

# Social kapital

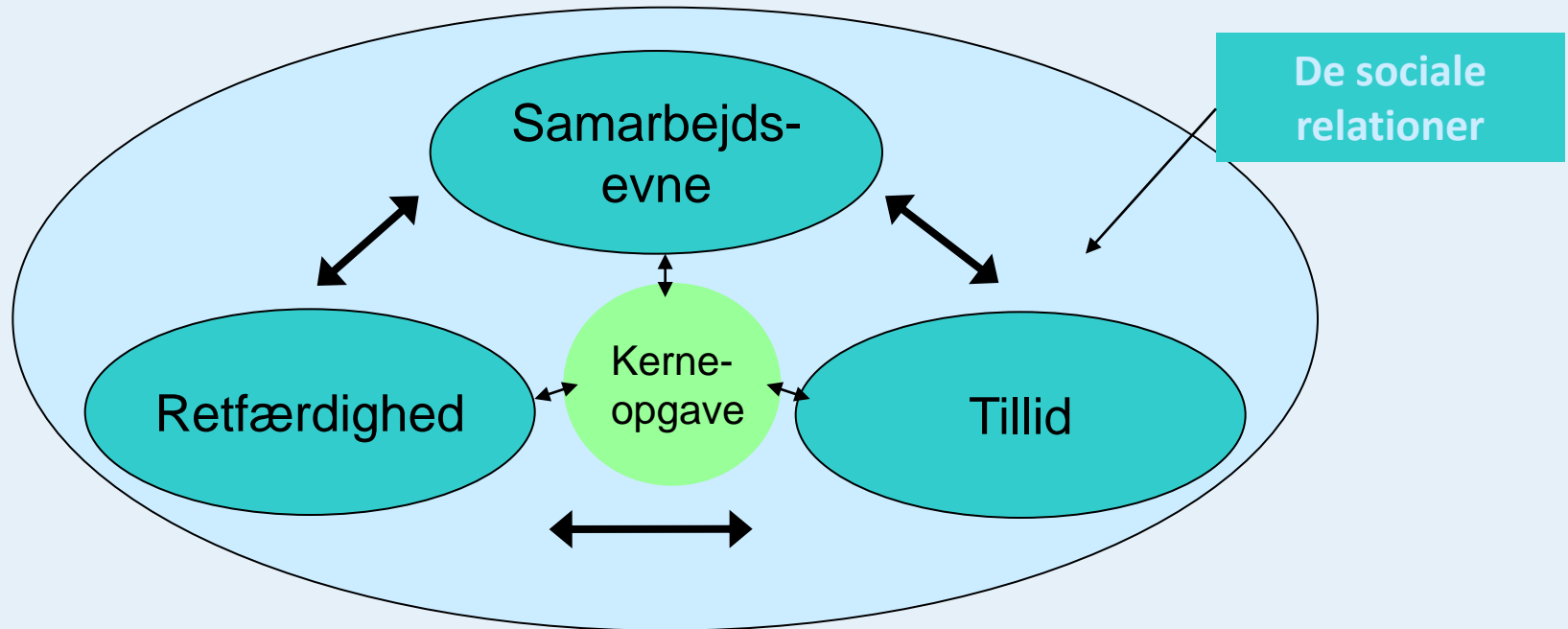
## – når relationer skaber sunde virksomheder

SU og produktivitet

d. 30. marts 2011

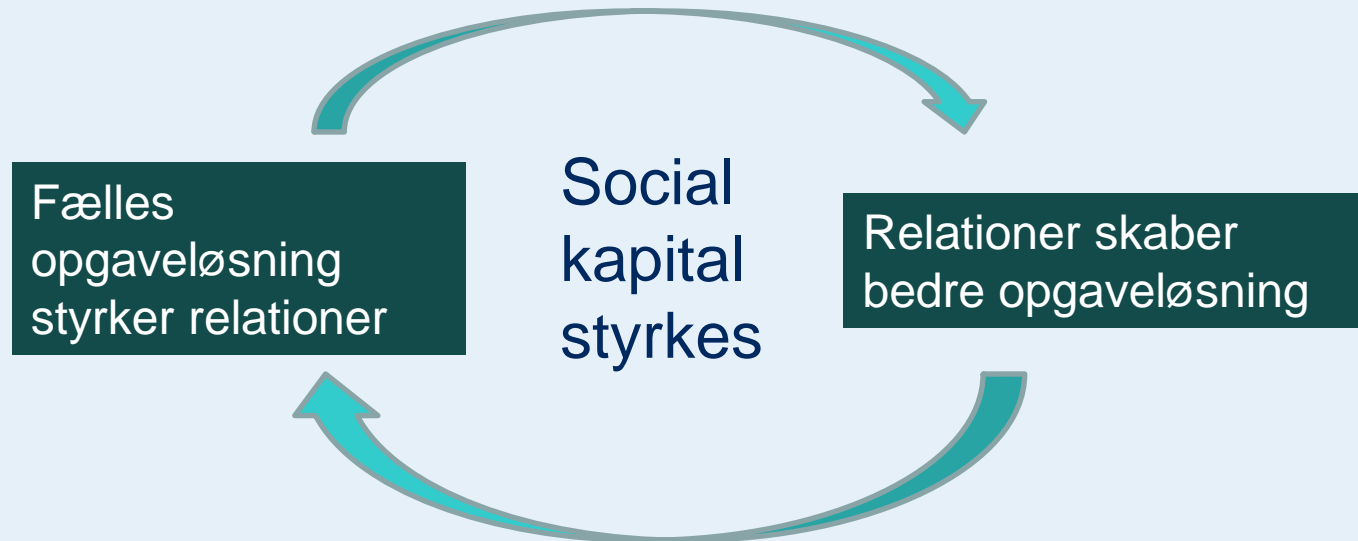
Eva Thoft: Arbejdsmiljø & kommunikation i Grontmij | Carl Bro

# Social kapital i en virksomhed?



*Virksomhedens sociale kapital er en egenskab ved virksomheden som sætter organisationens medlemmer i stand til at løse kerneopgaven i **fællesskab***

# Kerneopgaven – det er den, det handler om



Tillid, retfærdighed og samarbejdsevne beforder processen

# Tillid

## - hvad er det på en arbejdsplads?

*Accept af egen sårbarhed i forventning om at den anden ikke udnytter sårbarheden*

