

# ***Ledelse og social kapital***

**LEDERNE**   
*bringer dig videre*



**AM2011, Workshop 117**

**Mads Kristoffer Lund, Arbejdsmiljøsekretariatet**

**Signe Tønnesen, Lederne**

# Tune ind!

---

- **Rejs jer op og placer jer i rummet efter, hvor meget I allerede ved om social kapital:**
  1. Dette er min introduktion til social kapital
  2. Jeg ved noget, som jeg glæder mig til at friske op og bygge videre på
  3. Jeg ved meget om social kapital, og jeg er her specifikt for at stille skarpt på en ledelsesvinkel

# Tune ind!

---

- **Find en, I ikke kender i forvejen**
- **Fortæl:**
  - Hvem er I?
  - Hvor kommer I fra?
  - Hvad vil I særligt gerne have ud af denne workshop?

# Program

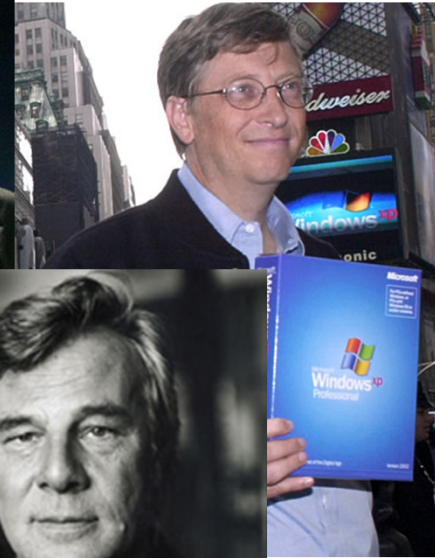
---

- **Velkommen**
- **Ledelse og social kapital**
- **Præsentation af værktøj til arbejdet med social kapital**
- **Social kapital i jeres virkelighed**

