

## Arbejdspladsens sociale kapital: Trivsel og kvalitet på én gang

Tage Søndergård Kristensen. Arbejds miljøforsker.

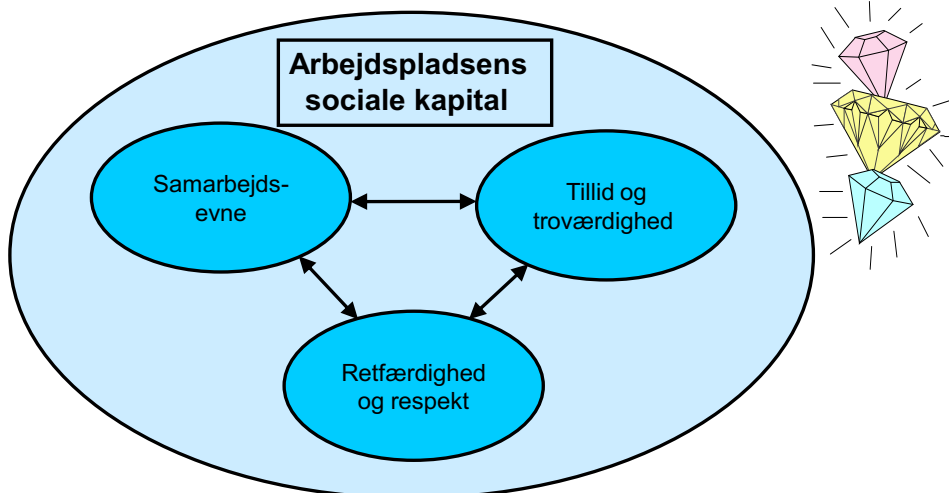
Bragt i "Herude. Arbejdspladsbrevet til socialpædagogiske tillidsfolk og ledere". 2009, nr. 38, side 3-5.

**Samarbejdsevne, tillid og retfærdighed er nøgleordene til at skabe den sociale retfærdighed, der er afgørende for, at den enkelte arbejdsplads har et godt arbejdsmiljø og dermed kan løse sine kerneopgaver. Her spiller ledelsen en afgørende rolle.**

Et nyt slagord er kommet på alles læber. Der holdes møder om det, der skrives artikler og bøger, og der startes nye projekter med kort mellemrum. Slagordet er "Virksomhedens sociale kapital", og formålet med denne artikel er at forklare, hvad det er for en størrelse. Forhåbentlig får du lyst til at beskæftige dig mere med social kapital, når du har læst artiklen.

Sidste år udgav Arbejds miljørådet en såkaldt hvidbog om virksomhedens sociale kapital. I denne bog blev det slået fast, at den sociale kapital består af *tre nøglebegreber, nemlig samarbejdsevne, tillid og retfærdighed*. Disse tre begreber kaldes i daglig tale for "De tre diamanter". En arbejdsplads med høj social kapital er med andre ord et sted, hvor man har et godt samarbejde, og hvor samarbejdet er gennemsyret af tillid og retfærdighed. Figuren illustrerer begrebet.

### Vejlen til en god arbejdsplads: "De tre diamanter"



Lad os først se på, hvad de tre nøglebegreber betyder. *Samarbejde* indebærer, at man arbejder hen imod nogle fælles mål, som er klare, og som der er enighed om. Lønmodtagere og arbejdsgivere på en arbejdsplads kan selvfølgelig godt have forskellige interesser på en række punkter, men det afgørende er, at begge parter anser den andens interesser for legitime. Man anerkender og respekterer med andre ord hinanden. Samarbejdsevnen udvikles ved at gøre det. Learning by doing.

*Tillid* på en arbejdsplads går på to ting: For det første, at man har tillid til det, der bliver sagt. Man anser med andre ord kolleger og ledere for at være troværdige. Og for det andet, at ledelsen har tillid til, at de ansatte udfører et godt stykke arbejde, uden at man behøver at kontrollere dem dagligt. Tillid er ikke noget, man kan købe eller forlange af andre. Tillid opbygges ved at være troværdig og ved at vise andre tillid. Sig hvad du gør, og gør hvad du siger.