Rousseau, D. M. et al, 1998



Ledelse → medarbejderne

- Ledelsen afgiver kontrol til medarbejderne i forventning om, at medarbejderne gør deres bedste for at løse arbejdsopgaverne

Medarbejderne → ledelsen

- Medarbejderne har tillid til ledelsen udøves for at varetage det fælles bedste

# Retfærdighed

## - Hvad er det på en arbejdsplads?

### Forskellige former for retfærdighed

- Fordelingsmæssig
- Processuel
- Interpersonel
- Informativ

Bl.a. Kim & Mauborgne 2003

*Har vi de arbejdsredskaber,  
vi har brug for?*



# Samarbejdsevne – hvad handler det om?

- Det strukturelle: muligheder for samarbejde
- Kompetencer: hvem må/kan hvad?
- Strategisk: fælles mål





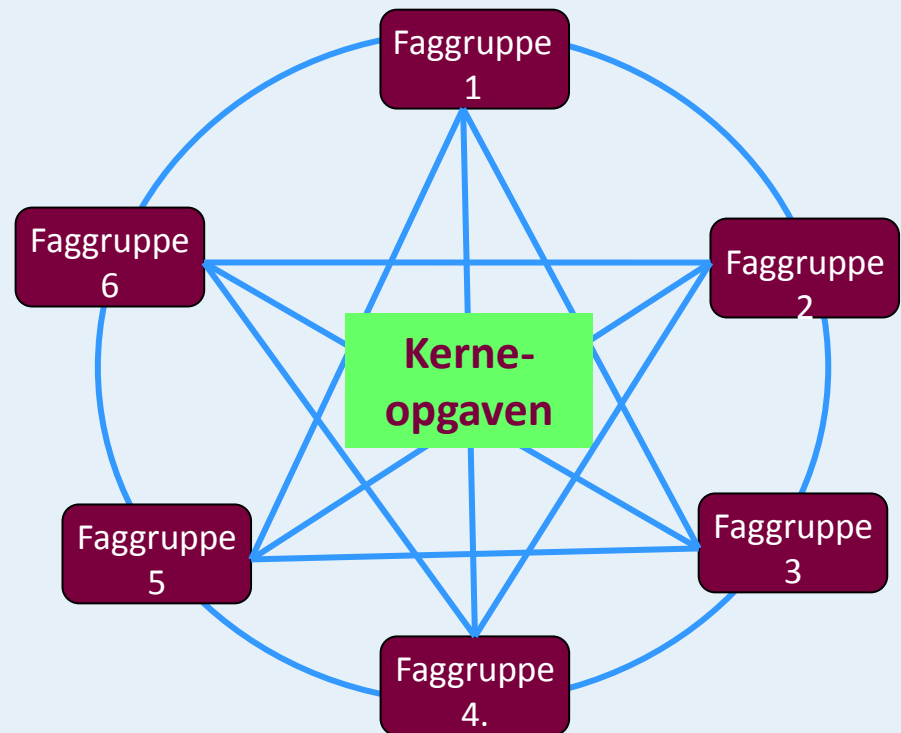