BAR

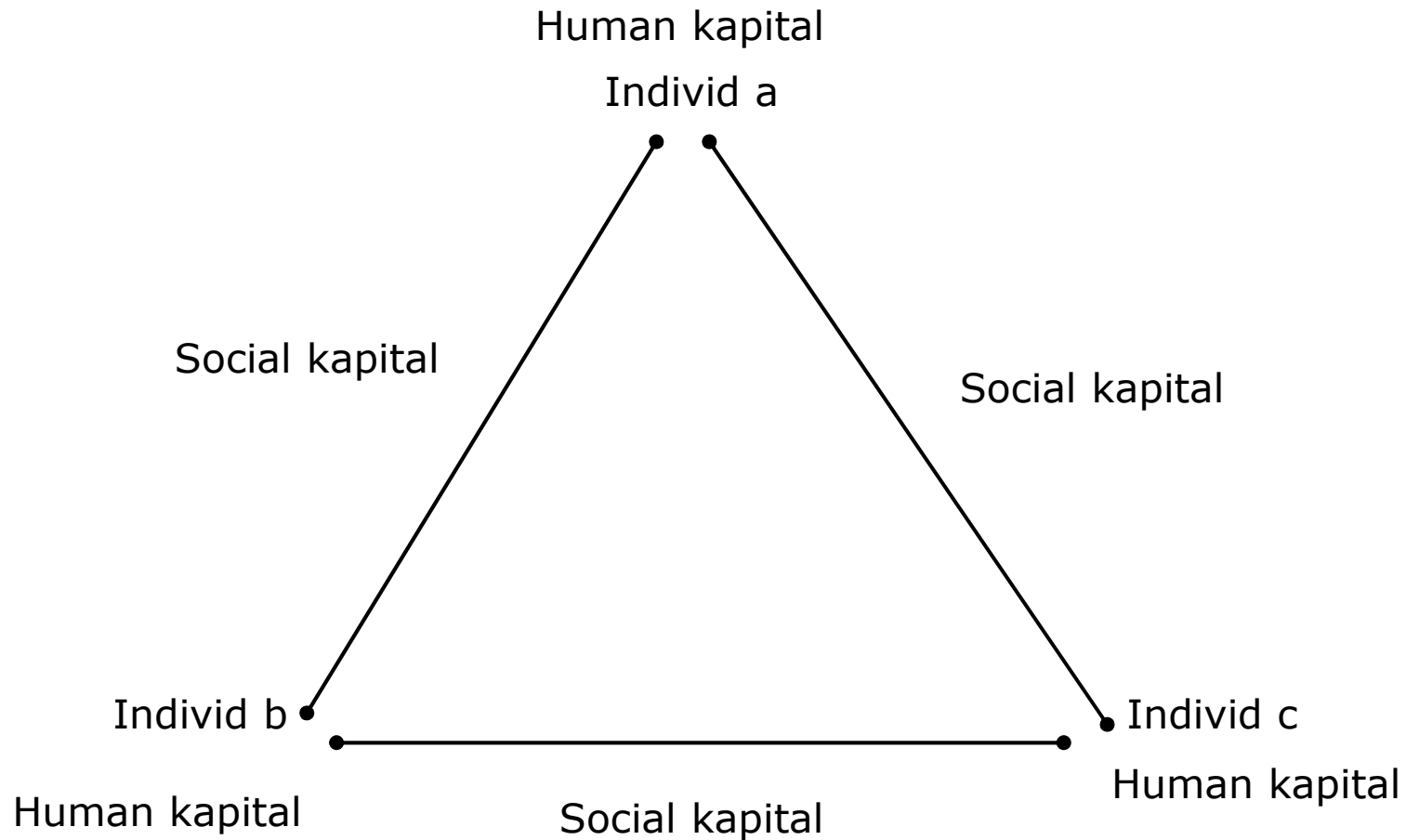
LEDERNE  
*bringer dig videre*

# Forskellige former for kapital



# Social kapital i et samfundsperspektiv

---



**Coleman: "en ressource, der øger individets handlemuligheder"**

# Social kapital i et samfundsperspektiv

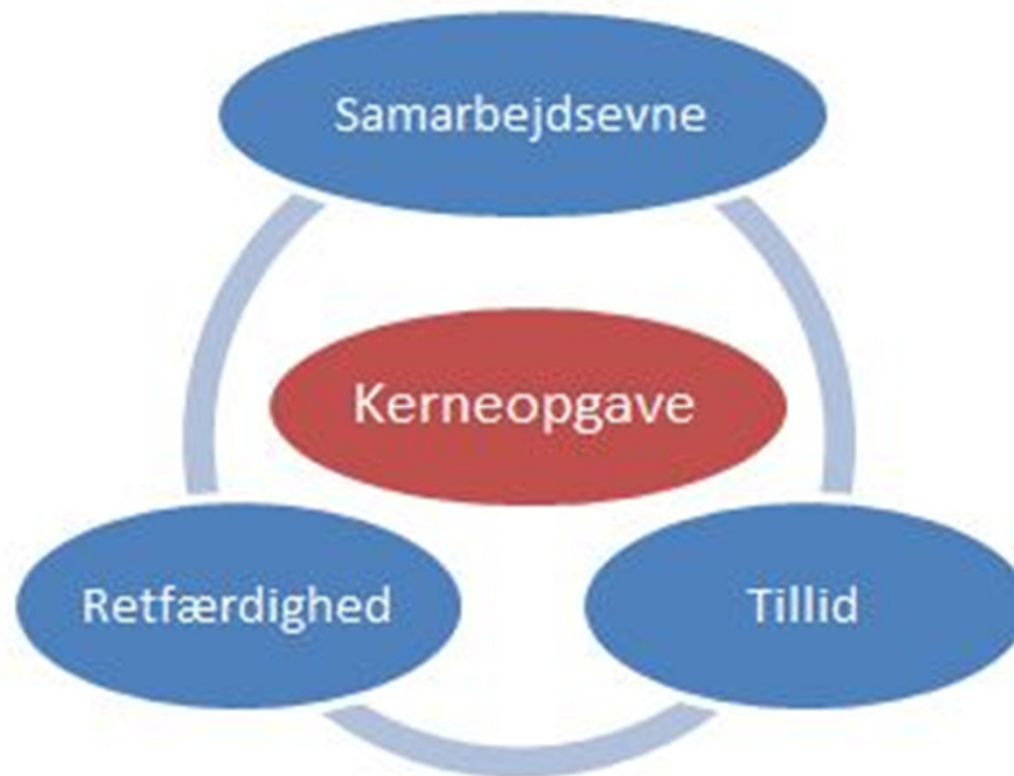
---

Putnam:

