



Guide til måling af

virksomhedens

**SOCIALE KAPITAL**



ARBEJDSMILJØRÅDET



# Indhold

Forord	3
<b>Hvad er social kapital?</b>	<b>4</b>
Hvorfor måle på social kapital?	4
Hvad er social kapital?	4
Flere dimensioner af social kapital	6
<b>Sådan måler I social kapital</b>	<b>8</b>
Tilrettelæg jeres måling	8
Spørgeskema tager virksomhedspulsen	10
Sæt kryds	11
Regn resultatet ud	12
Vurdér jeres resultater	13
Husk det hele arbejdsmiljø	14
<b>Social kapital som en del af hverdagen</b>	<b>16</b>
Arbejd sammen og styrk resultaterne	18
Strategi og system giver størst effekt	20



**Indstik**

Spørgeskema til måling af social kapital



## Forord

Denne guide giver et bud på, hvordan trivsel, produktivitet, kvalitet og innovation kan gå hånd i hånd. Guiden præsenterer jer for et redskab, som kan måle niveauet og udviklingen af den sociale kapital på arbejdspladsen.

Guiden inderholder bl.a. et spørgeskema til måling af virksomhedens sociale kapital. Skemaet er udarbejdet af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Social kapital består af tre elementer: *tillid, retfærdighed og samarbejdsevne*. Den bidrager til at vise, hvordan I på arbejdspladsen er i stand til at samarbejde om den kerneopgave, I som arbejdsplads er sat i verden for at løse.

Social kapital har som udgangspunkt ikke noget med økonomi at gøre – og alligevel ... Social kapital handler om relationerne og samarbejdet på en arbejdsplads. Netop de to elementer har i sidste ende betydning for, hvordan arbejdspladsen er i stand til at hænge økonomisk sammen. Gode relationer og et godt samarbejde sikrer, at arbejdspladsen kan løfte kerneopgaven – også i stormvejr.

Hvis jeres arbejdsplads ønsker at sikre eller øge både trivslen og produktiviteten, er social kapital

en væsentlig faktor. Social kapital hører til blandt de positive arbejdsmiljøfaktorer. Det er dem, der bidrager til medarbejdernes sundhed, trivsel og udvikling i arbejdssituationen og til arbejdspladsens resultater i form af bl.a. forebyggelse, fastholdelse, produktivitet og kvalitet.

I skal dog være opmærksomme på, at social kapital ikke løser alle problemer og udfordringer på arbejdspladsen. Social kapital gør f.eks. ikke en farlig arbejdsplads mindre farlig. Det er stadig vigtigt, at have fokus på at sikre, at medarbejderne ikke kommer til skade eller bliver syge af at gå på arbejde. De elementer af arbejdsmiljøet må der tages hånd om på anden vis, fx gennem APV, den årlige arbejdsmiljø-drøftelse mv.

En høj social kapital giver gode relationer og godt samarbejde, som igen skaber opmærksomhed på de traditionelle risikofaktorer i forhold til arbejdets indhold, udførelse og organisering. Skal et godt resultat nås, er det nødvendigt at sætte ind på flere fronter – hvor social kapital kan være en af dem.

Rigtig god arbejdslyst.

**Leo Bjørnskov**  
Formand for Arbejdsmiljørådet

# DEL I    Hvad er social kapital?

## Hvorfor måle på social kapital?

Nyere forskning og både danske og internationale undersøgelser viser, at arbejdspladser med høj social kapital har højere trivsel, bedre kvalitet, lavere sygefravær, højere produktivitet og er bedre til at være innovative sammen.

Ved at måle social kapital får I et andet fokus på elementer inden for det psykiske arbejdsmiljø, end I måske tidligere har haft. Det giver jer mulighed for at have fokus på nogle faktorer, som understøtter kerneopgaven. Der er ikke modsætning mellem trivsel, produktivitet og kvalitet, men derimod en sammenhæng. Social kapital kan give jer en ny platform at stå på i forhold til at styrke relationerne og samarbejdet.

Målinger af social kapital siger noget om relationerne og samarbejdet på jeres arbejdsplads. Det gør det lettere at sætte indsatser i gang, som skal tage højde for disse to elementer ved psykisk arbejdsmiljø. Social kapital handler altså ikke bare om, at I har det godt med hinanden – det handler også om at kunne løfte kerneopgaven.

Ved også at fokusere på at løse arbejdspladsens kerneopgave, sikres arbejdsgiverens, ledelsens og medarbejdernes fælles interesse: den fortsatte udvikling af konkurrenceevne og trivsel.

## Hvad er social kapital?

Social kapital består af *tillid, retfærdighed og samarbejdsevne*. Det er de grundelementer på en arbejdsplads, som skal gøre, at I i fællesskab er i stand til at løse de kerneopgaver, der er hverdagen på ar-

bejdspladsen. Social kapital handler altså om, at relationer og samarbejdsevnen styrkes, når I laver det, jeres arbejdsplads er sat i verden for at lave.