# Relationel koordinering

Opbygning af faglige og sociale relationer præget af

- Fælles sprog og viden
- Fælles mål
- Gensidig respekt

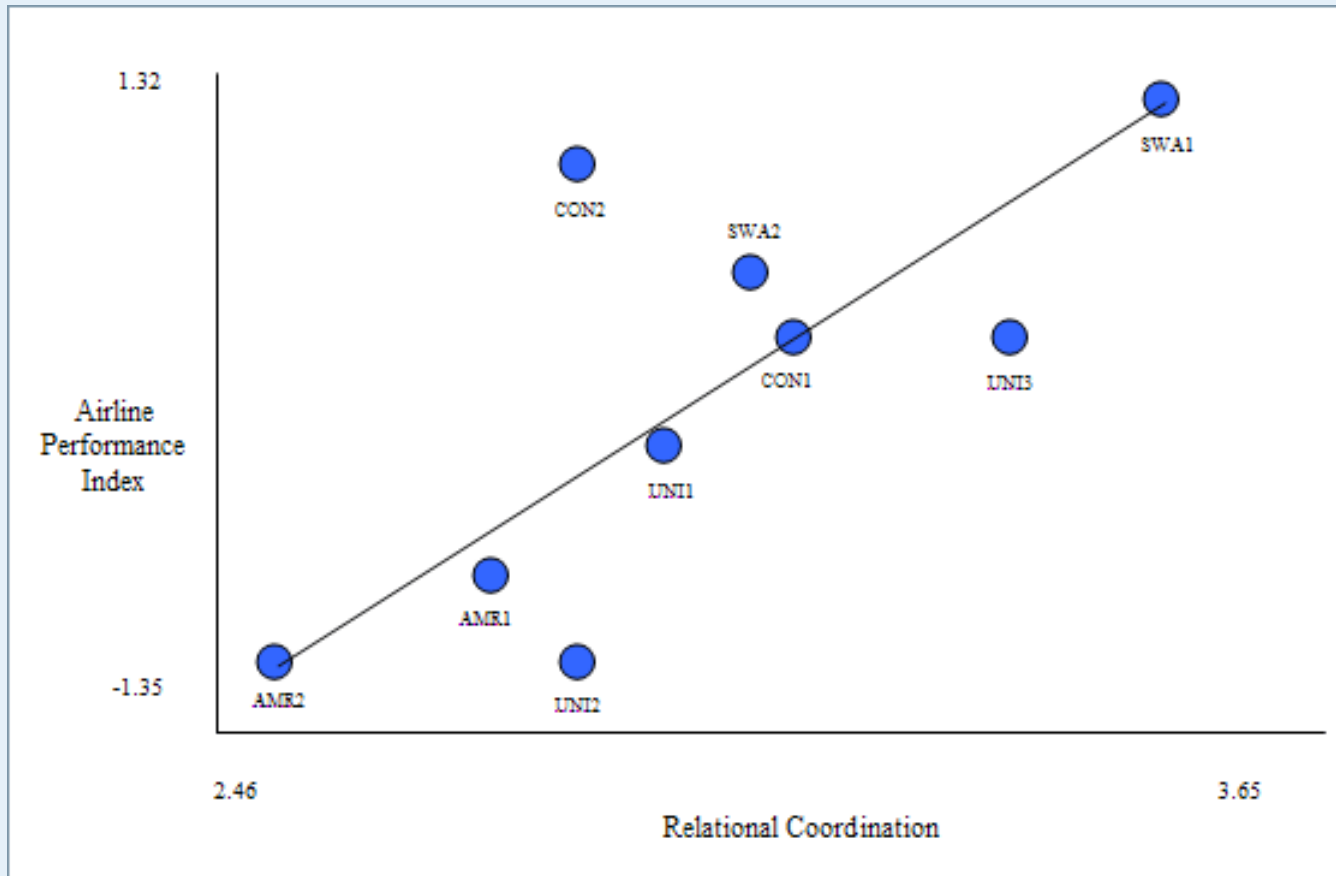
Kommunikation og samarbejde

- Timing og hyppighed
- Præcision
- Problemløsning



Jody Hoffer Gittel

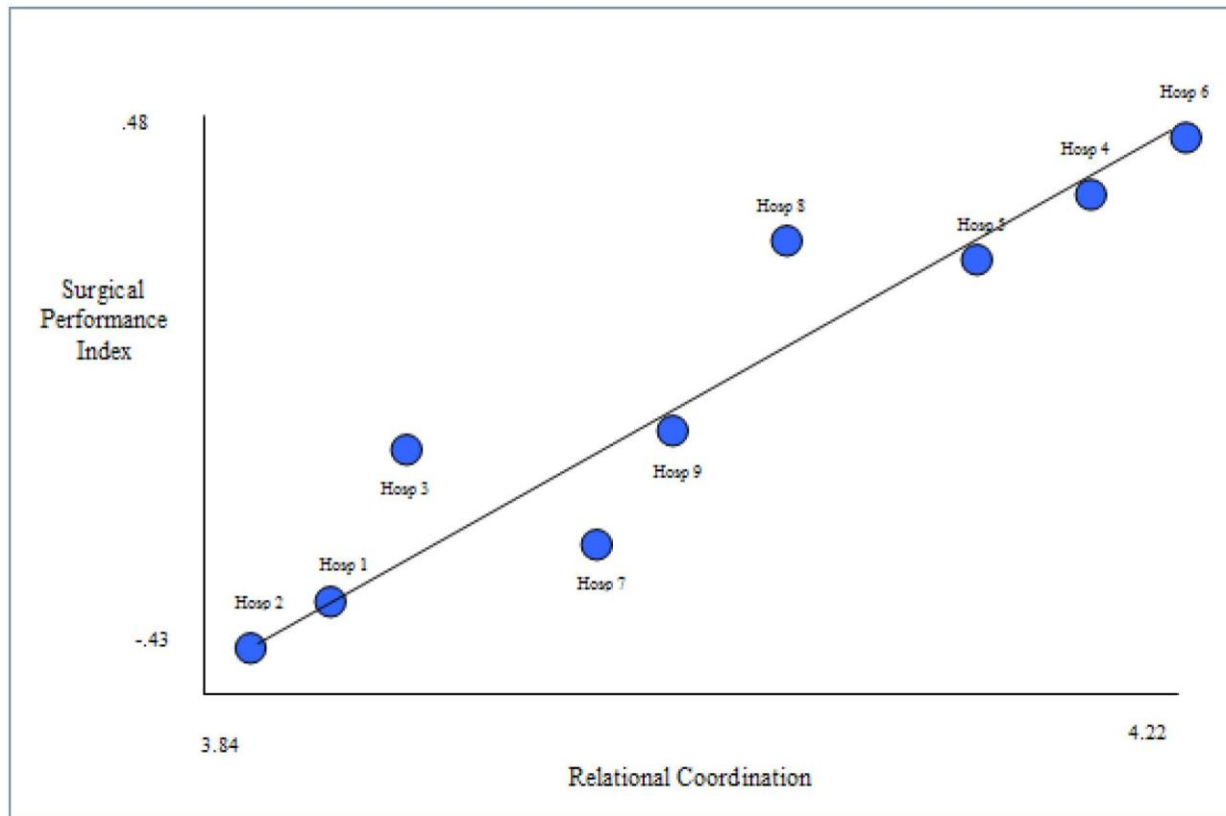
# Performance og relationel koordinering i flyselskaber



Jody Hoffer Gittel, [www.jodyhoffergittel.info](http://www.jodyhoffergittel.info)



# Performance og relationel koordinering på hospitaler



Jody Hoffer Gittel, [www.jodyhoffergittel.info](http://www.jodyhoffergittel.info)

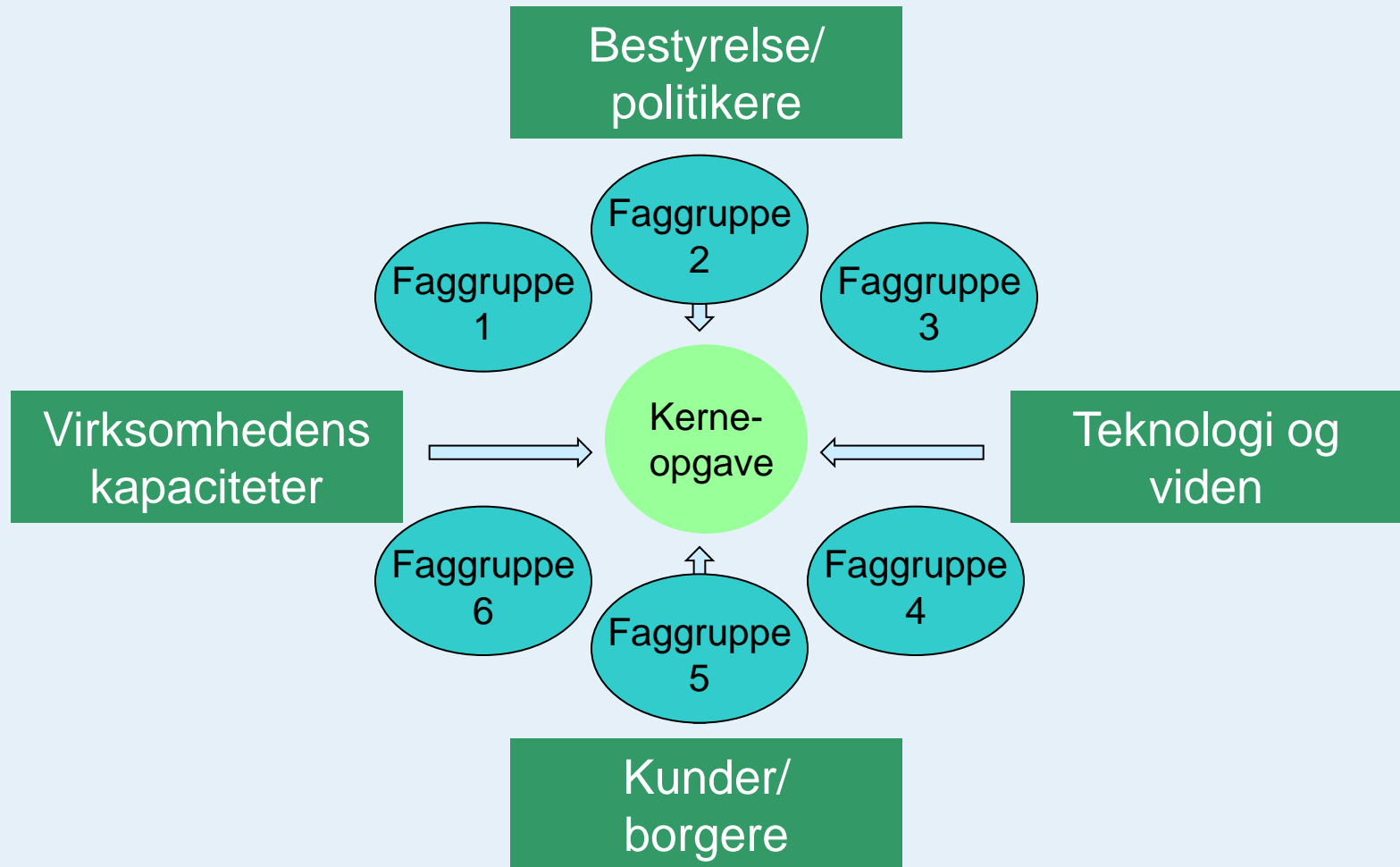
# Adfærd der opbygger social kapital: tillid og processuel retfærdighed

