørgeskema”, som viser hvad det er for spørgsmål, I skal tage stilling til.

For de særligt interesserede giver delredskabet ”Oversigt over spørgsmål i spørgeskemaet om social kapital” mulighed for at se, hvilke temaer de enkelte spørgsmål dækker.

Delredskabet ”Dialogmøde – tilbagemelding af spørgeskemaresultater for personalegruppen” er tænkt som inspiration til den efterfølgende proces, hvor den personalegruppe, som har udfyldt spørgeskemaet, diskuterer resultaterne af undersøgelsen.

Spørgeskemaresultaterne er også relevante at diskutere i MED og i lederfora på andre niveauer end i de institutioner, afdelinger m.v., der deltager i undersøgelsen. Som inspiration til dette, kan følgende redskaber anbefales: Netværksmøder eller Refleksioner i linjeledelsen om social kapital.

Inden I sætter en spørgeskemaundersøgelse i gang, er det vigtigt at afklare, om besvarelserne er anonyme. Vælger I at oplyse respondenterne om, at de er anonyme, skal I udvikle procedurer for, hvordan I sikrer anonymitet.

Udgivet af



**BRANCHEARBEJDSMILJØRÅDET**  
Social & Sundhed

Arbejdsmiljøsekretariatet  
Stuvestræde 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

**Styregruppen bag værktøjerne:**

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

# Spørgeskema om social kapital

Dette spørgeskema er udviklet i BAR SoSu's projekt om social kapital af TeamArbejdsliv, Grontmij | Carl Bro og Task-Consult og afprøvet på Bispebjerg Hospital og i Odense kommune.

Spørgeskemaet er udviklet med henblik på at undersøge virksomheders, institutioners m.v. sociale kapital.

Hvis spørgeskemaet skal anvendes, skal der ske en konkret tilpasning til den pågældende arbejdsplads, der hvor der er "gule" markeringer. (se: "Tilpasning af spørgeskema" på siderne lige efter spørgeskemaet).

I bør skrive en indledende tekst på forsiden, der oplyser om undersøgelsens formål, dens gennemførelse og hvilken proces, den er tænkt ind i. Det er væsentlige informationer for de personer, der skal udfylde skemaet.

Afhængig af hvordan undersøgelsen gennemføres, kan følgende indsættes:

- Det er frivilligt at deltage i undersøgelsen, men kvaliteten afhænger af, at så mange som muligt deltager. Det tager ca. et kvarter at udfylde skemaet. Du skal sætte ét kryds ud for hvert spørgsmål med fortrykte svarkategorier. Man må ikke krydse af mellem to svarmuligheder.

Hvilken afdeling arbejder du i?

Afdelingens

navn: \_\_\_\_\_

Hvad er din faggruppe?

- ??????
- ??????
- ??????
- Leder
- Andet (skriv): \_\_\_\_\_

### Dit daglige arbejde

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
1A. Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af ledelsen?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
1B. Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af brugerne?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
1C. Kan du anbefale andre at søge arbejde på din arbejdsplads?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
1D. Er du tilfreds med kvaliteten af det arbejde, du udfører?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

## Din afdeling/gruppe

De næste spørgsmål handler om **din afdeling**

	Altid	Ofte	Somme- tider	Sjældent	Aldrig/ næsten aldrig
2A. Er der et godt samarbejde mellem kollegerne i <b>din afdeling</b> ?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
2B. Stoler kollegerne i almindelighed på hinanden i <b>din afdeling</b> ?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
2C. Er der et godt samarbejde mellem de forskellige faggrupper i <b>din afdeling</b> ?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
2D. Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af dine kolleger?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
2E. Får du hjælp og støtte fra dine kolleger, når du har brug for det?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
2F. Er der en god stemning mellem dig og dine kolleger?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

## Din nærmeste ledelse *(lederen skal ikke svare på spørgsmål 3A-3D)*

I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste leder på din arbejdsplads (dvs. **xxxx yyyyyyyyyy**):

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
3A. - sørger for, at den enkelte medarbejder har gode udviklingsmuligheder?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
3B. - prioriterer trivslen på arbejdspladsen højt?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
3C. - er god til at planlægge arbejdet?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
3D. - er god til at løse konflikter?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

## Din arbejdsplads som helhed

De næste spørgsmål handler ikke om dit eget job, men om din arbejdsplads som helhed

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
4A. Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
4B. Bliver de ansatte involveret i beslutninger om forandringer på arbejdspladsen?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
4C. Kan de ansatte give udtryk for deres meninger og følelser?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
4D. Bliver de ansatte involveret i beslutninger om fremtidsplaner?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
4E. Holder ledelsen vigtige informationer skjult for medarbejderne?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
4F. Opmuntres de ansatte til at komme med ideer til forbedringer?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
4G. Bliver man anerkendt for et godt stykke arbejde?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
4H. Bliver alle forslag fra de ansatte behandlet seriøst af ledelsen?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
4I. Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
4J. Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
4K. Stoler ledelsen på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
------------------	------------	---------	--------------	--------------------

5A. Er der et godt samarbejde mellem **din afdeling** og **xxxxxxx**?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	4	3	2	1

5B. Er der et godt samarbejde mellem **din afdeling** og **yyyyyyy**?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	4	3	2	1

5C. Er der et godt samarbejde mellem **din afdeling** og **zzzzzzz**?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	4	3	2	1

5D. Er der et godt samarbejde mellem **din afdeling** og **øøøøøøø**?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	4	3	2	1

5E. Er der et godt samarbejde mellem **din afdeling** og **æææææææ**?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	4	3	2	1

I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad	Ved ikke
------------------	------------	---------	--------------	--------------------	----------

6A. Har **xxxxxxx** respekt for det arbejde, som I udfører i **din afdeling**?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	4	3	2	1	0

6B. Har **yyyyyyy** respekt for det arbejde, som I udfører i **din afdeling**?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	4	3	2	1	0

6C. Har **zzzzzzz** respekt for det arbejde, som I udfører i **din afdeling**?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	4	3	2	1	0

## Tilfredshed med arbejdet

Angående dit arbejde i almindelighed. Hvor tilfreds er du med:

	Meget tilfreds	Tilfreds	Utilfreds	Meget utilfreds
7A. - dine fremtidsudsigter i arbejdet?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
7B. - arbejdsmiljøet?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
7C. - måden, dine evner bruges på?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
7D. - dit job som helhed, alt taget i betragtning?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

	Altid	Ofte	Somme- tider	Sjældent	Aldrig/ næsten aldrig
8A. Hvor ofte tænker du på at søge arbejde et andet sted?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

## Den daglige arbejdsgang

Inden for de sidste 12 måneder, i hvor høj grad har dit arbejde været besværliggjort af følgende ting?

