

Sæt  
**social kapital**  
på dagsordenen

- og skab godt samarbejde

**FOA**  
FAG OG ARBEJDE

**Udgivet af:**  
FIU's Udviklingsenhed i sam-  
arbejde med forbundene i LO

**Tekstidé og konsulent:**  
Eva Thoft, Grontmij

**Tekst:**  
Charlotte Bredal,  
FOA Fag og Arbejde  
Birte Haugaard, HK HANDEL  
Mogens Nies, HK/Privat  
Rikke Thomsen, HK/Stat  
Palle Larsen, 3F

**Lay-out:**  
Lyngdam Design  
og Grafikant

**Tegninger:**  
Jens Voxtrup Petersen

**Tryk:**  
Zeuner Grafisk as

September 2011

## Sæt social kapital på dagsordenen

På FOA's kongres vedtog vi at arbejde for at styrke den sociale kapital på arbejdspladserne.

Social kapital hænger tæt sammen med psykisk arbejdsmiljø, fordi det handler om tillid og retfærdighed i forhold til samarbejdet på arbejdspladsen.

Mistillid, kontrol og dokumentation skal erstattes af tillid, respekt og samarbejde til gavn for arbejdsmiljøet og til gavn for den offentlige sektor. Besparelser og nedskæringer truer arbejdsmiljøet i disse år. Det giver dårlige vilkår for at løse kerneopgaven.

Markedstænkningen i den offentlige sektor mindsker din og dine kollegaers reelle indflydelse på arbejdet. Ligesom kortsigtet økonomistyring mindsker den ledelsesmæssige bevågenhed på et godt arbejdsmiljø.

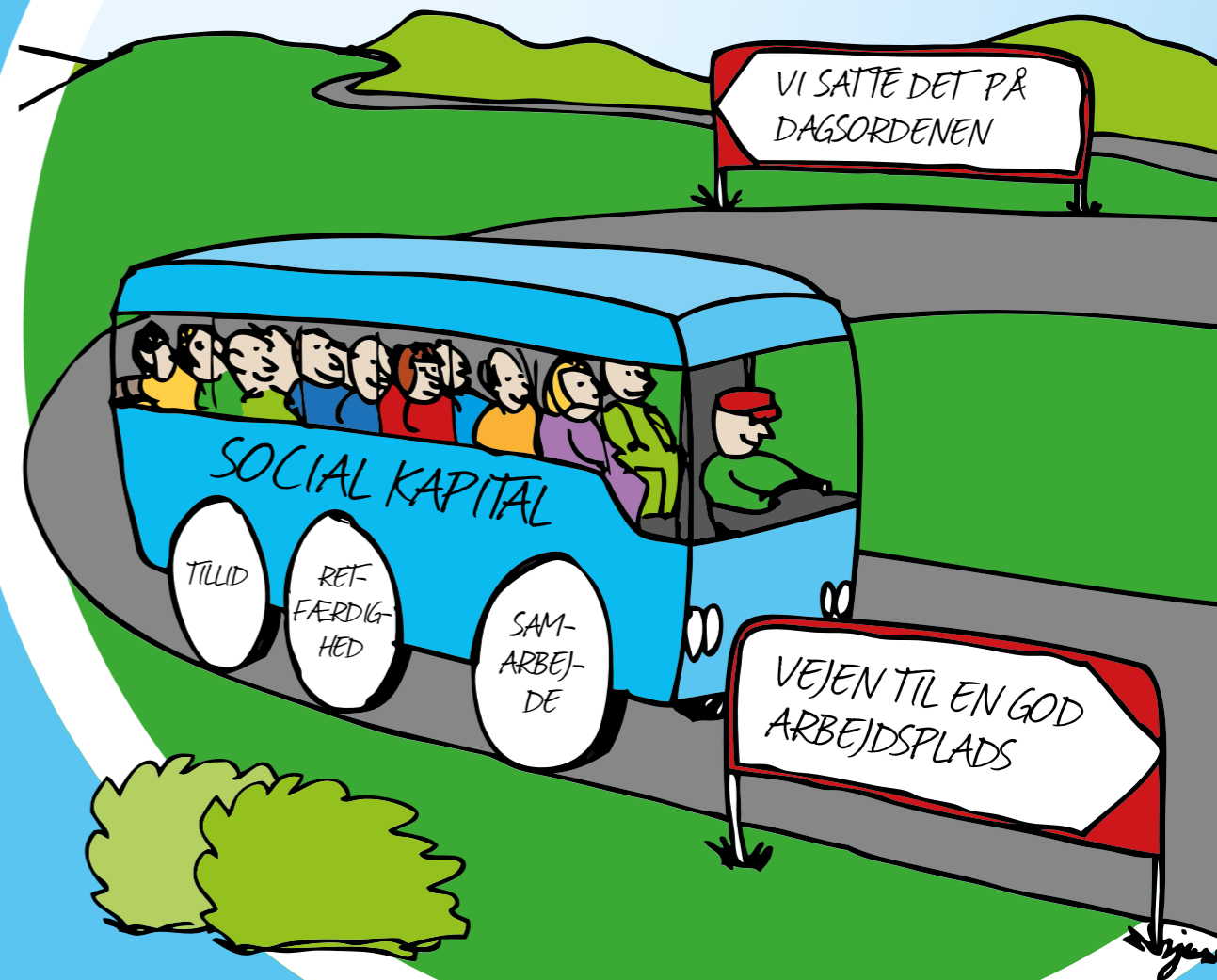
Social kapital hænger godt sammen med den form for ledelse som vi i FOA mener, er det rigtige; nemlig velfærdsledelse. Velfærdsledelse er at opbygge et tillidsfuldt samarbejde, hvor vi, som ansatte, slippes fri og får handlerum. Det er at tænke kvalitet som andet end kontrol, målinger og standarder.

