

Virksomhedernes sociale kapital – et spørgsmål om ledelse.

Tage Søndergård Kristensen. Mag.Scient.Soc. & Dr.Med., mangeårig professor ved NFA.

Trykt i Ledelse i dag, 2010.

Resume

Interessen for social kapital har været meget stor i de senere år. I denne artikel fokuserer sociologen Tage Søndergård Kristensen på virksomhedernes sociale kapital. En omfattende forskning har vist, at virksomheder med høj social kapital har en dobbelt fordel: Både høj trivsel for de ansatte og høj produktivitet/kvalitet. Men hvordan opnår man den høje sociale kapital? Det er især dette vigtige spørgsmål, der søges besvaret her. TSK fremhæver ledelsens nøglerolle i forbindelse med at øge virksomhedens sociale kapital. Ledelse, der er baseret på tillid, respekt og anerkendelse, fremmer engagement, motivation, videndeling og samarbejde i virksomheden. Artiklen baseres dels på nyere empirisk forskning og dels på en række illustrative case beskrivelser. Begge typer af data støtter den centrale påstand, nemlig at målrettet og tydelig ledelse er en betingelse for at opnå høj social kapital i en virksomhed.

Indledning

Der har i de seneste to år været en stærkt stigende interesse for begrebet *virksomhedernes sociale kapital*. Hvidbogen om emnet, som blev publiceret i 2008 (Olesen m.fl., 2008), var med til at sætte processen i gang, og der er siden lanceret en lang række initiativer på området, herunder ikke mindst nogle omfattende forskningsprojekter. Fortalerne for konceptet (herunder forfatteren til denne artikel) har to hovedbudskaber: 1. *Høj social kapital øger virksomhedernes produktivitet og kvaliteten i ydelserne.* 2. *Høj social kapital giver bedre psykisk arbejdsmiljø og trivsel.* Der skulle med andre ord være tale om en win-win situation. Dette glade budskab er i temmelig høj grad blevet accepteret af både offentlige og private virksomheder og af såvel arbejdsgivere/ledere som ansatte. Hermed har den næste dagsorden meldt sig med temmelig stor styrke: *Hvordan øger en virksomhed den sociale kapital?* Altså: *"Hvordan gør vi?"*. I denne artikel fokuserer jeg på dette centrale spørgsmål.

Lidt baggrund

I hvidbogen om virksomhedernes sociale kapital defineres social kapital som *en egenskab ved hele virksomheden*. Dette er en vigtig pointe, idet store dele af den psykiske arbejdsmiljøforskning har fokuseret på såkaldte *job-faktorer* som fx indflydelse, krav, mening, forudsigelighed m.v., mens begrebet *human kapital* drejer sig om den *enkelte medarbejders* kompetencer og viden. En virksomheds sociale kapital kan beskrives ved hjælp af tre dimensioner, nemlig *samarbejdsevne, tillid og retfærdighed*. I praksis har det vist sig, at disse tre egenskaber i høj grad følges ad, men alle tre er nødvendige for at kunne forstå og beskrive fænomenet i sin helhed.

Er man interesseret i mere baggrund, kan det anbefales at gå til hvidbogen (Olesen m.fl., 2008) eller at studere de artikler, der tidligere er bragt i ledelseidag.dk (Scheibel & Højland, 2001; Olesen, 2007; Hegedahl, 2009). I Tidsskrift for Arbejdsliv har der også været publiceret et par centrale artikler om emnet (Hasle & Møller, 2005; Kristensen m.fl., 2008). Endelig findes der en række bøger og artikler om social kapital set som en national egenskab, der fremmer konkurrenceevnen (Svendsen, 2006; Svendsen & Svendsen, 2006; Hegadahl & Rosenmeier, 2007).

Hvordan øger man en virksomheds sociale kapital?