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
9A. - Arbejdsopgaver som ikke er en del af dit egentlige arbejde?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
9B. - Papirarbejde (fx skemaer, dokumentation eller evalueringer) som du finder unødvendigt?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
9C. - Uhensigtsmæssige arbejdsgange?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

## **Sygefravær**

10A. Hvor mange sygedage har du haft på dit arbejde inden for de sidste 12 måneder?  
Antal dage, cirka: \_\_\_\_\_

**Så er der ikke flere spørgsmål. Mange tak for dine besvarelser**

*(Læs på de følgende sider om tilpasning af spørgeskemaet)*



# Tilpasning af spørgeskema

- kortlægning af organisation og samarbejdspartnere

## Formål:

At tilpasse spørgeskemaet, så det passer til den aktuelle organisation i forhold til hvem der er nærmeste leder, og hvilke afdelinger/institutioner/afsnit m.v. der samarbejdes med.

## Aktører:

De personer, der er ansvarlige for spørgeskemaundersøgelsen i et samarbejde med berørte ledere og medarbejdere.

## Fremgangsmåde:

### Faggrupper

Hvilke faggrupper er det relevant at opdele medarbejderstaben i?  
Faggrupperne sættes ind i spørgeskemaet:

---

---

---

---

---

---

---

---

Hvad er din faggruppe?

---

---

---

---

---

---

---

---

Andet (skriv):

---

---

### Din afdeling/gruppe:

Hvad kalder I afdelingen?: \_\_\_\_\_

Navnet på afdelingen sættes ind i spørgeskemaet.

2A. Er der et godt samarbejde mellem kollegerne i din afdeling \_\_\_\_\_?

2B. Stoler kollegerne i almindelighed på hinanden i din afdeling \_\_\_\_\_?

2C. Er der et godt samarbejde mellem de forskellige faggrupper i din afdeling \_\_\_\_\_?

2D. Får du hjælp og støtte fra dine kolleger, når du har brug for det?

2E. Er der en god stemning mellem dig og dine kolleger?

### Nærmeste leder

Hvem er respondenternes nærmeste leder – opgjort for hver afdeling, som spørgeskemaet uddeles i. Ellers bør der anvendes en entydig titel, så respondenterne ikke er i tvivl om hvem der menes. Titel og/eller navn sættes ind i spørgeskemaet:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste leder, dvs. \_\_\_\_\_ på din arbejdsplads: (lederen skal ikke svare)

3A. - sørger for, at den enkelte medarbejder har gode udviklingsmuligheder?

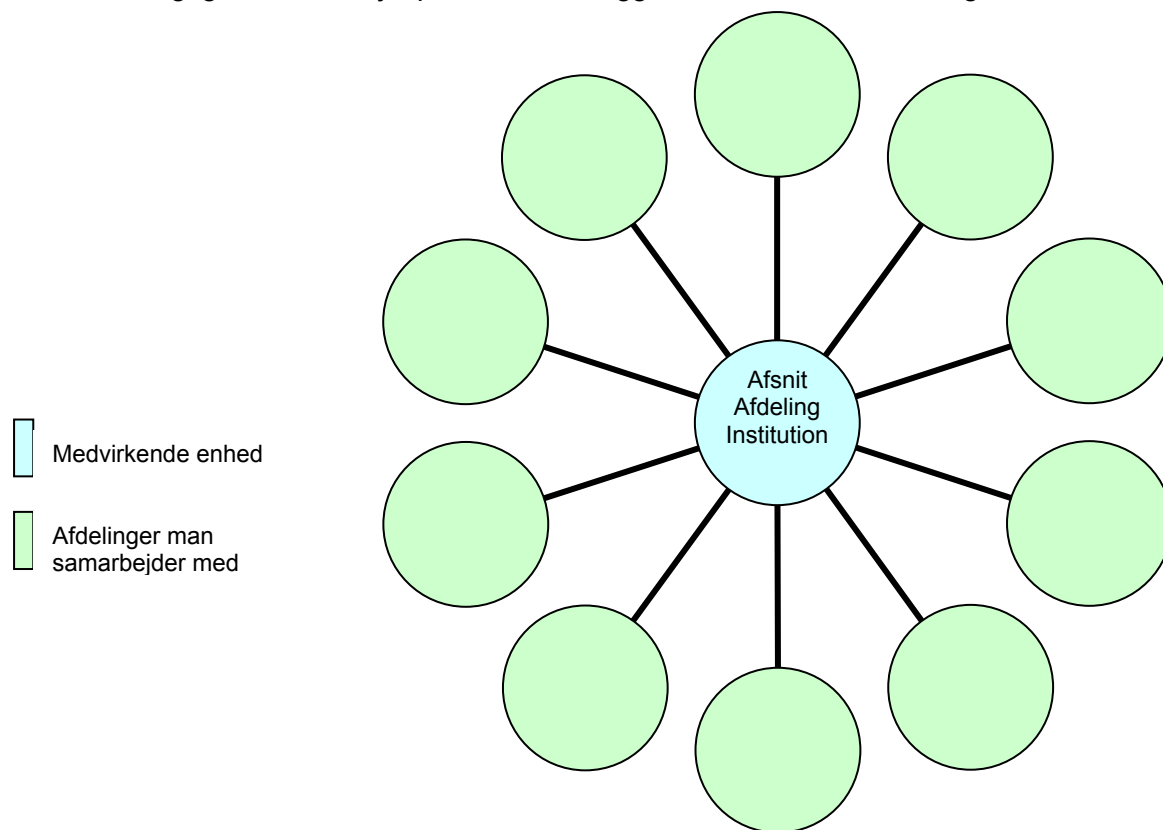
3B. - prioriterer trivslen på arbejdspladsen højt?