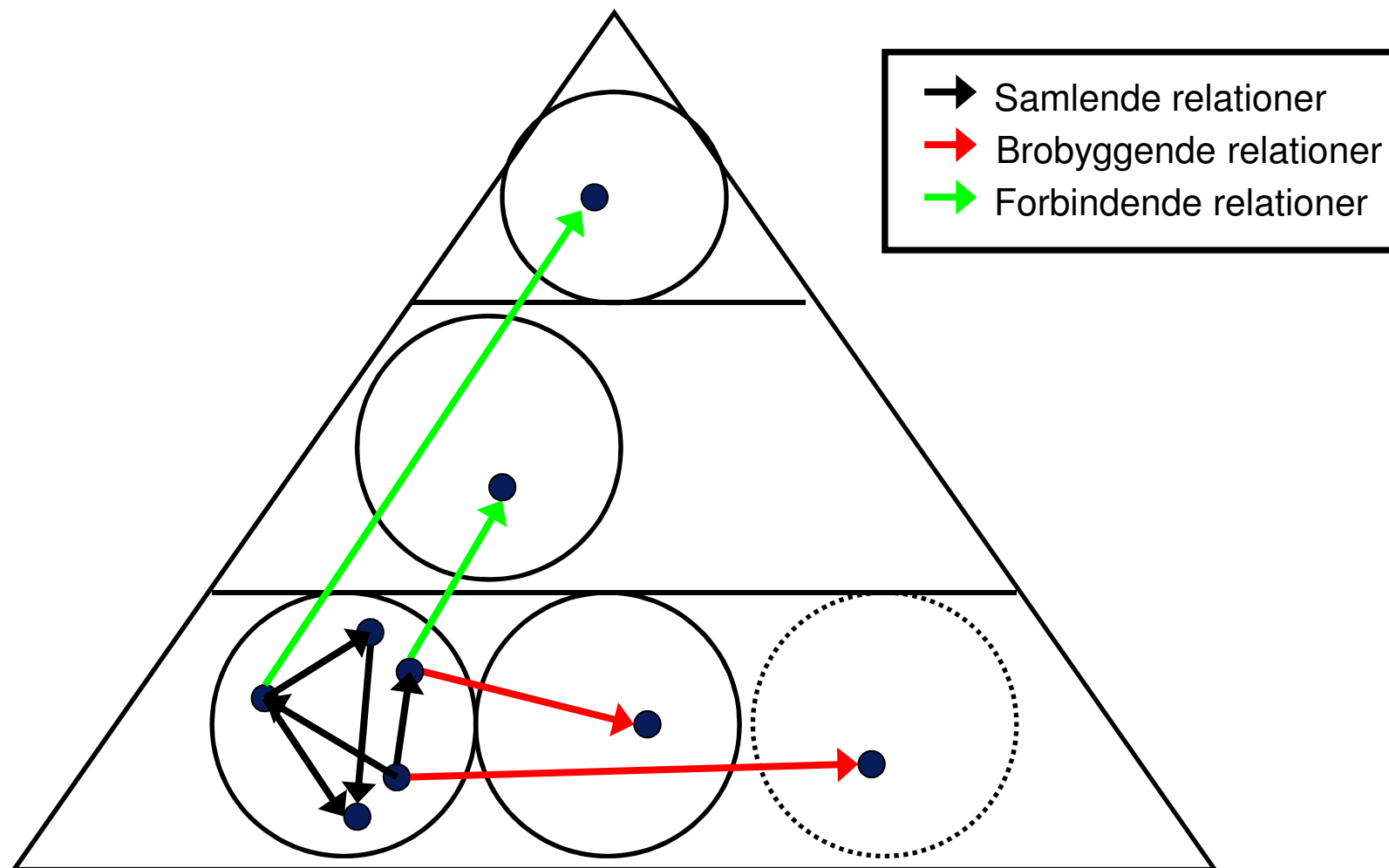
- ”Samfund og organisationer, der er præget af klare normer, tillid og gensidighed, og hermed en høj grad af social kapital, udmærker sig ved en højere effektivitet end samfund eller organisationer med mangel på samme.”
- Skelner mellem to typer netværk; de horisontale og de vertikale – afgrænsende og brobyggende social kapital”