Ønsker I at opnå mærkbare forbedringer af arbejdsmiljøet, er det en forudsætning at både jeres nærmeste ledelse og ledelsen i niveauerne længere oppe i organisationen prioriterer og understøtter arbejdet med social kapital.

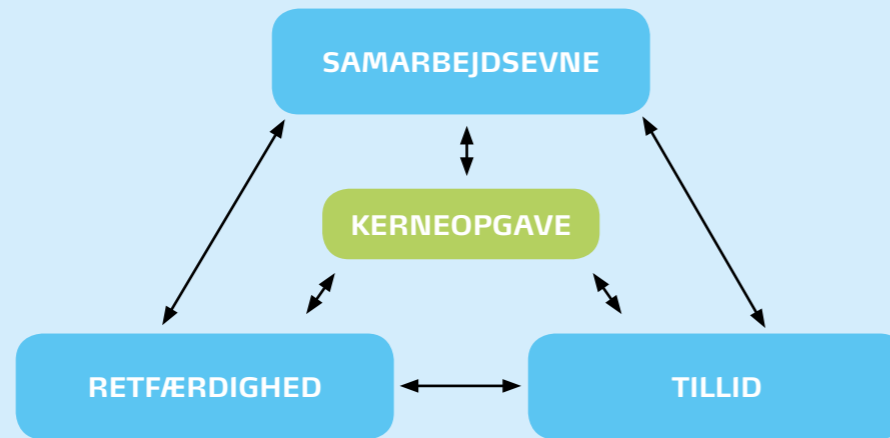
I kan ikke ændre verden alene – det er vigtigt at forankre lokale initiativer i MED-organisationen. Husk også, at der er støtte at hente i den lokale FOA afdeling.

Vi håber, at denne pjece kan medvirke til at skabe klarhed over hvad social kapital er, og at den giver jer inspiration til at sætte social kapital på dagsordenen på jeres arbejdspladser.

Inger Bolwinkel  
Forbundssekretær  
FOA Fag og Arbejde



Virksomhedens sociale kapital, som bygger på tillid, retfærdighed og samarbejdsevne, er den egenskab ved arbejdspladsen, som gør de ansatte i stand til at løse kerneopgaven i **fællesskab**.