3C. - er god til at planlægge arbejdet?

3D. - er god til at løse konflikter?

## Samarbejdspartnere

Enhedens vigtigste samarbejdspartnere kortlægges efter nedenstående figur.



Herefter vurderes det hvilke, der er de vigtigste samarbejdspartnere, som den sociale kapital skal måles i forhold til. Højst 5 samarbejdspartnere sættes ind.

Skriv navnet på afdelingen/afsnittet/institutionen i steder for "din afdeling".

Samarbejdspartnerne sættes ind i spørgeskemaet:

- 5A. Er der et godt samarbejde mellem **din afdeling** og \_\_\_\_\_?
- 5B. Er der et godt samarbejde mellem **din afdeling** og \_\_\_\_\_?
- 5C. Er der et godt samarbejde mellem **din afdeling** og \_\_\_\_\_?
- 5D. Er der et godt samarbejde mellem **din afdeling** og \_\_\_\_\_?
- 5E. Er der et godt samarbejde mellem **din afdeling** og \_\_\_\_\_?

## Øvre ledelse

For at måle den forbindende sociale kapital er det væsentligt at undersøge relationen mellem de forskellige niveauer i organisationen. I den forbindelse er det sjældent relevant at spørge til kvaliteten af samarbejde. Derimod indeholder spørgeskemaet et spørgsmål om respekt. Derfor skal I vælge hvilke øvre ledelsesniveauer, det kan være relevant at spørge til og sætte de relevante lederes navne ind i skemaet.

Det muligt at indsætte navne på ledere fra flere niveauer i organisationen.

Derudover skriver I navnet på afdelingen/afsnittet/institutionen i stedet for "din afdeling"

---

---

6A. Har [ ] respekt for det arbejde, som I udfører i **din afdeling?**

6B. Har [ ] respekt for det arbejde, som I udfører i **din afdeling?**

6C. Har [ ] respekt for det arbejde, som I udfører i **din afdeling?**

***(På de følgende sider er der en oversigt over spørgsmål i spørgeskemaet)***

# Oversigt over spørgsmål i spørgeskemaet om social kapital

**Denne oversigt er knyttet til "Spørgeskema om Social Kapital". Se ligeledes hjælpeværktøjet "Tilpasning af spørgeskema".**

Formålet med denne oversigt er at vise, hvilke temaer spørgeskemaet dækker, og hvilke spørgsmål, der hører til de forskellige temaer. Oversigten er tiltænkt dem, som er interesseret i at gå mere i dybden med spørgeskemaet, og som bl.a. ønsker at se hvor landsgennemsnit og spørgsmål er kommet fra. Det er ikke nødvendigt at gennemlæse denne oversigt for at gå i gang med spørgeskemaundersøgelsen.

## Retfærdighed

Retfærdighed er en af de tre komponenter i virksomhedens sociale kapital. Spørgsmålene omhandler forskellige aspekter af retfærdighed og refererer til "hele virksomheden", hvilket altså nødvendiggør, at det præciseres, hvad der menes hermed.

*Bliver konflikter løst på en retfærdig måde? (3D)*

*Bliver man anerkendt for et godt stykke arbejde? (3D)*

*Bliver alle forslag fra de ansatte behandlet seriøst af ledelsen? (3D)*

*Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde? (3D)*

**Dette er skalaen for retfærdighed som findes i NFA's spørgeskema "Tre-dækkeren".** Gennemsnitlig score for Danmark: 59 point. Gennemsnit for besvarelsene i "Det stærke Fællesskab" (DSF), 2009: 59 point. 2010: 63 point.

---

## Tillid

Tillid er også en af de tre komponenter i virksomhedens sociale kapital. I øvrigt gælder det samme som ovenfor.

*Kan de ansatte give udtryk for deres meninger og følelser? (3D)*

*Holder ledelsen vigtige informationer skjult for medarbejderne? (3D)*

*Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen? (3D)*

*Stoler ledelsen på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde? (3D)*

**Dette er skalaen for "lodret tillid" i NFA's Tre-dækkeren.** Gennemsnitlig score for Danmark: 67 point. Gennemsnit for DSF, 2009: 68 point. 2010: 71 point.

---

## Samarbejde

Samarbejde er det tredje ben i virksomhedens sociale kapital. Normalt ser man både på det interne samarbejde i gruppen/afdelingen (bonding), det vandrette samarbejde til andre faggrupper/afdelinger (bridging) og det lodrette samarbejde mellem ansatte og ledelse.

### Samarbejde i afdelingen/gruppen (bonding)

Samarbejde i afdelingen er altså en del af det tredje ben i virksomhedens sociale kapital. To af spørgsmålene indeholder ordet "afdeling". Dette må evt. ændres til den betegnelse, der er relevant, når skemaet skal anvendes (se hjælpeværktøjet "Tilretning af spørgeskema"). Bonding refererer normalt til den gruppe, som man føler sig som en del af i det daglige arbejde – dvs "vi-gruppen", som man tænker på, når man siger "vi".

*Er der et godt samarbejde mellem kollegerne i din afdeling?  
(Ændret lidt i forhold til Tre-dækkerens spørgsmål: Er der et godt samarbejde blandt kollegerne på din arbejdsplads?)*

*Stoler kollegerne i almindelighed på hinanden i din afdeling?  
(Ændret lidt i forhold til Tre-dækkerens spørgsmål: Stoler de ansatte i almindelighed på hinanden?)*

*Får du hjælp og støtte fra dine kolleger, når du har brug for det?  
(Ændret lidt i forhold til Tre-dækkerens spørgsmål: Hvor ofte får du hjælp og støtte fra dine kolleger?)*

*Er der en god stemning mellem dig og dine kolleger? (3D)*

**Spørgsmålene er fra Tre-dækkeren (dog lidt modificeret).** Landsgennemsnit for hele skalaen om bonding: 71 point. DSF, 2009: 77 point. 2010: 81 point.