*Retfærdighed* er en lidt sammensat størrelse. For det første er der såkaldt "*fordelingsretfærdighed*". Denne form for retfærdighed handler om, hvordan forskellige goder så som løn, frynsegoder, stillinger og andre goder fordeles. Den handler også om, hvem der bliver fyret eller *ikke* får mere i løn. For det andet taler man om "*proces-retfærdighed*". Denne form for retfærdighed handler om, hvordan tingene *foregår* på en arbejdsplads. Bliver alle hørt? Er beslutningsgrundlaget i orden? Bliver nogle favoriseret frem for andre? Kan man anke afgørelser? Og endelig indeholder retfærdighed også en forestilling om, at alle har krav på at blive behandlet med *respekt og værdighed*. Altså retfærdighed i øjenhøjde. Forskningen har vist, at de ansatte lægger uhyre stor vægt på retfærdighed på arbejdspladsen, og at proces-retfærdighed og respekt – altså *måden* man gør tingene på – betyder mindst lige så meget som resultatet!

Der er nu iværksat en række danske forskningsprojekter om social kapital, og det er slående, at der er meget markante forskelle fra den ene arbejdsplads til den anden. Det er oven i købet sådan, at man finder store forskelle på institutioner i den samme kommune. Det gælder både for døgninstitutioner, integrerede institutioner, skoler, børnehaver og plejehjem. Dette er et meget vigtigt forskningsresultat, da det viser, at det *ikke* er strukturerne, overenskomsterne, lovgivningen eller den kommunale forvaltning, der er afgørende for den sociale kapital på den enkelte arbejdsplads.

Når der er så stor forskel på "ens" institutioner i den samme kommune eller region, så melder spørgsmålet sig, hvor disse forskelle kommer fra? Det korte svar er, at den vigtigste faktor er *ledelse*. Der er en meget tæt sammenhæng mellem arbejdspladsens sociale kapital og dens ledelseskvalitet. En ledelsesform, der er baseret på anerkendelse, respekt, åbenhed og lydhørhed samt tillid til de ansatte, ser ud til at være vejen til høj social kapital. Det siger sig selv, at en sådan ledelse kræver medarbejdere, der medvirker loyalt til at få samarbejdet til at fungere.

Vejen til høj social kapital på en arbejdsplads går altså gennem god ledelse baseret på samarbejde, tillid og retfærdighed – samt nogle medarbejdere, der er med på at opbygge den sociale kapital. Dertil kræves der en god del tålmodighed, idet social kapital er noget, det tager tid at opbygge. Der er ingen genveje!

Man kan så spørge, hvad man får ud af det. På dette punkt er forskningen ret klar: For det første høj trivsel og velbefindende hos de ansatte. Og for det andet høj produktivitet og kvalitet i ydelserne. Listen over gevinster ved høj social kapital er lang. Her er nogle af de vigtigste punkter:

- De ansatte: Mindre stress samt bedre trivsel og helbred.
- Fravær: Lavere fravær og mindre udstødning på grund af dårligt helbred.
- Arbejdsglæde: Bedre motivation, større involvering i arbejdspladsen, mere kreativitet.
- Samarbejde: Mere videndeling, bedre netværk, bedre social støtte til kolleger.
- Rekruttering: Flere ansøgere til stillinger, mere kvalificerede medarbejdere.
- Produktivitet: Højere produktivitet, højere udbytte til aktionærer, bedre kvalitet i ydelsen, højere kundetilfredshed og kundeloyalitet.

Nogle vil måske sige, at det næsten er for godt til at være sandt. Man skal her være opmærksom på, at de nævnte punkter kommer fra mange forskellige undersøgelser i mange brancher – både i den offentlige og den private sektor. Dertil kommer, at mange af undersøgelserne ikke er danske.

I øjeblikket ved vi ikke så meget om den sociale kapital på de socialpædagogiske arbejdspladser. Om nogle år er vi helt sikkert meget klogere. Forhåbentlig vil vi se mange pædagogiske arbejdspladser, som arbejder systematisk med at opbygge og bevare den sociale kapital. Man skal huske, at det er gratis at opbygge den sociale kapital, men at udbyttet alligevel er stort!

Hvidbogen om social kapital kan downloades på Arbejdsmiljørådets hjemmeside ([www.amr.dk](http://www.amr.dk)) eller købes på Videncenteret for Arbejdsmiljø (39165307).