



# TILLID, RETFÆRDIGHED OG SAMARBEJDE

**DANSKE VIRKSOMHEDER HAR STOR SOCIAL KAPITAL. PAS GODT PÅ DEN, FOR DET ER GODT FOR KONKURRENCEEVNEN, SIGER PETER HASLE**

- Det er karakteristisk, at parterne på det danske arbejdsmarked samarbejder i stedet for at slå. Det siger Peter Hasle, cand.techn.soc. og ph.d. fra det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Derfor ligger det nye, verdensomspændende buzzword, social kapital, ikke så langt fra virkeligheden på de danske arbejdspladser. Her er man vant til, at samarbejde, tillid og retfærdighed er en del af hverdagen – i hvert fald på gode arbejdspladser.
  - Social kapital er evnen til at skabe fællesskaber, og det handler om, hvor god man er til at skabe tillid, siger Peter Hasle.Han understreger, at de formelle strukturer på det danske arbejdsmarked – samarbejdsudvalg, sikkerhedsudvalg og andre samarbejdsfora ikke i sig selv er udtryk for stor social kapital, men de er en del af grundlaget for den.

- Af **Ingrid Pedersen**  
Foto: **Purestock**

Virksomhedens social kapital er den egenskab, der sikrer, at ledelse og medarbejdere i fællesskab kan løse virksomhedens kerneopgaver. I praksis forudsætter det, at ledelse og medarbejdere kan samarbejde, og at samarbejdet i praksis er baseret på en høj grad af tillid og retfærdighed. Det er de tre forhold, virksomheden skal sætte fokus på, hvis den vil opbygge en høj social kapital – og løbende vedligeholde den.

- Det er indholdet i arbejdet i samarbejdsudvalget, der udgør den sociale kapital. Det er ikke selve udvalget, siger han og tilføjer, at det er lettere at have det godt på en arbejdsplads, når de formelle strukturer er på plads.

### Husk feedback

Tillid opnår man ved at lave gennemskuelige beslutninger, hvor man involverer de berørte. Peter Hasle nævner, at når man træffer en beslutning om omstrukturering, skal man spørge de involverede – og man skal spørge i tide, så man kan inddrage deres mening.

- Hvis beslutningen allerede er truffet, skal man sige det, så medarbejderne ikke tror, der er tale om inddragelse, hvis der i virkeligheden bare er tale om, at de bliver informeret, understreger han.

Det er heller ikke nok bare at høre på medarbejdernes holdninger. Det er vigtigt at give feedback, så de ved, deres input er blevet hørt og vurderet, selv om beslutningen er blevet en anden, end de foreslået. Han nævner et eksempel fra en virksomhed, der har medvirket i VIPS-projektet. Her havde medarbejderne rapporteret et problem i forbindelse med den årlige arbejdspladsvurdering. Det drejede sig om en defekt

ventilator og nogle løse trappetrin. Men de hørte ikke noget. Ledelsen arbejdede med at løse problemet, men glemte alt om at fortælle medarbejderne, at den var i gang med det.

Peter Hasle fremhæver, at danske virksomheder generelt er gode til at opbygge en stor social kapital, men sker der tillidsbrud, så den gode stemning bliver nedbrudt, bliver det nemt selvforstærkende.

- Mistillid avler mistillid. Man genbekræfter, at 'de heller aldrig gør noget', fortæller han, og så kører den dårlige spiral: Negativitet skaber kontrol. Kontrol skaber snyd, og så bekræfter man, at kontrol er nødvendig...

### Konkurrence med Kina

Det er ikke kun de danske virksomheder, men hele samfundet, der har stor social kapital. Peter Hasle siger, at det måske stammer helt tilbage fra vikingetiden, men i hvert fald er det forstærket af, at der ikke er store sociale forskelle, og vi har opbygget et samfund, der er baseret på tillid. De fleste borgere har tillid til, at staten og dens institutioner arbejder for alles bedste. Når resten af verden er optaget af begrebet social kapital, skyldes det især, at det fremmer produktiviteten.

- Social kapital er et afgørende konkurrenceparametre



Peter Hasle: - Det er vigtigt, at medarbejderne ved, at deres input er blevet hørt og vurderet, selv om beslutningen bliver en anden, end de havde ønsket.

# TILLID, RETFÆRDIGHED OG SAMARBEJDE

ter. Vi kan ikke konkurrere med Kina på lave lønninger, ringe miljølovgivning, billige maskiner og produktioner. Men vi kan konkurrere på forsyningssikkerhed, pålidelighed, innovation og hurtig omstilling til nye produkter.

- Det betyder meget, at man hurtigt kan stille produktionen om, hvis kunden kræver det. Og det kan man ikke, hvis man hele tiden er sur på – og har mistillid til – ledelsen, understreger han.

## Krisetider

Krisesituationer er en trussel mod den sociale kapital, og i forbindelse med omstrukturering og fyringsrunder kan der være stor risiko for tillidsbrud, og det er vigtigt at være opmærksom på dem, der bliver tilbage i virksomheden.

- Hovedansvaret ligger selvfølgelig hos ledelsen, men tillids- og sikkerhedsrepræsentanten kan gøre det lettere, siger han.

Han fremhæver, at under en krise er det vigtigt, at ledelsen signalerer, at den arbejder aktivt for virksomhedens bedste, og det er vigtigt, at det man gør, er reelt begrundet.

- Enhver kan forstå, at man ikke fortsat kan producere

100 varer, hvis man kun kan sælge 75. Ledelsen skal vise, at den 'gør noget', og hvis ikke man kan finde nye markeder og ny afsætning, kan det være nødvendigt at afskedige folk – men det skal ske på en ansvarlig og respektfuld måde, understreger han.

## Brug brokkehovederne

De bedste input kan ledelsen få fra virksomhedens brokkehoveder. Selv om de kan være irriterende og tidskrævende, mener han, at der altid er en kerne af noget rationelt i det, de siger.

- Og de siger det, som mange tænker, understreger han og opfordrer til at tage dem alvorligt, for de har som regel oplevet at blive afvist og eksponeret som modstandere af forandring.

Hvis de meget kritiske bliver trukket ind og givet ansvar, vil de trække på samme hammel som resten af virksomheden.

- Viser man dem tillid og bruger deres skepsis, viser ledelsen, at man respekterer andre synspunkter. Det skaber tillid. Det er bedre end at alliere sig med dem, man allerede er enig med, siger han.

I bogen 'Arbejdets kerne' beskrives udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø – og udviklingen i den sociale kapital – på 14 danske virksomheder. En gruppe forskere fulgte dem gennem to år i VIPS-projektet – virksomhedens indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø. Forskerne har disse gode råd til virksomhederne:

- De langsomme forandringer er de hurtigste
- Skab en professionel uenigheds-kultur
- Trivslen skabes i fællesskabet
- Lederen skal fjerne forhindringer, så vi kan passe vores arbejde
- Se manglerne i øjnene – dyrk mulighederne
- Ingenting kommer af ingenting – ressourcer.