



DE SKJULTE VELFÆRDSRESERVER

VIDEN OG VISIONER OM OFFENTLIG LEDELSE MED SOCIAL KAPITAL



VÆKSTHUS FOR LEDELSE



De skjulte velfærdsreserver

Viden og visioner om offentlig ledelse med social kapital

© Væksthus for Ledelse

Januar 2011

Projektledelse:

Flemming Blønd, KL

Christian Jensen, Socialpædagogerne

Faglig konsulent:

Tage Søndergård Kristensen

Tekst og tilrettelæggelse:

Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design:

Karen Krarup

Tryk: Arco Grafisk

ISBN: 978-87-92460-82-0

ISBN: 978-87-92460-83-7-pdf

FORORD

Højere produktivitet – altså bedre resultater per medarbejder. Så kort kan hovedudfordringen for ledere og medarbejdere i landets kommuner og regioner formuleres. I manges ører rimer øget produktivitet imidlertid på ringere kvalitet for brugerne og dårligere trivsel for medarbejderne. Men *behøver* det at være sådan?

Vi ved, at borgerne har store forventninger til de resultater, sygehuse, skoler, dagtilbud, ældrepleje og resten af den offentlige sektor skal levere. Vi ved også, at disse forventninger på grund af befolkningsudviklingen skal indfries med færre medarbejdere end i dag. Derfor er vi nødt til at finde en måde at forstå og lede velfærdsproduktionen på, hvor produktivitet, kvalitet og trivsel ikke er konkurrerende hensyn, men hinandens forudsætninger.

Der er meget at være stolte af på de kommunale og regionale arbejdspladser. Masser af ledere og medarbejdere gør hver dag deres bedste og leverer behandling, pleje, læring, omsorg, sagsbehandling og service af høj kvalitet. Men vi er nødt til at spørge åbent, om vi giver dem de optimale betingelser for at gøre det – og dermed for at øge produktiviteten.

Er vi gået for vidt i kravene om at dokumentere indsatsen? Er vi ved at styre for meget kommet til at kvæle dygtige lederes eget *drive*? Har vi formuleret kravene til kvaliteten i kerneydelsen tydeligt nok? Har vi været så fokuserede på ikke at begå fejl, at nytænkning har fået for trange kår? Er ledelsesrummet for de ledere, der er tættest på borgerne, blevet for snævert? Og leder vi ud fra en tilstrækkelig præcis forståelse af, hvad der virkelig motiverer medarbejderne?

Spørgsmålene er mange, og ingen af svarene er enkle og entydige. Vi påstår ikke, at vi har dem, kun at debatten om det grundlag, vi skal lede fremtidens offentlige sektor på, aldrig har været vigtigere. Det er baggrunden for dette debatoplæg om velfærdens skjulte reserver.

” Vi er nødt til at finde en måde at forstå og lede velfærdsproduktionen på, hvor produktivitet, kvalitet og trivsel ikke er konkurrerende hensyn, men hinandens forudsætninger.

Her stiller vi skarpt på ét af de nyere bud på, hvordan produktivitet, kvalitet, trivsel og innovation kan gå hånd i hånd: begrebet social kapital. Mange både private og offentlige arbejdspladser har allerede taget forskellige varianter af denne tænkning til sig. Og det er da heller ikke et nyt ledelseskoncept, der skal implementeres på én bestemt måde. Social kapital er et særligt *perspektiv* på offentlig ledelse – en måde at opdage kilder til produktivitet, som med andre briller måske forbliver skjulte.

Som landet ligger, gælder det ikke om at udnævne én tilgang til offentlig ledelse som værende de andre overlegen. Vi er nødt til at reflektere nysgerrigt og kritisk over de relevante bud, der bliver lanceret. Den refleksion inviterer vi med debatoplægget ledere i kommuner og regioner til at deltage i. Vi håber, at oplæggets synspunkter, undersøgelser og erfaringer vil blive overvejet, modsagt, videreudviklet – og prøvet af i praksis.

Debatoplægget henvender sig til ledere på alle niveauer i regioner og kommuner, men ikke mindst til de topledere, der har et særligt ansvar for den samlede ledelsestænkning i deres organisationer.

Bag oplægget står Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og KTO.

Søren Thorup, KL
formand

Bodil Otto, KTO
næstformand

3

GRUNDBEGREBER

”Traditionelt har man i den offentlige sektor opfattet effektivitet og produktivitet som en modsætning til et godt arbejdsmiljø og et godt arbejdsliv for medarbejderne. Social kapital tilbyder et perspektiv, hvor de to ting hænger positivt sammen og er knyttet til kerneopgaven.”

Seniorforsker **Peter Hasle**,
Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

”Det er interessant og vældig klogt, at den offentlige sektor har taget teten, når det gælder social kapital. For det er i mine øjne det bedste svar på de stigende krav om resultatmåling, der uundgåeligt kommer over alt i den offentlige sektor.”

Direktør **Kim Møller**, Great Place to Work

Social kapital er en ny måde at forstå, måle og tale om alt det, en organisation kan udrette i kraft af gode relationer mellem medarbejdere og ledere. Ved at satse på **tillid**, **retfærdighed** og **samarbejde om kerneopgaven** kan virksomheder både øge medarbejdernes trivsel og højne kvalitet, produktivitet og innovationsevne. Udsigten til de gevinster har fået social kapital højt op på mange offentlige leders dagsorden.

Læs mere om grundbegreberne om social kapital og deres indtog i den offentlige sektor på side 6.

4

ARBEJDSPLADSER

”Der er ikke noget svært og mystisk ved at lede ud fra tankerne om social kapital. Alle ledere kan lære det, hvis de er åbne og positive og også tør kigge kritisk på deres egen ledelsesstil.”

Assisterende leder **Pernille Hilbert Jacobsen**,
Ældreplejen, Odense Kommune

”Man kan holde nok så mange foredrag om tillidsbaseret ledelse. Folk er ligeglade med tom snak. De mærker lynhurtigt, om vi stoler på dem i praksis.”

Administrerende direktør **Carsten Haurum**,
Kultur- og Fritidsforvaltningen, Københavns Kommune,

Både i den private og den offentlige sektor arbejder mange arbejdspladser ud fra perspektivet i social kapital. Mød ledere fra fire organisationer, der har høstet positive erfaringer med forskellige måder at øge og udnytte værdien af stærke relationer: Ældreplejen i Odense Kommune, HR-afdelingen i Region Nordjylland, ATP samt Kultur- og Fritidsforvaltningen i Københavns Kommune. Mød socialkapitalisterne på side 12.

Social kapital kan måles, så det er let at vurdere, hvad virksomheder får ud af at have en høj social kapital. Det har forskere og konsulenter gjort i en lang række brancher med bemærkelsesværdige resultater:

Private danske virksomheder med høj social kapital forrenter i gennemsnit deres økonomiske kapital dobbelt så godt som Danmarks tusind største virksomheder.

De **sygehuse**, hvor personalegrupperne arbejder respektfuldt sammen om fælles mål, leverer en betydeligt bedre kvalitet til patienterne.

De amerikanske **flyselskaber**, der scorer højest på social kapital, har også højest produktivitet og færrest klager og forsinkelser.

Videnstunge virksomheder kan øge vidensdeling, innovation og vækst ved at satse på en ledelsesstil, der fremmer den sociale kapital.

Netop ledelse er også afgørende, når man ser på social kapital i en kommunes **folkeskoler**. God ledelse giver højere social kapital og større jobtilfredshed blandt medarbejderne.

Læs mere om disse fem undersøgelsers fokus, metoder og konklusioner på side 24.

5 UNDERSØGELSER

”Hvis man med drejebøger, værktøjskasser osv. begynder at beskrive meget konkret og detaljeret, hvad lederne skal gøre for at øge den sociale kapital, tager man i virkeligheden lederskabet fra dem.”

Konsulent **Tage Søndergård Kristensen**, Task-Consult

Teorier og erfaringer peger i samme retning: God ledelse gør forskellen på lav og høj social kapital. Men social kapital er ikke et nyt færdigpakket ledelseskoncept. Som leder er man nødt til at finde sine egne måder at udvikle og udnytte de skjulte reserver på. Ud fra interview med eksperter og ledere opstilles og diskuteres seks basale spørgsmål om offentlig ledelse med social kapital på side 30.

1. Ser vi relationer som en strategisk ressource?
2. Kender vi kvaliteten i kerneydelsen?
3. Styrer vi med velovervejede tillid?
4. Stiller vi de rette krav til ledelse?
5. Kontrollerer vi på en lærende måde?
6. Fremmer vi en samarbejdende kultur?

6 LEDELSESPØRGSMAÅL

GRUNDBEGREBER OM SOCIAL KAPITAL

Ved at satse på **tillid, retfærdighed og samarbejde om kerneopgaven** kan offentlige arbejdspladser på én gang styrke medarbejdernes trivsel og højne kvalitet, produktivitet og innovationsevne.

Et nyt syn på de ressourcer, der ligger gemt i gode relationer, vinder frem under overskriften virksomhedens sociale kapital.

VELFÆRDENS COLUMBUSÆG?

Interessen for social kapital vokser. Ikke mindst offentlige ledere tiltrækkes af udsigten til på én gang at øge medarbejdernes trivsel og levere bedre og billigere ydelser til borgerne. Fire eksperter giver her deres udlægning af begrebet og dets voksende popularitet.

Bønder i Midtvesten i USA har udviklet en uformel tradition for, at de hjælper til med at rejse hinandens lader. Den enkelte investerer tid og kræfter i naboernes byggeri – i tillid til, at de andre vil gøre det samme for ham, selv om dét måske først bliver om mange år. De har kort sagt opbygget en indbyrdes social kapital, der gør, at alle kan få opført deres lade på den mest effektive måde.

Eksemplet viser social kapital i en nøddeskal – som *det man har at gøre godt med i kraft af andre*. Begrebet har dybe rødder i samfundsforskningen, hvor det blandt andet er blevet brugt til at karakterisere den indre styrke i stammer, lokalsamfund, subkulturer, virksomhedsnetværk og hele nationer.

Nu har social kapital også for alvor fundet vej ind i analyser af virksomheder og organisationer. Begrebet er blevet videreudviklet og bruges i dag til at beskrive netop den type af sociale relationer, man finder på en arbejdsplads. Her er tillidsbegrebet stadig helt afgørende, men det kan ikke stå alene.

– En arbejdsplads er en særlig arena for social kapital på især to måder. Dels er magten altid asymmetrisk fordelt. Dels har arbejdspladsen et fokus, der definerer fællesskabet: kerneopgaven. Det rejser spørgsmålet, om vi kan samarbejde tillidsfuldt og effektivt, selv om den ene part har retten til at lede, belønne, straffe og i sidste ende fyre den anden, siger Tage Søndergård Kristensen. Som professor på det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) har han spillet en hovedrolle i den danske udvikling af begrebet social kapital i virksomheder – en indsats, han nu fortsætter som privat konsulent.

Den herhjemme mest udbredte definition af virksomhedens sociale kapital er, at i virksomheder med høj social kapital er relationerne kendetegnet af tre ting: tillid, retfærdighed og samarbejde om kerneopgaven. Se også tekstboksen *Kært barn*.

Tillid – samarbejdets grundstof

Tillid handler om, hvorvidt man kan regne med hinanden. På en arbejdsplads indebærer det især, at medarbejderne har tillid til det, kolleger og ledere siger, og at ledelsen har tillid til, at de ansatte af sig selv udfører et godt stykke arbejde. Det handler altså både om den gensidige tillid mellem medarbejdere og ledere og om medarbejdernes indbyrdes tillid.

Tilliden opbygges ved at være troværdig og ved at vise andre tillid. Tage Søndergård Kristensen lægger især vægt på følgende fire enkle tillidsbyggere:

- *Konsistent adfærd*: Man handler gennemskueligt og forklarligt.
- *Integritet*: Man gør, hvad man siger, og siger, hvad man gør.
- *Uddelegering af kontrol*: Man viser selv tillid ved at give beslutningskompetence til andre.
- *Demonstration af lydhørhed*: Man lytter til andres synspunkter og tager dem seriøst.

Ifølge lektor Niels Thyge Thygesen, CBS, skal tillid ses som en strategisk ressource i virksomheden, fordi den har værdi som social kapital. Men han advarer mod at banalisere tillidsbegrebet, som det ofte sker:

– Essensen af tillid i organisationer er ikke som i de varme følelser og den fortrolighed, man finder mellem gode venner. Professionel tillid befinder sig et sted mellem de nære relationer og de helt fremmede. På arbejdspladsen mister tillidsbegrebet sin uskyld, men beholder sin værdi. At vise tillid i en organisation er altid at løbe en risiko, at investere uden sikkerhed for afkastet – som at give en gave. Det er netop i gavegivningen, at man opbygger den værdifulde sociale kapital, siger han.

” Professionel tillid befinder sig et sted mellem de nære relationer og de helt fremmede. På arbejdspladsen mister tillidsbegrebet sin uskyld, men beholder sin værdi. At vise tillid i en organisation er altid at løbe en risiko.

Niels Thyge Thygesen

” I det offentlige er der typisk mange forskellige hensyn, der skal indgå i definitionen af kerneopgaven. Det gør blot diskussionen af kerneopgaven endnu vigtigere. Desværre har den diskussion langt hen ad vejen været fraværende i det offentlige.

Peter Hasle

Retfærdighed gør magten legitim

I organisationer er der per definition altid en vis magtdistance mellem ledelse og medarbejdere. Hertil kommer ofte statusforskelle og potentielt konfliktende interesser fx mellem forskellige faggrupper.

– Samarbejde mellem parter, hvor der er forskelle i magt, status og interesser, kræver, at man gensidigt betragter hinandens interesser som legitime. Vejen til denne legitimitet er i høj grad retfærdighed. Forskningen viser, at de ansatte lægger uhyre stor vægt på retfærdighed, altså at de bliver fair behandlet på arbejdspladsen. Det handler langt fra kun om, at arbejdsopgaver, løn, forfremmelser og anerkendelse bliver retfærdigt fordelt. Retfærdige processer – at tingene går ordentligt for sig – er mindst lige så afgørende, siger Tage Søndergård Kristensen.

Det er i høj grad relationen mellem forskellige niveauer i organisationen, der indfanges af kravet om retfærdighed. Det vil sige relationen mellem ledelse og medarbejdere eller mellem (top)-chefer og deres underordnede ledere.

Til denne dimension af den sociale kapital regnes tit blandt andet:

- at alle berørte parter bliver involveret og hørt i processen
- at beslutningsgrundlaget er i orden
- at alle bliver behandlet med respekt og værdighed
- at ingen bliver favoriseret.