---

### **Bridging "inden for afdelingen"**

Et enkelt spørgsmål omhandler forholdet mellem faggrupperne inden for afdelingen. Set ud fra afdelingens synspunkt er der altså tale om bonding (på faggruppe-niveau), mens der ud fra faggruppernes synspunkt er tale om bridging (til andre faggrupper). Dette demonstrerer, hvor vigtigt det er at have fokus på kontekst. I visse tilfælde vil spørgsmålet være irrelevant, idet der måske kun er en enkelt faggruppe i afdelingen.

*Er der et godt samarbejde mellem de forskellige faggrupper i din afdeling?(Nyt)*

---

### **Samarbejde med andre afdelinger/faggrupper (bridging)**

*Er der et godt samarbejde mellem din afdeling og XX? (Her indføres navnet/navnene på de relevante afdelinger eller faggrupper, som man har samarbejde med) (Nyt spørgsmål)*

Her giver det ingen mening at anføre et gennemsnit, da niveauet beror på, hvor mange andre afdelinger, der er spurgt om i skemaet.

---

### **Samarbejde med den øverste ledelse (linking)**

*Har xxxxxxxx respekt for det arbejde, I udfører i din afdeling? (Her skal det præciseres, hvem det drejer sig om samt evt. titel på "den øverste ledelse".) (Nyt spørgsmål)*

---

## Involvering i beslutninger på arbejdspladsen

På virksomheder med høj social kapital er det naturligt at involvere de ansatte i beslutninger. Dels for at få flere og bedre ideer i spil, dels for at øge de ansattes involvering og engagement. De følgende tre spørgsmål fokuserer på denne dimension.

*Bliver de ansatte involveret i beslutninger om forandringer på arbejdspladsen? (Leanus)*

*Bliver de ansatte involveret i beslutninger om fremtidsplaner? (Leanus)*

*Opmuntres de ansatte til at komme med ideer til forbedringer? (Leanus),*

Gennemsnit for DSF, 2009: 58 point og 2010: 59 point.

---

## Anerkendelse

Arbejdspladser med høj social kapital er kendetegnet ved en høj grad af anerkendende ledelse og anerkendelse fra kollegerne. Dertil kommer, at der i reglen også er en forbindelse til anerkendelsen fra brugerne, men denne sammenhæng afhænger tillige af mange andre forhold end virksomhedens sociale kapital.

*Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af ledelsen? (3D, NAK, QPS)*

*Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af dine kolleger? (Nyt)*

*Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af brugerne? (Nyt)*

---

## Jobtilfredshed

Forskningen om social kapital viser entydigt, at virksomhedens sociale kapital hænger stærkt sammen med den generelle arbejdsglæde og trivsel på arbejdspladsen. Selv om man normalt anvender betegnelsen "jobtilfredshed" ser det således ud til, at begrebet primært er knyttet til arbejdspladsen og ikke jobbet som sådan.

*Angående dit arbejde i almindelighed. Hvor tilfreds er du med:*

- *dine fremtidsudsigter i arbejdet? (3D)*
- *arbejds miljøet? (3D)*
- *måden, dine evner bruges på? (3D)*
- *dit job som helhed, alt taget i betragtning? (3D)*

**Dette er skalaen om jobtilfredshed i NFA's Tre-dækkeren.** Landsgennemsnit: 65 point. DSF, 2009: 67 point. 2010: 69 point.

---

## Ledelseskvalitet

Af resultaterne fra forskningen om social kapital kan man tydeligt udlede, at virksomhedens sociale kapital hænger meget tæt sammen med dens ledelseskvalitet. Man kan konkludere, at en høj ledelseskvalitet er en nødvendig betingelse for at udvikle og opretholde høj social kapital. Det skal pointeres, at ledelseskvalitet ikke er en egenskab ved lederen eller ledelsen, men en egenskab ved *relationerne* mellem ledere og de ansatte. Der skal to til en tango.



*I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste ledelse på din arbejdsplads:*

- *sørger for, at den enkelte medarbejder har gode udviklingsmuligheder? (3D)*
- *prioriterer trivslen på arbejdspladsen højt? (3D)*
- *er god til at planlægge arbejdet? (3D)*
- *er god til at løse konflikter? (3D)*

**Dette er skalaen for ledelseskvalitet i NFA's Tre-dækkeren.** Landsgennemsnit: 55 point. DSF, 2009: 59 point. 2010: 66 point.

---

## Rekruttering

**En af fordelene ved høj social kapital på virksomheden er, at det er lettere at rekruttere og fastholde medarbejdere. Dette afspejler sig blandt andet i besvarelserne på spørgsmålet nedenfor.**

*Kan du anbefale andre at søge arbejde på din arbejdsplads? (nyt)*

DSF. 2010: 62 point..

---

## Intention om at sige op

**I forskningen betragtes *"intention to quit"* som en klar prædikator for personaleafgang. Det betyder, at hvis mange har en sådan intention, vil der i praksis blive større frafald blandt de ansatte fremover.**

*Hvor ofte tænker du på at søge arbejde et andet sted? (3D)*

**Dette spørgsmål er fra NFA's Tre-dækkeren.** Landsgennemsnit:32 point. DSF, 2009: 42 point. 2010: 39 point.

---

## Kvalitet

**Generelt gælder det, at virksomheder med høj social kapital – alt andet lige – producerer varer og ydelser af højere kvalitet end andre virksomheder. Dette afspejles ofte i de ansattes egne vurderinger af kvaliteten. Dog er det sådan, at ansatte, som arbejder med mennesker, er mindre tilfredse med kvaliteten end ansatte, som arbejder med materielle produkter.**

*Er du tilfreds med kvaliteten af det arbejde, du udfører? (Nyt)*

DSF 2010: 58 point.