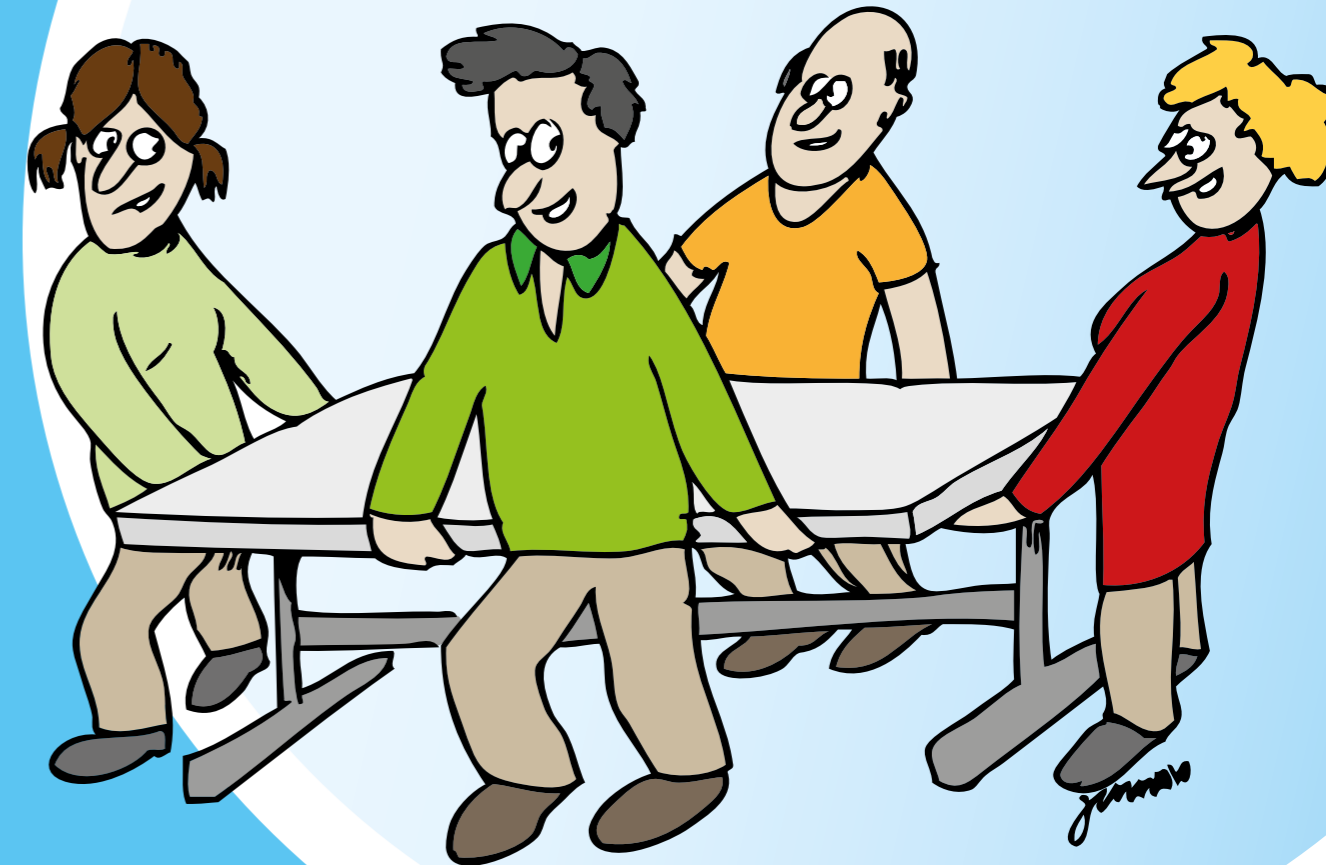


## På en god arbejdsplads er der en høj social kapital

De fleste oplever, at de er på en god arbejdsplads, når de har et godt samarbejde med deres kolleger og ledelsen og har mulighed for at bidrage til virksomhedens kerneopgave.

Hvis der på arbejdspladsen er en høj grad af tillid, retfærdighed og samarbejdsevne, har arbejdspladsen en **høj social kapital**.

Kerneopgaven er den ydelse eller det produkt, som er grundlaget for arbejdspladsen.



# SAMARBEJDE

KRAV

MENING

FORUDSIGELIGHED

INDFLYDELSE

STØTTE

ANERKENDELSE

## Et godt job - på en god arbejdsplads

For at trives på sin arbejdsplads skal man både have et godt job - og en god arbejdsplads som helhed.

**Et godt job er bestemt af seks faktorer, der tilsammen kaldes "de seks guldkorn":**

- **Indflydelse på eget arbejde:** Det drejer sig især om indflydelse på dine egne arbejdsforhold, planlægning og udførelse af arbejdet, arbejdsstedets indretning, hvem du arbejder sammen med og arbejdstidens placering.
- **Mening i arbejdet:** Dit arbejde skal give mening. Eksempelvis skal du kunne se, hvordan du bidrager til det samlede produkt eller til den primære serviceydelse på din arbejdsplads. Du skal kunne se det overordnede formål med virksomhedens produktion. Bidrager denne produktion til noget værdifuldt for kunderne eller samfundet?
- **Forudsigelighed:** Information til tiden skaber forudsigelighed, og forudsigelighed mindsker utryghed og uvished. Det er dog

ikke meningen, at du skal kunne forudsige alle de enkelte detaljer i arbejdsdagen. Forudsigelighed handler om de store linjer.

- **Social støtte:** Kan komme fra både kolleger og fra ledere. Støtten kan både være praktisk og psykologisk. Det vigtige er, at støtten gives på den rette måde og på det rette tidspunkt.
- **Belønning:** Løn, frynsegoder, karriere, påskønnelse og anerkendelse er eksempler på belønning. Det vigtige med belønning er, at den skal stå i forhold til indsatsen. Ellers vil det opfattes som uretfærdigt.
- **Krav i arbejdet:** Krav i arbejdet må hverken være for høje eller for lave. De skal være passende. Det er vigtigt, at du ved, hvilke krav der stilles til dig. De skal være klare, og du skal vide, hvornår arbejdet er udført godt nok. Krav kan være kvantitative (arbejds mængde og tempo), følelsesmæssige og sociale.



