

## Social kapital – et afgørende element i ledelsen og organiseringen af danske virksomheder

Tillid, retfærdighed og samarbejde er fundamentet i virksomhedens sociale kapital. Den har en positiv indflydelse på både arbejdsmiljø, produktivitet og kvalitet. Det er derfor afgørende, at danske virksomheder mere aktivt opbygger og vedligeholder deres sociale kapital. September 2008 offentliggjorde NFA en hvidbog om virksomhedens sociale kapital. Hvidbogen er udgangspunkt for dette faktaark, som sætter fokus på social kapital og på, hvordan virksomhederne kan forbedre den.

Social kapital kan være nøglen til at løse de udfordringer både offentlige og private virksomheder står over for lige nu – globaliseringen og et ønske om at sikre velfærden. Der er nemlig en klar sammenhæng mellem social kapital og virksomhedens performance. Det gælder både i form af højere produktivitet og kvalitet og i form af et bedre arbejdsmiljø med et lavere sygefravær.

### Betydningen af social kapital for arbejdsmiljøet og produktiviteten

Mange har den opfattelse, at det går ud over arbejdsmiljøet, når kravene til produktiviteten og kvaliteten stiger. Det er sikkert rigtigt i nogle tilfælde, men det behøver ikke være sådan.

Som medarbejder er man optaget af at yde et godt stykke arbejde ved at være produktiv og sikre en god kvalitet i produktet. Hvis virksomheden har en høj social kapital, arbejder medarbejdere og ledelse godt sammen og har tillid til hinanden. Det gør, at de ofte i fællesskab kan finde løsninger, som kan øge produktivitet og kvalitet yderligere, uden at det går ud over arbejdsmiljøet.

Social kapital er også et godt fundament for at få noget konstruktiv ud af uenighed og interesseforskelle i virksomheden. Ledelse og medarbejdere accepterer, at der både er fælles og forskellige

### HVAD ER SOCIAL KAPITAL?

*Virksomhedens sociale 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 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.*

interesser, og at begge dele er legitime.

Og så hænger social kapital og arbejdsmiljø tæt sammen. Høj social kapital fremmer i sig selv et godt arbejdsmiljø. Derudover øger det muligheden for at gennemføre indsats, der forbedrer arbejdsmiljøet. Omvendt er det nemmere at opbygge social kapital, hvis der er et godt arbejdsmiljø i virksomheden. Det giver derfor god mening for danske virksomheder at forbedre og vedligeholde deres sociale kapital.

### Fundament af social kapital opbygget gennem tiden

Vi taler sjældent om hvor vigtig tillid og retfærdighed er. Måske fordi det er grundlaget for den måde, vi gennem tiden har indrettet det danske samfund på.

Danske virksomheder har derfor nærmest per automatik opbygget social kapital gennem de rammer, der er for sam-

arbejde mellem ledelse og medarbejdere. Selvom danske virksomheder generelt har en høj social kapital, så er der stor forskel fra virksomhed til virksomhed. Nogle virksomheder er dårlige til at opbygge og vedligeholde social kapital eller foretager nogle valg, som nedbryder den sociale kapital. Måske fordi virksomheden ikke er bevidst om, at social kapital er fundamentet for det daglige samarbejde på arbejdspladsen.

### Virksomhedens mulighed for at øge den sociale kapital

Hvis en virksomhed vil øge den sociale kapital er det vigtigt, at ledelse og medarbejdere begynder at tale om den sociale kapital i virksomheden. Hvad den består af, hvad den betyder for virksomheden, og hvordan man i fællesskab kan udvikle den. Resultatet kan fx være at man gør beslutningsprocesserne mere troværdige og gennemskuelige, og at

## Udvikling af tillid, retfærdighed og samarbejde

Virksomheden skal fokusere på tillid, retfærdighed og samarbejde, hvis den vil opbygge en høj social kapital og løbende vedligeholde den.