---

## Kerneydelse og effektivitet

Inden for den offentlige sektor fremhæves det ofte, at der er for meget dokumentation, evaluering og kontrol. Dette har to negative konsekvenser. Dels går der tid fra kerneydelsen, og dels er den megen kontrol et tegn på manglende tillid. Det er derfor en selvstændig opgave at reducere denne belastning af de offentligt ansatte.

*Inden for de sidste 12 måneder, i hvor høj grad har dit arbejde været besværliggjort af følgende ting?*

- Arbejdsopgaver som ikke er en del af dit egentlige arbejde? (NAT)
- Papirarbejde (fx skemaer, dokumentation eller evalueringer) som du finder unødvendigt? (NAT)
- Uhensigtsmæssige arbejdsgange? (NAT)

**Disse spørgsmål kommer fra NAT (Nationale tværsnitsundersøgelse, NFA).**

Landsgennemsnit: 34 point. DSF, 2009: 56 point. 2010: 58 point.

---

## Fravær

Fravær hænger normalt tæt sammen med virksomhedens sociale kapital. Dog skal man altid huske, at man på arbejdspladser med få ansatte (mindre end 100) vil have store variationer i fraværet, som skyldes ganske få ansatte. Hvis man fx kun er 20 ansatte, vil en enkelt med langtidsfravær kunne forstyrre hele billedet, og dette behøver slet ikke at have noget med virksomhedens forhold at gøre.

*Hvor mange sygedage har du haft på dit arbejde inden for de sidste 12 måneder? (3D)*

**Dette spørgsmål er anvendt i NFA's Tre-dækkeren.** Landsgennemsnit: 7,0 dage. DSF, 2009: 10 dage. 2010: 12 dage.

---

*(Læs på de følgende sider om det opfølgende arbejde på spørgeskemaundersøgelsen)*

# Dialogmøde

## – tilbagemelding af spørgeskemaresultater for personalegruppen

### Formålet er:

- at give medarbejdere og ledelse en fælles forståelse af resultater fra spørgeskemaundersøgelsen
- at konkretisere og fortolke resultaterne, så de giver mening i forhold til hverdagen og praksis
- at konkretisere begreberne tillid, retfærdighed og samarbejdsevne
- at skabe et billede af, hvordan tillid, retfærdighed og samarbejdsevne kommer til udtryk på arbejdspladsen
- at få umiddelbare input til løsninger og handlinger

Dialogmødet kan også afvikles, uden arbejdspladsen har gennemført en spørgeskemaundersøgelse. Så springer I bare punkt 3 over.

### Indhold

Metodebeskrivelsen indeholder 5 dele:

- Fremgangsmåde på selve dialogmødet
- Forberedelse af dialogmødet
- Skabelon for fremlæggelse af spørgeskemaresultater
- Opfølgning af dialogmøde
- Bilag: Inspirationsspørgsmål til gruppearbejdet på dialogmødet

### Deltagere

- Lokal TRIO (Leder, TR og Arbejdsmiljørepræsentant)
- Arbejdspladsens medarbejdere
- HR/AM-konsulent som proceskonsulent

### Spillereglerne:

- man lytter til hinanden og afbryder ikke
- alles udsagn og synspunkter er ligeværdige
- personlige oplevelser, der måtte komme frem under dialogen, er fortrolige

HR-konsulenten styrer processen på mødet og fremlægger spørgeskemaresultater. Det er vigtigt at få skabt en god og tryk stemning på mødet, som understøtter at medarbejderne kommer frem med det, de har på hjerte. Det er ligeledes vigtigt, at alle kommer til orde. Sæt klare rammer og spilleregler for mødet fra start. Dvs. forklar, hvad der skal foregå på mødet, hvordan det vil foregå samt hvem der har hvilke roller.

Lederen indleder og samler evt. op til sidst.

## Dagsorden

1. Velkomst v/afdelingsleder (5 min.)
2. Præsentation af formål, program, spilleregler og deltagere v/ HR/AM-konsulent (10 min.)
3. Præsentation af spørgeskemaresultater v/HR/AM-konsulent (ca. 30 min.)
  - a. Herunder dialog om, hvilke resultater der er genkendelige, og hvilke der overrasker
  - b. Udvælgelse af hvilke, der skal diskuteres i gruppearbejdet
4. Gruppeopgave om konkretisering af et eller flere elementer (30 min.)
5. Plenumopsamling fra gruppearbejde (45 min.)
6. Brainstorm om, hvad det er vigtigst at arbejde videre med (10 min.)
7. Orientering om den videre proces og hvornår der følges op (5 min.)
8. Tak for i dag.

## Fremgangsmåde

### Velkomst v/afdelingsleder

Velkomsten kan bl.a. indeholde følgende:

- Tak til dem, der har udfyldt skemaet og dermed bidraget til at give et billede af den sociale kapital i enheden.
- Anerkend dem, der er kommet – i stedet for at lade dem, der ikke er mødt frem, fylde.
- Fortæl hvad organisationen vil have ud af at arbejde med social kapital – hvorfor har ledelsens sat social kapital på dagsordenen, og hvordan vil ledelsen støtte op om arbejdet.
- Introducer resten af arbejdsgruppen (typisk Lokal TRIO).
- Introducer HR/AM-konsulent.
- Overlad ordet til HR/AM-konsulent.

### Præsentation af formål, program, spilleregler og deltagere v/ HR-AM-konsulent

### Præsentation af spørgeskemaresultater v/HR-AM-konsulent

Oversigtsskema med hovedresultaterne udleveres. Under fremlæggelsen skal der være plads til afklarende spørgsmål, men ikke lange indlæg.