# Social kapital i et arbejdsmiljøperspektiv

---



# Samarbejde og relationer



# Social kapital i et arbejdsmiljøperspektiv

---

Fra guldkorn

€ Indflydelse

€ Mening

€ Forudsigelighed

€ Social støtte

€ Belønning

€ Krav

Til diamanter

◇ Tillid

◇ Retfærdighed

◇ Samarbejde

# Hvad er tillid?

---

## En generel definition:

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

## Tillidsbaseret ledelse:

- **Ledelsen afgiver kontrol til medarbejderne i forventning om, at de ikke udnytter situationen**

## Medarbejdertillid:

- **Medarbejderne accepterer at blive ledet i forventning om, at ledelsen udøves for at varetage det fælles bedste**

# Tillid på arbejdspladsen

---

	<b>SAMTALE</b>	<b>ARBEJDE</b>
<b>Nede fra og op</b>	<b>De ansatte stoler på ledelsen</b>	<b>De ansatte stoler på, at ledelsen gør et godt stykke arbejde</b>
<b>Vandret</b>	<b>De ansatte stoler på hinanden</b>	<b>De ansatte stoler på, at kollegerne gør et godt stykke arbejde</b>
<b>Oppe fra og ned</b>	<b>Ledelsen stoler på de ansatte</b>	<b>Ledelsen stoler på, at de ansatte gør et godt stykke arbejde</b>

## Flere former for tillid

---

- **Rationel/økonomisk tillid** (kan det betale sig at vise tillid?)
- **Følelsesmæssig tillid** (personlige nære relationer)
- **Spontan/rutinemæssig tillid** (det er det simpleste i hverdagen)
- **Institutionel tillid** (institutionerne plejer at fungere)
- **Refleksiv tillid** (udvikles i takt med relationer og samarbejde)

# Flere slags retfærdighed

---

## **Fordelingsmæssig:**

- Bliver løn, forfremmelser, fyringer, anerkendelse, frynsegoder etc. retfærdigt fordelt?

## **I processer:**

- Er processen retfærdig? Følges anerkendte procedurer? Går det "rigtigt til"?

## **I samarbejde med andre:**

- Samarbejde mellem mennesker: Bliver man behandlet ordentligt, dvs. med respekt?
- Modtagelse af information: Får alle tilstrækkelig og relevant information?