### Tillid

Tillid er ikke noget man kan pålægge andre at have til en. Det eneste ledelse, medarbejdere og tillidsrepræsentanter kan gøre for at skabe tillid hos hinanden er at optræde troværdigt. Ledelse og medarbejdere må derfor hele tiden arbejde med at opbygge deres troværdighed, for at opbygge tillid og dermed social kapital i virksomheden. Seks elementer kan opbygge troværdighed:

- Velvillighed: Man viser sine gode hensigter og udnytter ikke sårbarhed.
- Kompetence: Man viser, at man ved, hvad man taler om.
- Konsistent adfærd: Man har en gennemskuelig og forklarlig adfærd.
- Integritet: Man mener og gør, hvad man siger.
- Uddelegering af kontrol: Man viser selv tillid ved at give kompetence til andre.
- Lydhørhed: Man tager andres synspunkter seriøst.

### Retfærdighed

Det er individuelt, om man føler sig retfærdigt behandlet eller ej. Retfærdighed er derfor et godt udtryk for, om man synes tingene går ordentligt for sig. Her er det især vigtigt at være bevidst om, hvordan magt håndteres. Hvis den, som har magt, anvender magten illegitimt, opfatter man det som uretfærdigt og at man bliver behandlet dårligere end andre. Seks elementer kan øge oplevelsen af retfærdighed:

- Konsistens: Lige behandling af alle.
- Involvering: De berørte bliver hørt.
- Respekt: Man behandler andres synspunkter seriøst.
- Synlighed: Beslutningsprocessen er gennemskuelig.
- Forklaring: Det er klart, hvorfor beslutningen blev som den blev, og hvilke konsekvenser den får.
- Ankemulighed: Unfair og forkerte beslutninger kan ændres.

### Samarbejde

Forudsætningen for at udvikle et smidigt samarbejde er, at ledelse og medarbejdere opbygger normer for gensidige forpligtelser. Fx kan virksomheden udvikle en gensidigt forpligtigende norm om at løse problemer, når de opstår. Konkret kan det betyde,

at en fra ledelsen møder op, hvis der er problemer i produktionen, og at ledelse og medarbejdere i samarbejde løser problemet. Det er vigtigt, at alle i virksomheden ved, hvem der har ansvar for hvad og at opgaver og roller er klare og velkendte. Det kan normer for gensidig forpligtelse være med til at afklare. Tretten elementer kan stimulere gensidigt forpligtigende normer mellem ledelse og medarbejdere:

- Løbende at afstemme og afklare roller og opgaver.
- Hyppig kontakt og mulighed for at mødes.
- Anerkendelse af den andens legitimitet og motiver.
- Accept af både fælles og forskellige interesser.
- Helhedsforståelse.
- Pragmatisme.
- Villighed til at gå på kompromis.
- Mod og tålmodighed.
- Lydhørhed.
- Evne til at se tingene i den andens perspektiv.
- Evne til at stille spørgsmål uden allerede at forudsætte svaret.
- Evne til at problematisere egne kæphest.
- Evne til at bruge andres fejltagelser og succeser til det fælles bedste.

> man finder en bedre måde at give feedback til medarbejderne på.

Men snak er langt fra nok. Social kapital udvikles primært gennem det daglige samarbejde om produktionen. Det er her

medarbejderne skal have tillid til, at der er et fornuftigt formål med deres arbejde og at de blive respekteret for deres indsats. Det er her opgaver og belønninger fordeles retfærdigt. Det er her ledelse og

medarbejdere udvikler et godt samarbejde. Og det er her, man er gode kolleger og hjælper til, selvom man ikke er forpligtet til det.

### Kort om baggrunden

Arbejdsmiljørådet tog i 2007 initiativ til at en gruppe forskere fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og Grøntmij/Carl Bro A/S sammenfattede den eksisterende viden om virksomhedens sociale kapital. Resultatet er hvidbogen "Virksomhedens sociale kapital".

### Kontakt

Seniorforsker Peter Hasle, NFA, tlf. 3916 5305, pha@arbejdsmiljoforskning.dk eller ph.d.-studerende Kristian Gylling Olesen, NFA, tlf. 3916 5492, kgo@arbejdsmiljoforskning.dk.

### Hvis du vil vide mere

Hvidbogen "Virksomhedens sociale kapital" udgivet af Arbejdsmiljørådet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø kan downloades på [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk) eller købes på [www.arbejdsmiljobutikken.dk](http://www.arbejdsmiljobutikken.dk).



Det Nationale  
Forskningscenter  
for Arbejdsmiljø

Lersø Parkallé 105  
2100 København Ø

Tlf 39 16 52 00  
Fax 39 16 52 01

nfa@arbejdsmiljoforskning.dk  
[www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)