Kravet om fairness gælder selvfølgelig i den daglige drift, men det bliver ofte særligt afgørende, når organisationen står foran store forandringer, eller når der opstår konflikter på arbejdspladsen.

Samarbejde om kerneopgaven

I et virksomhedsperspektiv er hovedformålet med den sociale kapital ikke, at medarbejdere og ledere "har det godt med hinanden", men at de er i stand til at arbejde effektivt sammen om den kerneopgave, organisationen er sat i verden for at løse.

– Når det gælder klarhed om kerneopgaven, har offentlige organisationer det ofte sværere end private, hvor både missionen og bundlinjen som regel er mere entydige. I det offentlige er der typisk mange forskellige hensyn, der skal indgå i definitionen af kerneopgaven. Det gør blot diskussionen af kerneopgaven endnu vigtigere. For hvordan skal man kunne trække på samme hammel, hvis man ikke er enige om retningen og om, hvad der er den dybere mening med ens indsats? Desværre har den diskussion langt hen ad vejen været fraværende i det offentlige, siger Peter Hasle, seniorforsker på NFA og medforfatter til Arbejds miljørådets hvidbog om virksomhedens sociale kapital.

Denne evne til at samarbejde om kerneopgaven kalder den amerikanske forsker Jody Hoffer Gittel for relationel koordinering. Hun opdeler begrebet i to hovedkomponenter: koordinering og kommunikation. Kendetegnen for den gode koordinering er fælles mål, fælles sprog og viden samt gensidig respekt. Koordineringen understøttes af en kommunikation, der er hyppig, rettidig, præcis og problemløsende.


Ifølge Gittel er en stærk relationel koordinering vigtig i de fleste moderne organisationer, men særligt afgørende, når mange informationer skal bearbejdes og deles. Det gælder ikke mindst i organisationer og situationer, hvor:


- forskellige grupper har hver deres specialviden
- faggrupperne er afhængige af hinanden for at gøre et godt stykke arbejde
- vigtige elementer i opgaveløsningen ikke kan forudsiges
- opgaverne skal løses under tidspres.


Hun hæfter sig desuden ved, at den relationelle koordinering ofte har det sværest, når det er professioner med en stærk identitet, der skal samarbejde, og når der skal koordineres på tværs af grupper med meget forskellig løn og prestige. Begge dele har hun blandt andet konstateret i sine studier i sygehusvæsenet.

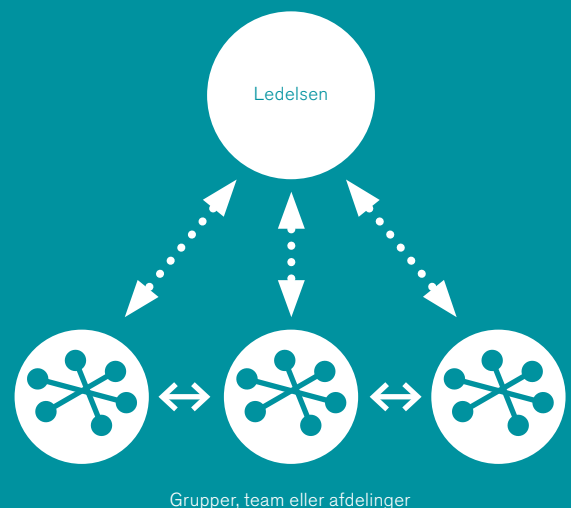
Tre forskellige relationer

Når man betragter en organisation som helhed – fx en hel kommune, en enkelt forvaltning eller en stor institution som et sygehus – taler man om tre typer af social kapital, der modsvarer tre typer af relationer:

 *Samlende social kapital:* relationerne internt i den enkelte enhed eller faggruppe.

 *Brobyggende social kapital:* relationerne på tværs af enheder eller faggrupper.

 *Forbindende social kapital:* relationerne mellem organisationens forskellige niveauer – fx medarbejdere, institutionsledere og topchefer.



Det afgørende er, at disse tre typer af social kapital i en virksomhed er i en passende balance. Er det fx kun den samlende sociale kapital, der er stærk, risikerer man en organisation med stærke "klaner", der hverken samarbejder med andre eller respekterer ledelsens beslutninger.

Kært barn

Ingen har patent på at definere virksomhedernes sociale kapital, og der florerer flere definitioner med hver deres faglige udgangspunkt. I en dansk sammenhæng er især følgende to definitioner udbredte:

"Virksomhedens sociale kapital er de sociale relationer, som udvikler sig i løsningen af virksomhedens kerneopgave. Det gælder både relationerne mellem medarbejdere og ledere samt mellem medarbejdere indbyrdes og ledere indbyrdes. Det afgørende er, om disse relationer er præget af tillid, retfærdighed og samarbejdsevne."

Fra Ledelse med social kapital

"En god arbejdsplads er et sted, hvor medarbejdere har tillid til de mennesker, de arbejder for, er stolte af det, de laver, og føler fællesskab med deres kolleger. Tillid mellem ledelse og medarbejdere er det, der primært karakteriserer de allerbedste arbejdspladser. Tillid består af tre underdimensioner: troværdighed, respekt og retfærdighed."

Fra Great Place to Work

– Når man ser på de to tilgange, er der næsten kun ligheder. Og det skyldes blandt andet, at vi tidligt har inspireret hinanden. Vi har jo målt de her ting i 20 år, men det er først for nylig, at vi er begyndt at kalde det social kapital, siger Kim Møller, direktør for Great Place to Work i Danmark.

En bølge af interesse

Siden begrebet blev introduceret i den danske debat, er interessen for social kapital vokset voldsomt. Der holdes konferencer, startes projekter og publiceres artikler og bøger i en lind strøm. Googler man "virksomhedens sociale kapital" får man cirka 14.000 resultater (ultimo 2010). Og en stor del af aktiviteterne tager afsæt i den offentlige sektor.

– Det er interessant og vældig klogt, at den offentlige sektor har taget teten, når det gælder social kapital. For dét er i mine øjne det bedste svar på de stigende krav om resultatmåling, der uundgåeligt kommer over alt i den offentlige sektor, siger Kim Møller, direktør i Great Place to Work.

Mange fremhæver da også social kapital som noget af et columbusæg i forhold til den offentlige sektors store udfordringer. Ifølge Peter Hasle med rette:

– Traditionelt har man i den offentlige sektor opfattet effektivitet og produktivitet som en modsætning til et godt arbejdsmiljø og et godt arbejdsliv for medarbejderne. Social kapital tilbyder et perspektiv, hvor de to ting hænger positivt sammen og er knyttet til kerneopgaven. Man behøver ikke at vælge imellem på den ene side produktivitet, kvalitet, innovation og på den anden side trivsel, arbejdsglæde og lavt sygefravær, siger han.

Den nye måde at anskue organisation og ledelse på rammer ifølge Niels Thyge Thygesen den offentlige sektor på det helt rigtige tidspunkt:

– Det er ved at være bredt erkendt, at styringsprincipperne i new public management har mødt deres grænse. Jeg har stor respekt for den nytte, de har gjort, men nu kan man ikke skabe flere besparelser, bedre kundeorientering eller udvikle mere effektiv service med dét ledelseskoncept i ryggen. Det bliver simpelthen ikke bedre ad den vej. Vi er forbi det punkt, hvor prisen for den type af effektiviseringer bliver højere end besparelsen, siger han.

Nye værdier

Måske spiller det også ind i den offentlige sektor, hvad Kim Møller hidtil især har konstateret i den private: At medarbejderne efter "grådighedens årti" tørster efter nye og mere holdbare værdier:

– Vi har ikke blot været igennem en finansiell og økonomisk krise, men først og fremmest en værdikrise. Vi har lært, hvor farligt det er at hylde grådigheden som den styrende værdi. Jeg oplever i virksomhederne et voldsomt behov for at sætte andre værdier i stedet, siger Kim Møller og understreger, at den ny værdiorientering har masser af praktiske konsekvenser på virksomhederne:

– Vi er nødt til at genoverveje, hvad der motiverer folk. Er det alle de sindrige bonus- og incitamentssystemer, vi har brugt lang tid på at udtænke og forhandle? Mit svar er: Nej, kun i ringe grad. Og de, som alene er økonomisk motiveret, skal måske slet ikke være i virksomheden. Vi skal da meget hellere have systemer, som på den rette måde belønner dem, der viser engagement og samarbejde – dem, der er med til at øge den sociale kapital, siger han.

Ikke en modedille

Selv om social kapital har fået stor opmærksomhed i debatten om ledelse og udvikling i den offentlige sektor, bør tænkningen ifølge Tage Søndergård Kristensen ikke sammenlignes med de modebølger inden for organisationsteori og management, der med korte mellemrum ruller ind over både private og offentlige virksomheder, og som efter hans vurdering ofte gør mere skade end gavn.

– Det er værd at bemærke, at en så succesfuld erhvervsleder som Irma Alfred Josefsen lægger stor vægt på organisatorisk stabilitet. For når man hele tiden laver om på strukturerne, forplanter det sig ned i organisationen som træthed og frustration. Et vedholdende fokus på at styrke den sociale kapital er netop et alternativ til at hoppe fra tue til tue, siger han. Samtidig understreger han, at virksomheder med et solidt fundament af social kapital ofte har lettere ved at integrere koncepter som fx lean meningsfuldt i hverdagen.

Virksomhedens sociale kapital er da heller ikke nogen veldefineret trin-for-trin-opskrift på succes. Den er et særligt perspektiv – en måde at forstå, måle og tale om de relationelle ressourcer i en organisation. Det vil sige det, man kan udrette i kraft af gode relationer.

Både forskningen og frontløbernes erfaringer peger på, at arbejdet med social kapital bør opfattes som et blivende strategisk tema i en organisation. Derfor kan det hverken gøres til et tidsbegrænset projekt eller et anliggende kun for arbejdsmiljø- eller HR-afdelingen.

– Det kalder på et meget klart commitment fra den øverste ledelse og hører selvfølgelig også hjemme på dagsordenen i de formelle samarbejdsfora, der findes i virksomheden. Netop den lange tradition for et tæt og velfungerende formelt og uformelt samarbejde mellem arbejdsgivere og arbejdstagere giver danske arbejdspladser et langt gunstigere udgangspunkt for at satse på social kapital, end man har i mange andre lande, hvor relationerne traditionelt er mere konfliktprægede, siger Tage Søndergård Kristensen.

” Når man hele tiden laver om på strukturerne, forplanter det sig ned i organisationen som træthed og frustration. Et vedholdende fokus på at styrke den sociale kapital er netop et alternativ til at hoppe fra tue til tue.

Tage Søndergård Kristensen

I **Odense Kommune** lykkedes det på ét år at gøre en dårligt fungerende gruppe i Hjemmeplejen til en attraktiv arbejdsplads.

I **Region Nordjylland** har HR-afdelingen fået nye begreber og stærkere dokumentation for, at effektivitet og trivsel kan være to sider af samme strategi for fremtidens sygehuse.

I **ATP** er der snart ikke længere plads på kaminhylden til flere danske og internationale priser for såvel forretningsmæssige resultater som for at være en god arbejdsplads.

I **Københavns Kommune** har Kultur- og Fritidsforvaltningen netop sagt farvel til overflødige regler og kontrol. Institutionerne skal styres via tillid, og lederne belønnes for at begå fejl.

Fælles for disse fire arbejdspladser er, at filosofien om ledelse med social kapital har vundet genklang. Nogle er nået langt, andre lige begyndt. Mød socialkapitalisterne, og hør om deres indsatser, foreløbige resultater og gode råd.

**ARBEJDS-
PLADSER,
DER SATSER
PÅ SOCIAL
KAPITAL**

Dalumgruppen, Hjemmeplejen, Odense Kommune

FRA FRUSTRATION TIL FÆLLESSKAB

På blot ét år lykkedes det at forvandle et dårligt arbejdsklima til et stærkt kollegialt fællesskab. Katalysatoren var et projekt om social kapital, og opskriften enkel: lydhørhed, involvering, bedre kommunikation – og en leder, der brænder for sagen. Nu skal erfaringerne bredes ud og være med til at gøre Odense Kommunes Ældrepleje til Danmarks bedste.

På whiteboardet i hjemmeplejechef Else Marie Seehusens kontor hænger et stort skema med grønne, gule og røde felter. Det er resultatet af en trivselsundersøgelse i 2007 blandt hjemmeplejegrupperne i kommunen. Grønne felter i en kolonne viser de forhold i hver enkelt gruppe, hvor medarbejdernes tilfredshed er høj. De gule er opmærksomhedskrævende, uden at være direkte bekymrende. De røde er alarmsignaler, og i toppen af den kolonne med flest røde felter står der "Dalumgruppen".

– Dengang var det en gruppe med en række problemer på både ledelses- og medarbejdersiden. Det gav sig udslag i dårlig trivsel, stor udskiftning af medarbejdere, højt sygefravær og mange borgerklager, forklarer Else Marie Seehusen.

Da kommunen så skulle udpege tre arbejdspladser til at deltage i et projekt om social kapital, lå valget af Dalumgruppen lige for. For alle kunne godt se, at der mindst talt var plads til forbedringer, og ledere og medarbejdere viste sig åbne og villige til at forsøge noget nyt for at løse problemerne. Ja, en af projektets hovedpersoner, assisterende leder Pernille Hilbert Jacobsen, opsøgte dem ligefrem:

– Det var tydeligt, at gruppen overhovedet ikke trivedes, og det var faktisk en af grundene til, at jeg søgte jobbet. Jeg kan godt lide den slags udfordringer. Der var da flere, der højlydt undrede sig over, at jeg gjorde det frivilligt, for gruppen havde et ret dårligt ry, og nogle afløsere ville slet ikke derud, fordi klimaet var så dårligt, fortæller hun.

Som helt grøn leder landede Pernille Hilbert Jacobsen på, hvad mange ville anse som en uriaspost. At hun samtidig kom om bord i et nyt projekt om social kapital, som hun intet vidste om på forhånd, kom til at ændre både hendes og Dalumgruppens kurs.

New deal

Projektet "Det stærke fællesskab" blev indledt med en måling af den sociale kapital på den enkelte arbejdsplads. Den var som ventet ikke ret høj i Dalumgruppen. Målingen blev afsættet for to afgørende temadage for hele personalet.

– Vi lavede en brainstorm, hvor alt blev kastet op i luften: Hvad medarbejderne var kede af. Hvad der kunne være bedre på arbejdspladsen. Hvad man som leder kunne gøre anderledes – og så videre. Det var en åben proces, og det blev meget tydeligt, at medarbejdernes kørelister, deres daglige ruter, var en stor kilde til utilfredsheden, forklarer Pernille Hilbert Jacobsen.