Mig bekendt er der (endnu) ikke gennemført undersøgelser, hvor man over tid har fulgt virksomheder, der bevidst og målbevidst har søgt at øge den sociale kapital. I det følgende vil jeg søge at besvare spørgsmålet ved at gå til to forskellige kilder. Dels nogle undersøgelser, der er gennemført inden for de seneste to år i Danmark og dels en række cases, som belyser enkelte firmaers historiske erfaringer på vejen til en høj social kapital. For mig at se støtter disse forskellige tilgange hinanden og peger på betydningen af de samme centrale faktorer.

Danske undersøgelser fra de seneste år

En række igangværende projekter kaster lys over nogle mønstre, som er interessante i denne sammenhæng. Det drejer sig om SAPP projektet (om sammenhænge mellem den sociale kapital og psykisk arbejdsmiljø på den ene side og key performance indicators (KPI'er) på den anden i en større finansiel virksomhed), projektet "Engagement eller mistillid" (om dokumentation, kontrol og social kapital i folkeskoler) og projektet "Det stærke fællesskab" (om social kapital og trivsel i social- og sundhedssektoren). Dertil kommer undersøgelsen af danske kundecentre fra 2009 (Mathiesen & Wiegman, 2009). I alle disse projekter belyses virksomhedernes sociale kapital ved hjælp af nogle spørgsmål fra NFA's tredækker spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø. Det drejer sig om spørgsmål, der dels handler om tillid mellem ledelse og medarbejdere og dels retfærdighed på arbejdspladsen. Spørgsmålene ses i ramme 1. Principielt skulle man også inddrage spørgsmål om samarbejdsevne, men det har vist sig, at det er vanskeligt eller umuligt at udvikle generelle spørgsmål om denne dimension på grund af de store *forskelligheder*, der er mellem arbejdspladser med hensyn til størrelse, antal ledelseslag, struktur m.v. I praksis anvendes den gennemsnitlige score for tillid og retfærdighed som et operationelt mål for social kapital.

Ramme 1 ind ca. her.

I figur 1 vises et eksempel fra en af de nævnte undersøgelser, nemlig undersøgelsen af social kapital i skoler. Figuren viser fordelingen af de 12 folkeskoler i en dansk provinskommune på dimensionerne retfærdighed og tillid. Figuren illustrerer to hovedpointer: For det første er der en klar sammenhæng mellem de to dimensioner: Hvis man ligger højt på den ene dimension, ligger man også højt på den anden. Dette er et helt generelt billede i forskningen om social kapital: Retfærdighed og tillid følges ad. For det andet kan man se, hvor stor forskel der er på skolernes sociale kapital. På både retfærdigheds- og tillidsdimensionen er der en forskel på cirka 30 point på de bedste skoler og skolerne med den laveste placering. Sådanne forskelle er meget betydelige i betragtning af, at en forskel på cirka 5 point er stor nok til at kunne mærkes af de implicerede.

Figur 1 ind ca. her.

Det er vigtigt at bemærke de store forskelle på den sociale kapital i skolerne i en dansk provinskommune. Disse skoler er nemlig underlagt stort set de samme økonomiske, strukturelle og lovgivningsmæssige rammer, hvilket betyder, at sådanne faktorer ikke kan spille nogen større rolle for udviklingen af den sociale kapital. Det ser altså ikke ud til, at den sociale kapital er ”strukturelt determineret”, men snarere et resultat af en udvikling, som finder sted på den *enkelte arbejdsplads*. Formuleret positivt antyder dette resultat, at alle skolerne potentielt har mulighederne for at udvikle en høj social kapital. Problemet er ”kun” at finde ud af, hvordan man gør. Dette resultat er helt i overensstemmelse med lignende fund i de andre nævnte forskningsprojekter.