- Konsistens – i adfærd, regler og procedurer
- Integritet – man gør, hvad man siger
- Varetager fællesskabets bedste, ikke eget
- Uddelegering af kontrol
- Demonstration af lydhørhed – alle berørte høres
- Beslutninger
  - baseret på pålidelig og relevant information
  - mulighed for at anke unfair og forkert beslutninger
  - alle berørte involveres
- Etik

*Hvilke er relevante for ledelsen?*

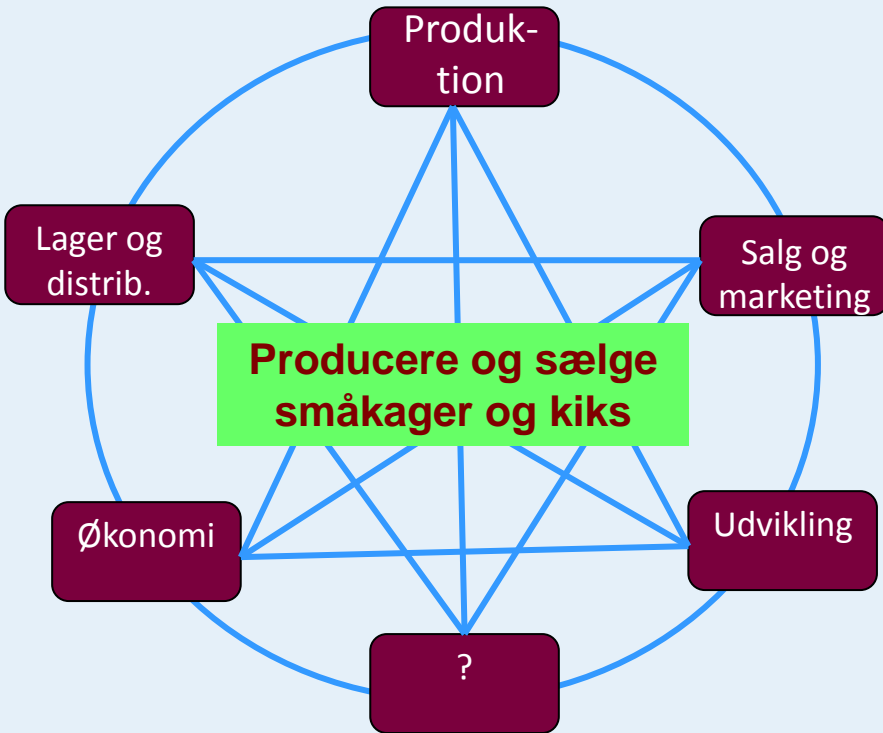
*Hvilke er for medarbejderne?*

# Kerneopgaven – under forandring



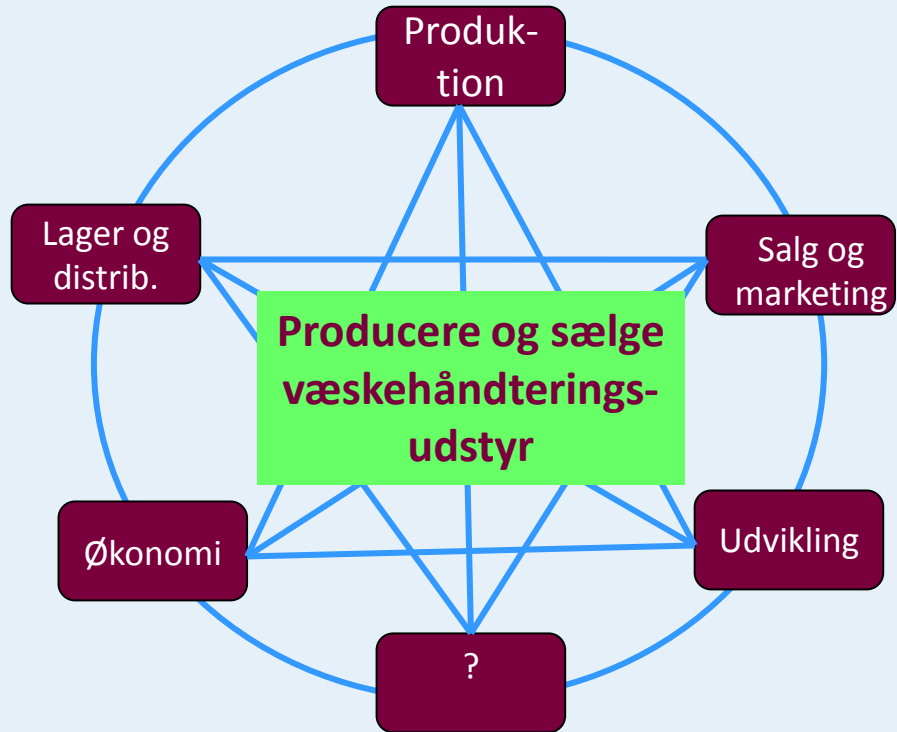
# Kerneopgaven – hvad er det?