Samarbejdet og kommunikationen var heller ikke noget at råbe hurra for. Det var ikke ualmindeligt at se en medarbejder, der var færdig med sin rute i god tid, sidde i gruppen uden at overveje at hjælpe sine kolleger med at blive færdige.

Løsningen blev at klippe alle kørelisterne i stykker og lægge puslespillet helt forfra. Lederduoen sagde til personalet, at de selv skulle lave de nye kørelister, men at de skulle placere sig i team, som de ikke havde kørt i tidligere. Dels for at undgå tendenser til sammenspisthed, dels for bedre at kunne tage hensyn til medarbejdere med særlige behov.

– Det blev en krævende proces, blandt andet fordi to medarbejdere var meget stejlt imod den store rokade. Men vi tog en personlig og åben dialog med dem, og det lykkedes os at overbevise alle om de fælles fordele til sidst, siger den assisterende leder.

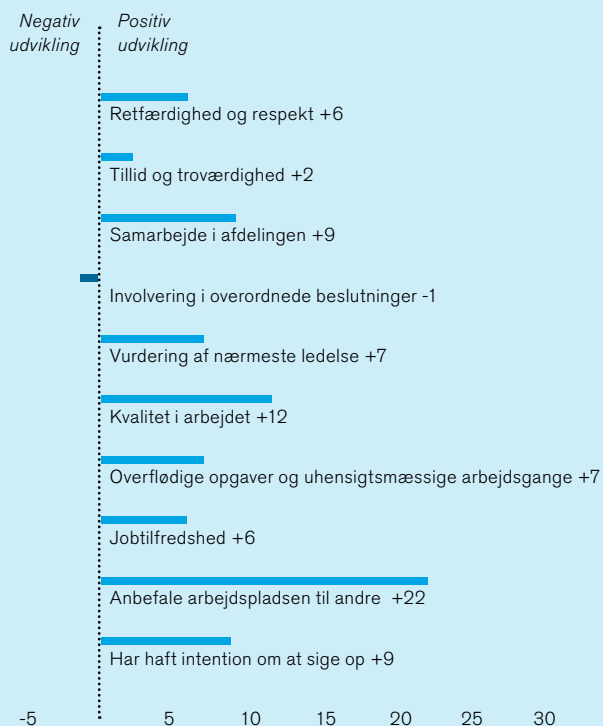
For at give de nye samarbejdsrelationer den bedste start kom alle medarbejdere derefter på et todages kursus, hvor en ekstern konsulent trænede dem i en række konkrete samarbejds- og kommunikationsteknikker. Der var blandt andet fokus på, hvordan man opfatter de andre, taler anerkendende sammen og respekterer hinandens forskelligheder.

” Det var tydeligt, at gruppen overhovedet ikke trivedes, og det var faktisk en af grundene til, at jeg søgte jobbet. Jeg kan godt lide den slags udfordringer.

Pernille Hilbert Jacobsen

Social kapital før og efter

Udvalgte nøgletal for Dalumgruppen
– før og efter projekt om social kapital



Note: Talværdier på en skala fra 0-100. Ændringer skal som hovedregel være på mindst fem point, for at man kan tillægge dem reel betydning. Positive værdier betyder altid, at udviklingen har været gunstig.
Kilde: Projektet Det stærke fællesskab, 2010.

Projekt Det stærke fællesskab

Dalumgruppen har deltaget i projektet "Det stærke fællesskab" sammen med to andre arbejdspladser i Odense Kommune og to afdelinger på Bispebjerg Hospital.

Delprojektet om social kapital i hjemmeplejen var nomineret til årets arbejdsmiljøpris i kategorien psykisk arbejdsmiljø.

Projektet er igangsat og finansieret af Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed (BAR SoSu). Et konsortium med Grontmij Carl Bro, TeamArbejdsliv og Task-Consult har stået for udviklingen og den praktiske gennemførelse af projektet, der blev afsluttet med en konference den 29. november 2010.

Læs mere om projektets baggrund og resultater på www.etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital

Stemningen er vendt

Resultaterne blev både synlige og målbare.

– Folk begyndte at sige godmorgen med et smil, når de mødte. Medarbejderne kommer til mig for at snakke – også når der er problemer. Før var det et sorteperspil at få nogen til at tage en ledig vagt, nu er der altid flere, der siger, de gerne vil. Og en af mine mandlige medarbejdere, som ellers aldrig sagde et ord i gruppen, blomstrede fuldstændig op, da nogle af de andre opdagede, at han bare skulle have lidt mere spillerum, siger Pernille Hilbert Jacobsen.

Og så rullede den positive lavine. Sygefraværet blev fra 2009 til 2010 omtrent halveret fra 11 til 6 dage. Medarbejderne følte sig mere tilfredse med kvaliteten af deres arbejde. Fra et meget højt niveau faldt borgerklagerne til nul. Og i forvaltningen kunne man konstatere, at Dalumgruppen havde fået bragt en økonomi med et stort merforbrug i balance igen.

At hele stemningen på arbejdspladsen var vendt, oplevede Else Marie Seehusen, da hun senere over for Dalumgruppens medarbejdere på et personalemøde skulle redegøre for en større strukturændring, hvor to hjemmeplejegrupper skulle slås sammen – og nogle medarbejdere fordeles ud på andre grupper.

– Jeg var selvfølgelig forberedt på, at det kunne blive en længere proces, hvor jeg skulle bruge en del tid og kræfter på at forklare og overbevise. Men da jeg fortalte om det, sagde de nærmest "o.k., hvornår skal det være?". De kunne sagtens håndtere, at der skulle ske noget andet. De havde jo lige oplevet, at de godt kunne have tillid til, at de blev involveret og inddraget, når der skulle ske noget med deres arbejdsvilkår. Så de tog det simpelthen fra oven af og ned, erindrer hjemmeplejeforstanderen.

– Var ændringen blevet præsenteret, inden vi havde været igennem projektet om social kapital, havde der lydt et ramaskrig, når vi skulle gennemføre flytningerne, supplerer Pernille Hilbert Jacobsen, som i dag er assisterende leder i den sammenlagte gruppe, Bøgedal.

Alle kan lære det

En åben og involverende proces. En tiltrængt nyorganisering af arbejdet. Et fælles kursus i kommunikation og samarbejde. Tre vigtige ingredienser i den kulturelle turnaround, Dalumgruppen har været igennem. Men det var næppe lykkedes uden en engageret daglig ledelse, der gør sig umage for at fortjene medarbejdernes tillid.

– Det her handler meget om, hvordan du er som leder. Jeg brænder for det her job, og det tror jeg smitter meget af på personalet. Min holdning er, at der er ikke nogen opgaver, vi ikke kan klare, hvis vi bare er lidt kreative. Det er også vigtigt for mig at vise, at jeg stoler på medarbejderne og på, at de går ud og gør et godt stykke arbejde ude ved borgeren, understreger Pernille Hilbert Jacobsen.

Hun lægger også stor vægt på, at alle oplever sig behandlet ligeværdigt og fair.

– Jeg har fra starten valgt ikke at overtage andres fordomme om nogen, men at tage folk, som de er, og danne mig mit eget indtryk af dem. For alle har krav på at blive hørt. Det indebærer også, at man lytter og respekterer dem, når de kommer til én med et problem. At vi ikke parkerer problemet hos den enkelte, men så vidt muligt handler på det i fællesskab. Der er ikke noget svært og mystisk ved at lede ud fra tanker om social kapital. Alle ledere kan lære det, hvis de er åbne og positive og også tør kigge kritisk på deres egen ledelsesstil, siger hun.

Danmarks bedste ældrepleje

Den vurdering passer fint med Else Marie Seehusens syn på ledelse i hjemmeplejen:

– Det er rigtig godt at have nogle forskellige teorier at hænge sin ledelsespraksis op på. Men afgørende for, om det kommer til at virke, er altså lederen som person og de relationer, han eller hun får skabt i sin ledelse. Det er endnu et fåtal af mine ledere, der har en formaliseret teoretisk lederuddannelse. De er blevet ledere, fordi de har haft et talent for ledelse, ikke fordi de har læst tykke bøger om det. Og de klarer sørme ledelsesopgaven godt alligevel. Ikke ét ondt ord om lederuddannelser, for de er helt nødvendige. Men det er alligevel opmuntrende at se, hvor mange af mine ledere der i kraft af deres person simpelthen bare kan noget af det, der skal til, siger hun.

” Vi vil gerne være kendt som Danmarks bedste ældrepleje, og det kræver, at vi også skal være Danmarks bedste arbejdsplads. Derfor indgår social kapital som en helt naturlig del af vores tænkning.

Else Marie Seehusen

Erfaringerne fra projektet Det stærke fællesskab er så overbevisende, at grundtankerne og -metoderne er ved at blive ført ud i livet i fuld skala, dvs. i samtlige grupper i Odense Kommunes Hjemmepleje. De får alle målt den sociale kapital, og hver gruppe kommer af sted på et todages seminar, hvor de sammen definerer og prioriterer deres vigtigste udfordringer og indsatser.

– Vores mål er at skabe gode arbejdspladser i Ældreplejen, hvor alle føler sig anerkendt og tager ansvar. Men perspektivet og ambitionen er endnu større: Vi vil gerne være kendt som Danmarks bedste ældrepleje, og det kræver, at vi også skal være Danmarks bedste arbejdsplads. Derfor indgår social kapital som en helt naturlig del af vores tænkning, siger Else Marie Seehusen.

Koncern HR i Region Nordjylland

”VI KALDER DET JO IKKE SOCIAL KAPITAL”

Tillid, fairness og samarbejde om kerneopgaven er nogle af de bærende principper i HR- og ledelsestænkningen i Region Nordjylland – de præger alt fra tilfredshedsmålinger og ledelsevaluering til ledelsesgrundlag og lederkurser. HR-afdelingen har ikke fra begyndelsen set dét som en strategi for social kapital, men har nu inviteret den førende amerikanske forsker på området til at inspirere afdelingens videre arbejde.

– Vi er nok mange, der har følt os ret sikre på, at god trivsel, øget kvalitet og højere produktivitet hænger sammen. At høj tilfredshed og gode indbyrdes relationer blandt ledere og medarbejdere var en vigtig forudsætning for at skabe et endnu mere effektivt sundhedsvæsen. Med Jody Hoffer Gittells forskning i High Performance Healthcare har vi fået solid *videnskabelig* dokumentation for, at det faktisk forholder sig sådan. Betydningen af dét skal man ikke underkende i en sektor, hvor evidens er den stærkeste valuta.

Ledelse med social kapital

Der indgår tydelige elementer af social kapital i alle ledelsesgrundlagets fem retninger – blandt elementerne kan nævnes:

- At lede op: "Vi arbejder på via troværdighed og integritet at beholde tilliden både fra top og fra bund."
- At lede ned: "Vi bruger tillid, uddelegering, opfølgning og dialog som anledninger til at motivere medarbejderne til mere ansvar." ... "Vi gør os umage med vores kommunikation – uanset hvem vi taler med – fordi vi ved, at det er forudsætningen for en anerkendende dialog."
- At lede ud: "Vi vil medvirke til at skabe sammenhængskraft og balance i regionen. Vi skal bidrage til, at alle trækker i samme retning og skaber fælles løsninger."
- At lede ind: "Vi går efter at lede via tillidsbaseret uddelegering frem for tidskrævende kontrol og utidig indblanding i opgavernes faglige løsning."
- At lede på tværs: "Tillid er fundamentet for ethvert godt samarbejde, og tillid skabes i øjenhøjde, i mødet mellem mennesker. Vi prioriterer tiden og deltager i de formelle og uformelle sammenhænge, som giver os mulighed for at opøge relationer."

Sådan sammenfatter HR-udviklingschef Mariane Therkelsen fra Region Nordjylland Koncern HR's tilgang til begrebet social kapital, der vinder frem i debatten om offentlig ledelse.

Gittell har med sit begreb om social kapital, relationel koordinering, for nylig dokumenteret markante sammenhænge mellem høj social kapital og kvaliteten af behandlingen i såvel den kirurgiske som den medicinske del af sygehusvæsenet. Se også side 26. Mariane Therkelsen har i sagens natur ikke kunnet modellere HR-afdelingens indsats efter de nye forskningsresultater, men den tænkning, der ligger bag, vækker genkendelsens glæde.

– Meget af det, vi allerede gør, flugter rigtig godt med grundtanke i social kapital. Gittells og andres forskning bekræfter os i, at vi er på rette spor i forhold til ledelse i fremtidens sundhedsvæsen. Derfor er vi også glade for, at det er lykkedes at invitere hende til en temadag i Aalborg og drøfte sine resultater med os, siger Mariane Therkelsen. Hun understreger, at selv om initiativet er afdelingens eget, så rækker kendskabet til og interessen for den amerikanske forsker helt op til regionens topledelse.

Måler den sociale kapital

I Region Nordjyllands næste tilfredshedsmåling for 2010/11 indgår en serie spørgsmål, der gør det muligt at kortlægge den sociale kapital på regionens forskellige arbejdspladser. Medarbejderne skal blandt andet svare på en række spørgsmål om tillid, retfærdighed samt samarbejde og vidensdeling. Se faktaboksen *Nordjylland måler social kapital*.

Der er også tænkt centrale aspekter af social kapital ind i regionens ledelsesgrundlag, der fokuserer direkte på den del af lederrollen, som handler om at lede mennesker, relationer og processer. Grundlaget er bygget op om ledelsesopgavens fem "retninger": at lede op, ned, ud, ind og på tværs. I hver retning indgår tydelige elementer, der vedrører den sociale kapital. Blandt ledelsesgrundlagets gennemgående temaer er således tillid, delegering, inddragelse og samarbejde. Se faktaboksen *Ledelse med social kapital*.

Mariane Therkelsen understreger, at det bestemt ikke er nogen skovtur, lederne skal ud på. At de skal mestre økonomi og styring i en politisk ledet organisation med stærke opdelinger mellem en række stærke fagprofessionelle grupper, er ifølge hende ikke noget nyt.

– Det nye er, at vi også forventer, at de i højere grad kan skabe sammenhæng og mening lokalt i forhold til initiativer fra de hø-

jere ledelseslag, optimere arbejdsgange på tværs i organisationen og fx bidrage til at udvikle bedre og mere sammenhængende patientforløb. Det handler meget om at kunne forandre etablerede rutiner og forankre de nye måder at gøre tingene på ordentligt blandt medarbejderne. For det er måske ikke alle veje, medarbejderne umiddelbart har lyst til at gå. Derfor er det så vigtigt, at lederne kan kommunikere troværdigt om forandringerne, så de giver mening for alle involverede.