Forskningen i social kapital peger på, at en helt central faktor i forbindelse med virksomhedernes sociale kapital er *ledelse*. Dette støttes af undersøgelsen af skolernes sociale kapital, hvilket fremgår af figur 2. Her ser man, at der er en meget høj korrelation mellem skolernes sociale kapital og de ansattes gennemsnitlige vurdering af ledelseskvaliteten på deres arbejdsplads. Ledelseskvaliteten er vurderet ved hjælp af 4 spørgsmål om, hvorvidt lederen ”sørger for, at medarbejderne har gode udviklingsmuligheder”, ”prioriterer trivslen højt”, ”er god til at planlægge arbejdet” samt ”er god til at løse konflikter”. Sammenhængen mellem skolernes ledelseskvalitet og sociale kapital er så høj, at man næsten kan sige, at det er to sider af samme sag. I de undersøgelser, der hidtil er gennemført i Danmark, har vi ikke fundet en eneste arbejdsplads, hvor der ikke var en nøje overensstemmelse mellem social kapital og ledelseskvaliteten.

Figur 2 ind ca. her.

I de øvrige undersøgelser af social kapital har man belyst en række andre aspekter af ledelseskvaliteten. I kundecenter undersøgelsen så man på ”udviklingsledelse”, i SOSU undersøgelsen på ”anerkendende ledelse”, mens man i undersøgelsen af de københavnske skoler belyste såvel ”social støtte fra ledelsen” som ”tid til samtaler med lederen” og ”værdsættelse fra lederen”. I alle disse analyser viste der sig at være meget overbevisende positive sammenhænge. Af pladsmæssige årsager vises blot én af disse sammenhænge, nemlig sammenhængen mellem social kapital og social støtte fra lederen i de københavnske skoler (figur 3). I figuren ser vi en klar sammenhæng mellem ledelsesstøtte og skolernes sociale kapital. (I København brugte man de samme spørgsmål om retfærdighed og tillid, men lidt andre svarmuligheder, hvilket er baggrunden for, at dimensionerne går fra 1 til 6 og ikke fra 0 til 100. Se nærmere i Kristensen, 2009a).

Figur 3 ind ca. her.

Ifølge teorierne på området har høj social kapital især betydning for de ansatte, fordi de føler sig *respekteret og anerkendt* på virksomheden, uanset hvilket job de har. Dette tema er illustreret i figur 4 fra kundecenterundersøgelsen, hvor man igen ser en klar og overbevisende sammenhæng. Her er anerkendelse på arbejdspladsen målt ved hjælp af spørgsmål om respekt, anerkendelse og påskønnelse af den enkelte medarbejder. De fire interne kundecentre har lidt højere social kapital end de tre eksterne, men sammenhængen mellem social kapital og anerkendelse af medarbejderne går ”på tværs af” de to typer af arbejdspladser.

Figur 4 ind ca. her.

På dette punkt er der måske læsere, der får den mistanke, at ”alting hænger sammen med social kapital”, når man laver disse analyser. Man kunne tænke sig, at der var tale om et metodemæssigt

artefakt, idet ”glade mennesker svarer positivt på alting, mens negative personer gør det modsatte”. Denne kritik kan klart tilbagevises, idet der er en række eksempler på, at der *ikke* er nogen sammenhæng med social kapital. Figur 5 viser et eksempel på dette, idet vi her ser på de ansattes vurdering af deres arbejdsmængde (kvantitative krav). Som det fremgår, er der *ingen* sammenhæng mellem niveauet for den sociale kapital og de ansattes oplevelse af travlhed, stor arbejdsmængde, skrappe deadlines m.v. Heller ikke når vi ser på de følelsesmæssige krav i arbejdet, ser vi nogen sammenhæng med social kapital. Der findes med andre ord faktorer, som primært hænger sammen med jobbet og ikke med egenskaber ved virksomheden.

Figur 5 ind ca. her.

Der er altså god evidens for, at god ledelse hænger sammen med høj social kapital, og at virksomheder med høj social kapital også er præget af anerkendelse og respekt for de ansatte. Men de undersøgelser, som er nævnt ovenfor kan ikke sige særlig meget om, *hvordan* den gode ledelse bærer sig ad med at udvikle den sociale kapital på virksomheden, og vi kan heller ikke vide, hvad der kom først – den høje ledelseskvalitet eller den høje sociale kapital.