”Virksomhedens sociale kapital er den egenskab, som sætter arbejdspladsens ansatte i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave. For at kunne løse denne kerneopgave er det nødvendigt, at de ansatte *evner at samarbejde*, og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af *tillid og retfærdighed*.”

Kilde: ”Hvidbog om virksomhedens sociale kapital”

## Tillid

viser sig inden for social kapital i to former. Den lodrette tillid og den vandrette tillid. Den lodrette tillid handler om forholdet mellem ledelse og de ansatte.

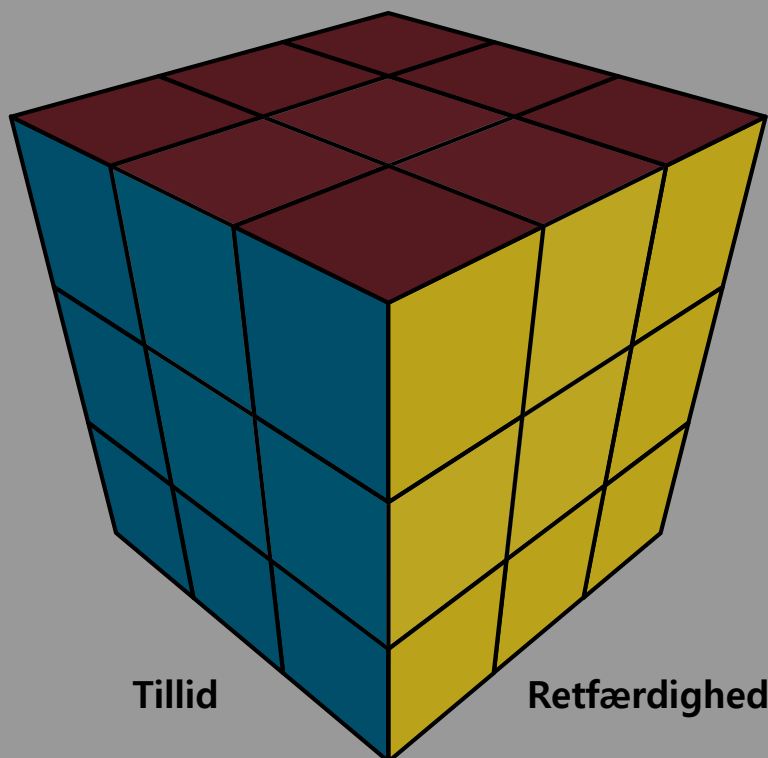
Den vandrette tillid handler om tillid de ansatte imellem – om de ansatte stoler på hinanden. Tilliden handler altså om troværdighed og om, hvorvidt man kan regne med hinanden.

## Samarbejdsevne

består af konkrete samarbejdskompetencer, normer for gensidige forpligtelser, samt strukturer der fremmer samarbejdet. Et godt samarbejde er, når de ansatte på arbejdspladsen – såvel ledelse som medarbejdere – har evnen og viljen til at samarbejde om at nå et fælles mål.

Det gode samarbejde sker i samspillet mellem ledere og medarbejdere og sker i praksis gennem koordinering, kommunikation og ved at praktisere det i dagligdagen.

## Samarbejdsevne



## Retfærdighed

er et vigtigt element i arbejdspladsens sociale kapital. Oplevelsen af at blive retfærdigt behandlet er vigtig for viljen til at samarbejde med både kollegaer og ledelse på en arbejdsplads.

Typisk taler man om retfærdige processer og retfærdig fordeling af goder. Det kan for eksempel være muligheden for at have indflydelse på tilrettelæggelsen af arbejdsprocesser. Det kan også være løn, ferie og kurser og muligheden for at have indflydelse på fordelingen af dem.

## Flere dimensioner af social kapital

De tre dimensioner: samlende, brobyggende og forbindende social kapital beskriver dynamikkerne i forskellige relationer på arbejdspladsen. På nogle arbejdspladser er der mange forskellige afdelinger, kontorer eller teams, hvor der er et behov for at samarbejde om specifikke opgaver. På andre arbejdspladser er den vigtigste relation relationen mellem ledelse og medarbejdere, og endelig er der arbejdspladser, hvor samarbejdet mellem medarbejderne er det vigtigste for at kunne løse kerneopgaven.

Måske vil I på jeres arbejdsplads kigge på den sociale kapital mellem de forskellige enheder, fordi arbejdsopgaverne kræver samlende og tætte rela-

tioner, eller I ønsker måske fokus på dynamikken i forskellige relationer. De tre forskellige dimensioner af social kapital knytter sig primært til samarbejdsevnen – herunder også samarbejdsevnen med andre end de nærmeste kolleger.