Fair forandringer

Det er således heller ikke noget tilfælde, at man blandt udbuddet af uddannelsesstilbud til lederne finder et kursus i Forandringsledelse og fair proces, der præsenteres på følgende måde:

"Mange ledere står i en situation, hvor afdelingen skal producere mere med de samme ressourcer. Forskning viser, at når medarbejderne involveres i udformningen af løsningsforslag og kender lederens overvejelser bag beslutninger samt forventningerne til dem, så påvirker det medarbejderens holdning og handlinger. Tillid til ledelsen og kvaliteten af beslutningerne øges. Medarbejderne vil være mere tilbøjelige til at dele ud af deres værdifulde viden om, hvordan tingene kan gøres (smartere) og aktivt og frivilligt implementere de løsninger, ledelsen siger god for. Læringsforløbet tager udgangspunkt i, at du som leder af forandringer ønsker at involvere medarbejderne i beslutningsprocesserne, så der skabes tillid, opbakning og brugbare løsninger på organisationens udfordringer."

– Kursets grundfilosofi udspringer meget direkte af tankerne om ledelse med social kapital. Her har vi blandt andet været inspireret af en af de danske pionerer på feltet, konsulent og tidligere professor Tage Søndergård Kristensen, siger Mariane Therkelsen.

Udvikling af ledelsesrelationer

Regionens fokus på at udvikle gode ledelsesrelationer afspejler sig også i den måde, ledelsevalueringer gennemføres på: Som et kvalitativt forløb, hvor lederne undersøger, hvad deres vigtigste interessenter har af behov og forventninger til deres fremtidige ledelse. Konkret interviewer den enkelte leder sin egen chef, sine underordnede, sine ledelseskolleger samt centrale eksterne samarbejdspartnere. Desuden skal lederen "skygge" en anden leder for at samle inspiration til andre måder at lede på.

Nordjylland måler social kapital

I Region Nordjyllands næste tilfredshedsmåling indgår en række spørgsmål, der gør det muligt at måle niveauet af social kapital.

Om tillid:

- Der er god overensstemmelse mellem det, [nærmeste leder] siger og gør.
- [Nærmeste leder] har tillid til mig og det arbejde, jeg udfører.
- Jeg har tillid til de udmeldinger, der kommer fra [nærmeste leder].
- Jeg er selv med til at skabe et arbejdsmiljø, der er præget af tillid.

Om retfærdighed:

- [Nærmeste leder] er god til at uddelegere ansvar og arbejdsopgaver.
- Jeg oplever, at alle i min afdeling bliver behandlet ligeværdigt.
- I min afdeling bliver konflikter løst på en retfærdig måde.
- I min afdeling fordeles opgaverne på en retfærdig måde.
- Jeg er selv med til at skabe et arbejdsmiljø, der er præget af respekt.

Om samarbejde:

- I min afdeling har vi et godt tværfagligt samarbejde.
- Jeg har en åben og konstruktiv dialog med [nærmeste leder].
- Jeg yder en indsats for samarbejdet i min afdeling.

Bemærk, at medarbejderne ikke blot skal forholde sig til lederens ansvar for at skabe en arbejdsplads med høj social kapital, men også til deres eget.

Det er aftalt indbyrdes mellem de fem regioner at stille otte spørgsmål vedrørende social kapital og generel tilfredshed, så det bliver muligt at sammenholde resultaterne på tværs af regionsgrænser.

– Fidusen er, at ledelsevalueringen skal kigge mere frem end tilbage. Via vores ledelsevaluering kommer den enkelte direkte i en meningsfuld dialog med sine interessenter om ledelse i forhold til kerneopgaven. På den måde understøtter vi stærke relationer, høj koordinering og et tværgående fokus, som både er vigtigt for trivslen og effektiviteten i opgaveløsningen, slutter Mariane Therkelsen.

ATP

EN KLASSE FOR SIG

En stor del af "hemmeligheden" bag ATP's imponerende forretningsmæssige resultater er en målrettet indsats for at være en god arbejdsplads. Virksomheden tager sin sociale kapital lige så alvorligt som den finansielle og vinder danske og internationale priser på striben – for begge dele.

Det er forår i 2009, og der er ekstraordinært travlt hos ATP i Hillerød. Oven i den daglige drift med at betjene 4,6 millioner kunder er koncernen ved at afslutte en meget stor omlægning af sine it-systemer. Så ingen af de 750 medarbejdere føler sig ubeskæftigede, da beskeden ankommer: På ret kort tid skal I også håndtere hele udbetalingen af de 43 milliarder kr., danskerne har stående på den Særlige Pensionsopsparing, SP. Men ledere og medarbejdere tog straks udfordringen på sig, ressourcer blev omfordelt, og hasteopgaven blev løst til opdragsgiverens fulde tilfredshed.

– Folk rykkede sammen og modstod et meget stærkt ydre pres, uden at der opstod mislyde på nogen kanaler. Der så vi for alvor værdien af en høj social kapital. Uden dét som fundament var vi aldrig kommet så godt, sikkert og hurtigt i mål, siger Pernille Juel Sefort, HR-udviklingschef i ATP.

I en virksomhed som ATP er høje afkast af kapitalen ikke noget, man håber på. Det er noget, man analyserer systematisk og har strategier, handleplaner og resultatmål for. Det gælder også den sociale kapital, som er en fuldt integreret del af koncernens styrings- og ledelsesfilosofi. Meget få virksomheder kan fremlægge så overbevisende dokumentation som ATP for sammenhængen mellem social kapital og stærke forretningsmæssige resultater.

Dobbelt gevinst

To årlige tilfredshedsundersøgelser blandt medarbejderne er rygraden i den løbende overvågning af den sociale kapital, og i forretningsplanen er der sat tårnhøje mål for tre afgørende indikatorer: arbejdsglæde, tilfredshed med daglig ledelse samt arbejdsbetingelser. I den seneste måling fra november 2010 slår alle tre forhold nye rekorder – med værdier omkring 83-84 på en tilfredshedsskala til 100.

Det viser sig da også, at ATP nu ligger i en klasse for sig. I European Employee Index' årlige sammenligning af medarbejdernes arbejdsglæde og loyalitet har ATP nu distanceret sig fra kategorien "Kultur og foreninger", der ellers typisk ligger i front på grund af sine mange frivillige ildsjæle. Se figuren *Loyalitet og arbejdsglæde i særklasse*.

Sygefraværet er også lavt – i gennemsnit 6-7 sygedage per medarbejder, når man også regner langtidssygemeldte med. Det svarer til cirka 2,5 pct. – langt under landsgennemsnittet på 3,9 pct.

Samtidig er ATP kåret som Europas bedste pensionselskab. Investeringsafkastet er det højeste blandt 30 undersøgte danske pensionskasser og -selskaber. Det vigtige nøgletal *administrationsomkostninger* ligger markant under markedsniveauet i alle benchmark. Og i den årlige imageundersøgelse fra Berlingskes Nyhedsmagasin ligger ATP nr. 13 – højest af alle finansielle virksomheder.

Både i 2009 og 2010 har ATP kunnet fylde kaminhylden med en snes nye hædersbevisninger – såvel for de forretningsmæssige bedrifter som for indsatsen for at være en god arbejdsplads. Se tekstboksen *Prisregn over ATP*.

Prisregn over ATP

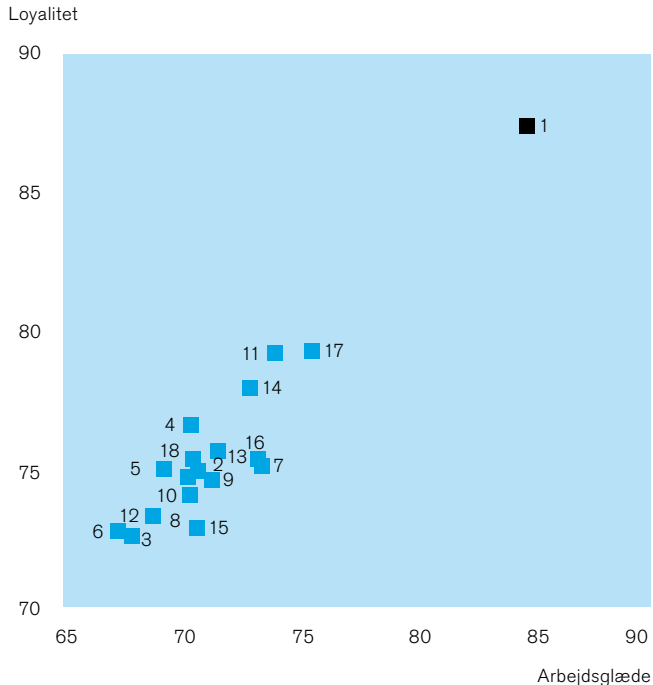
De sidste to år har ATP blandt andet modtaget følgende priser:

- Europas Bedste Pensionselskab (af IPE/pensionsbranchen)
- Pension Fund Risk Manager of the Year (Risk magazine)
- Danmarks Bedste Store Arbejdsplads i både 2009 og 2010 (af Great Place to Work Institute, GPWI)
- Danmarks bedste til kundefokus (af European Business Awards)
- Europas næstbedste store arbejdsplads (af GPWI)
- Europas bedste til *work-life balance* (af GPWI)

I alt modtog ATP cirka 40 priser i løbet af 2009 og 2010. Læs mere om priserne på www.atp.dk

Loyalitet og arbejdsglæde i særklasse

ATP sammenlignet med andre danske brancher, 2010



1. ATP Koncernen
2. Alle danske medarbejdere
3. Primær produktion
4. Nærings- og nydelsesmidler
5. Maskinindustri, jern og metal
6. Øvrig industri
7. Bygge og anlæg
8. Handel og service
9. Transport
10. Post og telekommunikation
11. Pengeinstitutter og forsikring
12. It og rådgivning
13. Offentlig myndighed
14. Undervisning og forskning
15. Sundhedsvæsen
16. Sociale foranstaltninger
17. Kultur og foreninger
18. Andet

Note: Indekstallene er beregnet pba. en række identiske spørgsmål til alle medarbejdere i undersøgelsen. Skalaerne for loyalitet og arbejdsglæde går fra 0-100.

Kilde: European Employee Indeks 2010

Hønen og ægget

Mange spørger, om det går så godt, *fordi* medarbejderne er tilfredse – eller om sammenhængen er omvendt. Men hele forretningsfilosofien er, at "de to bundlinjer" gensidigt forstærker hinanden. Derfor arbejdes der lige så systematisk og langsigtet med at udvikle den sociale kapital som med de andre elementer i virksomhedens overordnede styringskoncept, balanced scorecard.

Pernille Juel Sefort fremhæver fire hjørnesten i ATP's tilgang til at være en god arbejdsplads med høj social kapital. Medarbejderne skal:

- have noget at arbejde og kæmpe for, der giver mening for dem
- synes, at det er sjovt og lystbetonet at gå på arbejde
- opleve sig set, hørt og forstået af deres ledere
- støttes i en sund balance mellem jobbet og resten af tilværelsen.

– Idealet er, at her bliver man gladere og dygtigere af at gå på arbejde. Ikke sådan at forstå, at vi bare er én stor lykkelig familie – vi er også en privat virksomhed med egen bundlinje. Men vi tror fuldt og fast på, at når vi kræver toppræstationer af vores medarbejdere, skal de også opleve en fair balance i, hvad vi tilbyder dem, siger hun.

Keine hexerei

Der er ikke meget hokusfokus i de HR-værktøjer, ATP bruger. Hemmeligheden ligger snarere i den systematik, vedholdenhed og ambition, de anvendes med. Det gælder fx på tre områder som tilfredshedsmålinger, kompetenceudvikling og rekruttering.

Medarbejdernes tilfredshed er blevet målt de sidste 12-13 år; de sidste fire år med en omfattende måling i efteråret og en noget mindre i foråret.

– Vi laver økonomiopfølgning hver måned, så hvis vi mener det med social kapital, er vi også nødt til at følge med i, hvordan

den udvikler sig. Det gør også lederne skarpere, for alle deres medarbejdermål er hægtet op på undersøgelsen, og målingen bliver brudt helt ned på den enkelte enhed. Vi bruger den især til i fællesskab at drøfte, hvad der skal til for at skabe topperformance. Det kan lederen jo ikke sikre alene, så det er meget baseret på dialog mellem ledere og medarbejdere. De steder, hvor tilfredsheden ikke er høj, bliver der taget særlige initiativer for at få den op, siger Pernille Juel Sefort.

Også udviklingen af medarbejdernes kompetencer er sat ind i en særlig ramme. Under overskriften "aktiv cv-pleje" opfordres medarbejderne til hele tiden at øge deres markedsværdi.

– Vores filosofi er, at når vi ikke kan tilbyde medarbejderne livslang ansættelse, er vi nødt til at sikre dem livslang læring. Dels på vores egne interne "akademier", dels på eksterne kurser. Alle medarbejdere har en plan for de kompetencer, de skal have udviklet, som opdateres årligt.

Hire for attitude ...

Når virksomheden rekrutterer, er det ikke mindst de personlige og sociale kompetencer, der bliver vægtet højt. *Hire for attitude, train for skills*, lyder mottoet for jagten på fremtidens medarbejdere og ledere.

Pernille Juel Sefort fortæller, at selve rekrutteringsforløbet er meget dialogbaseret, og at lederne derfor er blevet trænet i at stille gode spørgsmål, lytte og spørge uddybende. ATP bruger også systematisk forskellige personlighedstest – som udgangspunkt for et par timers struktureret dialog om lige præcis de personlige og sociale kompetencer. Og så tager de altid referencer for at høre, hvordan ansøgeren har fungeret andre steder.

» Hvis man som offentlig topleder vil arbejde systematisk med den sociale kapital, skal man først og fremmest ville og leve det selv. Hvis ikke det starter i toppen, bliver det bare tomme ord.

Pernille Juel Sefort

– Det er alfa og omega, at kandidaten har de rigtige sociale og personlige kompetencer. Man kan være nok så fagligt talentfuld, men hvis man ikke kan finde ud af at folde det ud i samspil med andre, så er det lige meget. Hvis man ikke kan opføre sig ordentligt over for andre mennesker og kommunikere godt med dem, så går det galt. Så laver man for mange bump på vejen for andre og får dem som modspillere, siger Pernille Juel Sefort.