## Hvordan vinder du andres tillid?

---

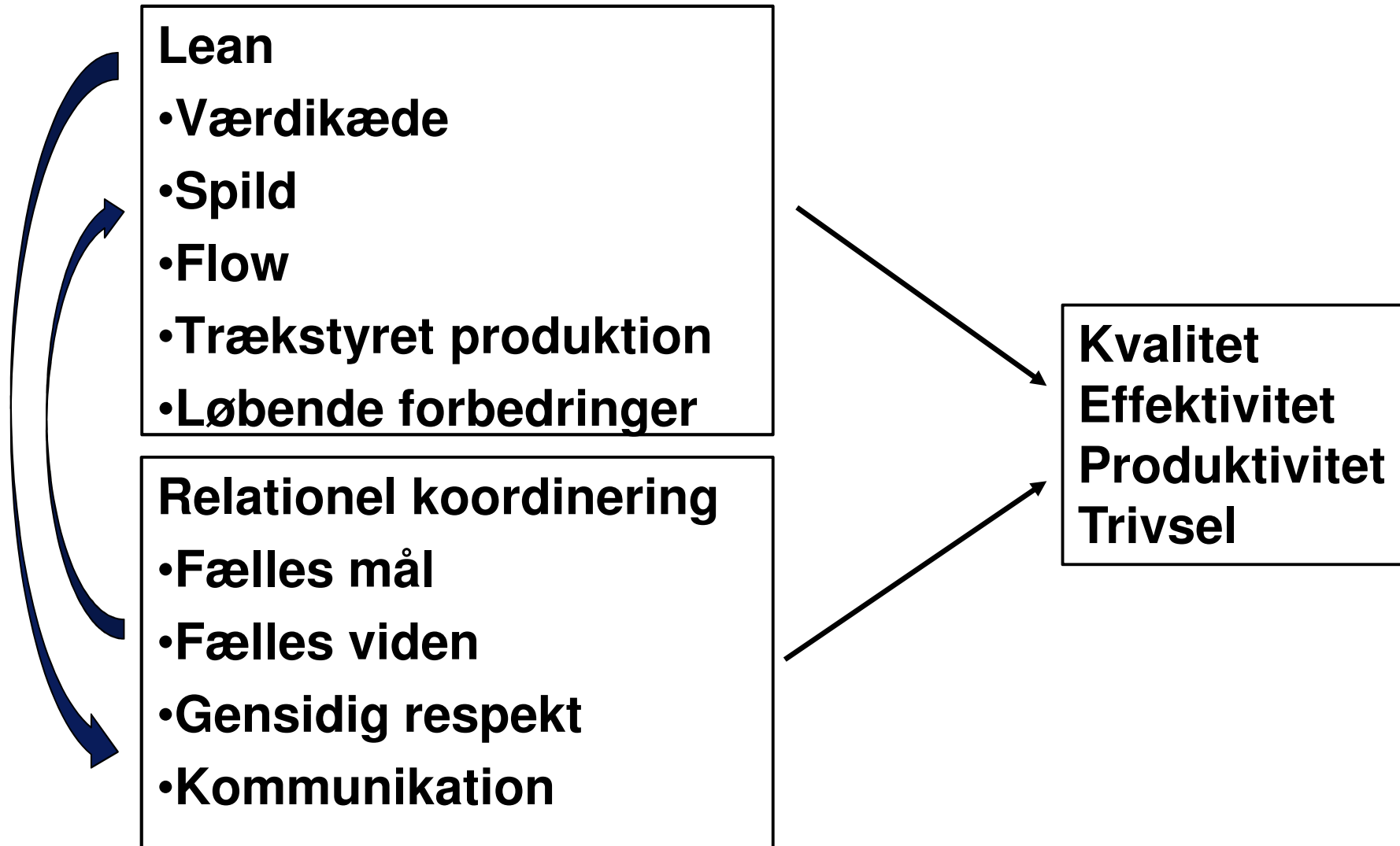
- Velvillighed:** Man viser sin gode hensigter (udnytter ikke sårbarhed)
- Kompetence:** Man demonstrerer at man ved hvad man taler om og kender sine grænser
- Konsistent adfærd:** Gennemskuelig og forklarlig
- Integritet:** Man mener og gør som man siger
- Uddeling af kontrol:** Man viser selv tillid ved at give kompetence til andre
- Demonstration af lydhørhed:** Man tager andres synspunkter seriøst

# Hvordan skabes en retfærdig proces?

---

<b>Konsistens:</b>	Lige behandling af alle ansatte
<b>Involvering/repræsentation:</b>	Alle berørte skal høres og involveres i processen
<b>Respekt:</b>	Synspunkter behandles seriøst
<b>Neutralitet:</b>	Personlige interesser skal ikke influere på processen
<b>Synlighed:</b>	Beslutningsprocessen er gennemskuelig
<b>Forklaring:</b>	Hvorfor beslutningen blev som den blev, og hvilke konsekvenser den får
<b>Beslutningsgrundlag:</b>	Beslutningerne skal være baseret på pålidelige og relevante informationer
<b>Ankemulighed:</b>	Unfair og forkerte beslutninger kan gøres om
<b>Etik:</b>	Processen skal finde sted i overensstemmelse med fundamentale etiske principper