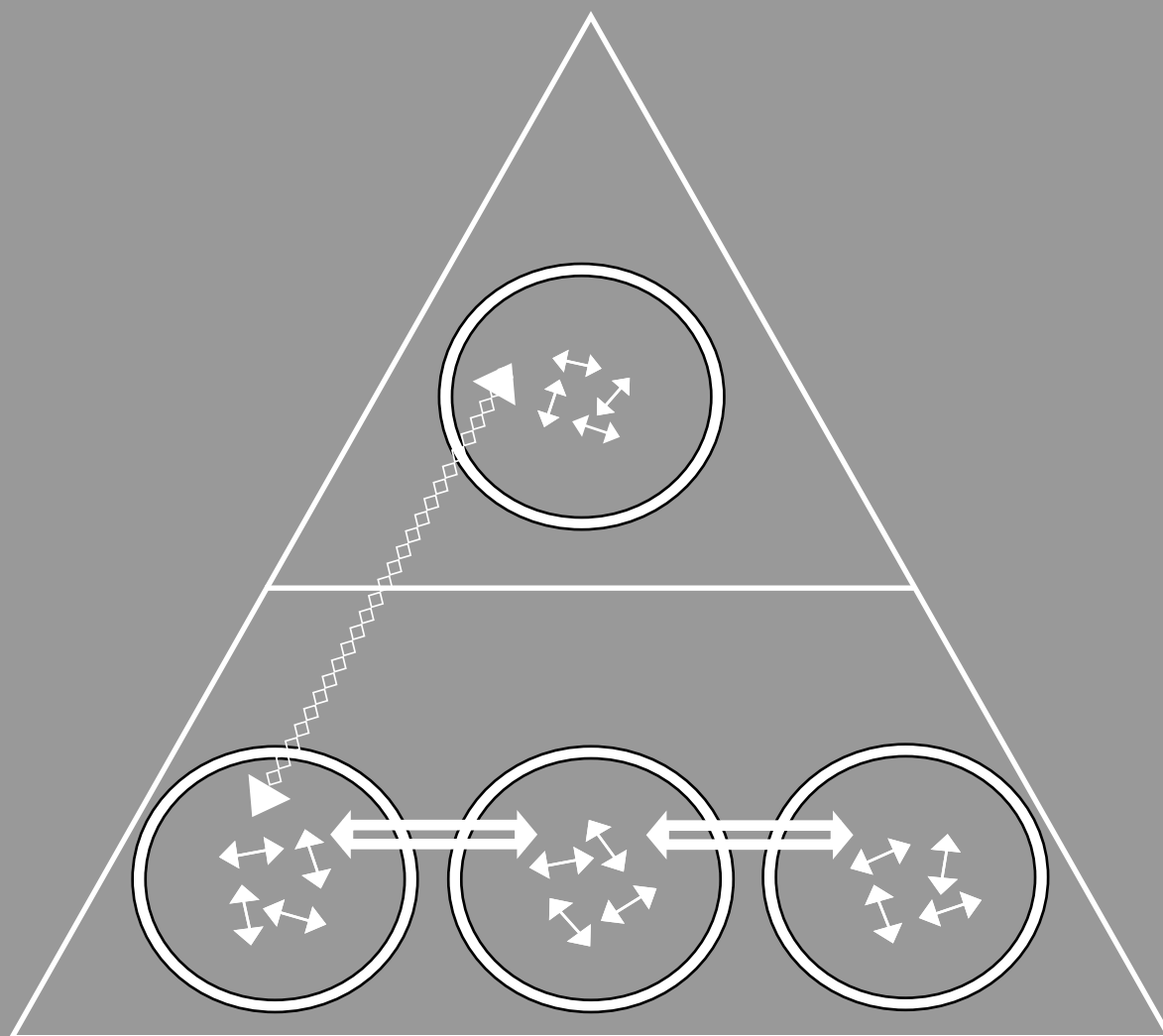
Man kan sige, at den umiddelbare løsning af arbejdsopgaven kræver samlende og tætte relationer, mens samarbejdet mellem afdelinger kræver brobyggende relationer. Samarbejdet med ledelsen kræver relationer, der forbinder ”opad” i systemet.

En høj social kapital på en arbejdsplads kræver balance mellem den samlende, den brobyggende og den forbindende sociale kapital.

### Vigtig pointe...

*Ved måling af social kapital er der tale om sider af arbejdsmiljøet, som det er muligt at tage hånd om i et samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Det handler altså ikke om grundvilkår ved jobfunktionen, det ikke er muligt at gøre noget ved.*





### Samlende social kapital

Her er der tale om de relationer, der knytter medlemmer af en arbejdsgruppe eller en afdeling sammen internt. Spørgsmål 3 i spørgeskemaet refererer til den samlende social kapital:

*"Er der et godt samarbejde blandt kollegaerne på din arbejdsplads?"*



### Brobyggende social kapital

Begrebet dækker over relationerne mellem arbejdsgrupper og afdelinger. Spørgsmål 4 i spørgeskemaet handler om den brobyggende sociale kapital:

*"Er der et godt samarbejde mellem forskellige grupper/afdelinger?"*



### Forbindende social kapital

Der er tale om relationerne mellem ledelse og medarbejdere i arbejdsgrupper og afdelinger. Spørgsmål 1 i spørgeskemaet peger på den forbindende sociale kapital:

*"Er der et godt samarbejde mellem ledelsen og de ansatte?"*



# DEL II Sådan måler I social kapital

## Tilrettelæg jeres måling

Det er vigtigt, at I som arbejdsplads har et formål med at måle social kapital, og at I har tænkt jer at handle på resultaterne af målingen. Inden I går i gang med at måle den sociale kapital, er det derfor vigtigt, at I som ledelse og medarbejdere gør jer nogle overvejelser. Hvad bør det fx betyde at arbejde med social kapital hos jer? Hvordan ønsker I at gennemføre undersøgelsen? Bør det være en ganske kort og hurtig undersøgelse, som foregår på papir, eller ønsker I, at målingen af social kapital skal kombineres med andre målinger på samme tid? Husk, at arbejdet med social kapital ikke er et kvikfix, men at det tager tid at arbejde med tillid, retfærdig og samarbejdsevne.

Som det første bør I udarbejde en før-måling – en baselinemåling – så I har et fundament at arbejde videre på. Det kan være interessant for jer at blive opmærksom på, hvor der er områder i forhold til den sociale kapital, som kræver forbedringer.

Besvarelsene af spørgeskemaet bør være fortrolige og anonyme. Sørg derfor for at samle skemaerne sammen, så man ikke kan se, hvem der har svaret hvad. Hvis I har under 10 besvarelser, bør I nøjes med at offentliggøre den samlede sociale kapital og

ikke værdierne for tillid, retfærdighed og samarbejdsevne særskilt. Hvis der er under 5 besvarelser, er det ikke muligt at udlede jeres sociale kapital. Det betyder ikke, at I ikke kan arbejde videre med social kapital, men så bør I overveje andre måder at belyse jeres sociale kapital på.

I kan også drøfte, hvordan I ønsker at præsentere resultaterne af undersøgelsen, og hvordan I arbejder videre med resultaterne efter målingen. Endelig kan det indgå i jeres overvejelser, hvordan I som arbejdsplads skal samarbejde om en eventuel videre proces eller indsats, som skal være med til at øge eller fastholde den sociale kapital. Det er også vigtigt at aftale, hvor lang tid der skal være til den næste måling, og hvor tit I ønsker at måle.

Tal med hinanden om, hvorvidt resultaterne primært skal være dokumentation for effekten af jeres indsats, eller om de skal være startskuddet til en fornyet og måske revideret indsats. Er målingen slutningen på noget eller starten for noget andet? Det ene udelukker ikke nødvendigvis det andet, men det er vigtigt, at alle har den samme forventning til arbejdet med resultaterne.

## Vigtig pointe...

*Åben kommunikation er vejen til gode processer. Det er derfor vigtigt, at I på arbejdspladsen hele tiden taler med hinanden om processen før, under og efter målingerne. Det er også vigtigt at tale sammen om forståelsen af social kapital.*





## Spørgeskema tager virksomhedspulsen

Når I skal måle social kapital, måler I medarbejderens oplevelse af involvering i beslutninger, om kollegaerne hjælper hinanden, om der er en oplevelse af et godt samarbejde, om man oplever at kunne stole på hinanden, om medarbejderne føler sig anerkendt, om der er rum til at kunne give sine meninger til kende, og endelig om arbejdsopgaverne bliver fordelt på en retfærdig måde.

I kan eventuelt bruge spørgsmålene om samarbejde for sig selv eller bruge spørgsmålene om tillid og retfærdighed for sig selv. Det er bedst, hvis spørgeskemaet besvares af alle medarbejdere, der indgår i undersøgelsen, men det bør altid være frivilligt at deltage. Hver medarbejder skal selv besvare spørgeskemaet. Det er bedst, hvis alle spørgsmål besva-

res, men hvis enkelte spørgsmål ikke er relevante, kan de springes over.

I spørgeskemaet indgår et spørgsmål, som handler om godt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. For nogle arbejdspladser kan der være behov for at kunne udskille på hvilket ledelsesniveau, der er tale om. Spørgeskemaet kan derfor udvides med spørgsmål, som går specifikt på et særligt ledelsesniveau, så medarbejderne er klar over, hvilken ledelse de forholder sig til. Alternativt kan spørgeskemaet suppleres med en forklaring på, hvilken ledelse man som medarbejder skal forholde sig til i skemaet.

### **Eksempel på spørgsmål om ledelsesniveau:**

*Fx: "Er der et godt samarbejde mellem topledelsen og de ansatte?"*

*Fx: "Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra din nærmeste chef?"*

### **Forklaring om ledelsesniveau**

*"Når du svarer på spørgsmålene, skal du tænke på din nærmeste leder/topledelsen/mellemlidelsen e.l."*

## Sæt kryds

Spørgeskemaet er udarbejdet af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Spørgeskemaet indeholder 12 spørgsmål om social kapital. Skemaet er opdelt i spørgsmål, der handler om samarbejde, tillid og retfærdighed.