Disse spørgsmål vil jeg belyse med nogle eksempler på arbejdspladser, der har udviklet høj social kapital, og som er beskrevet i litteraturen.

Nogle eksempler på udvikling af social kapital

I det følgende beskriver jeg kort tre virksomheder, som har udviklet en høj social kapital. Der er tale om en sparekasse, en detailkæde og en børneinstitution. Alle tre har på forskellig måde dokumenteret, at de faktisk *har* en høj social kapital. De to første har mange gange scoret højt i forbindelse med Great Place to Work konceptet (Wang & Christensen, 2009). Dette koncept er baseret på dimensionerne troværdighed, respekt, retfærdighed, stolthed og fællesskab. Der er med andre ord tale om et koncept, som i det store og hele svarer til begrebet social kapital. Børneinstitutionen har fået bekræftet, at arbejdspladsen har høj social kapital i forbindelse med kommunens almindelige trivselsmålinger. Alle tre arbejdspladser har på flere måder offentligt formidlet deres historie og erfaringer, hvilket gør, at der ikke er nogen grund til at anonymisere beskrivelserne.

Middelfart Sparekasse

Middelfart Sparekasse står for mange som indbegrebet af høj social kapital. Siden 2004 er sparekassen hvert år blevet kåret som en af Danmarks tre bedste arbejdspladser af Great Place to Work, og i VIPS projektet (Sørensen m.fl., 2008) var sparekassen klart den virksomhed, der scorede højest på både tillid og retfærdighed sammenlignet med de øvrige deltagende virksomheder, ligesom man havde langt den højeste trivsel i arbejdet og involvering i arbejdspladsen. Middelfart Sparekasse har et værdigrundlag, som indebærer, at man specielt føler sig forpligtet over for tre grupper, nemlig medarbejderne, kunderne og oplandet. I alle tre sammenhænge gør man meget for at leve op til et menneskesyn, der er baseret på tillid. (Se ramme 3). Blandt de synlige beviser på, at denne satsning har båret frugt, kan nævnes, at Sparekassen i 2008 af Analyse Danmark blev kåret som den bedste netbank og som Danmarks bedste til at betjene kunderne. Hele 94 % af kunderne anbefaler sparekassen til bekendte og familie. Et eksempel på, at man tager forpligtelsen over for kunderne alvorligt, er, at man i forbindelse med finanskrisen (i modsætning til

andre pengeinstitutter) valgte at holde de kunder, der havde investeret i de såkaldte ScandiNotes, skadesløse, hvilket kostede sparekassen knap 30 millioner kroner.

Ramme 2 ind ca her.

Sparekassen er gammel, men udviklingen hen mod den nuværende situation med høj social kapital tog sin begyndelse i midten af 1990'erne og var helt klart båret af et stærkt ledelsesengagement. Den øverste ledelse med Hans Erik Brønserud i spidsen ville udvikle en arbejdsplads, hvor man skabte værdi for kunderne gennem en meget høj grad af *selvledelse* blandt medarbejderne. Medarbejderne var til at begynde med utrygge og betænkelige ved dette, men efterhånden lykkedes det for ledelsen at overbevise alle om de store fordele ved den nye filosofi. I bogen "Arbejdets kerne" beskrives denne proces nærmere, og det konkluderes, at "Sparekassens historie og resultater er imponerende" (Sørensen m.fl., 2008, side 141). Denne fortællings hovedpointe er, at det var *lederne*, der havde det fulde initiativ, og at det var nødvendigt at overtale og motivere medarbejderne for at få dem med på de nye ideer.

Irma

Irma må anses for et skoleeksempel på en virksomhed, hvor ledelsen har satset konsekvent på at styrke den sociale kapital. Da Irmas direktør Alfred Josefsen tiltrådte i 1999, var butikskæden i dyb krise og truet af lukning. Underskuddet havde i 1998 og 1999 været på omkring 30 millioner kroner per år. Allerede i år 2000 var udviklingen imidlertid vendt, og i årene 2000-2007 steg overskuddet år for år til rekordåret 2007, hvor det var på 75 millioner.