### Umiddelbare reaktioner på spørgeskemaresultaterne

Deltagerne summer to og to et par minutter om, hvilke resultater der er genkendelige, og hvilke der overrasker. Opsamling i plenum på flipover af HR/AM-konsulenten.

## Gruppearbejde om konkretisering af elementer i social kapital

Vær opmærksom på, at den sociale kapital har en betydning i 3 dimensioner:

- I enheden/afdelingen (de samlende relationer)
- I forhold til andre enheder/afdelinger (de brobyggende relationer)
- Imellem top og bund (de forbindende relationer)

### **”Hvordan kommer tillid/retfærdighed/samarbejdsevne til udtryk i enheden/mellem enheder/mellem top og bund?”**

På bordet ligger grønne sedler (A5), så der er 2 til hver deltager. Gruppen har 15 minutter til at komme med konkrete eksempler på, hvordan tillid/retfærdighed/samarbejdsevne kommer til udtryk. Hvert eksempel skal illustreres af en konkret historie. Man kan fx ikke blot sige, at man oplever at lederen viser medarbejderne tillid på personalemøderne. Så skal man fortælle helt konkret, hvad det er lederen siger og gør, og helst skal man illustrere det med en helt konkret episode.

Eksemplerne (minimum ét fra hver deltager) skrives på de grønne sedler (ét på hver) – med tush og gerne med stor skrift.

Gruppen behøver ikke være enige om eksemplerne.

### **”Hvordan kommer manglende tillid/retfærdighed/samarbejdsevne til udtryk i enheden/mellem enheder/mellem top og bund?”**

Der deles gule sedler ud, så der igen er 2 til hver deltager – og eksemplerne skrives op på disse. Lige som ovenfor skal eksemplerne illustreres med konkrete hændelser eller handlinger.

Eksemplerne (minimum ét fra hver deltager) skrives på de røde sedler (ét på hver).

Gruppen behøver ikke være enige om eksemplerne.

## Opsamling i plenum

De grønne sedler fra grupperne hænges op på en væg/tavle (med små stykker malertape), mens der siges et par ord om hvert (én gruppe ad gangen).

Herefter hænges de gule sedler op på væggen/tavlen, mens der siges et par ord om hvert (igen én gruppe ad gangen).

Sedlerne kan evt. ordnes undervejs, så nye eksempler, der ligner tidligere, placeres sammen.

HR/AM-konsulentten styrer processen og sikrer, at det bliver så konkret som muligt.

Der reflekteres kort i plenum om ligheder/forskelle og eventuelle mønstre i eksemplerne.

Der afsluttes med en konstatering af, at de grønne sedler er de ressourcer/den sociale kapital, der allerede er i afdelingen/enheden, mens de gule sedler er forbedringsmuligheder/muligheder for at øge den sociale kapital.

### **Brainstorm om, hvad det er vigtigst at arbejde videre med (10 min.)**

Deltagerne får 2 minutter til at summe med sidemanden om, hvad de umiddelbart synes, det vil være vigtigst at arbejde videre med (for at opbygge den sociale kapital). Det kan både være ud fra de gule sedler (noget, der ønskes ændret), fra de grønne sedler (noget, der ønskes fastholdt og styrket) og ud fra resultaterne fra spørgeskemaet.

Forslagene skrives op på flipover af HR/AM-konsulent.

### **Orientering om den videre proces, og om hvornår der følges op v/ afdelingsleder**

Er der forslag fra brainstormingen, som umiddelbart kan gennemføres, kan det foreslås at aftale det på stedet.

Der orienteres om, hvordan man får fat i den skriftlige rapport som aftalt på forberedelsesmødet. Endvidere oplyses der om, hvornår Lokal TRIO mødes for at samle op - og hvornår og hvordan der forventes udmeldt, hvordan der arbejdes videre.

**Tak for i dag.**

### **Registrering**

Sedlerne på væggene fotograferes i en læsbar form og flipovere samles sammen. Dette indgår i Lokal TRIOs videre arbejde med social kapital.

### **Ressourcer**

#### **Ca. 2 timer**

Hvis man ønsker at sætte dagen i gang med en introduktion af social kapital fx *Italesættelse af social kapital* vil det tage **en halv dag**.

# Forberedelse af dialogmøde om spørgeskemaresultater

## Formål:

- 1) At understøtte Lokal TRIOs fortolkning og refleksion over spørgeskemaresultaterne
- 2) At planlægge dialogmøde, hvor spørgeskemaresultater fremlægges og drøftes af alle i enheden.

## Deltagere:

Lokal TRIO  
HR/AM-konsulent som procesleder

### Dagsorden:

1. Gennemgang af spørgeskemaresultaterne
2. Planlægning af workshoppen
  - a. Indhold, proces og praktisk planlægning
3. Aftale om skriftlig formidling af spørgeskemaresultater

## Fremgangsmåde:

Inden mødet har alle medlemmer af Lokal TRIO læst rapporten med resultater.

### Gennemgang af spørgeskemaresultater

HR/AM-konsulent gennemgår enhedens spørgeskemaresultater med udgangspunkt i *Skabelon for præsentation af spørgeskema*.

Lokal TRIO diskuterer resultaterne ud fra spørgsmålene:

- Hvad genkender vi?
- Hvad overrasker os/gør os nysgerrige?
- Hvad tænker vi umiddelbart, at det vil være oplagt at tage fat på?
- Er der nogle resultater, der skal sættes særligt fokus på, fordi de er problematiske eller særligt positive?

Punkterne noteres på flipover.

### Planlægning af dialogmødet

Lokal TRIO vurderer hvilke resultater, det er vigtigt at lægge vægt på i fremlæggelsen, og hvilke resultater det vil være vigtigt at få udfoldet og konkretiseret på workshoppen/dialogmødet.

Lokal TRIO planlægger på den baggrund, hvordan resultaterne skal fremlægges for medarbejderne. Præsentationen skal understøtte en efterfølgende åben og tillidsfuld dialog, hvilket kan være sværere, hvis resultaterne generelt er 'dårlige'. Det er vigtigt at være godt forberedt og vise, at man tager deltagernes spørgsmål og kommentarer seriøst. Det betyder også, at man fortæller det, hvis der er spørgsmål man ikke kan svare på.