Spørgsmålene er udvalgt, fordi de har vist sig at

have en stærk sammenhæng med jobtilfredshed, godt selv vurderet helbred, fravær af udbrændthed, stress og søvnbesvær samt lavt sygefravær blandt medarbejderne. Spørgsmålene er dermed statistisk valideret. Det betyder, at der er evidens for, at spørgsmålene måler den sociale kapital.

**Din arbejdsplads som helhed**  
For hver spørgsmål, sæt et kryds ud for det svar du mener bedst passer på din arbejdsplads som helhed.

	Altid	Oft	Samme tid	Sjældent	Aldrig/ næsten aldrig
1) Er der et godt samarbejde mellem ledelsen og de ansatte?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Bliver de ansatte involveret i beslutninger om forandringer på arbejdspladsen?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3) Er der et godt samarbejde blandt kollegaerne på din arbejdsplads?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Er der et godt samarbejde mellem forskellige grupper/afdelinger?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Planer man kolleger, der har for meget at lave?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Hjælper man nye kolleger til rette, selv om det ikke er ens egne?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Kan man stole på de udmønstret, der kommer fra ledelsen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Kan de ansatte give udtryk for deres mening og foreslå?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Stoler de ansatte i almindelighed på hinanden?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) Bliver man anerkendt for et godt stykke arbejde?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ARBEJDSMILJØCENTRET

## Vigtig pointe...

Hvis I på jeres arbejdsplads har en elektronisk løsning i forhold til spørgeskemaer, kan målingen af de 12 spørgsmål indarbejdes i denne løsning.

## Regn resultatet ud

Hvert svar i spørgeskemaet har en talkode fra 0 til 4. Talkoden angiver vægtningen af besvarelsen. Når alle besvarelser er modtaget, kan arbejdspladsens sociale kapital regnes ud ved at tælle talkoderne samme på følgende måde:

1. **Skriv tallet for hver linje helt til højre**
2. **Læg tallene sammen**
3. **Beregn gennemsnittet for besvarelsen**
4. **Gang derefter med 25**

En høj score betyder, at man har en høj social kapital. Man kan maksimalt opnå 100 point.

Hvis kun 11 spørgsmål er udfyldt, lægges de 11 svar sammen, divideres med 11 og ganges med 25. Så fremdeles hvis kun 10, 9, 8, 7 eller 6 spørgsmål er besvaret. Hvis mindre end 6 spørgsmål er besvaret, kan man ikke udregne værdien for den sociale kapital.

En **separat skala for samarbejde** kan udregnes ved at bruge svarene på de 6 første spørgsmål. Beregn gennemsnittet for de 6 spørgsmål og gang med 25. I eksemplet på side 11 beregnes værdien for samarbejde som  $(3+2+4+3+4+3)/6*25 = 79$ .

En **separat skala for tillid og retfærdighed** kan udregnes ved at bruge svarene på de 6 sidste spørgsmål. Beregn gennemsnittet for de 6 spørgsmål og gang med 25. I eksemplet på side 11 beregnes værdien for tillid og retfærdighed som  $(2+2+3+3+3+2)/6*25 = 63$ .

Den samlede sociale kapital på arbejdspladsen beregnes som gennemsnittet af alle spørgeskemaer fra arbejdspladsen. Spørgsmålene handler om arbejdspladsen som helhed, men det kan nogle gange være relevant at belyse den sociale kapital for en enkelt afdeling eller et enkelt arbejdssted. Så kan man beregne gennemsnittet for den afdeling. Vurderingen af den sociale kapital bliver dog mere usikker, hvis der kun er få besvarelser.

### Beregning af den samlede sociale kapital:

Medarb. 1:	$3+2+4+3+4+3+2+2+3+3+3+2 = 34/12 = 2,833 * 25 =$	71
Medarb. 2:	$4+1+3+2+4+4+4+2+3+1+2+3 = 33/12 = 2,750 * 25 =$	69
Medarb. 3:	$2+1+4+3+1+4+2+1+1+2+3+1 = 25/12 = 2,083 * 25 =$	52
Medarb. 4:	.....	
Medarb. 5:	.....	

**Samlet social kapital:  $(71+69+52+...)$  / antal besvarelser = 64**

## Vurdér jeres resultater

Når spørgeskemaet er udfyldt og beregnet, skal I vurdere resultaterne. Det er vigtigt, at I i fællesskab taler om, hvor højt forventningsniveauet er til den sociale kapital på netop jeres arbejdsplads.

For nogle arbejdspladser er der i forvejen arbejdet med relationer, samarbejde, trivsel og arbejdsglæde, og resultatet af målingen kan derfor vise et meget højt udgangspunkt. På andre arbejdspladser skal man først i gang med det arbejde, og for de arbejdspladser kan resultatet være en lavere score.