TILLID



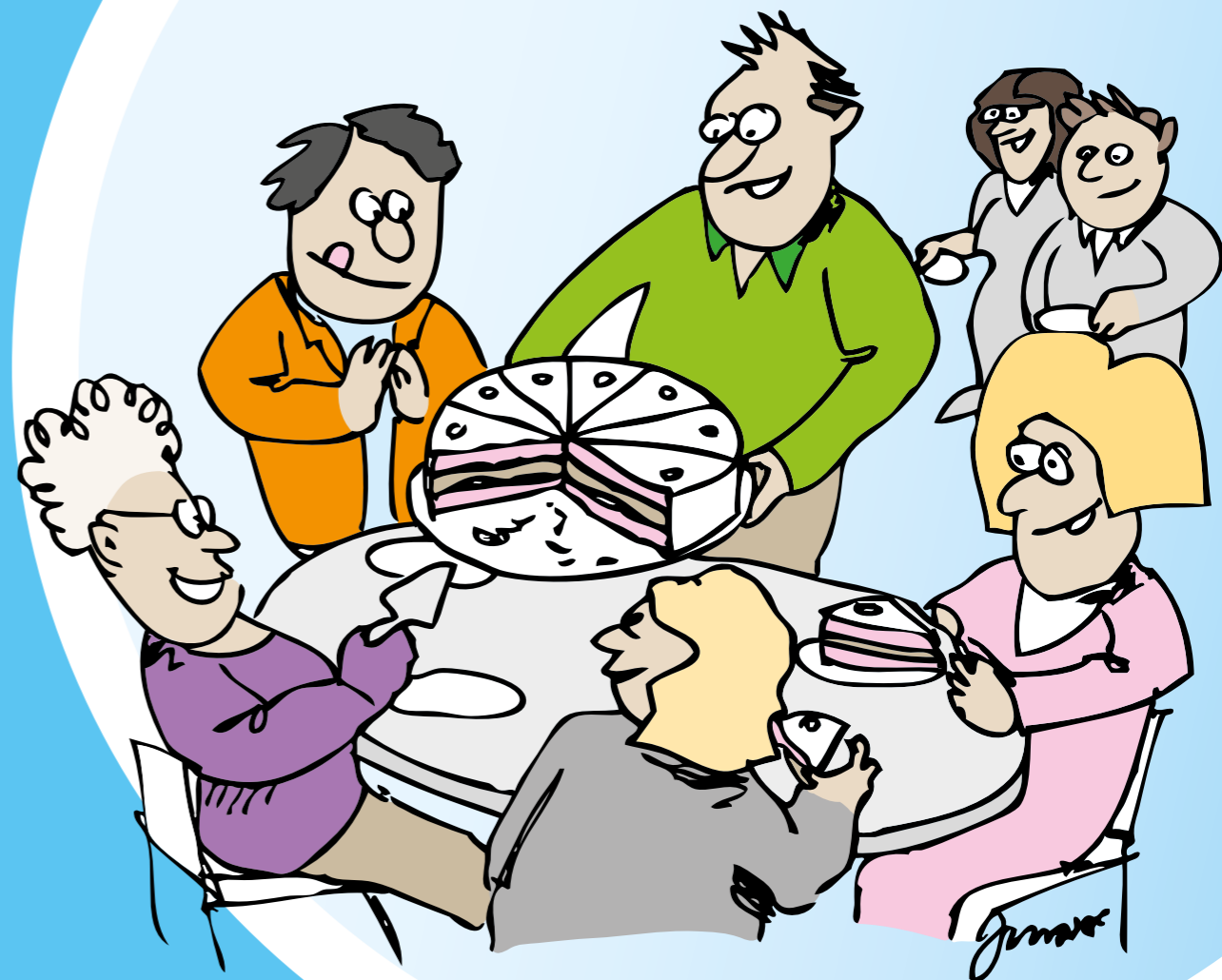
## En god arbejdsplads er bestemt af tre faktorer, der kaldes for "de tre diamanter", som tilsammen udgør den sociale kapital:

- **Tillid:** Det er vigtigt for din trivsel, at din arbejdsgiver, din leder og dine kolleger er troværdige, og at der er gensidig tillid på arbejdspladsen. Tillid handler først og fremmest om to ting: At der er tillid til, at alle udfører deres arbejde ordentligt, og at man stoler på hinanden.
- **Retfærdighed:** Retfærdighed på arbejdspladsen handler om flere ting: Bliver løn, forfremmelser, fyringer, anerkendelse, frysegoder m.v. retfærdigt fordelt? Følges anerkendte procedurer? Er processen retfærdig, når der sker forandringer? Går det "rigtigt til"? Bliver du behandlet ordentligt og med respekt? Får du tilstrækkelig information om forandringsprocessen?
- **Samarbejdsevne:** Samarbejdet på arbejdspladsen skal være baseret på gensidig tillid og respekt. Det gælder for samarbejdet inden for de enkelte afdelinger/grupper, samarbejdet mellem afdelinger/grupper og samarbejdet mellem de ansatte og ledel-

sen. God samarbejdsevne viser sig ved, at man respekterer forskelle med hensyn til interesser og behov, men alligevel når frem til et resultat, som alle anerkender.

Men høj social kapital løser ikke alle problemer og udfordringer på arbejdspladsen. Det er stadig vigtigt at sikre, at ingen kommer til skade eller bliver syge af at gå på arbejde. Derfor skal der stadig være fokus på arbejdets indhold, udførelse og organisering – de elementer af arbejdsmiljøet tager social kapital som udgangspunkt ikke hånd om.