At der ikke kun har været tale om en økonomisk succes kan ses af, at Irma i årene 2001 til 2009 til stadighed har været blandt de 20 bedste virksomheder i Danmark vurderet efter konceptet "Great Place to Work". Dette er en bemærkelsesværdig bedrift af en virksomhed inden for detailbranchen, som er et lavtlønsområde med en betydelig personaleomsætning og en del udfordringer på arbejdsmiljøområdet.

I bogen "Kære Irma" (Josefsen, 2004) gør Josefsen rede for den filosofi, der ligger bag den imponerende "turnaround proces". Nogle af hovedprincipperne er en fast mission (at modarbejde discount og fokusere på høj kvalitet i produkter og kundeservice), en stor stabilitet i ledelsen, højt informationsniveau til alle medarbejdere og en konsekvent satsning på tillid i alle relationer. (Se ramme 3). Josefsen anvender ikke selv begrebet, men der er ingen tvivl om, at Irmas redning og fortsatte succes kan forklares ved en klar og konsekvent ledelsesmæssig satsning på at skabe en arbejdsplads med høj social kapital.

Ramme 3 ind ca. her.

Radisen – en børneinstitution

Børneinstitutionen Radisen i København er et tredje eksempel på en arbejdsplads, hvor en stærk og beslutsom leder har stået i spidsen for en meget heldig forandringsproces. Da Henrik Steen-Knudsen tiltrådte som leder i 2005 havde institutionen mange af de sædvanlige "institutions-sygdomme" så som højt fravær, mange lederskift, lav arbejdsglæde m.v. HSK indledte sin "turn-around proces" med at gennemføre samtaler med alle medarbejdere. Derefter blev en række initiativer sat i gang med henblik på at skabe en arbejdsplads med høj trivsel for såvel ansatte som børn. Blandt initiativerne var indflydelse på egne vagtplaner, ansættelse af store skolebørn til praktisk aflastning i "ulvetimen" om eftermiddagen, bygningsmæssige forandringer, samling af

administrative arbejdsopgaver hos leder og souchef samt fokus på tillidsfulde relationer og god kommunikation. Hermed fik pædagogerne mere tid til deres kerneopgave, nemlig det pædagogiske arbejde med børnene. Til trods for, at der ikke var fokus på at reducere fraværet, faldt dette fra 18 % til 3 %, og der blev i kølvandet af den opnåede besparelse indført en lang række personalegoder som fx kiropraktor behandling, afspadseringsdage og frugtordning.

Der er almindelig enighed om, at Radisen er blevet en langt bedre institution for børnene, og det er sideløbende lykkedes at skabe stort engagement og ejerskab hos forældrene. (Se ramme 4). (Videncenter 2008, Arbejdsmiljø 2008).

Ramme 4 ind ca. her.

Andre cases

Man kunne godt nævne en række andre cases, der alle ville bekræfte det mønster, som går igen i disse beskrivelser, nemlig at klare ledelsesmæssige beslutninger om at forbedre den sociale kapital og det psykiske arbejdsmiljø bærer frugt og samtidigt resulterer i markante forbedringer med hensyn til produktivitet, kvalitet og service. Jeg har kendskab til lignende processer, som har fundet sted i Sørup Ældrecenter, "filialen" i den bank, der beskrives i "Arbejdets kerne" (Sørensen m.fl., 2008), Amager Fælled Skole, Microsoft, Autismecenter Vestsjælland og afdelinger i Nykredit. Af pladsmæssige grunde må vi nøjes med de tre eksempler, der er beskrevet her.

Perspektiver

Konklusionen på de omtalte empiriske undersøgelser sammenholdt med de nævnte case beskrivelser ser altså ud til at være klar. Udviklingen af høj social kapital er et resultat af klare ledelsesmæssige beslutninger, og ikke et fænomen, der er determineret af brancheforhold, arbejdsart, lovgivning eller andre strukturelle forhold. Det er altså ingen tilfældighed, at høj social kapital og høj ledelseskvalitet hænger så tydeligt sammen.