Hun bliver som regel bekræftet i tankegangen, når virksomheden en sjældnen gang er nødt til at sige farvel til en medarbejder:

– Det er næsten aldrig det faglige, de ikke formår, men så godt som altid noget socialt og personligt. Det er folk, der ikke lykkes med at forvalte deres talent på den rigtige måde i vores kultur, siger hun.

Start i toppen

Selv om alle redskaberne er kendte, er der ingen let og hurtig vej til resultater som ATP's. De er med HR-udviklingschefens ord resultatet af "en lang og systematisk kulturpåvirkning" – og et stærkt commitment fra den allerøverste ledelse.

– Hvis man som offentlig topleder vil arbejde systematisk med den sociale kapital, skal man først og fremmest ville og leve det selv. Hvis ikke det starter i toppen, bliver det bare tomme ord. Hvis ikke der er handlekraft bag ordene, regner de kvikke medarbejdere let ud, at de bare er til festlige lejligheder, siger hun.

For ATP gælder det nu om ikke at hvile på de mange laurbær.

– Der dukker hele tiden nye udfordringer og muligheder op. At have det laveste omkostningsniveau skal der kæmpes for, for de andre pensionselskaber står jo heller ikke stille. Desuden skal vi i de kommende år blandt andet overtage en række kommunale opgaver som udbetaling af folkepension og barseldagpenge. Så selv om man godt kan risikere at blive lidt selvfede, når det går så godt, er man nødt til at træne for at holde sig på toppen. Også den sociale kapital skal hele tiden geninvesteres for at vokse, slutter hun.

Københavns Kommune, Kultur- og Fritidsforvaltningen

SLIP NU INSTITUTIONERNE FRI

Højere kvalitet for borgerne, bedre udnyttelse af ressourcerne og mere arbejdsglæde i hverdagen. Tre målsætninger, der rimer dårligt på kontrol, regelstyring og et fagligt defineret ledelseshierarki. Derfor har de københavnske kultur- og fritidsinstitutioner for nylig fået langt friere hænder til at skabe resultater, og direktøren er ikke i tvivl om, at styring via tillid er vejen frem for hele den offentlige sektor.

Sidst på året tropper lederne af kommunens kultur- og fritidsinstitutioner en ad gangen op på administrerende direktør Carsten Haurums højloftede kontor på Københavns Rådhus med et ganske særligt ærinde. De skal hver især redegøre for to fejl, de har begået i løbet af det forgangne år. Ikke for at undskylde dem, men for at få udbetalt deres fulde bonus. Det indgår nemlig i hver enkelt leders resultatlønskontrakt, at han eller hun er forpligtet til at begå mindst to fejl "af strategisk og taktisk karakter" om året – og desuden på kvalificeret vis modsige direktionen, når lejlighed byder sig.

– Tofejlsreglen er selvfølgelig også en gimmick, men vi mener og tager den skam alvorligt. Den er et konkret udtryk for, at vi gerne vil vise fuld tillid til vores institutionsledere. De skal turde handle på egen hånd, og når man handler, begår man fejl. Så det er deres handlekraft og risikovillighed, vi belønner. Men det er klart, at det ikke skal være dumme eller banale fejl, og at de ikke får point for at begå den samme strategiske fejl to gange, siger Carsten Haurum.

Handlefrihed i fronten

Initiativet er blot ét element i det paradigmeskifte inden for styring og ledelse, forvaltningen har gennemført over de sidste par år under overskriften tillidsbaseret ledelse. Den røde tråd i forandringerne er at give lederne mest muligt rum til at lede og udvikle deres institutioner, så flest mulige ressourcer bruges på at udvikle tilbud til borgerne lokalt frem for på administrativt arbejde.

– Borgerne møder jo kommunen gennem institutionerne. Det er der, de oplever kvaliteten i vores service. Derfor er det også derude, at lederne skal have den maksimale handlefrihed og være i stand til at træffe beslutninger her og nu. Der er jo ikke

ret mange borgere i Københavns Kommune, der ved, at jeg er administrerende direktør, og hvorfor skulle de også vide det? De møder mig jo aldrig, men de møder bibliotekarerne, medarbejderne i idrætshallen, viceværter og håndværkere i ejendommene osv., siger han.

Forvaltningen arbejder derfor med at udvikle forskellige former for undersøgelser – ikke bare blandt de faktiske brugere, men også af, hvordan borgerne i et område opfatter kommunens lokale tilbud.

”Borgerne møder kommunen gennem institutionerne. Det er der, de oplever kvaliteten i vores service. Derfor er det også derude, at lederne skal have den maksimale handlefrihed.

Carsten Haurum

Forvaltningen bestod tidligere af tre fagsøjler: Fritid & Idræt, Kunst & Kultur og Bibliotekerne – med hver en administrationsdel og en række små institutioner, der refererede til søjlechefer inden for hvert fagområde. Nu er dette ledelseslag fjernet, og institutionslederne refererer direkte til direktionen. Samtidig er en række institutioner lagt sammen lokalt, så der er færre institutionsledere end før – cirka 30. Al administration er samlet i ét centralt servicecenter, der ledelsesmæssigt er sidestillet med institutionerne.

– Vi tager ordet "service" i servicecenter meget alvorligt. Funktioner som økonomi, HR og it skal servicere institutionerne, ikke omvendt, understreger Carsten Haurum.

Styring via tillid

Direktøren forklarer, at forvaltningen med det nye tillidsparadigme har søgt et alternativ til de to dominerende styringsmodeller i den offentlige sektor: rettigheds- og markedsparadigmet. Begge fører efter hans vurdering til et overdrevent fokus på at måle og dokumentere alt, hvad man gør.

– Hvis man fokuserer på, hvad borgerne har ret til – to bade om ugen til de ældre osv. – er man nødt til at sikre sig, at alle får netop det. Hvis man vil efterligne det private marked, skal man hele tiden deklare og dokumentere, præcis hvad køberne og borgerne får for pengene. Tillidsparadigmet er hverken fuldt udfoldet eller fejlfrit. Men det er vigtigt hele tiden at holde det op mod alternativet, den hierarkiske styring og nulfejlskulturen, som ved gud også har massive fejl og mangler. Jeg er ikke et sekund i tvivl om, at grundprincipperne i vores mindset er fremtidens løsen for den offentlige sektor, siger Carsten Haurum.

Han erkender, at der er stor forskel på vilkårene for at tænke i disse baner. Det er lettere at være risikovillig, når det handler om fx biblioteker eller idrætshaller, end på en skole eller i socialforvaltningen, hvor der meget mere direkte er menneskeskæbner på spil, og hvor lovregulering og rettigheder er stærkere.

– Men tankegangen er relevant alle vegne, selv om den skal tilpasses hvert enkelt område og nok ikke kan gennemføres hverken lige langt eller lige hurtigt alle steder. Overalt vil man kunne frigøre en masse kræfter, hvis vi giver folk lov til at gøre det, de er gode til, og som vi har ansat dem til – i stedet for at spille både vores og deres tid med at overvåge, måle og kontrollere. Jo mere ansvar, du giver folk, jo færre fejl begår de. Og man skal ikke glemme, at der jo også begås masser af fejl i en såkaldt nulfejlskultur.

” Tillidsparadigmet er hverken fuldt udfoldet eller fejlfrit. Men det er vigtigt hele tiden at holde det op mod alternativet, den hierarkiske styring og nulfejlskulturen, som ved gud også har massive fejl og mangler.

Carsten Haurum

Væk med overflødige regler

I praksis er tillidstanken omsat til fire centrale styringsprincipper:

1. *Få og tydelige mål:* Direktionen udmelder ressourcerne og har tillid til, at institutionerne opstiller strategiske mål og handleplaner, forelægger dem for direktionen – og når dem.
2. *Intet nyt er godt nyt:* I stedet for fx kvartalsrapporter er der indført såkaldt afvigelsesrapportering, så lederne kun melder om væsentlige afvigelser. Det gør dialogen mellem direktionen og lederne mere relevant og behovsbestemt.
3. *Øget ansvar og initiativpligt:* Det er lederne, der har ansvaret for at nå resultaterne. Går det ikke som planlagt, har lederen pligt til selv at orientere direktionen.
4. *Tættere tilknytning lokalt:* Den større frihed til institutionerne skal kobles med en tættere tilknytning lokalt via nye principper for brugerinddragelse.

– Samtidig har vi i princippet afskaffet al kontrol af de decentrale ledes indsats. Vi startede processen med at fjerne samtlige regler, vi overhovedet kunne, og bad så lederne om selv at vælge, hvilke af reglerne de gerne ville ”genindføre”, fordi de faktisk lettede arbejdet. De fik to måneder til processen. Det viste sig, at de genindførte ganske mange regler, selv om de tidligere havde brokket sig en del over regelmængden. Men nu var det ”deres egne regler” og ikke nogen, de var blevet påtvunget. Og alle regler, der alene havde et kontrolformål, er væk. De hører ikke hjemme i en tillidsbaseret organisation, siger Carsten Haurum og tilføjer:

– Der kommer da stadig impulser og initiativer oppefra, men vi er meget opmærksomme på, at det, vi besværer dem med, virkelig skal give mening for dem.

Kultur- og Fritidsforvaltningen

Kultur- og Fritidsforvaltningen er en af de syv forvaltninger i Københavns Kommune. Den omfatter teater, museer, idræt, svømmehaller, medborgerhuse, biblioteker mv.

Desuden rummer den Københavns Ejendomme, hvor alle kommunens ejendomme er samlet i en af landets største ejendomsporteføljer. Der er cirka 3.000 medarbejdere i forvaltningen – lige fra håndværkere og driftsfolk til akademikere og kulturfolk.

Tillid er ikke fravær af styring

Tillidsbaseret styring betyder ikke, at der ikke stilles krav. Kravene er blot færre og mindre detaljerede. Og der bliver også grebet ind, hvis det mod forventning går galt for en institution.

– Men hvis det fx kører økonomisk skævt på ét bibliotek ud af tyve, laver vi da ikke nye regler for dem alle tyve. Vi tager hårdt fat med alle styringsværktøjer der, hvor det er gået galt. Og i yderste konsekvens kan det koste lederen jobbet. Det er klart, at med større frihed følger også et større ansvar. Tillidsbaseret ledelse er at tage udgangspunkt i, at det *ikke* går galt, og at styre behårdt, hvis det alligevel sker. Derfor indgår styr på institutionens økonomi heller ikke i lederens resultatkontrakter – det er jo en selvfølge, siger Carsten Haurum, der dog ikke forsøger at skjule, at han med en vis spænding imødeser årsregnskaberne fra tillidsreformens år 1.

Det svære ved at gøre tillid til sit bærende ledelsesprincip er ifølge direktøren, at mange topledere næsten per refleks griber ud efter fjernkontrollen.

– Hvis vi som de øverste chefer påstår, at nu har vi fuld tillid til organisationen, men så liiige indfører noget kontrol, fordi "de jo nok overskrider deres budgetter" eller lignende, så er det hele jo bare ord. Så taber vi først for alvor troværdighed som topledelse. Man kan holde nok så mange foredrag om tillidsbaseret ledelse. Folk er ligeglade med tom snak, de mærker lynhurtigt, om vi stoler på dem i praksis. Derfor er man nødt til at turde tro på den grundantagelse, at de folk, vi selv ansætter i det offent-

lige, faktisk har en stærk ambition om at gøre det så godt som muligt. Det handler også om fremtidens arbejdskraft, for der er da ingen unge, der går og drømmer om at arbejde i hierarkiske organisationer, hvor de skal spørge om lov til alt, siger Carsten Haurum og slutter:

– Det er i virkeligheden meget simpelt: Fordelene ved lederens ansvar og ejerskab er de samme som ved privat ejendomsret. Man passer bedre på og gør sig mere umage med noget, der er ens eget. På den måde frigør vi en masse energi derude, hvor det kan mærkes. Samtidig kan vi på rådhuset bruge færre kræfter og ressourcer på administration og kontrol.

” Hvis det kører økonomisk skævt på ét bibliotek ud af tyve, laver vi da ikke nye regler for dem alle tyve. Vi tager hårdt fat med alle styringsværktøjer der, hvor det er gået galt.

Carsten Haurum

UNDERSØGELSER AF EFFEKTEN AF SOCIAL KAPITAL

En række danske og internationale undersøgelser viser klare sammenhænge mellem høj social kapital og en række indikatorer for såvel trivsel som performance.

Se, hvordan social kapital påvirker resultaterne i private danske virksomheder, i sygehusvæsenet, i flyselskaber, i højteknologiske virksomheder samt i folkeskolen.

1. Social kapital kan ses på bundlinjen.
2. Social kapital styrker kerneydelsen.
3. Social kapital får effektiviteten til at lette.
4. Social kapital øger videndeling og innovation.
5. God ledelse skaber social kapital.

1. SOCIAL KAPITAL KAN SES PÅ BUNDLINJEN

Fokus: Sammenhængen mellem høj social kapital og indtjening, medarbejderomsætning og trivsel.

Kilde: Great Place to Work Institute Danmark, 2010.

Metode: I undersøgelsen Danmarks Bedste Arbejdspladser bliver virksomhedernes sociale kapital målt ved at kombinere en spørgeskemaundersøgelse blandt et repræsentativt udvalg af medarbejdere med en såkaldt kulturprofil, baseret på et spørgeskema til ledelsen om arbejdspladsens kultur, værdier og sociale liv. Spørgeskemaet til medarbejderne opererer med fem dimensioner af den sociale kapital: troværdighed, respekt, retfærdighed, stolthed og fællesskab.

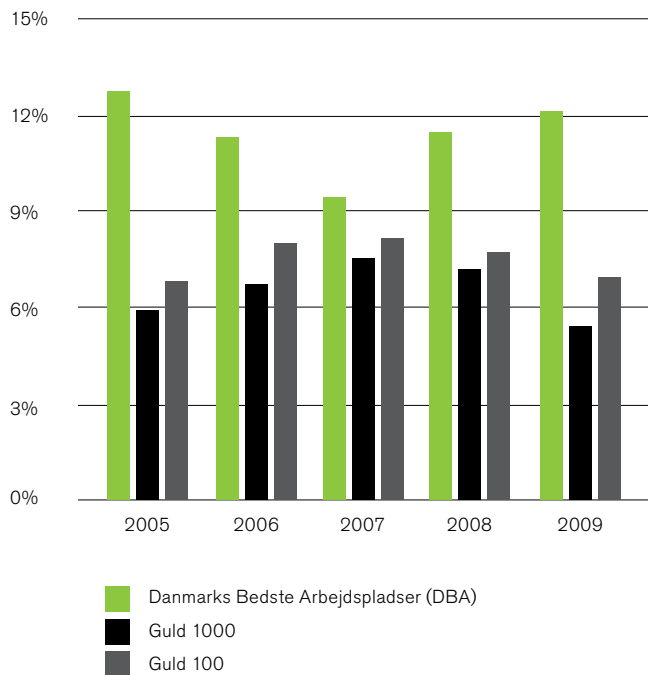
De 50 bedst placerede virksomheder i konkurrencen kaldes Danmarks Bedste Arbejdspladser og har høj social kapital som fællestræk. Deres performance kan herefter sammenlignes med andre relevante virksomhedsgrupper eller landsgennemsnit.