Et dårligt resultat for nogen, kan være et godt resultat for andre. I kan derfor som arbejdsplads med fordel sætte jer nogle mål for, hvordan I ønsker at arbejde videre med resultaterne.

For nogle arbejdspladser er det ligeså vigtigt at kunne samarbejde *mellem* grupper og teams som *internt* i en gruppe eller et team.

Ud over at vurdere selve værdien af de forskellige elementer i jeres sociale kapital kan det derfor også være en god idé at vurdere balancen mellem de tre dimensioner af social kapital: Den samlende, den brobyggende og den forbindende sociale kapital. Det kan give jer en bredere indikation på samarbejdet på tværs af hele arbejdspladsen, end hvis I kun vurderer jeres sociale kapital internt i en gruppe eller i forhold til ledelsen.

### Vigtig pointe...

*Det er vigtigt at have arbejdspladsens branche, kultur, rammer og vilkår med i jeres drøftelser af resultaterne. Det er derfor en god idé at tænke arbejdet med social kapital ind i de rammer, systematikker og fora, der i forvejen er på arbejdspladsen.*

## Husk det hele arbejdsmiljø

Selvom målinger af social kapital kan være en god indikator for arbejdsmiljøet på arbejdspladsen, er det vigtigt at huske, at begrebet ikke forklarer alt. Der vil stadig være mange forhold, som knytter sig til den enkelte medarbejders jobfunktion, der ikke kommer frem ved en måling af den sociale kapital på arbejdspladsen.

Der vil være faktorer, som ikke lader sig påvirke af indsats, der øger den sociale kapital. Når I måler social kapital, måler I på faktorer, som handler om relationerne på arbejdspladsen – og som ikke er job-relateret. Ved måling af social kapital ser I et

udsnit af arbejdspladsens arbejdsmiljø og får noget at vide om arbejdspladsen som helhed – ikke kun om den enkelte medarbejders individuelle trivsel eller psykiske arbejdsmiljø.

Udvikling af høj social kapital har derfor ikke som udgangspunkt fokus på at reducere risikofaktorer på arbejdspladsen. Målinger af social kapital bør derfor suppleres med andre vurderinger på arbejdspladserne, som kan sige noget om de øvrige traditionelle arbejdsmiljøfaktorer, som knytter sig til den enkelte medarbejders jobfunktion, fx APV.

### Vigtig pointe...

*Ved at indarbejde forståelse for social kapital i de værktøjer, I i forvejen bruger i forhold til organisationsudvikling, får I en løbende udvikling og et løbende fokus på social kapital.*





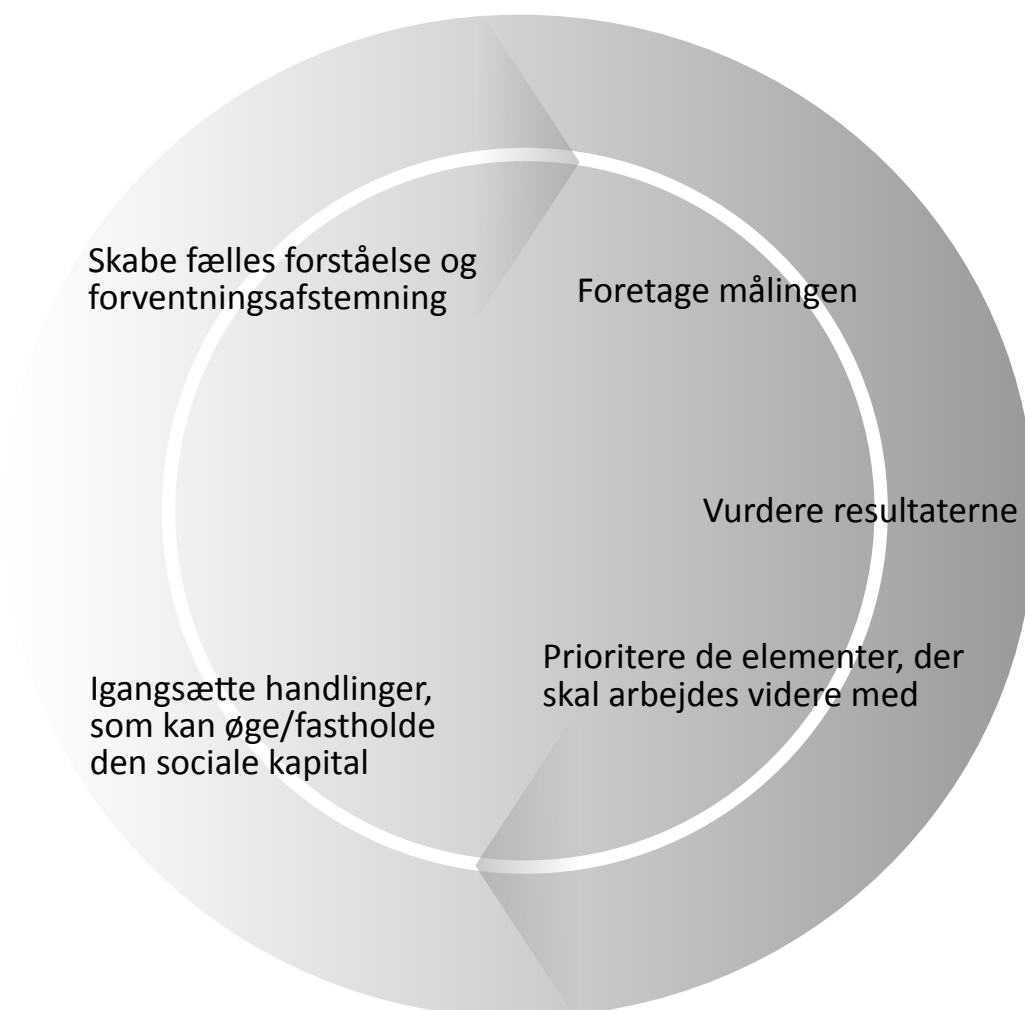
# DEL III Social kapital som en del af hverdagen