Men husk at resultatet af spørgeskemaundersøgelsen primært skal bruges som udgangspunkt for en diskussion. Hvad der umiddelbart kan se ud som et dårligt resultat, kan have sin helt særlige forklaring i jeres organisation. Spørgeskemaundersøgelsen kan heller ikke fortælle jer, hvad der er vigtigt at arbejde videre med – det kan I kun beslutte ved at kombinere spørgeskemaundersøgelsens resultater med jeres viden om arbejdsopgaver og organisation.

Lokal TRIO vurderer, om det vil være nyttigt at indlede dialogmødet med et kort oplæg om social kapital og en snak om elementerne: Tillid, retfærdighed og samarbejdsevne. Hvis det er tilfældet, kan redskabet *Italesættelse af social kapital* eventuelt bruges.

Lokal TRIO skaber sig overblik og forståelse af resultaterne igennem fælles diskussion. Diskussionen kan tage udgangspunkt i:

- hvor enhedens resultater er dårligst (og derfor vigtigst at tage fat på)
- hvor resultaterne er bedst (især en god idé hvis resultaterne generelt er dårlige, og det derfor er vigtigt at få fokus på det, der kan starte en positiv spiral)
- hvor resultaterne gør Lokal TRIO mest nysgerrig (og derfor trænger til belysning)
- hvor Lokal TRIO vurderer, det vil være mest meningsfuldt for medarbejderne.

### **Indkaldelse og valg af deltagere**

Det bedste er, at hele personalegruppen indkaldes/inviteres. Kan det ikke lade sig gøre, kan det overvejes at afholde to workshops, som personalegruppen fordeles over.

Lederens deltagelse og rolle på workshoppen aftales:

- Skal lederen deltage i gruppearbejdet?
- Det bør være lederen, der indleder dialogmødet – og samler op til sidst og fortæller hvad mødet har givet af tanker om den videre proces?

Skal andre fra organisationen inviteres? I den forbindelse skal I også tage stilling til, hvem der evt. skal have rapporten ud over enheden.

### **Inddeling i grupper**

Inddel deltagere i grupper på forhånd. Tag stilling til, om grupperne skal være opdelt efter faggrupper - eller om de skal være sammensat på tværs. Bliver de opdelt i faggrupper, får I mere viden om de enkelte faggruppers opfattelse af den sociale kapital i enheden. Hvis I sammensætter på tværs, vil resultatet af gruppernes diskussioner i højere grad blive et gennemsnitsbillede af de forskellige faggruppers opfattelse – til gengæld vil medarbejderne igennem gruppearbejdet få et tættere kendskab til hinanden. Derfor bør gruppesammensætningen afspejle, hvad I helst vil opnå på dialogmødet: Et klarere billede af de forskellige faggrupper i forhold til hinanden - eller at den enkelte medarbejder får et bedre kendskab til kolleger fra andre faggrupper.

Se evt. på resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, og vurder, om de taler for det ene eller det andet. Scorer I fx lavt på "samarbejdet mellem de forskellige faggrupper i afdelingen", kunne det tale for at sammensætte grupperne på tværs for at skabe et bedre kendskab til hinanden.

En hensigtsmæssig gruppestørrelse er ca. 4-6 personer, men det bør tilpasses efter den samlede gruppes størrelse. For mange grupper trækker energi ud af plenumfremlæggelse – for store grupper giver den enkelte mindre mulighed for at komme til orde.



### **Praktisk planlægning**

- Udarbejde invitation til workshop og formidle den, herunder koordinere med vagtplaner for at sikre, at flest mulige kan deltage. Overvej, hvordan invitationen mest effektivt når ud!
- Bestilling af lokale og forplejning. Lokalets størrelse bør være stort nok til, at alle grupper kan arbejde nogenlunde uforstyrrede samtidig. Ellers bør der være grupperum til rådighed.
- Medbringe post-it/A5-ark, flip-over og penne.
- Aftale hvem der gør hvad inden og under workshoppen.
- Aftale hvornår der følges op på workshoppen.

### **Skriftlig formidling af spørgeskemaresultater**

Alle medarbejdere skal have en skriftlig afrapportering af spørgeskemaresultaterne. Hvordan, beslutes ud fra afdelingens/enhedens mest succesfulde erfaringer med formidling. Rapporten kan fx ligge tilgængelig i kaffestuen, på intranettet, eller den kan uddeles til hver enkelt medarbejder. Det vil være oplagt, at alle får en oversigt over resultaterne udleveret på workshoppen, mens de der er særligt interesserede, kan rekvirere hele rapporten.

### **Ressourcer:**

#### **Møde: 2 timer**

HR/AM-konsulentens forberedelse: ca. 2 timer.

Læsning af rapporten inden mødet vil tage max. ½ time for hver deltager.

## Opfølgingsmøde efter dialogmødet om spørgeskemaresultater

Dialogmødet har åbnet for en lang række umiddelbare overvejelser, ideer og tanker. Derfor er det nødvendigt at vurdere, analysere og beskrive de forskellige sider af enhedens eller organisationens sociale kapital samt de forslag, der er kommet frem.

### Formål:

- Skabe overblik over dialogmødets forskellige resultater.
- Tage stilling til hvilke indsatser, der skal tages i forhold til driften eller institutionens udvikling.
- Tage stilling til om der er noget fra dialogmødet, som bør tages op andre steder i organisationen.
- Skabe et overblik over processen det næste ½ til ¾ år i Lokal TRIO og social kapital-aktiviteter.
- Planlægge tilbagemelding til institutionens ansatte om de besluttede initiativer.

### Deltagere og opgaver:

- Lokal TRIO
- Tilknyttet AM/HR-konsulent er mødeleder og tager beslutningsreferat.
- Eventuelt særlige kompetencepersoner afhængigt af de problemstillinger, som har været bragt op på dialogmødet om spørgeskemaresultaterne.