# Social kapital i et ledelsesperspektiv



# **Social kapital i et ledelsesperspektiv**

---

## **Fokus på**

- **Kerneydelsen**
- **Kommunikation**
- **Relationer**

# **Social kapital i et ledelsesperspektiv**

---

## **Hvor er fokus i jeres bundlinje?**

- Økonomisk kapital?**
- Kulturel kapital?**
- Social kapital?**
- Symbolsk kapital?**

# Ledelsesopgaver og udvikling af social kapital

	<b>Samlende social kapital</b>	<b>Brobyggende social kapital</b>	<b>Forbindende social kapital</b>
<b>Driftsledelse</b>	Rammer for arbejdet Muligheder for samarbejde	Kanaler for tværgående samarbejde Kontakt til kunder og borgere	Formidle information om topledelsens forventninger og fremdrift i egen afdeling
<b>Faglig ledelse</b>	Fælles forståelse for kerneopgaven Kompetenceudvikling Feed-back og coaching	Sikre kendskab til andre opgaver Tolkning af kunde og borgerbehov	Oversættelse af forandringer til afdelingens opgaveløsning
<b>Personaleledelse</b>	Anerkendelse Konfliktløsning Feed-back og coaching	Støtte selvstændigt tværgående samarbejde	Inddragelse af medarbejdere i beslutningsprocesser
<b>Strategisk ledelse</b>	Oversætte overordnet strategi til afdelingens opgaver	Integration af andre enheders og kunders/ borgernes behov i egen afdeling	Sikre afdelingens bidrag til virksomhedens samlede strategi

BAR

LEDERNE  
*bringer dig videre*

# Social kapitals bidrag til vækst og velfærd

---



# Virksomhedens udfordring i dag

---

- **Alt der kan bidrage til bundlinjen har interesse**
- **Fokus på optimering er ikke nok**
- **”Maskinrummet” skal fungere – man skal ”have noget i banken”**

## Hvorfor social kapital?

---

- **Det giver ledelse og medarbejdere en fælles platform**
- **Det kan bidrage til integration af arbejdsmiljøet i virksomhedens strategi**
- **Det er umiddelbart, forståeligt og giver mening**



# Præsentation af værktøj om SK

---

## Overordnede værktøj

- De skjulte velfærdsreserver, væksthus for ledelse
- Guide til måling af social kapital, AMR

## Handlingsorienterede værktøj

- BAR FOKA
- BAR SoSu

# ***BAR'enes værktøjer til social kapital***



**AM2011, Workshop 117**

**Mads Kristoffer Lund, Arbejdsmiljøsekretariatet**

**Signe Tønnesen, Lederne**

# Værktøjer til lederen

1. [Opfølgning på målinger](#)
2. [Samarbejde](#)
3. [Rammer](#)
4. [Møder](#)
5. [Kommunikation](#)

Find det på

[www.arbejdsmiljoweb.dk/socialkapital](http://www.arbejdsmiljoweb.dk/socialkapital)

## Social Kapital

Inspiration og øvelser  
til lederen med personaleansvar



# Værktøjer til AM, MED etc.

[www.etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital](http://www.etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital)

LEDERNE  
bringer dig videre



- **Dialog om den sociale kapital**

1. [Flip flap](#)
2. [Lille hurtig dialog](#)
3. [Italesætte social kapital ud fra et filmklip](#)

- **Måling af den sociale kapital**

1. [Fire hurtige](#)
2. [Spørgeskema](#)
3. [Observation](#)
4. Arbejds miljørådets

- **Organisering af indsatsen**

1. [Kom godt i gang](#)
2. [Refleksioner i linjeledelsen](#)
3. [Netværksmøder](#)

- **Inspiration fra andre**

1. [Fra BAR SoSu arbejdspladser](#)
2. [Væksthus for Ledelse](#)