## Bisca



*Tilbyde bagværk til dækning af behovet for noget lækkert*

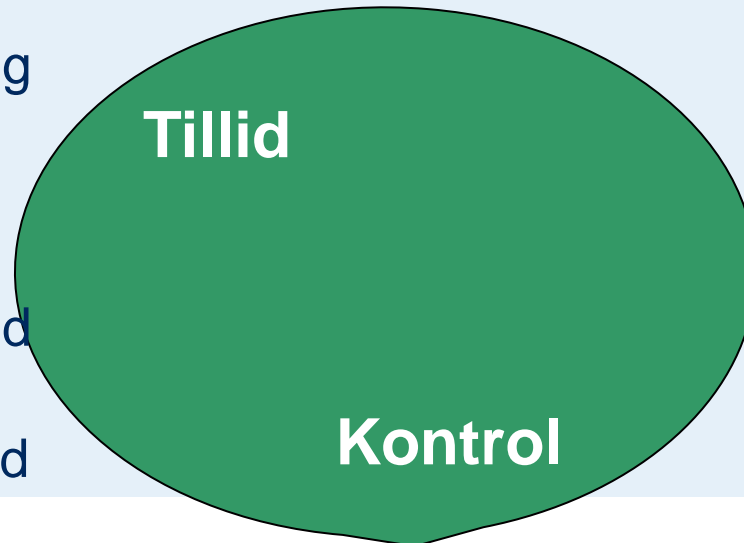
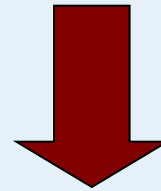
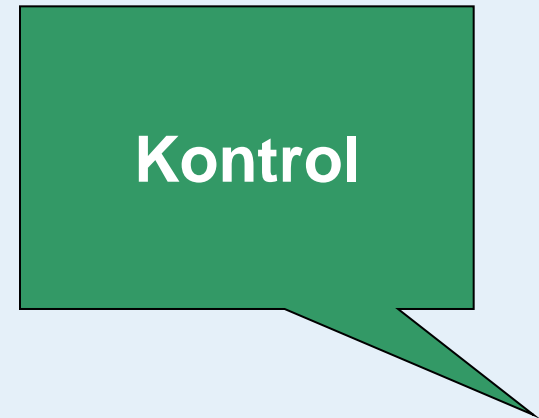
## Alfa Laval Kolding



*Med kunden i fokus vil vi skabe en adfærd, hvor vi kontinuerligt udvikler vores medarbejdere og optimerer vores processer hen over organisatoriske grænser.*

the future

# Balancen Tillid - kontrol

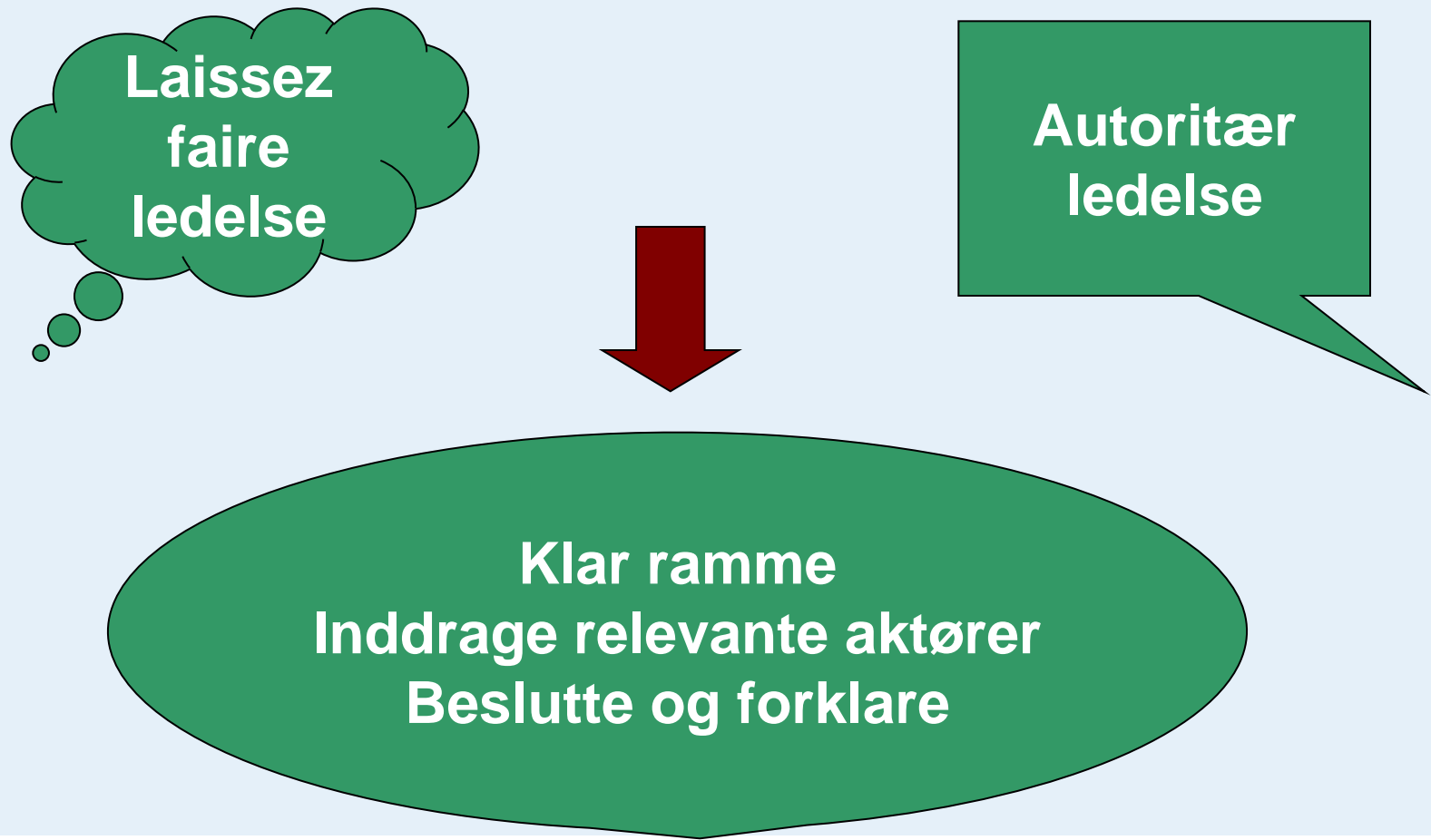


- Formål med mening
- Synlig og gennemskuelig feedback
- Dialog og støtte ved fejl
- Problemløsning ved fejl