Med social kapital fokuseres der på de positive arbejdsmiljøfaktorer – faktorer der bidrager til medarbejdernes trivsel og udvikling i arbejdssituationen. Udvikling af den sociale kapital sætter derfor ikke fokus på reduktion af risikofaktorerne på arbejdspladsen. Arbejdet med social kapital skal derfor kombineres med andre elementer i arbejdsmiljøet for at skabe hele billedet af arbejdspladsens arbejdsmiljø.



## RETFÆRDIGHED



## Social kapital – tag udgangspunkt i det, I allerede har!

Der er social kapital på alle arbejdspladser. Den kan være stor eller lille, men den er også på jeres arbejdsplads.

Når I vil sætte den sociale kapital på dagsordenen, handler det om at tage udgangspunkt i det samarbejde, I allerede har. Det at arbejde med social kapital er en vedvarende proces, som starter der, hvor samarbejdet i forvejen er bedst og tilliden størst.

På de følgende sider giver vi nogle ideer til, hvordan I får sat social kapital på dagsordenen. Hvis I vil have yderligere hjælp, ideer eller inspiration, så kontakt fagforeningen.

### Hvor og hvordan?

Her er syv eksempler på anledninger I kan bruge:

- Det daglige samarbejde med kolleger
- Det daglige samarbejde med ledelsen
- APV og andre undersøgelser
- Den årlige arbejdsmiljødrøftelse
- Efteruddannelse
- Personalemøder
- Under forandringer

## Det daglige samarbejde med kollegerne

Det er en god ide, at I som kolleger først taler sammen om, hvordan I oplever samarbejdet om opgaverne på arbejdspladsen. Så er I godt forberedte til en dialog med ledelsen.

### Hvorfor er den sociale kapital interessant?

Man trives bedre på en arbejdsplads, hvor:

- Der er høj grad af tillid og retfærdighed i samarbejdet om opgaverne.
- Samarbejdet er åbent og ærligt.
- Ledelse og kolleger anerkender hinandens bidrag til den fælles opgave.
- I kan regne med støtte fra ledere og kolleger.
- Faggrupper samarbejder på tværs og anerkender hinandens fagligheder.
- I kan stole på de udmeldinger og informationer, I får.
- I bliver inddraget og får indflydelse på jeres opgaver.
- Det er legalt at udfordre ledelsen, og jeres forslag bliver taget alvorligt.

### Tag initiativ til at gå foran

Snak sammen ved frokosten, på et klubmøde eller en anden form for møde med kollegerne. Tag udgangspunkt i spørgsmålene på bagsiden, så I kan få et indtryk af, hvordan den sociale kapital ser ud hos jer. Det handler om samarbejdet om den kerneopgave, I alle er ansat til at udføre.

I kan fx diskutere:

- Hvilken opgave I er sammen om at løse, og måden I løser den på.
- Hvordan I får indsigt i de forskellige faggruppers og afdelingers arbejde.
- Hvad der styrker eller nedbryder tillid, retfærdighed og jeres samarbejde om de fælles opgaver?
- Hvordan I kan løse problemerne i fællesskab, så I kan skabe en kultur, hvor alle hjælper hinanden.

Hvis I både har en arbejdsmiljørepræsentant og en tillidsrepræsentant, kan de sammen stå for kontakten til ledelsen. I skal sørge for at give ledelsen konstruktiv modspil og gøre opmærksom på misforståelser og beslutninger, som kollegerne har svært ved at forstå eller udføre.



## Det daglige samarbejde med ledelsen

Sæt social kapital på dagsordenen der, hvor I mødes med ledelsen. Det kan være ved møder i Arbejdsmiljøorganisationen, MED-udvalget, Samarbejdsudvalget, Virksomhedsnævnet eller andre møder. Jeres topledelse skal prioritere indsatsen, hvis det skal nytte. Den sociale kapital skal udvikles i et samarbejde med ledelsen.

Hvis det ikke er en del af kulturen på din arbejdsplads at inddrage de ansatte, bliver opgaven med at skabe en høj social kapital meget sværere.

### Hvorfor er social kapital interessant for ledelsen?

- En høj social kapital medfører også høj produktivitet og kvalitet.
- Ansatte trives bedre på arbejdspladser med høj social kapital - og har derfor lavere sygefravær.

- Med social kapital sætter man fokus på kerneopgaven, og hvad der skal til for at løse den bedst muligt.
- På en arbejdsplads med tillid fungerer delingen af viden bedre.
- På en arbejdsplads med høj retfærdighed er de ansatte mere villige til at gøre en ekstra indsats, når det gælder.
- På en arbejdsplads med høj samarbejdsevne løses også de opgaver, der "falder mellem to stole".

I er nok ikke enige med ledelsen om alt og skal heller ikke nødvendigvis være det, men når det handler om at finde de bedste fælles løsninger, må I gøre det med respekt for hinanden.

Hvis I ikke allerede har et godt samarbejde med ledelsen, skal I måske have hjælp, før I starter processen med at udvikle den sociale kapital. Hjælpen kan I fx få i jeres fagforening.