# Værktøjet 'Diamantjagt på personalemøder'



- En introduktion
- Et udsnit af 'Riget'
- Et kig på forbedringspotentialer i mødet:  
Hvordan er tillid, retfærdigheden og samarbejdet?
- Anbefalinger til Dr. Moesgaard:  
Forbedringspotentialer i mødeafholdelsen

## Hvorfor dialogværktøjer?

---

- *”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*
  - *Hvordan man i fællesskab kan udvikle den*
- **Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø**

## Hvorfor filmklip?

---

- Kan hjælpe jer til en fælles forståelse at starte ud fra
- "Ufarligt", samtidig med, at det gør social kapital håndgribeligt
- Tillid, retfærdighed & samarbejde i kontekst

## Hvordan gør man?

---

- Find [arbejdsmiljoweb.dk/socialkapital](http://arbejdsmiljoweb.dk/socialkapital)
- Klippene fra Riget og Matador linker vi til [her](#)
- NB: *Brug af klippene kræver, at arbejdspladsen har indgået aftale med Copydan, AVU-kopier*

## Fokusspørgsmål

---

- **Tillid:** Læg mærke til omgangstonen på mødet.
  - Hvad må man tale om? Hvad kan man ikke tale om?
  - Må man tale om fejl? Må man være uenige
  - Får man lov at tale ud?

## Fokusspørgsmål

---

- **Retfærdighed:**
  - Får alle lov at komme til orde?
  - Bliver der lyttet til alle?
  - Hvis der bliver truffet beslutninger, er det så klart for alle?

# Fokusspørgsmål

---

- **Samarbejde**
  - Har medarbejderne indbyrdes kendskab til hinandens kompetencer og arbejdsopgaver?
  - Har ledelse og medarbejdere?
  - Er det klart, hvad formålet og resultatet med mødet skal være?

## Lav tre anbefalinger til Riget!

---

- Hvad ville skabe mere tillid, retfærdighed og et bedre samarbejde i måden, Riget bedrev sine møder på?
- Fortæl jeres anbefalinger på til Dr. Moesgaard og afdelingen på en måde, der opbygger den sociale kapital 😊

# Gruppearbejde i faggrupper

---

**Social kapital i jeres egen virkelighed - Hvordan kan I skruer på den sociale kapital?**

**•Hvilke konkrete indsatser kan understøtte udviklingen af social kapital i jeres perspektiv?**

**Stikord**

- Tillid**
- Samarbejde**
- Retfærdighed**
  
- Samlende, brobyggende og forbindende**

# Kan man skrue på den social kapital?

---

- **Skab anledninger**
  - i afdelingen,
  - mellem afdelinger/på tværs
  - oppefra og ned
- **Integrer det i ledelsesopgaverne på alle niveauer**
- **Understøt processen med kompetenceudvikling**
- **Brug de værktøj der ligger**

# Kan man "skrue" på den sociale kapital?

---

Skab anledninger til udvikling af samarbejde, tillid og retfærdighed på afdelingsniveau (samlende relationer):

- Især gennem det daglige samarbejde
- Indretning af arbejdspladsen, så der er tid og rum til dialog og kultur så det bliver brugt
- Brug kollegernes kompetencer
- Synlig ledelse der inviterer til dialog
- Accept af spørgsmål versus 0-fejlskultur
- Arbejdets organisering, f.eks. teamstrukturen
- Afdelingsmøder, teammøder, morgenmøder, afleveringsmøder, alternativ mødestruktur
- Andre samarbejdsfora, f.eks. kompetencenetværk, arbejdsgrupper, andre formelle/uformelle netværk, temamøder, fælles frokost, fælles fredags-morgenmad, sociale aktiviteter
- "Gå ikke forbi" – tag det du ser og hører alvorligt og gør noget
- MUS