## Sådan kommer I fra måling til handling

Måling af social kapital sætter emnet på dagsordenen, men lad det ikke blive ved målingen. Målingen er et værktøj til at nå et mål om en høj social kapital, men ikke et mål i sig selv. Brug målingen som et skridt til at komme videre og til at udvikle jeres so-

cial kapital – også selvom resultatet ikke viser, det I som arbejdsplads havde forventet.

En typisk proces for arbejdet med social kapital kan være, at:



Efter målingen er det vigtigt, I finder ud af, hvordan I vil bruge resultaterne. Er der resultater, I ikke ønsker at arbejde videre med? Hvem skal prioritere resultaterne? Hvem har ansvaret for at handle på de forskellige resultater? Osv.

Arbejdsmiljøorganisationen (AMO) og samarbejdsudvalget (SU) er et naturligt sted at placere arbejdet med social kapital. AMO og SU kan hjælpe med at sikre, at overgangen fra måling til handling sker i den ånd, der ellers er på arbejdspladsen

i forhold til at forbedre arbejdsmiljøet. Samtidig kan det være en god ide at huske på, at arbejdet med at opbygge og styrke social kapital er tidskrævende, og at der derfor kan gå tid, før I kan se forbedringer i resultaterne af jeres målinger. Ledelsesforankringen har i den forbindelse stor betydning.

For at sikre, at I kommer videre fra måling til handling, kan det være en god idé at opdele processen i 8 trin:

1. Snak om, hvad social kapital betyder for jer. Hvad betyder tillid, retfærdighed og samarbejdsevne netop på jeres arbejdsplads?
2. Drøft i fællesskab, hvad I ønsker at have ud af en måling af den sociale kapital
3. Tal om, hvad resultaterne skal bruges til, og hvordan I kommer fra måling til handling
4. Planlæg processen i fællesskab
5. Spørgeskemaet udfyldes, indsamles og beregnes
6. Tag en dialog om, hvad resultaterne viser, og hvad der skal til for at forbedre samarbejde og trivsel
7. Udvælg de elementer, I ønsker at arbejde videre med, og som, I tror, kan øge jeres sociale kapital
8. Lav en handlingsplan, hvor I fastsætter milepæle, ansvarlige og rammerne for det videre arbejde.

## Arbejd sammen og styrk resultaterne

Da målingen primært handler om relationer og samarbejde, er det afgørende, at I efter målingen samarbejder om resultaterne. På den måde er I også med til at styrke den sociale kapital.

**Tillid** opbygges ved, at man selv er troværdig og viser andre tillid. Forskningen taler om, at der kan være 6 elementer i opbygningen af troværdighed:

### **Velvillighed**

Man viser sine gode hensigter

### **Kompetence**

Man demonstrerer, at man ved, hvad man taler om

### **Konsistent adfærd**

Man handler gennemskueligt og giver forklaringer

### **Integritet**

Man gør, hvad man siger og siger, hvad man gør

### **Uddelegering af ansvar**

Man viser tillid ved at give beslutningskompetence til andre

### **Demonstration af lydhørhed**

Man lytter til andres synspunkter og tager dem seriøst

De første fire elementer handler om den personlige optræden, mens de sidste to i højere grad handler om samspillet med andre. I de sidstnævnte er det væsentligt, at man vinder større troværdighed ved at vise tillid til andre.