Hovedresultater: De private virksomheder (med over 50 ansatte) på listen over Danmarks Bedste Arbejdspladser havde i 2009 en mere end dobbelt så høj afkastningsgrad som landets tusind største private virksomheder. Se figuren *En god arbejdsplads er en god forretning*. Afkastningsgraden viser, hvordan den primære drift forrenter den samlede kapital i virksomheden.

Danmarks Bedste Arbejdspladser havde samtidig et sygefravær på kun 2,5 pct. – godt en tredjedel under landsgennemsnittet på 3,9 pct. Deres frivillige medarbejderafgang er under en fjerdedel af niveauet for alle virksomheder i Danmark. Frivillig medarbejderafgang er andelen af medarbejdere, der i løbet af et år selv siger op, går på efterløn eller pension. Se figuren *Social kapital fastholder medarbejderne*.

En god arbejdsplads er en god forretning

Afkastningsgrad* i pct.

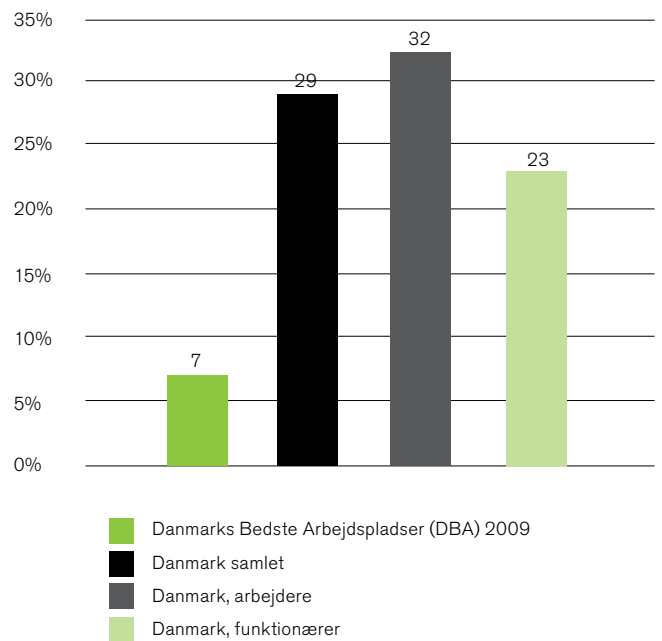


* Alle tal er medianer. Guld 1000 er Danmarks 1000 største virksomheder. Guld 100 er de 100 største.

Kilde: Berlingske Nyhedsmagasin.

Social kapital fastholder medarbejderne

Frivillig personaleomsætning ift. antal ansatte, pct.



Kilde: Great Place to Work og DA, 2010.

2. SOCIAL KAPITAL STYRKER KERNEYDELSEN

Fokus: Sammenhængen mellem relationel koordinering (brobyggende social kapital) og nøgleindikatorer inden for henholdsvis kirurgiske og medicinske afdelinger på sygehuse i USA.

Kilde: Jody Hoffer Gittel: High Performance Healthcare, 2009.

Metode: I undersøgelsen måles graden af relationel koordinering mellem alle de faggrupper, der samarbejder om at udføre behandlingen. Relationel koordinering måles som kvaliteten af kommunikationen samt graden af fælles mål, fælles sprog og gensidig respekt mellem faggrupperne. Samlet udgør det et godt mål for social kapital – især den brobyggende (mellem faggrupper).

Niveauet for relationel koordinering sammenholdes med de vigtigste kvalitetsindikatorer på det pågældende behandlingsområde – herunder både patientoplevelset og klinisk kvalitet. Disse sammenfattes i et indeks for samlet performance.

Hovedresultater

Inden for kirurgi (knæ- og hofteoperationer): En entydig sammenhæng mellem den relationelle koordinering og kirurgisk performance. Se figuren *Social kapital giver bedre kirurgi*. Fordobler man den relationelle koordinering, øges den samlede kirurgiske performance direkte med 31 pct. Herunder:

- reduceres liggetider med 33 pct.
- øges den patientoplevede kvalitet med 26 pct.
- forbedres kliniske indikatorer så som smertefrihed og mobilitet med 6-8 pct.

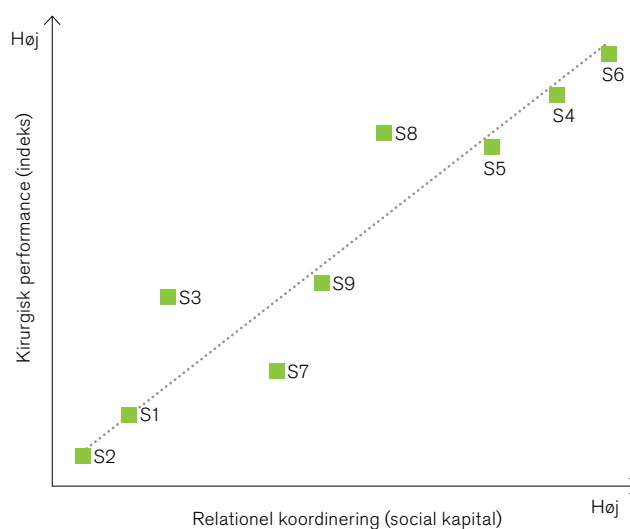
Inden for det medicinske område finder undersøgelsen, at for hvert point den relationelle koordinering øges:

- kan liggetiden for patienten afkortes med 2/3 dag
- reduceres omkostningerne ved indlæggelsen med 670 USD
- falder sandsynligheden for genindlæggelse i løbet af 7 dage med 60 pct.
- falder sandsynligheden for genindlæggelse i løbet af 30 dage med 69 pct.

Social kapital giver bedre kirurgi

Relationel koordinering og indeks for kirurgisk performance

Sammenligning af afdelinger på ni amerikanske sygehuse



Kilde: J. H. Gittel: High Performance Healthcare, 2009.

3. SOCIAL KAPITAL FÅR EFFEKTIVITETEN TIL AT LETTE

Fokus: Sammenhængen mellem relationel koordinering (brobyggende social kapital) og produktivitet og kvalitet i fire amerikanske flyselskaber fordelt på ni lufthavne – i en økonomisk hårdt trængt branche.

Kilde: Jody Hoffer Gittell: *The Southwest Airlines Way*, 2003.

Metode: Den relationelle koordinering (se også side 26) blev målt ved at udspørge alle faggrupper og funktioner, der er involveret i at få et fly på vingerne: fra check-in og bagagehåndtering over mekanikere og catering til piloter og kabinepersonale.

Niveauet for relationel koordinering sammenholdes med tre kvalitetsmål (kundeklager, bagagefejl og forsinkede ankomster) samt to effektivitetsmål (gatetid per afgang samt personaletid per passager). Disse fem indikatorer samles i et indeks for airline performance.

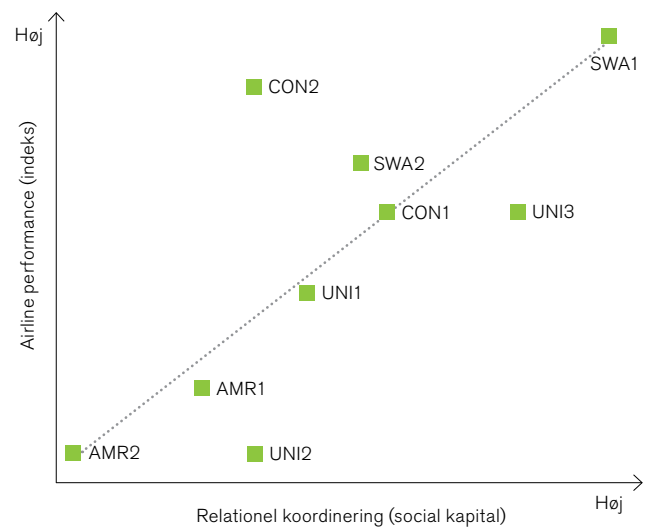
Hovedresultater: Der var markante forskelle i niveauet for den relationelle koordinering mellem de ni lufthavne og selv inden for de samme flyselskaber. Fordobler man den relationelle koordinering:

- nedbringes kundeklager med 64 pct.
- reduceres mængden af bortkommet bagage med 31 pct.
- halveres forsinkelserne
- reduceres gatetiden med 22 pct.
- øges produktiviteten pr. ansat med 42 pct.

Bedst af de fire flyselskaber var det første amerikanske lavprisyflyselskab Southwest Airlines, hvis operationer i Chicago og Los Angeles blev nr. 1 og nr. 3. Southwest Airlines klarede sig bedst på alle fem indikatorer og er blevet en klassisk case inden for social kapital. Selskabet havde nemlig samtidig en meget høj trivsel blandt de ansatte og en usædvanlig høj organisationsprocent. I 2009 kunne Southwest Airlines notere overskud for 36. år i træk, og end ikke i branchens annus horribilis efter terroraktionen mod World Trade Center var det nødvendigt med en fyringsrunde.

Social kapital gavner produktivitet og kvalitet

Relationel koordinering og samlet indeks for airline performance
Sammenligning af fire amerikanske flyselskaber fordelt på ni lufthavne



Kilde: J. H. Gittell: *The Southwest Airlines Way*, 2003.

4. SOCIAL KAPITAL ØGER VIDENDELING OG INNOVATION

Fokus: Sammenhængen mellem ledelse, social kapital, videndeling, innovation og vækst i højteknologiske amerikanske virksomheder.

Kilde: C. J. Collins og K. G. Smith: Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms (2006).

Metode: I 136 højteknologiske virksomheder med høje forsknings- og udviklingsudgifter og over 100 ansatte blev en topledere og i gennemsnit syv medarbejdere interviewet ud fra en struktureret spørgeguide.

Spørgsmålene til toplederen gik på, i hvor høj grad virksomheden praktiserede såkaldt commitmentbaseret HR – populært sagt en ledelsesstil med vægt på tillid, samarbejde og godt kollegaskab.

Spørgsmålene til medarbejderne handlede om virksomhedens "sociale klima" og var opdelt i kategorierne tillid, samarbejde og fælles sprog. Det er samlet set et fint mål for virksomhedens sociale kapital.

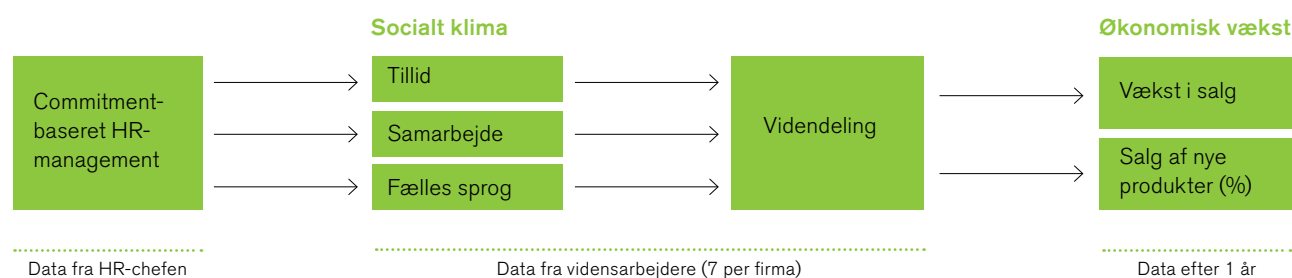
Endelig indhentede Collins og Smith data om virksomhedernes salg og økonomi for undersøgelsesåret og det følgende år. De så her på væksten i salget samt andelen af nyudviklede produkter i det samlede salg – et mål for virksomhedens innovationskraft.

Hovedresultater: Undersøgelsen bekræfter meget overbevisende den grundlæggende model, som forskerne havde opstillet. Se figuren *Ledelse, social kapital, videndeling og vækst*. Den tillidsbaserede og samarbejdende ledelsesform styrker virksomhedernes sociale kapital, som øger videndelingen, der igen fører til en stærkere udvikling af nye produkter og ydelser samt et øget salg. Netop innovationsevnen i vidensvirksomheder betragtes af mange som en af fremtidens hovedudfordringer for danske virksomheder – offentlige såvel som private.

De virksomheder, der scorede højest på den commitmentbaserede HR, klarede sig i gennemsnit dobbelt så godt på de to økonomiske nøgletal som de firmaer, der lå nederst på denne ledelsesskala. Figuren viser, hvordan undersøgelsens fire grundbegreber hænger sammen. Alle pilene i modellen repræsenterer stærke og statistisk signifikante sammenhænge.

Ledelse, social kapital, videndeling og vækst

Pilene viser statistisk stærke sammenhænge mellem modellens elementer



5. GOD LEDELSE SKABER SOCIAL KAPITAL

Fokus: Sammenhængen mellem social kapital, ledelseskvalitet og en række arbejdsmiljøfaktorer på folkeskolerne i Faxe Kommune.

Kilde: Tage Søndergård Kristensen, 2010.

Metode: Den sociale kapital er målt med fire spørgsmål om tillid og fire om retfærdighed i et spørgeskema til medarbejderne på alle skoler i Faxe Kommune. I spørgeskemaet er der samtidig spurgt til en lang række forhold om blandt andet ledelseskvalitet og arbejdsmiljø.

Ledelseskvaliteten er opgjort ud fra nedenstående fire spørgsmål.

I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste ledelse på din arbejdsplads:

1. sørger for, at den enkelte medarbejder har gode udviklingsmuligheder?
2. prioriterer trivslen på arbejdspladsen højt?
3. er god til at planlægge arbejdet?
4. er god til at løse konflikter?

Undersøgelsen giver dermed mulighed for at vurdere blandt andet sammenhængen mellem den sociale kapital og ledelseskvaliteten.