# Kan man "skrue" på den sociale kapital?

---

**Skab anledninger til udvikling af samarbejde, tillid og retfærdighed på virksomhedsniveau (forbindende relationer):**

- **Ved møder i de formelle samarbejdsorganer, eks. SiO, SU og ved overenskomstforhandlinger kan samarbejdet udvikles, retfærdige processer skabes og tillid opbygges**
- **Tag et serviceeftersyn på skrevne og uskrevne regler og normer**
- **Relationer til medarbejderne; fokus på information og kommunikation**
- **Målinger som anledning;**
  - Trivselsmålinger, medarbejdertilfredshedsmålinger, kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø, måling af den sociale kapital
- **Personaleaktiviteter der understøtter samarbejdet m.m.**
- **Vær særlig opmærksom på at skabe anledninger ved større forandringer, f.eks. ved fusioner, organisations- og produktionsændringer**

# Kan man "skrue" på den sociale kapital?

---

**Relationer mellem afdelinger (brobyggende), f.eks.:**

- **Projektarbejde på tværs af afdelinger**
- **Overblik over specialer og kompetencer på medarbejderportalen**
- **Netværkstid og netværksaktiviteter, f.eks. sekretærnetværk**
- **Højne informationsniveauet om, hvad der sker i andre afdelinger**
- **Sociale aktiviteter**
- **Intranet**
- **...**

# Kompetenceudvikling

---

- **”Kompetencer i social kapital”**
  - Samarbejdsevne (empati, sæt dig i den andens sted (perspektivbytte), m.m.)
  - Opbygning af troværdighed, både fagligt og ledelsesmæssigt
  - Evne til at skabe retfærdige processer
  - Kommunikationsevne
  - Forhandlingsevne
  - Konfliktåndterning

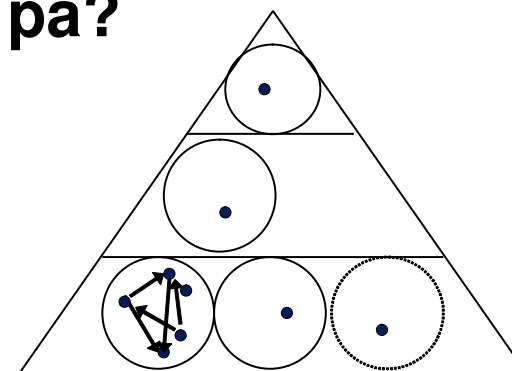
# Faktorer til vurdering af relationer i din afdeling

---

## Samlende relationer

Hvor mange kolleger fra din egen afdeling:

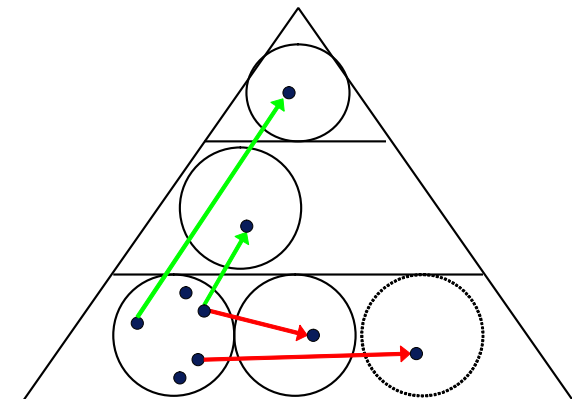
- Taler du dagligt med arbejdsmæssigt?
- Taler du dagligt med om personlige spørgsmål?
- Kan du tale med om meget fortrolige personlige forhold
- Kan man i din afdeling stille spørgsmål om ting man burde vide uden at blive set ned på?
- Er samarbejdet med dine kolleger præget af åbenhed?



# Faktorer til vurdering af relationer mellem afdelinger og ”opad”

## Brobyggende og forbindende relationer

- Hvor ofte taler du med kolleger/ledere fra andre afdelinger
- Kan du hente hjælp i andre afdelinger, hvis du har behov for det?
- Hvordan vurdere du dine muligheder for at udveksle viden og erfaringer med kolleger fra andre afdelinger?
- Synes du, at der er en høj grad af tillid mellem de ansatte og den øverste ledelse?



**BAR**

**Tak for i dag**

**LEDERNE**   
*bringer dig videre*