- Meningsløs kontrol
- Skævvredet kontrol
- Gabestokken
- Bebrejdende kontrol
- Overdreven kontrol



# Balancen: Ledelsesmagt - medarbejderindflydelse



# Fremme af social kapital



Der er noget at bygge videre på

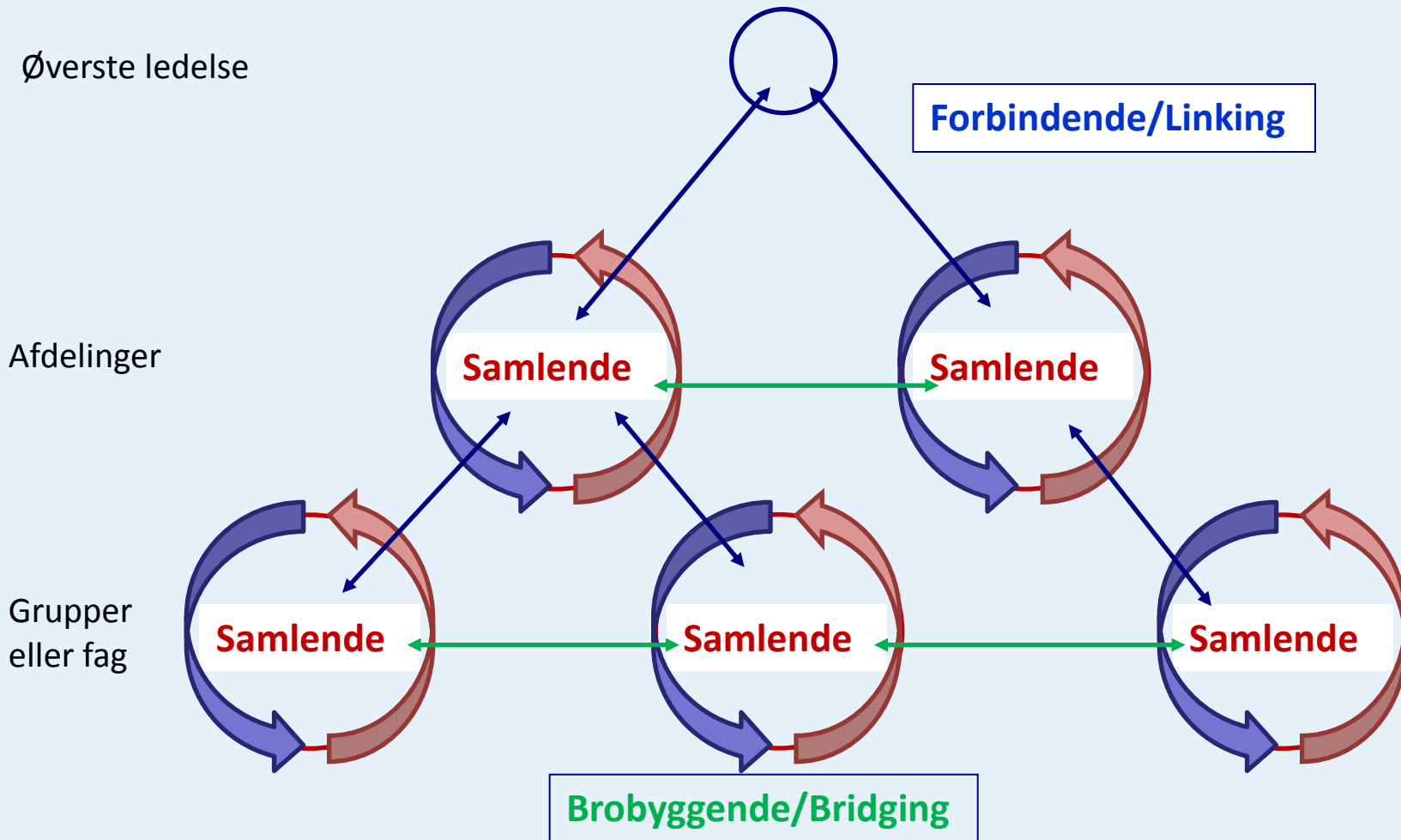
- Sæt fokus på kerneopgaven
- Eftersyn af planlægning og fordeling af arbejdet
- Skab strukturer og rammer der beforder samarbejdet
- Styrk relationer mellem top og bund samt på tværs