At ledelsen ser ud til at spille en nøglerolle for udviklingen af virksomhedens sociale kapital siger imidlertid ikke noget om, hvad det er, ledelsen helt præcist skal gøre. Men også på dette punkt tegner der sig et klart mønster. Følgende elementer har efter alt at dømme central betydning:

1. *Tillidsbaseret ledelse*: Ledelse baseret på tillid indeholder en række vigtige elementer.
 - At være troværdig. Dvs at sige hvad man gør og gøre hvad man siger.
 - At uddelegere opgaver og ansvar. Dvs at vise tillid til at medarbejderne gør et godt stykke arbejde uden at blive kontrolleret.
 - At lytte til medarbejderne. Dvs at tro på, at medarbejderne har noget vigtigt at meddele.
 - At være tillidsfuld. Dvs at betragte medarbejderne som troværdige.
2. *Samarbejde baseret på respekt og anerkendelse*.
 - At praktisere både fordelings- og procesretfærdighed.
 - At anerkende og værdsætte medarbejdernes kompetencer og forskelligheder.
 - At betragte uenighed og kritik som legitimt og som kilde til udvikling.
 - At give stor indflydelse inden for klare rammer.
3. *Fokus på kerneydelsen og på god service til kunder/borgere*.
 - At have klare mål for kvalitet og god service.

- At lægge stor vægt på højt serviceniveau og på tilfredshed, loyalitet og ejerskab hos kunder/borgere.
- At gøre høj kvalitet i produkter og ydelser synligt for de ansatte.
- At anerkende, værdsætte og fejre høj kvalitet og god service.

Det er samtidigt interessant at se, hvad der tilsyneladende spiller *en meget lille eller slet ingen rolle* i denne forbindelse. Her kan følgende nævnes:

- Virksomhedernes samarbejdsudvalg og sikkerhedsorganisation.
- Lovpligtige initiativer som fx Arbejdspladsvurdering (APV) eller akkrediteringsordninger.
- Nyere management koncepter som fx lean, just-in-time, total quality management eller business process reingeneering.
- Rådgivning fra organisationer, Branchearbejdsmiljøråd eller Arbejdstilsyn.
- Pres fra fagbevægelsen eller de ansattes tillidsrepræsentanter.

Heller ikke meget omtalte aktiviteter og politikker så som fraværssamtaler, medarbejderudviklingssamtaler, ledelsevalueringer, stresspolitik, fraværspolitik, handlingsplaner eller lignende ser ud til at have nogen særlig betydning. Sat en smule på spidsen kan man således sige, at de aktiviteter og procedurer, som statslige myndigheder og organisationerne på arbejdsmarkedet påbyder eller anbefaler ser ud til at være uden betydning for udviklingen af social kapital. Denne konklusion stemmer med resultaterne fra de senere års forskning på området (Sørensen m.fl., 2008; Nielsen m.fl., 2008).

Det er i den forbindelse bemærkelsesværdigt, at alle de tre omtalte virksomheder har et fravær på cirka 3 %, uden at man har beskæftiget sig specielt med at reducere fraværet. Det lave fravær ser altså ud til at ”komme af sig selv”, når virksomheden har en høj social kapital. Dette stemmer med det billede, der tegner sig, når man ser på de 50 ”bedste virksomheder” ifølge Great Place to Work. Disse virksomheder har et gennemsnitligt sygefravær på 2,5 % og en personaleomsætning på under 10 %. (Fraværet illustreres i figur 6).

Figur 6 ind ca. her.

Afslutningsvis skal det nævnes, at en omfattende forskning har dokumenteret, at virksomheder med høj social kapital ikke alene har høj trivsel, høj produktivitet og mere tilfredse kunder, men også har lettere ved at rekruttere og fastholde medarbejdere. Når vi om få år igen får mangel på kvalificerede medarbejdere, vil sådanne virksomheder have en betydelig konkurrencefordel.