Hovedresultater: Figuren *Ledelse skaber social kapital* viser to vigtige ting. For det første en krystallklar sammenhæng mellem ledelseskvalitet og social kapital. For det andet en meget stor forskel på den sociale kapital i skolerne i kommunen. Normalt siger man, at en forskel på 5 point er nok til, at de ansatte kan mærke det. Forskellen mellem top og bund er på hele 30 point. Det er et markant resultat, fordi det viser, at der inden for samme kommune er store forskelle, der altså *ikke* kan forklares af strukturelle forhold – statslig regulering, overenskomster, kommunale styringsprincipper e.l. – der er ens for alle skolerne. Helt tilsvarende resultater er tidligere fundet for folkeskolerne i Københavns Kommune, hvor der tilmed kunne konstateres en klar sammenhæng mellem social kapital og *elevernes* trivsel.

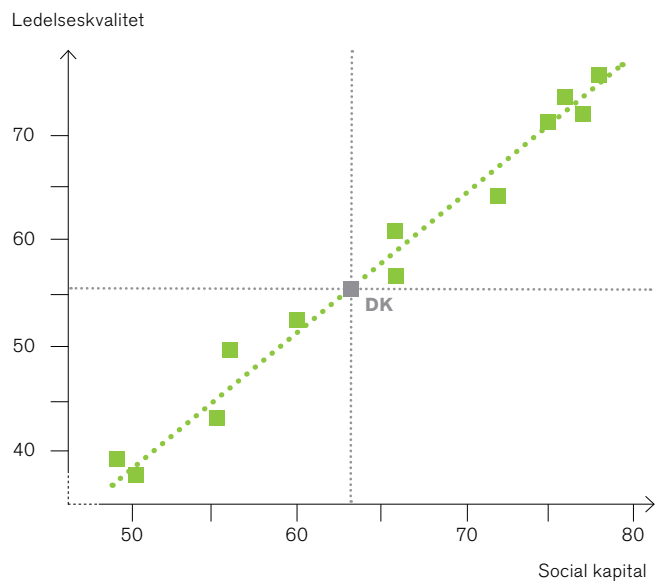
Figuren *Social kapital øger jobtilfredsheden* viser en klar sammenhæng mellem skolernes sociale kapital og de ansattes jobtilfredshed. Jobtilfredsheden hænger altså ikke sammen med jobbet, men afhænger af, hvilken skole man arbejder på.

Jobtilfredsheden på kommunens skoler ligger generelt under landsgennemsnittet, men tilfredsheden stiger med den sociale kapital, og skoler med høj social kapital ligger over landsgennemsnittet.

Ledelse skaber social kapital

Social kapital og ledelseskvalitet,

Faxe Kommunes skoler (■) og landsgennemsnit (■)

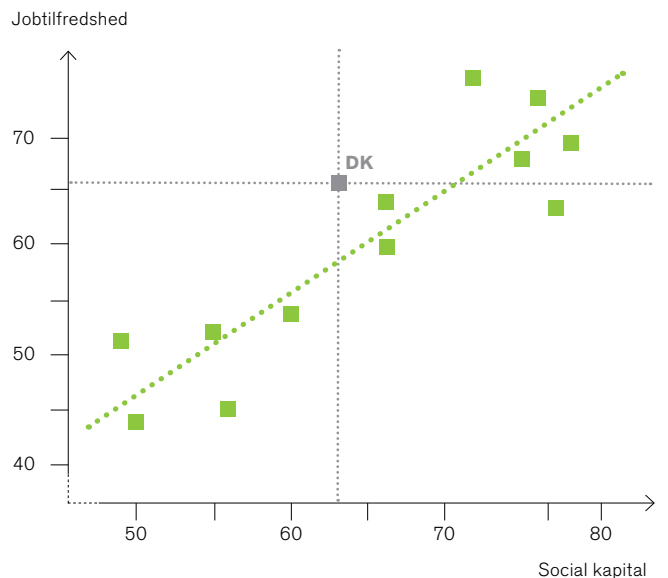


Kilde: Task-Consult, 2010.

Social kapital øger jobtilfredsheden

Social kapital og jobtilfredshed,

Faxe Kommunes skoler (■) og landsgennemsnit (■)



Kilde: Task-Consult, 2010.

LEDELSES- SPØRGSMÅL TIL DEBAT

Teorier og erfaringer peger i samme retning: Det er god ledelse, der gør forskellen på lav og høj social kapital.

Der er ingen faste opskrifter på, hvordan man som leder opbygger høj social kapital i sin organisation.

Men de fleste offentlige organisationer og ledere får brug for at overveje følgende seks spørgsmål, hvis de vil øge afkastet af at investere i gode relationer på arbejdspladsen.

1. Ser vi relationer som en strategisk ressource?
2. Kender vi kvaliteten i kerneydelsen?
3. Styrer vi med velovervejede tillid?
4. Stiller vi de rette krav til ledelse?
5. Kontrollerer vi på en lærende måde?
6. Fremmer vi en samarbejdende kultur?

1. SER VI RELATIONER SOM EN STRATEGISK RESSOURCE?

Effektiv ledelse handler i høj grad om at vælge de rette mål at styre efter. Og selv om resultatkravene er nogle andre, kan det ofte godt betale sig i stedet at rette sit fokus direkte mod den sociale kapital. Det vurderer direktør Kim Møller efter i tyve år at have analyseret gode arbejdspladser og deres performance.

– Den korteste vej til høj effektivitet er sjældent at piske alle ledere og medarbejdere til kun at tænke på høj effektivitet. Hvis man i stedet fokuserer på at skabe en god arbejdsplads med en høj social kapital, vil man næsten altid opleve, at effektiviteten følger efter. I private virksomheder betragter man i stigende grad gode relationer som en selvstændig strategisk målsætning, og det vil også være mit råd til den offentlige sektor, siger han.

Find selv ud af hvordan

Det ligger ifølge Tage Søndergård Kristensen inden for enhver leders handlefrihed at tage den udfordring på sig, og han adværer imod at gøre opgaven for kompliceret eller skematisk.

– Hvis man med drejebøger, værktøjskasser osv. begynder at beskrive meget konkret og detaljeret, hvad lederne skal gøre for at øge den sociale kapital, tager man i virkeligheden lederskabet fra dem. Har lederne først forstået, hvad det går ud på, har de sjældent svært ved at få masser af ideer til at bruge det i deres egen organisation. Og der er så mange gode beskrivelser af, hvad andre har gjort, at det ikke burde være svært at finde inspiration, påpeger han.

Målinger et godt redskab

Én generel erfaring vil han dog gerne give: Det er tit et godt redskab i processen at måle den sociale kapital i organisationen. Målingerne kan dels være med til at skabe større motivation i arbejdet med social kapital, dels åbne chefers, leders og medarbejders øjne for, hvor i organisationen der især er brug for at sætte ind. Målinger kan fx sætte fingeren på, om der er den rette balance mellem de samlende, de brobyggende og de forbindende relationer. Se også figuren *Tre forskellige relationer* på side 9.

– Det er faktisk meget let at måle den sociale kapital. Vi har i mange sammenhænge brugt, hvad vi kalder "verdens korteste spørgeskema" med fire spørgsmål om tillid og retfærdighed. Se tekstboks. Men man skal selvfølgelig vide, hvad man måler, og hvordan man kan analysere og formidle resultaterne. Alt for ofte ser jeg trivsels- eller tilfredshedsmålinger, hvor potentielt nyttige data bliver præsenteret, så ingen kan få noget ud af dem. I hvert fald ikke noget indtryk af den sociale kapital, siger Tage Søndergård Kristensen og fortsætter:

– Desværre er der også rigtig mange eksempler på, at trivselsmålinger ikke følges op med relevante handlinger. Hvis man ikke handler på de målinger, der gennemføres, fører det til apati eller kynisme hos medarbejderne.

Verdens korteste spørgeskema

1. Oplever du, at ledelsen stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?
2. Har du tillid til de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?
3. Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?
4. Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?

I sin enkleste form kan arbejdspladsens sociale kapital beregnes som et gennemsnit af medarbejdernes svar på disse fire spørgsmål. Med fem svarmuligheder per spørgsmål (dvs. en skala fra 0-4) giver det mulighed for at score fra 0-16 point. Gennemsnittet for danske arbejdspladser er 10,2 point. Under 8 point betegnes som "meget lav social kapital". Over 12 point som "meget høj social kapital".

2. KENDER VI KVALITETEN I KERNEYDELSEN?

En fælles opfattelse af kerneopgaven er en hjørnesteen i en organisations sociale kapital. Også i den offentlige sektor er man nødt til at stille skarpt på, hvad kerneydelsen består i, og hvordan man måler dens kvalitet. Vel at mærke på en måde, så det skaber mening og motivation for ledere og medarbejdere og en tydelig kvalitet for brugere, borgere og politikere.

Kompleksiteten i de offentlige ydelser og de mange hensyn og interesser gør det ofte sværere end i private virksomheder at definere kerneydelsen og dermed også måle kvalitet og produktivitet. Men ikke mindre vigtigt.

– Hovedpunktet i al organisationsudvikling er at forstå sin kerneopgave. Alt for ofte ser man organisationer gennemføre projekter og forandringer uden at have sat det i forhold til kernen i deres virke. Tit sker det endda under overskriften effektivitet, selv om ingen ved, om det faktisk bringer organisationen tættere på sine mål, siger Peter Hasle.

Svagt fokus på kvalitet

– Mange steder i den offentlige sektor er der et udtalt behov for at drøfte og finde ud af, hvad kvalitet i kerneydelsen overhovedet er. I den ene ende af skalaen finder man sygehusvæsenet, hvor både kvalitetsparametre og evidensstærkning allerede er meget veludviklet. I den anden ende ligger hele det socialpædagogiske område, hvor det er meget svært at finde såvel klare fælles definitioner af formålet som håndfaste målinger af resultaterne. Midt mellem yderpunkterne ligger folkeskolen, vurderer Tage Søndergård Kristensen.

– Ofte argumenterer skolefolk imod evidens og kvalitetsmål med henvisning til deres metodefrihed. Men metodefriheden grænser meget tæt op til en slaphed og en vilkårlighed, vi som borgere og brugere ikke kan være tjent med. Ville vi indlægges på et sygehus, hvor lægen med henvisning til sin metodefrihed brugte metoder, som der var evidens for er virkningsløse eller direkte skadelige? Og man behøver jo ikke nøjes med at måle de faglige resultater, men kunne også godt sigte efter blødere former for kvalitet som fx børnenes samarbejdsevne, fravær af mobning eller skolens evne til at bryde den sociale arv etc., siger han.

” Alt for ofte ser man organisationer gennemføre projekter og forandringer uden at have sat det i forhold til kernen i deres virke.

Peter Hasle

Flere ressourcer er ikke løsningen

Tage Søndergård Kristensen advarer om, at hvis man ikke har defineret kvaliteten ordentligt, kommer man let til at sætte lighedstegn mellem personaleressourcer og høj kvalitet i ydelsen.

– Det er klart, at der på nogle områder er en ret lineær sammenhæng mellem ressourcer og kvalitet for brugerne. Men på en lang række områder er der ingen dokumentation for nogen automatisk eller direkte sammenhæng. Alle klager over, at de har for få ressourcer til at løse deres opgave. Men så er det jo mærkeligt, at nogle kommuner eller institutioner kan løse opgaverne fremragende – med den samme mængde ressourcer. Ofte vil man kunne få mindst den samme effekt af andre tiltag end blot at ansætte flere medarbejdere, siger han.

3. STYRER VI MED VELOVERVEJET TILLID?

Tillid lyder rart og tilforladeligt i de flestes ører, men det er ifølge CBS-lektor Niels Thyge Thygesen et af de mest radikale krav, man kan stille til sine ledere.

– Det er en langt mere hårdkogt, krævende og risikofyldt styringsform end new public management, som jo giver ledere en enorm sikkerhed, fordi de kan fremvise dokumentation for stort set hvad som helst. Tillidsbaseret ledelse kræver, at man kan rumme en basal usikkerhed – i forventningen om, at der er meget større gevinster i vente, end hvis man bare styrede helt i bund, siger han.

Tillidsfuld, men ikke naiv

Ledelse med tillid handler med andre ord ikke om at smække benene op og lade medarbejderne passe butikken. Som leder skal man hele tiden træffe de helt afgørende beslutninger om, hvor man skal slippe styringen, og hvor man tværtimod skal holde godt fast i den.

– Hvis ikke ens tillid er velovervejet, bliver man ikke oplevet som tillidsfuld, men som naiv. Ureflekteret tillid er endnu farligere end systemiseret mistillid. Når mange offentlige chefer siger, at de ikke kan bruge tillid til noget, er det tit, fordi de har dårlige erfaringer med blåøjet ledelse. I valget mellem kontrol og naivitet foretrækker den kloge leder selvfølgelig kontrollen, siger Niels Thyge Thygesen.

» Ureflekteret tillid er endnu farligere end systemiseret mistillid.

Niels Thyge Thygesen

Tillid kan bruges overalt

Det rejser spørgsmålet, om ikke store dele af den offentlige sektors ydelser er uegnede til tillidsbaseret ledelse, netop fordi den ledelsesform har et element af risiko. At man hverken moralsk eller politisk kan holde til at begå fejl, når det er menneskers liv og velfærd, der er på spil. Men den køber Niels Thyge Thygesen ikke:

– Når tillidsbaseret ledelse går galt, handler det i mine øjne ikke om, at tilliden ikke virker, men om dårlige ledere, der har sat ind med tillid de forkerte steder. Der findes ikke nogen dele af den offentlige sektor, hvor man ikke kan sætte ind med reflekteret tillid. Og så skal man huske, at der begås masser af fejl i de såkaldte nulfejlskulturer, der baserer sig på systematisk mistillid, siger han.

En håndfuld styringsvariable

Konkret anbefaler Niels Thyge Thygesen, at topledelsen indgår en slags kontrakt med politikerne om fx en håndfuld styringsvariable, som man er enige om at sigte efter. Det betyder, at det er netop de forhold, politikerne kan forvente at blive grundigt informeret om – og ikke alle mulige andre, de kunne finde på at spørge om.

– Desværre er der ikke mange ledere i dag, som er hårde nok i filten til at tage den snak med politikerne. Derfor bliver forvaltningen let kørt rundt i manegen af et byråd, hvor de politiske kombattanter hele tiden kan anmode forvaltningen om mere dokumentation for dette eller hint synspunkt. Det er ofte fuldstændig vanvittigt, og mange politikere ved ikke, hvor meget det ryster forvaltningssystemet at skulle arbejde efter den slags hovsa-impulser, siger han.

4. STILLER VI DE RETTE KRAV TIL LEDELSE?

På en arbejdsplads, der har gensidig tillid som et af sine bærende principper, er lederrollen ofte en anden end i meget hierarkiske og kontrolbaserede organisationer. Det er på mange måder anderledes og mere krævende at lede ud fra principper om tillid og selvledelse end at henholde sig til formelle procedurer og faste beslutningskompetencer.