Klar satsning fra ledelsen er nødvendigt

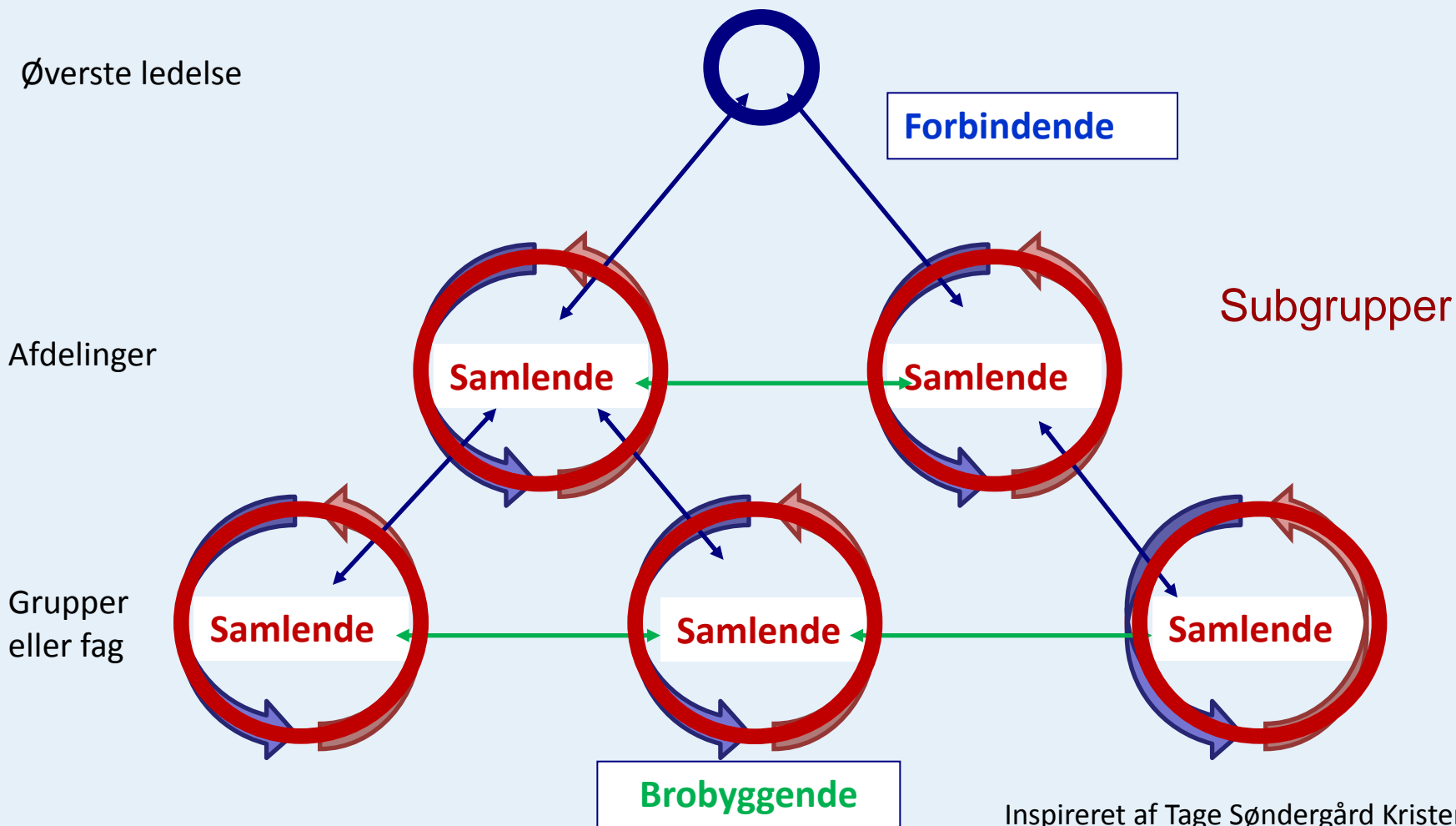




# Social kapital i balance

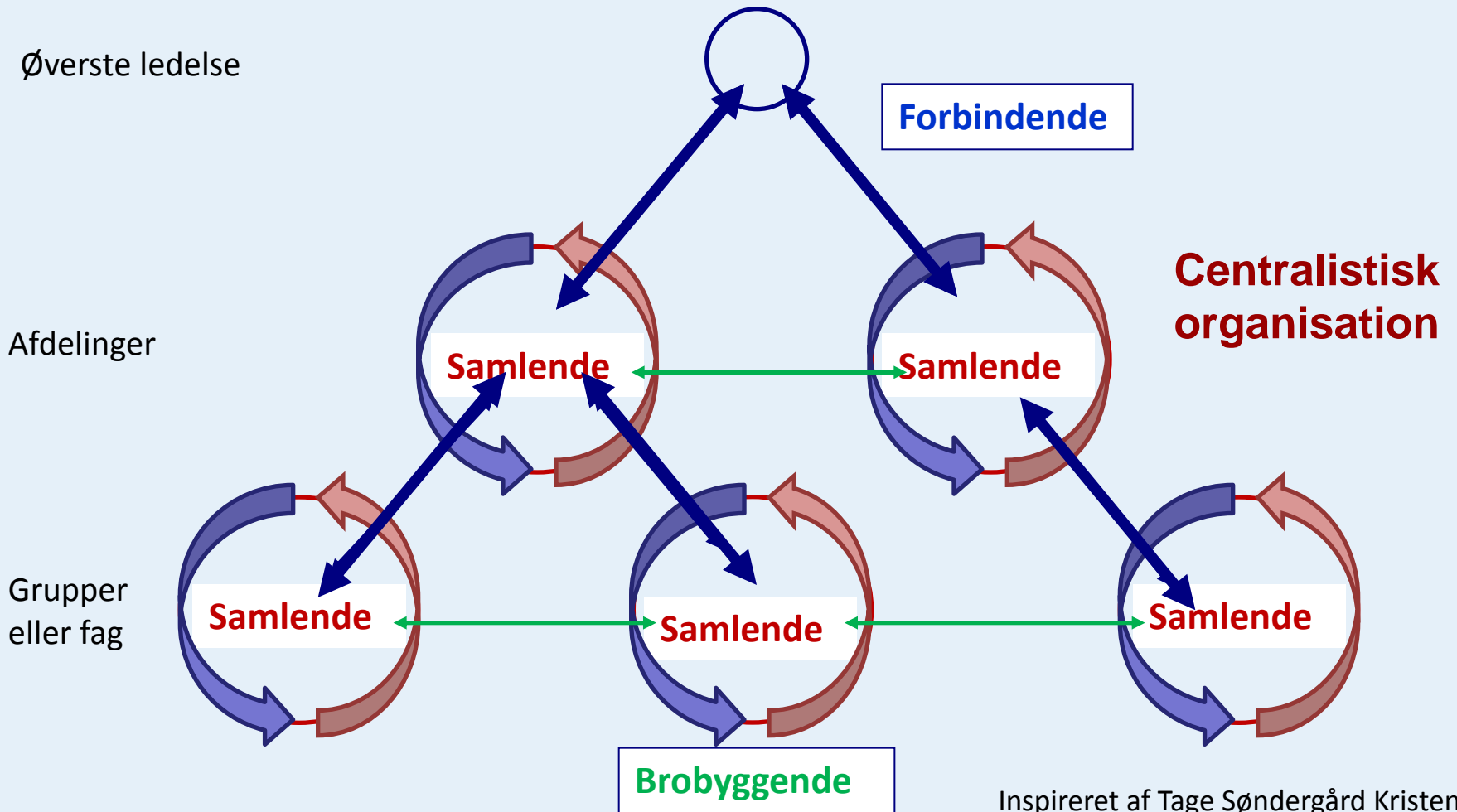


# Social kapital ude af balance



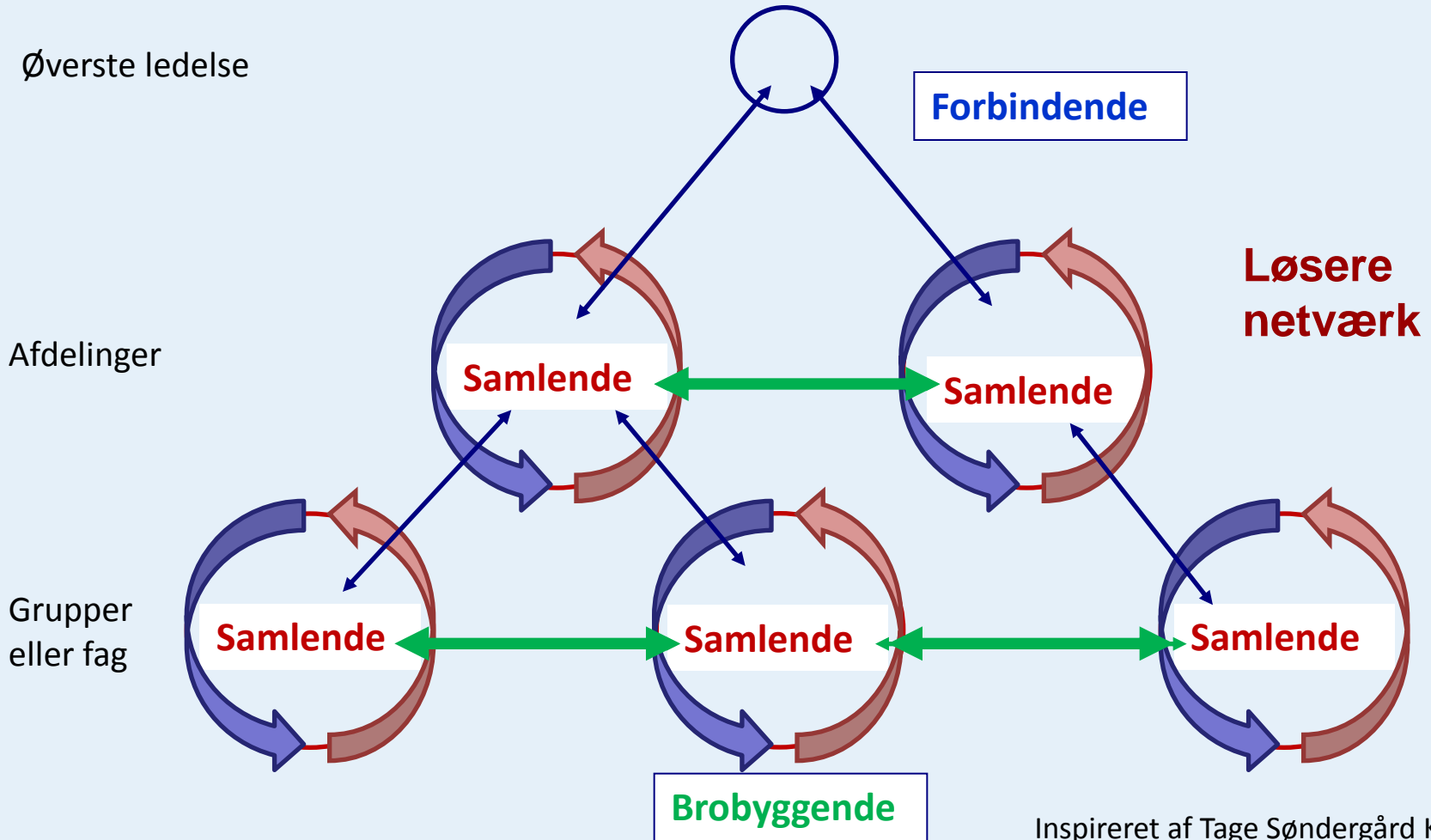
Inspireret af Tage Søndergård Kristensen

# Social kapital ude af balance



Inspireret af Tage Søndergård Kristensen

# Social kapital ude af balance



Inspireret af Tage Søndergård Kristensen

# Ledere

- Sikre fokus og forståelse af kerneopgave og mål
- Inddrage og lytte (Afklare forventninger)
- Sikre rammer for at samarbejde og relationer kan udvikle sig
- Meningsfuld og anerkendende kontrol
- Anerkendelse og respekt for medarbejdernes indsats
- Respekt for medarbejdernes kvalifikationer og erfaring
- Konfliktløsning med udgangspunkt i problemløsning og kerneopgave

# Medarbejdere

- Bidrage til fælles forståelse af kerneopgave og mål
- Bidrage og lytte (Afklare forventninger)
- Fokus på løsning kerneopgaven fremfor faggrænser og hierarki
- Anerkendelse af kolleger og ledelse
- Anerkendelse og respekt for kollegers og ledelses indsats
- Respekt for kollegers og ledelses kvalifikationer og erfaring
- Konfliktløsning med udgangspunkt i problemløsning og kerneopgave



# Social kapital – under forandring

- Involvering: Medarbejderne har noget væsentligt at bidrage med
- Forklaring: Hvorfor skal vi det?  