I Danmark har vi i de seneste år måttet se i øjnene, at vores produktivitetsudvikling er gået i stå samtidigt med, at vi har problemer med en alt for høj udstødning fra arbejdsmarkedet. Måske det var en ide, at man begyndte at fokusere lidt mere på virksomhedernes sociale kapital?

Litteratur

Arbejds miljø. 2008. Her kan alt lade sig gøre. Magasinet Arbejds miljø. Nr. 5, 2008.

Hasle P, Møller N. 2005. Fra konfliktkultur til udvikling i fællesskab – social kapital i danske slagterier. Tidsskrift for Arbejdsliv, vol. 7, nr. 3, s. 71-86.

Hegedahl P, Rosenmeier SL, eds. 2007. Social kapital – som teori og praksis. København: Forlaget samfundslitteratur.

Hegedahl P. 2009. Virksomhedens sociale kapital – et nyt ledelsesområde. Ledelseidag.dk nr. 2, februar, 2009.

Josefsen A. 2004. Kære Irma. It's all about people! København: Sebecca.

Kristensen TS, Hasle P, Pejtersen J. 2008. Virksomhedens sociale kapital – en ny indfaldsvinkel til det psykiske arbejdsmiljø? Tidsskrift for Arbejdsliv, vol. 10, nr. 2, s. 30-45.

Kristensen TS. 2009a. Social kapital i skolen – vejen til bedre trivsel og kvalitet? Resultater fra en undersøgelse af københavnske skoler. www.undervisere.dk August 2009.

Kristensen TS. 2009b. Trivsel og produktivitet – to side af samme sag. København: HK.

Mathiesen K, Wiegman I-M. 2009. Fakta om danske kundecentre og deres arbejdsmiljø. En delrapport fra Amica-projektet. København: TeamArbejdsliv.

Nielsen K, Hvenegaard H, Aust B, Møller N, Kristensen TS. 2008. Metodeudvikling vedrørende behandling af psykisk arbejdsmiljø i APV-arbejdet. Hovedrapport. København: Arbejdstilsynet.

Olesen KG, Thoft E, Hasle P, Kristensen TS. 2008. Virksomhedens sociale kapital. København: Arbejds miljørådet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø.

Olesen KG. 2007. Virksomhedens sociale kapital – samarbejde, tillid og retfærdighed. Ledelseidag.dk nr. 10, november, 2007.

Scheibel NE, Højland TG. 2001. Socialkapitalister foren jer. Ledelseidag.dk nr. 46, vinter 2001.

Svendsen GT. 2006. Hvordan flyver brumbassen? Social kapital og velfærdsstaten. Økonomi og Politik, vol. 79, nr. 1, s. 42-55.

Svendsen GT, Svendsen GLH. 2006. Social kapital – en introduktion. København: Hans Reitzels Forlag.

Sørensen OH, Mac A, Limborg HJ, Pedersen M. 2008. Arbejdets kerne. Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis. København: Frydenlund.

Videncenter for Arbejdsmiljø. 2008. Fokus på arbejdsforholdene har skabt bedre hverdag.
København: Videncenter for Arbejdsmiljø: God praksis.

Wang L, Christensen JR. 2009. Her er de 50 bedste. Berlingske Nyhedsmagasin, 20. november,
2009, 1. sektion, s. 36.

Ramme 1. Spørgsmål om tillid og retfærdighed, der anvendes som mål for social kapital.

Spørgsmålene om social kapital indledes således i spørgeskemaet:

”Arbejdspladsen som helhed

De næste spørgsmål handler ikke om dit eget job, men om din arbejdsplads som helhed”

Herefter følger en lang række spørgsmål i tilfældig rækkefølge, som senere er samlet til nogle dimensioner.

Spørgsmål om ”lodret” tillid på arbejdspladsen:

*Stoler ledelsen på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde? **

*Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen? **

Holder ledelsen vigtige informationer skjult for medarbejderne? (Omvendt score).

Kan de ansatte give udtryk for deres meninger og følelser?