**Retfærdighed** er som med tillid ikke noget, man kan tvinge andre til at opleve. Hvordan magt bliver håndteret på arbejdspladsen har stor betydning for følelsen af retfærdighed. Hvis man f.eks. oplever at blive behandlet dårligere end andre, vil man føle sig uretfærdigt behandlet. Retfærdige processer er det, der vægter højst blandt medarbejderne. Det er derfor vigtigt, at tilrettelæggelsen af arbejdsprocesser opleves retfærdige på arbejdspladsen. Der er 6 elementer, der kan bidrage til oplevelsen af retfærdighed:

### **Konsistens**

Der er overensstemmelse mellem det, der bliver sagt, og det der bliver gjort, ligesom der er ens retningslinier for alle

### **Involvering**

De berørte bør høres

### **Respekt**

Synspunkter behandles seriøst

### **Synlighed**

Beslutningsprocessen er gennemskuelig

### **Forklaring**

Hvorfor beslutningen blev, som den blev og, hvilke konsekvenser den får

### **Ankemulighed**

Unfair og forkert beslutning kan gøres om

Undersøgelser viser, at respekt, synlighed og forklaring er de punkter, der oftest overses, og hvor medarbejderne føler sig uretfærdigt behandlet. Ved at have fokus på tillid og retfærdighed styrker I relationerne og samarbejdsevnen på arbejdspladsen, og I kan opbygge normer for gensidige forpligtelser.

**Samarbejdsevne** og opbygning af den sociale kapital betyder ikke, at alle skal være enige, og at uenighed afskaffes. Den sociale kapital skal netop udgøre det fundament, som uenighed og interesseforskelle kan udspille sig på. Man accepterer, at der både er fælles og forskellige interesser, og at begge dele er legitime. Man har tillid til, at ens egne interesser varetages under hensyntagen til fællesskabet, og at interesseforskellene bliver håndteret på en retfærdig måde. Udvikling af samarbejdet kan bl.a. ske gennem:

### **Normdannelse**

Udvikling af normer, som kan stimulere samarbejdet

### **Rolleafklaring**

Løbende afstemning og afklaring af roller og opgaver

### **Anerkendelse**

Anerkendelse af den andens legitimitet og forskellige interesser

### **Perspektivbytte**

Deling af synspunkter gennem mod, tålmodighed og lydhørhed

### **Fællesskab**

Brug af andres fejltagelser og succeser til det fælles bedste

## Strategi og system giver størst effekt

For at kunne arbejde strategisk og systematisk med social kapital er det vigtigt, at I tager udgangspunkt i jeres samarbejde. Det er gennem samarbejdet, at rammerne for at kunne tale om tillid og retfærdighed opstår. Der bør således hele tiden arbejdes på at opbygge tillid og retfærdighed – og det bør ske gennem samarbejde.

Processen med høj social kapital og effektivt arbejde med kerneopgaverne begynder normalt lang tid før målingen. Målingen bør alene sikre den rette kurs. Når I på arbejdspladsen vælger at arbejde strategisk og systematisk med social kapital handler det om, at I prioriterer social kapital som en central del af ledelsens og diverse udvalgs arbejde og beslutninger. Det betyder også, at elementerne i social kapital (tillid, retfærdighed og samarbejdsevne) indarbejdes i arbejdspladsens øvrige processer og daglige drift.

Fremadrettet handler det om systematisk at planlægge, koordinere og gennemføre indsatser, der kan øge og vedligeholde den sociale kapital på jeres arbejdsplads. Ved at planlægge og koordinere, kan I opnå større effekt, end hvis arbejdet med social kapital bliver udført løsrevet fra de grupper og fora, hvor I i forvejen taler om strategi, værdigrundlag, planlægning, produktion, kvalitet mv. Værdien af den sociale kapital bør altid ses i sammenhæng med jeres kerneopgave, så husk at få integreret jeres arbejde med social kapital i det, I laver i forvejen på arbejdspladsen.

Der er tale om en proces, som hele tiden gentager sig, hvor arbejdspladsen løbende arbejder med modellen for: dialog, måling, vurdering, prioritering og handling.

### Vigtig pointe...

*Ved at have et konstant fokus på det systematiske arbejde og implementeringen i den daglige drift, har I mulighed for at skabe de bedste betingelser for at øge jeres sociale kapital.*

## 7 gode råd

- Giv **tid** til at arbejde med social kapital
- Klæd arbejdspladsen på til at **tale** om social kapital
- Tal om, hvad social kapital **betyder** for jer
- **Samarbejd** om processen - fra top til bund
- Skab resultaterne gennem **dialog**
- Arbejd **systematisk** og målrettet med tillid, retfærdighed og samarbejdsevne
- Husk, det handler om **relationer og samarbejde**

## Vigtig pointe...

*På de forskellige Branchearbejds miljøråds hjemmesider kan I finde mange konkrete handleværktøjer til at arbejde med social kapital, se [bar-web.dk](http://bar-web.dk).*

Arbejdsmiljørådet er det forum, hvor arbejdsmarkedets parter drøfter og samarbejder om et sikkert og sundt arbejdsmiljø på de danske arbejdspladser. Rådet følger kontinuerligt udviklingen inden for arbejdsmiljø og rådgiver løbende beskæftigelsesministeren. På den måde deltager rådet aktivt i at gennemføre den samlede arbejdsmiljøindsats.

**Arbejdsmiljørådet**  
Landskronagade 33  
2100 København Ø

[www.amr.dk](http://www.amr.dk)