### Det gode samarbejde om opgaven

- Formålet er klart og meningsfuldt
- Ledelsen følger med i den løbende løsning af kerneopgaven
- Ledelsen giver kvalificerede tilbagemeldinger
- Der er dialog og støtte ved fejl
- Ledere og ansatte søger at løse problemerne i fællesskab frem for at bebrejde den enkelte

### Det dårlige samarbejde om opgaven

- Resultater og formål er ukendte
- Fokus på andre forhold end kerneopgaven
- De dårlige bliver hængt ud
- Overdreven kontrol
- Bebrejdelser, hvis der sker fejl, eller mål ikke nås

## Tag disse temaer op

Når I er enige om, at I vil arbejde med social kapital, kan den første drøftelse fx handle om:

- Har ledere og ansatte samme opfattelse af, hvad arbejdsopgaverne går ud på og hvilke mål, der er for dem?
- Er der respekt for de forskellige faggruppers bidrag til løsning af opgaverne?
- Bliver beslutninger taget på et klart og gennemskueligt grundlag?
- Ved alle, hvornår og hvordan de kan få indflydelse på beslutningerne?
- Bliver de berørte inddraget og hørt, når der skal træffes beslutninger?

- Kender ledelsen de ansattes vilkår for at løse opgaverne?
- Kender de ansatte lederens vilkår og muligheder for at handle?
- Er der ordentlige vilkår for samarbejde og kommunikation om arbejdet?
- Er der en fælles forståelse af, hvilke forhold der kan ændres, og hvilke forhold der er vilkår bestemt udefra?

Tag udgangspunkt i skemaet på bagsiden, når I tager en snak om, hvordan I samarbejder om kerneopgaven.



## APV og andre undersøgelser

APV og andre undersøgelser (fx trivselsundersøgelser) er en god anledning til at tage temperaturen på, hvordan jeres samarbejde er - om det bygger på tillid og retfærdighed?

Der er en række spørgsmål, som kan måle social kapital (se bagsiden af pjecen).

Social kapital har betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Men ikke alle dele af det psykiske arbejdsmiljø er bestemt af den sociale kapital. Det gælder bl.a. arbejdsomfang og arbejdspress.

Du kan godt blive slidt ned og udrændt på en arbejdsplads med høj social kapital. Det kan fx ske, hvis dit og kollegernes engagement betyder, at I ikke passer på jer selv, og ledelsen ikke er opmærksom på det. I skal derfor fortsat i jeres APV kortlægge alle de væsentlige faktorer, der har betydning for det psykiske arbejdsmiljø.

Når I skal lave en APV på det psykiske arbejdsmiljø er tillid og retfærdighed på spil. Tillid og retfærdighed kan nedbrydes, hvis ledelsen ikke tager APV'ens resultater alvorligt og handler på dem. Så I må på forhånd prøve at sikre jer, at ledelsen agter at gøre noget på baggrund af APV.

### Før I går i gang, skal I derfor først klarlægge om:

- Der er en klar ramme for, hvad det er muligt at ændre.
- Der er et tydeligt forløb, så alle ved, hvornår de kan få deres sag hørt.
- Alle forslag behandles seriøst, og om det forklares, hvorfor nogle forhold ikke bliver prioriteret.
- Der sker opfølgning og tilbagemelding om aktiviteter samt lokal fortolkning af resultaterne i afdelinger og teams.
- Der er styring og spilleregler, så alle har mulighed for at komme til orde.



## Den årlige arbejdsmiljødrøftelse

Alle arbejdspladser skal drøfte planer og strategi for arbejdsmiljøarbejdet én gang om året. Sæt social kapital på dagsordenen på dette møde. På den måde får I skabt sammenhæng mellem arbejdsmiljøarbejdet og virksomhedens kerneopgave.