Hvad vil vi opnå?  
Begrundelse for beslutninger
- Forventningsafstemning: Rammer, vilkår og muligheder  
Hvilken rolle og indflydelse har de ansatte?  
Hvilken rolle og indflydelse har lederne?  
Hvornår bliver der truffet beslutning?  
Spilleregler

# Spørgsmål om jeres erfaringer

- Hvilke handlinger eller beslutninger hos jer styrker den sociale kapital – tillid, retfærdighed, samarbejdsevne?
- Hvilke handlinger eller beslutninger hos jer svækker den sociale kapital – tillid, retfærdighed, samarbejdsevne?
- Hvad gør I får at skabe fælles mål for arbejdet?
- Hvad gør I for at skabe gensidig respekt mellem faggrupper, afdelinger, ledelse og ansatte?



# Tak for i dag

## *Hvis I vil læse mere*

- **Ledelse med Social kapital**  
Peter Hasle, Eva Thoft, Kristian Gylling Olesen  
L & R Business 2010
- **Hvidbog om virksomhedens sociale kapital**  
Kristian Gylling Olesen, Eva Thoft, Peter Hasle, Tage Søndergård Kristensen  
Arbejdsmiljørådet 2008
- **Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag**  
Tage Søndergård Kristensen  
HK Danmark 2010
- **Social kapital – Inspiration og øvelser til lederen med personaleansvar**  
BAR FOKA 2010
- [www.etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital](http://www.etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital)
- [www.jodyhoffergittell.info](http://www.jodyhoffergittell.info)