– I en organisation som vores vil medarbejderne ofte være væsentligt dygtigere end lederen og tilmed varetage en del opgaver, som lederne traditionelt løste. For meget af beslutningskompetencen er uddelegeret til det niveau, hvor den hører hjemme og udøves mest effektivt: hos den fagligt dygtige og selvledende medarbejder. Til gengæld skal lederen kunne sparre, coache, rådgive og vejlede sine medarbejdere. Og den ledelsesmæssige opgave er at sætte sit hold rigtigt og blive ved med at udvikle det. Man skal hele tiden have fokus på at lede relationerne, og det stiller meget høje krav til nutidens ledere, siger Pernille Juel Sefort, HR-udviklingschef hos ATP.

” Den ledelsesmæssige opgave er at sætte sit hold rigtigt og blive ved med at udvikle det. Man skal hele tiden have fokus på at lede relationerne, og det stiller meget høje krav til nutidens ledere.

Pernille Juel Sefort

Retfærdig ledelse

Også kravet om fairness sætter ekstra fokus på den måde, ledelsen udøves på. For at blive opfattet som retfærdig må chefer og ledere blandt meget andet kunne:

- optræde konsistent og med høj integritet
- anerkende og værdsætte folk ud fra deres forskellige kompetencer
- rumme konflikter og kritik og se begge dele som mulige kilder til udvikling.

Det er ifølge Peter Hasle langt fra så let, som det lyder, hvis man fx er en topleder, der er fast besluttet på at vise handlekraft.

– De undlader alt for ofte at stikke en finger i jorden og mærke, hvad der rører sig i organisationen. Dermed får de ikke lyttet ordentligt til, hvordan mellemledere og medarbejdere gerne ville bidrage til en positiv udvikling. Der er en tendens til, at toplederne bliver forført af deres egen magt i stedet for at tænke over, hvordan de kan få hele organisationen til at trække på samme hammel, siger han.

De anderledes krav til ledelse med social kapital gælder i princippet på alle ledelsesniveauer – fra ledere i første linje til de chefer, der skal lede andre ledere. Men der er selvfølgelig forskel på, hvilke ledelsesopgaver de har i fokus. Figuren *Ledelsesopgaver og social kapital* krydser de fire klassiske ledelsesopgaver med de tre former for social kapital.

Dårlige ledere er et tabu

Det er i det hele taget ifølge Tage Søndergård Kristensen upåagtet, hvor høje krav det stiller til ledelse og ansatte at udvikle en organisation med høj social kapital. Han mener, at danske virksomheder generelt burde gøre sig mere umage med at ansætte chefer og ledere med de nødvendige personlige og sociale kompetencer:

– Desværre er det lidt af et tabu i Danmark, at langt fra alle lever op til de krav. I modsætning til i USA, hvor man generelt lægger meget større vægt på, om ens person passer til virksomheden, siger han og fortsætter:

– Hvis det viser sig, at en leder ikke formår at lede en arbejdsplads med høj social kapital, bør man som chef tage resolut fat i problemet – i første omgang med tilbud om sparring, coaching og anden hjælp. Men i sidste instans må man have mod og mandshjerte nok til at sige, at vedkommende ikke skal være leder, men måske have en anden rolle i organisationen, siger han.

Ledelsesopgaver og social kapital

Ledelsesopgave	Social kapital		
	Samlende (fx i afdelingen)	Brobyggende (på tværs)	Forbindende (vertikalt)
Driftsledelse	<ul style="list-style-type: none"> Sikre gode rammer for arbejdet og muligheder for samarbejde 	<ul style="list-style-type: none"> Skabe kanaler for tværgående samarbejde Sikre kontakt til kunder og borgere 	<ul style="list-style-type: none"> Formidle information om topledelsens forventninger og fremdrift i egen afdeling
Faglig ledelse	<ul style="list-style-type: none"> Skabe fælles forståelse af kerneopgaven Sikre kompetenceudvikling Give feedback og coache 	<ul style="list-style-type: none"> Sikre kendskab til andres opgaver Tolke kunde- og borgerbehov 	<ul style="list-style-type: none"> Oversætte forandringer til afdelingens opgaveløsning
Personaleledelse	<ul style="list-style-type: none"> Vise anerkendelse Løse konflikter Give feedback og coache 	<ul style="list-style-type: none"> Støtte selvstændigt tværgående samarbejde 	<ul style="list-style-type: none"> Inddrage medarbejdere i beslutningsprocesser
Strategisk ledelse	<ul style="list-style-type: none"> Oversætte overordnet strategi til afdelingens opgaver 	<ul style="list-style-type: none"> Integrere andre enheders og kunders/borgeres behov i egen afdeling 	<ul style="list-style-type: none"> Sikre afdelingens bidrag til virksomhedens samlede strategi

5. KONTROLLERER VI PÅ EN LÆRENDE MÅDE?

At kontrolopgaverne og dokumentationsbyrden i den offentlige sektor har taget overhånd, er der efterhånden bred enighed om. En undersøgelse viser, at mellem 75 og 90 pct. af de såkaldte varme hænder i velfærdsproduktionen oplever, at "dokumentation, skemaer, evalueringer og andet papirarbejde stjæler den tid, jeg skulle have brugt på min kerneopgave". I en anden undersøgelse blandt offentlige ledere angiver to ud af tre "registrering og dokumentation" som en stressfaktor. Begge undersøgelser er publiceret i Ugebrevet A4.

Ifølge Peter Hasle er kontrol ikke i sig selv af det onde, det afgørende er de måder, kontrollen foregår på. Han fremhæver fem former for problematisk kontrol, som er med til at demotivere (frontlinje)ledere og medarbejdere og svække den sociale kapital:

- **Meningsløs kontrol:** Når kontrollen ikke anvendes til noget – eller de kontrollerede i hvert fald ikke kan gennemskue, hvad den bruges til.
- **Skævvredet kontrol:** Når kontrollen retter sig mod mere eller mindre perifere opgaver og dermed drejer fokus væk fra kerneopgaven.
- **Bebrejende kontrol:** Når ledere og medarbejdere oplever, at kontrollen anvendes til uretfærdigt at bebrejde dem, at målsætninger ikke er opfyldt.
- **Overdreven kontrol:** Når kontrolarbejdet kommer til at fylde mere end løsning af kerneopgaven, så ledere og medarbejdere både føler, at de spilder tiden og bliver mistænkt for ikke at udføre deres arbejde.
- **Gabestokken:** Når resultater af kontrol offentliggøres, så ledere og medarbejdere føler sig hængt ud.

Den gode kontrol er alt det modsatte: meningsfuld, fokuseret, fair, passende og ikke mindst lærende. For kontrol kan også være topledelsens måde at fortælle medarbejdere og centrale ledere, at den interesserer sig levende for kvaliteten af det, de går og laver – med henblik på at forbedre produktiviteten og kvaliteten i ydelserne.

Når det gælder lederens kontrol af medarbejdernes daglige indsats, handler det ifølge Tage Søndergård Kristensen i høj grad om, hvor lederen retter sin kontrollup hen:

– Den dårlige leder kontrollerer kun, om medarbejderens resultater lever op til de fastsatte krav – og påtaler, hvis det ikke er tilfældet. Det får i bedste fald blot folk til at arbejde hårdere på samme utilstrækkelige måde. Den gode leder ser i stedet på forholdet mellem medarbejderens arbejdsindsats og resultater og sætter ind med målrettet coaching. Det giver medarbejderen mulighed for at finde ud af, hvordan hans eller hendes resultater kan komme til at svare bedre til indsatsen.

6. FREMMER VI EN SAMARBEJDE KULTUR?

Selv om alle er principielle tilhængere af samarbejde, kan det være svært at få det til at fungere effektivt i praksis. Ikke mindst når der skal koordineres og kommunikeres på tværs af faggrupper, der har hver deres faglige logik og sproglige kode – og ofte også forskellig status og opfattelse af egen rolle.

Af Jody Hoffer Gittells begreb om brobyggende social kapital kan man udlede fire centrale ledelsesopgaver i opbygningen af en samarbejdende organisation:

- At formulere et fælles mål, der giver mening og motiverer alle parter.
- At sikre det nødvendige niveau af fælles viden og fælles sprog – gennem videndeling og fælles læring.
- At understøtte den gensidige respekt mellem faggrupper uanset deres formelle status.
- At udvikle strukturer og relationelle kompetencer, der styrker den vigtige interne kommunikation om kerneopgaven.

» De mere perifere ydelser kan man i et velfungerende team ofte deles bedre om på tværs af faggrænser. Men sådan er det langt fra alle steder i dag.

Peter Hasle

Smidige faggrænser

Et sådant effektivt samarbejde forudsætter ifølge Peter Hasle ofte en mere fleksibel tilgang til traditionelle faggrænser:

– Tag fx et operationsteam efter en operation, hvor patienten skal køres ind til opvågning. Sygeplejersken er ved at rydde til side, og portøren kan ikke komme ind på stuen, fordi han ikke er steril. Til gengæld har kirurgen måske et kvarter, hvor han ikke har noget at lave. Så han kører selv lige patienten ind til opvågning og hjælper bagefter sygeplejersken med at rydde op. Det er klart, at han ikke lader sygeplejersken føre kniven, men de mere perifere ydelser kan man i et velfungerende team ofte deles bedre om på tværs af faggrænser. Men sådan er det langt fra alle steder i dag, siger Peter Hasle.

Partnerskaber kan bane vejen

Når det gælder om at løsne op for klassiske grænsestridigheder mellem faggrupperne, ser han partnerskaber mellem politikere og de involverede organisationer som en god vej at følge.

– Politikerne behandler ofte organisationerne som nogle, der kun varetager særinteresser, og omvendt mistænker organisationerne politikerne for blot at være ude på at få medarbejderne til at arbejde mere og hårdere. Partnerskaber på nationalt niveau kunne være med til at nedbryde disse "fjendebilleder" og bane vejen for et bedre samarbejde om kerneopgaven – også lokalt, siger Peter Hasle.

Tilsvarende mener Kim Møller, at social kapital også er win-win-strategi i forholdet mellem arbejdsmarkedets parter:

– Måske vil nogle i den meget traditionelt tænkende del af fagbevægelsen have svært ved at se deres rolle i at satse på den sociale kapital, fordi der i deres verdensbillede er et principielt win-lose-forhold mellem parterne. Som jeg ser det, har den danske fagbevægelse en potentielt enorm betydningsfuld rolle i at understøtte opbygningen af den sociale kapital i alle de organisationer, som de har indflydelse på, siger han.

LÆS MERE

Fem gode bøger om social kapital

Jody Hoffer Gittel: High Performance Healthcare, McGraw-Hill, 2009.

Peter Hasle m.fl.: Ledelse med social kapital, L&R Business, 2010.

Tage Søndergård Kristensen: Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag, HK/Danmark, april 2010.

Kristian Gylling Olesen m.fl.: Virksomhedens sociale kapital – Hvidbog, Arbejdsmiljørådet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2008.

Niels Thygesen m.fl.: Tilliden og magten, Børsens Forlag, 2008. Se også www.tillidsakademiet.dk

Ti publikationer fra Væksthus for Ledelse



Ledelse er (også) en holdsport
En undersøgelse af, hvad der kendetegner ledelsesteam, som virkelig fungerer godt.
Findes også i en multimedieudgave på www.lederweb.dk/holdsport



Ledere der lykkes
En undersøgelse af kernekompetencer hos særligt succesfulde institutionsledere i kommunerne.



Succesfulde ledere i sygehusvæsenet
En undersøgelse af kernekompetencer hos særligt succesfulde afdelingsledere i sygehusvæsenet.



Ledelsesrum
En udforskning af begrebet "ledelsesrum" med inspiration til, hvordan offentlige ledere kan udnytte og udvide deres handlefrihed.



Ledelsesevaluering
En guide til forskellige former for ledelsesevalueringer i kommuner og regioner.



Ledelse uden grænser
Gode råd til offentlige ledere om at fremme trivsel og reducere stress i organisationer, hvor arbejdet bliver stadig mere grænsløst.



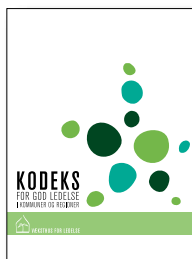
Ledelse af ledere
En samling videocases med dilemmaer i samspillet mellem chefen og de ledere, han eller hun har under sig.



Find den rigtige leder
En guide til en professionel rekrutteringsproces i kommuner og regioner.



Innovation i hverdagen
Praktiske fif til ledere, der gerne vil skabe en mere innovativ arbejdsplads.



Kodeks for god ledelse
11 principper for at udøve god ledelse på alle niveauer i kommuner og regioner.

Alle publikationer kan bestilles eller downloades gratis på www.lederweb.dk/Projekter/Publikationer

Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og KTO. Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på vores lederportal www.lederweb.dk/Om-os

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

- Afdelingschef Søren Thorup, KL, formand
- Forbundsformand Bodil Otto, HK/Kommunal, næstformand
- Sekretariatschef Helle Krogh Basse, KTO
- Direktør Jens Kragh, FTF-K
- Forhandlingsdirektør Signe Friberg Nielsen, Danske Regioner
- Børne- og kulturdirektør Per B. Christensen, Næstved Kommune
- Direktør Mogens Kring Rasmussen, DJØF
- Direktør Per Christiansen, Region Nordjylland
- Løndirektør Sine Sunesen, KL
- Kommunaldirektør Hugo Pedersen, Høje-Taastrup Kommune.

DE SKJULTE VELFÆRDSRESERVER

VIDEN OG VISIONER OM OFFENTLIG LEDELSE MED SOCIAL KAPITAL

Social kapital er værdien af gode relationer – fx mellem medarbejdere og ledere på en virksomhed. Erfaringer viser, at en høj social kapital på én gang øger kvaliteten i kerneydelsen, virksomhedens produktivitet og medarbejdernes trivsel.

Dette debatoplæg undersøger, hvad kommuner og regioner kan få ud af at pleje deres sociale kapital, og hvad dét vil betyde for offentlig ledelse.

Debatoplægget henvender sig til ledere på alle niveauer, men især til de topledere, der har ansvaret for den samlede ledelsestænkning i deres organisationer. Formålet er at få synspunkterne i oplægget overvejet, modsagt, videreudviklet – og prøvet af i praksis.

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og KTO. Læs mere på www.lederweb.dk



VÆKSTHUS FOR LEDELSE