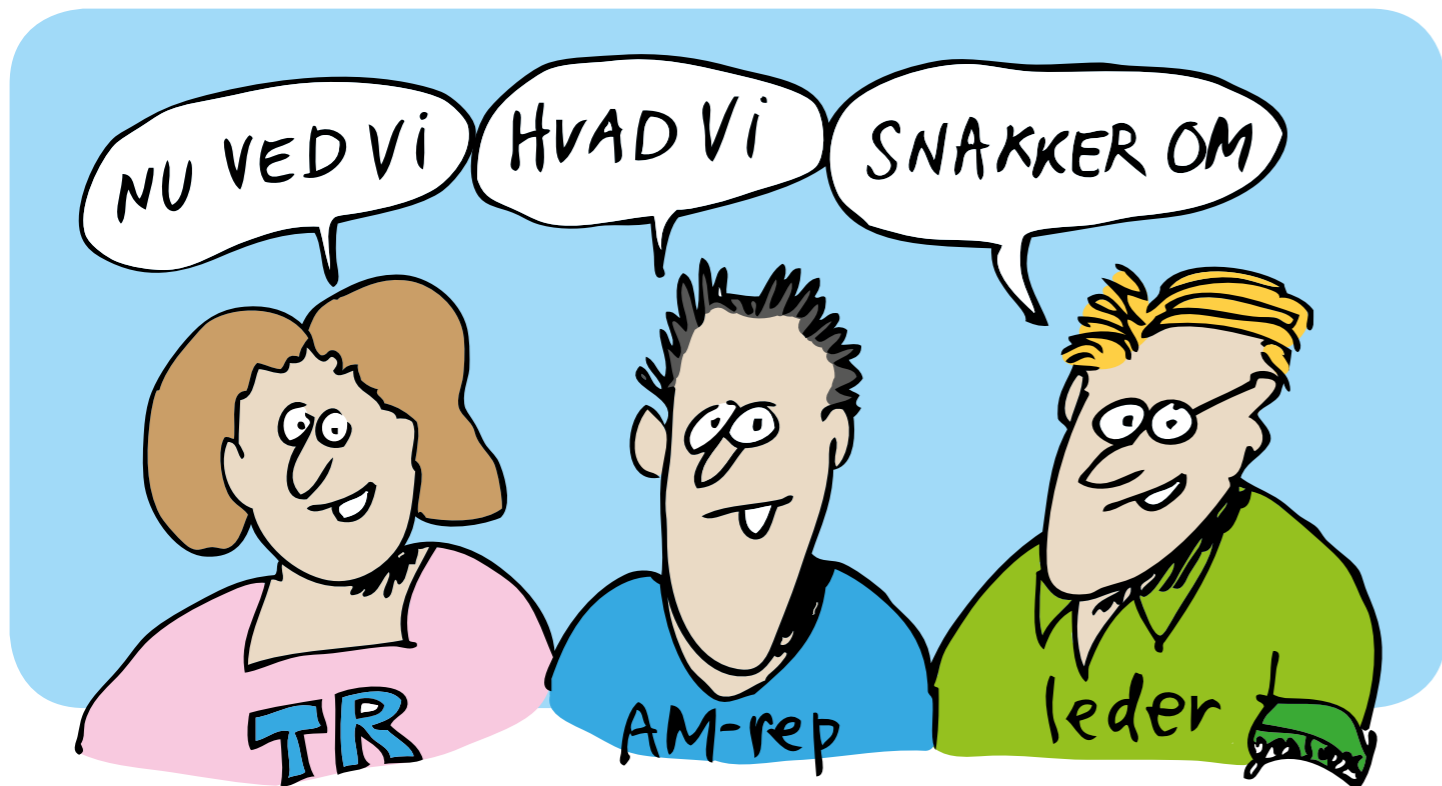
Målet er at styrke samarbejdet om kerneopgaven, og at samarbejdet skal foregå på en tillidsfuld og retfærdig måde. Det vil give muligheder for at opløse konflikter og fjerne frustrationer. Når alle - både ledelse og ansatte - tager drøftelsen alvorligt, lytter til hinanden og gør deres bedste for at leve op til aftalerne, så er I godt i gang med at opbygge social kapital.

### I kan overveje om:

- Social kapital skal være et hovedtema i det kommende år?
- Eventuelle konflikter og mobning skyldes, at der er uenighed om, hvordan I løser arbejdsopgaverne?

- Der er en fælles forståelse af kerneopgaven - og hvordan arbejdsmiljøorganisationen kan bidrage til at løse den bedst muligt?
- Der er respekt mellem faggrupper og afdelinger - og hvordan arbejdsmiljøorganisationen kan være med til at skabe det?
- Næste APV eller trivselsundersøgelse også skal handle om social kapital?
- I kan få hjælp og inspiration til at gøre tingene på en ny måde?
- Efteruddannelse er nødvendig for, at arbejdsmiljøorganisationen kan løse sin opgave tilfredsstillende?
- Samarbejdet i arbejdsmiljøorganisationen og /eller MED-udvalget foregår på en tillidsfuld og retfærdig måde - måske var det et godt sted at starte jeres indsats?
- I på arbejdspladsen giver plads til, at man kan være uenig på en respektfuld måde?
- Der er en synlig og kompetent ledelse?





## Efteruddannelse

Både ledere og medarbejderrepræsentanter i arbejdsmiljøorganisationen skal have tilbudt 1½ dags efteruddannelse hvert år. Brug den mulighed til at blive uddannet i, hvordan I kan øge den sociale kapital og forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant og leder kan med fordel deltage i temadage

mv. i fællesskab, så bliver det nemmere at omsætte den nye viden til handling på arbejdspladsen.

Flere branchearbejdsmiljøråd har i øvrigt udarbejdet inspirationsmateriale, som I kan tage udgangspunkt i på interne temadage, personalemøder mv. Se også afsnittet: "Hvor kan man få mere at vide om social kapital".



## Personalemøder

Aftal med jeres leder, hvordan I sammen kan sætte social kapital på personalemødets dagsorden.