### Uddybende forklaring af opfølgingsmødets funktion

Spørgeskemaet om social kapital er ingen facitliste, men en inspirationskilde og et redskab til overblik for enheden og hele organisationen over, hvordan væsentlige forhold i den sociale kapital ser ud for tiden.

Dialogmødet om spørgeskemaresultaterne er en organiseret drøftelse af institutionens sociale kapital. Det vil bringe mange – ofte forskellige – overvejelser, tanker, forslag og ideer frem. Men det er ikke muligt at konkludere på et møde med så mange personer. Dertil kommer, at de mange overvejelser skal tænkes sammen med alt det, der i forvejen danner grundlaget for driften og udviklingen af institutionen og hele organisationen.

Derfor er det Lokal TRIO og den eller de tilknyttede HR/AM-konsulent(er) som har til opgave at samle op på mødets resultater, og inddrage relevante overvejelser i forhold til drift, udvikling og planer. På baggrund af sådan en analyse og vurdering tager Lokal TRIO stilling til, hvilke aktiviteter, der er relevante og mulige.

Opgaven er ikke at udforme en klassisk handlingsplan på linje med andre særlige indsatser og handleplaner, men derimod at tage initiativer i forhold til den eksisterende drift og udvikling. Der skal gøres overvejelser og eventuelt tages initiativer i forhold til eksisterende praksis. Det gælder fx:

- opgaveløsning, arbejdsorganisering, arbejdsprocedurer, arbejdets tilrettelæggelse og udførelse, vagtplanlægning m.v.
- kvalitetsstandarder, registrerings- og kontrolprocedurer, hygiejnekrav, APV m.v.
- samarbejds- og kommunikationsprocedurer, aftaler og praksis i institutionen, i organisationen og med samarbejdsparter
- ledelsesformer og -indhold

- mødeformer og -indhold
- værdier, normer og kulturer
- uddannelses- og kompetenceforhold, fraværssamtaler, MUS-samtaler o.l.
- indhold i og form på samarbejdsorganer - SU/MED/Sik gr./SiO – og diverse personalepolitikker
- fremtidsplaner

I disse mange forskellige forhold ved arbejdet er det muligt at indtænke tillid, retfærdighed og samarbejdsevne. Det kan gøres i forlængelse af spørgeskemaet og dialogmødet; men det kan også gøres løbende, når hverdagens ofte hektiske arbejdsliv udspiller sig.

- Vær opmærksom på social kapital
- Tænk social kapital ind i organisationens drift og udvikling
- Kommenter og anerkend handlinger der opbygger social kapital
- Og handle selv derefter

### **Forberedelse:**

HR/AM-konsulenten har lavet en liste over de forslag, der er kommet frem.

Tag alle materialer fra dialogmødet med til mødet - dvs. fotografier af sedler, flipovers eller andet skriftligt materiale. Overvej at få materialet skrevet af, så det er mere håndterbart at arbejde med.

#### **Dagsorden**

1. Formål v/HR/AM-konsulent
2. Runde om dialogmødet
3. Vurdering af forslag
4. Hvordan sikrer vi fokus?
5. Tilbagemelding - hvordan?

### **Fremgangsmåde:**

#### **HR/AM-konsulentens gør formålet med mødet klart**

#### **Runde om dialogmødet**

Alle giver kort deres bud på, hvad de hørte på dialogmødet om social kapital i deres enhed og organisation. Temaer og tanker skrives på flip-over.

#### **Vurdering af forslag**

HR/AM-konsulentens gennemgår de overvejelser, som er kommet frem på dialogmødet ud fra en liste over de ideer, der har været fremlagt. Overvej om der er sammenhæng mellem nogle af ideerne.

Drøft derefter hver ide for sig. Beskriv ideen og vurder, om den er væsentlig for den sociale kapital. Giver det anledning til initiativer i forhold til eksisterende praksis eller ønsker om udvikling? I givet fald, hvilke indsatser er nødvendige, og hvordan kan de blive realiseret.

Vurder det samlede billede, som er kommet ud af dialogen. Er der et mønster i det? Er der noget, der er mere centralt end andet? Er der noget, man selv kan gøre noget ved? Er der noget, andre skal inddrages i? Er der noget, man skal have undersøgt lidt nøjere?

Overvej herefter en time-out. Det kan nemlig være en god ide at lade det ligge - og tage det op på et efterfølgende møde ca. 2-3 uger efter, så tingene har bundfældet sig, inden man endeligt beslutter sig for, hvilke initiativer man vil iværksætte.

Hvordan sikrer vi fokus?

Lokal TRIO overvejer, hvordan de kan sikre et fokus på social kapital i det kommende ½ til ¾ år? Afhængig af hvad det er for ting, man vil arbejde med, bør man overveje, hvordan disse bliver "levende" i hverdagens drifts- og udviklingsopgaver. Er der behov for en mødeplan om social kapital for Lokal TRIO i den kommende periode?

Tilbage melding – hvordan?

Hvordan skal gruppens overvejelser videregives til kollegaerne? Skal nogle af dem inddrages? Er der nogle samarbejdspartere, der skal inddrages - og i givet fald hvordan? Er der andre dele af organisationen, som bør inddrages?

Fastsæt næste møde.

### **Efter mødet - handleforpligtelse**

Efter mødet udarbejder I hurtigst muligt et referat (fastsæt dato) som grundlag for de videre drøftelser og initiativer.

Det er Lokal TRIOs opgave at fastholde et perspektiv og en indsats på social kapital i forhold til enhedens løbende drifts- og udviklingsopgaver. Derfor er det vigtigt at gennemføre og fastholde de indsatser, man har besluttet. Hold øje med tillid, retfærdighed og samarbejde i de daglige sammenhænge – dvs. når I udfører jeres arbejde, deltager i møder samt når I tager nye initiativer.

### **Ressourcer:**

**Mødet varer 3 timer.**

Hertil kommer forberedelsen.