Spørgsmål om retfærdighed på arbejdspladsen:

*Bliver konflikter løst på en retfærdig måde? **

*Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde? **

Bliver man anerkendt for et godt stykke arbejde?

Bliver alle forslag fra de ansatte behandlet seriøst af ledelsen?

Svarmuligheder: ”I meget høj grad”, ”I høj grad”, ”Delvist”, ”I ringe grad”, ”I meget ringe grad”.

Disse fem svarmuligheder gives scoren 100, 75, 50, 25, 0.

De fire spørgsmål med * anvendes i det såkaldt ”korte skema”. Her måles social kapital således ved hjælp af kun fire spørgsmål i alt.

Ramme 2. Middelfart Sparekasses værdigrundlag

Sparekassens værdier bygger på vores menneskesyn

Sparekassens menneskesyn er en af de vigtigste forudsætninger for den måde, vi agerer hele vejen rundt - blandt medarbejdere og kunder.

Tillid og respekt er ikke bare ord, men noget meget grundlæggende for både ledelsen og medarbejderne.

Vi respekterer og har tillid til, at medarbejderne kommer på arbejde for at gøre deres bedste, og at det bedste ikke er ens hver dag.

Frihed til ansvar

Som medarbejder i Middelfart Sparekasse har man frihed til ansvar - det er nemlig lettere at få tilgivelse end tilladelse.

Respekt for forskellighed

I Middelfart Sparekasse behandler vi alle forskelligt - det er den eneste måde, vi kan behandle alle ens på.

Tillid frem for kontrol

Medarbejderne er ansvarsfulde, de vil gerne gøre deres bedste, de er ikke ude på at snyde dig, og derfor behøver du ikke at kontrollere dem.

Vores Mission

Vi skal behandle vore kunder på en sådan måde, at de bliver ved med at komme hos os og samtidig omtaler os positivt over for folk, der ikke er kunder hos os endnu.

Vi skal behandle vore medarbejdere på en sådan måde, at de glæder sig til at komme på arbejde hver dag og er stolte over at fortælle, hvor de arbejder.

Vi skal tjene så mange penge, at vi kan blive ved med at opfylde de to første formål.

(Middelfart Sparekasses hjemmeside).

Ramme 3. Tillidsbaseret ledelse ifølge Alfred Josefsen.

”Den tillidsbaserede ledelsesform er i mine øjne en naturlig fremtidig ledelsesform for mange danske virksomheder og offentlige organisationer. Veluddannede medarbejdere ønsker indflydelse på eget job, gode udviklingsmuligheder og spændende arbejdsopgaver. Disse krav kan bedst håndteres igennem et ledelseskoncept, der bygger på tillid, og hvor det ikke blot er et spørgsmål om, at lederen har tillid til medarbejderen, men måske i endnu højere grad er vigtigt, at medarbejderen har tillid til lederen”. (Josefsen, 2004, side 226).

Ramme 4. Brev fra forældre på Radisens opslagstavle.

”I er en levende organisation, som udvikler sig hele tiden, som har fingeren på pulsen og har forståelse for, hvad børn, forældre og personale har brug for. Hvor er jeg glad for, at vores datter var så heldig at få en plads hos jer! Tak fordi I gør så meget ud af det hele og for, at vi som forældre føler os så trygge og glade ved at aflevere hende hos jer.”

(Forældrebreve på Radisens opslagstavle)

Om forfatteren:

Tage Søndergård Kristensen. Mag.Scient.Soc. & Dr.Med. Har forsket i psykisk arbejdsmiljø siden 1976. Først ved Institut for Social Medicin ved Københavns Universitet og derefter ved Arbejdsmiljøinstituttet (nu NFA), hvor han var professor fra 2000. Har produceret talrige bøger og artikler om psykisk arbejdsmiljø, stress, hjertekarsygdomme, fravær, forebyggelse, forskningsmetoder og brugen af spørgeskemaer. Foredragsholder og underviser i mange lande. Har siden 2008 arbejdet som uafhængig forsker og konsulent. www.task-consult.dk