På mødet kan I lægge op til en snak om disse spørgsmål:

- Hvordan er den sociale kapital hos os? Brug spørgsmålene på bagsiden af pjecen.
- Hvad styrker og svækker tillid, retfærdighed og samarbejdsevne hos os?
- Hvordan samarbejder vi om vores kerneopgave?
- Hvad er ledere og medarbejderes forståelse af kerneopgaven og hvordan den skal løses?
- Er der respekt for de forskellige faggruppers bidrag til løsning af opgaverne?
- Er der gode muligheder for at samarbejde og være i dialog om arbejdet?
- Hvor skal vi sætte ind for at styrke den sociale kapital?

I kan vælge blot at diskutere disse spørgsmål mere åbent - eller I kan tage udgangspunkt i resultaterne fra andre undersøgelser, der viser, hvordan I har det - fx APV.

Slut mødet af med at træffe beslutning om, hvorvidt I vil arbejde videre med social kapital og om, hvordan I kommer videre. Det er en god ide at lade arbejdsmiljøorganisationen og/eller samarbejdsorganisationen eller MED-udvalget arbejde videre med, hvordan den sociale kapital på arbejdspladsen skal udvikles, så I kan sikre, at hele organisationen fra top til bund prioriterer arbejdet.



## Under forandringer

Når forandringens vinde blæser hen over arbejdspladsen, kommer den sociale kapital under pres. Det kan handle om nedskæringer, forandringer i organisationen m.v.

Det er vigtigt, at arbejdsmiljøorganisationen, samarbejds- og MED-udvalget mv. er inddraget i forandringerne og har indflydelse på både proces og selve forandringen. Det har stor betydning for den sociale kapital og hermed oplevelsen af tillid og retfærdighed i relationen mellem medarbejdere og ledelse. Tillidsvalgte og ansatte kan under forandringen være med til at værne om tillid og retfærdighed.

En arbejdsplads med høj social kapital klarer sig bedre igennem forandringer.

**Hvis I er i en forandringsproces, skal både ledelsen og I huske følgende pointer:**

- Klar information på rette tidspunkt.
- Muligheder for dialog med beslutningstagere.
- Involvering i hvordan forandringer gennemføres lokalt.
- Tillidsfuldt parløb mellem ledelse og tillidsvalgte.
- Anerkendelse af at folk kan føle sig utrygge og har behov for dialog om forandringerne.
- At lederne er ærlige - også når de selv er usikre og i tvivl.
- Gode muligheder for at samarbejde og være i dialog om opgaver efter forandringen.
- At kerneopgaven er i fokus i den forandring der er skabt.



## Hvor kan man få mere at vide om social kapital?

**Social kapital – rig på relationer.**

[www.socialkapital.org](http://www.socialkapital.org)

Udgivet af FIUs Udviklingsenhed.

Besøg fem arbejdspladser og hør, hvad social kapital er hos dem. Ekspertter og repræsentanter fra DI, FOA, HK og 3F giver også deres bud på social kapital. Her finder du også case-beskrivelser, gode råd og beskrivelser fra forskning- og udviklingsprojekter.

**Det stærke fællesskab.**

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

Udgivet af BAR SOSU 2010.

Her kan du finde en række materialer og metoder til at sætte social kapital på dagsordenen, og du kan læse om udviklingsprojekter på Bispebjerg Hospital og i Odense Kommune.

**Læs mere om psykisk arbejdsmiljø**

[www.foa.dk](http://www.foa.dk)

**De skjulte velfærdsreserver – viden og visioner om offentlig ledelse med social kapital.**

Udgivet af Væksthus for Ledelse i 2011.

En indføring i begrebet med mange eksempler og interviews.

**Social kapital – Inspiration og øvelser til lederen med personaleansvar**

Udgivet af BAR FOKA 2010.

En række øvelser til dialog om social kapital.

**Temadag for MED om social kapital**

Parternes uddannelsesfællesskab(PUF) har udviklet en temadag om Social kapital for MED [www.PUF.dk](http://www.PUF.dk) – se under opfølgingsdage

# Kortlægning af social kapital

Til kortlægningen kan I fx anvende Arbejdsmiljørådets guide til måling af social kapital. I kan finde guiden på Arbejdsmiljørådets hjemmeside [www.amr.dk](http://www.amr.dk)

Guiden indeholder følgende spørgsmål:

## Samarbejde

- Er der et godt samarbejde mellem ledelse og de ansatte?
- Bliver de ansatte involveret i beslutninger om forandringer på arbejdspladsen?
- Er der et godt samarbejde blandt kollegerne på din arbejdsplads?
- Er der et godt samarbejde mellem forskellige grupper/afdelinger?
- Hjælper man kolleger, der har for meget at lave?
- Hjælper man nye kolleger til rette, selvom det ikke er ens opgave?

## Tillid og retfærdighed

- Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?
- Kan de ansatte give udtryk for deres meninger og følelser?
- Stoler de ansatte i almindelighed på hinanden?
- Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?
- Bliver man anerkendt for et godt stykke arbejde?
- Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?

*Kilde: Arbejdsmiljørådets guide til måling af social kapital*