

# Virksomhedens sociale kapital

Kristian Gylling Olesen, Eva Thoft & Peter Hasle

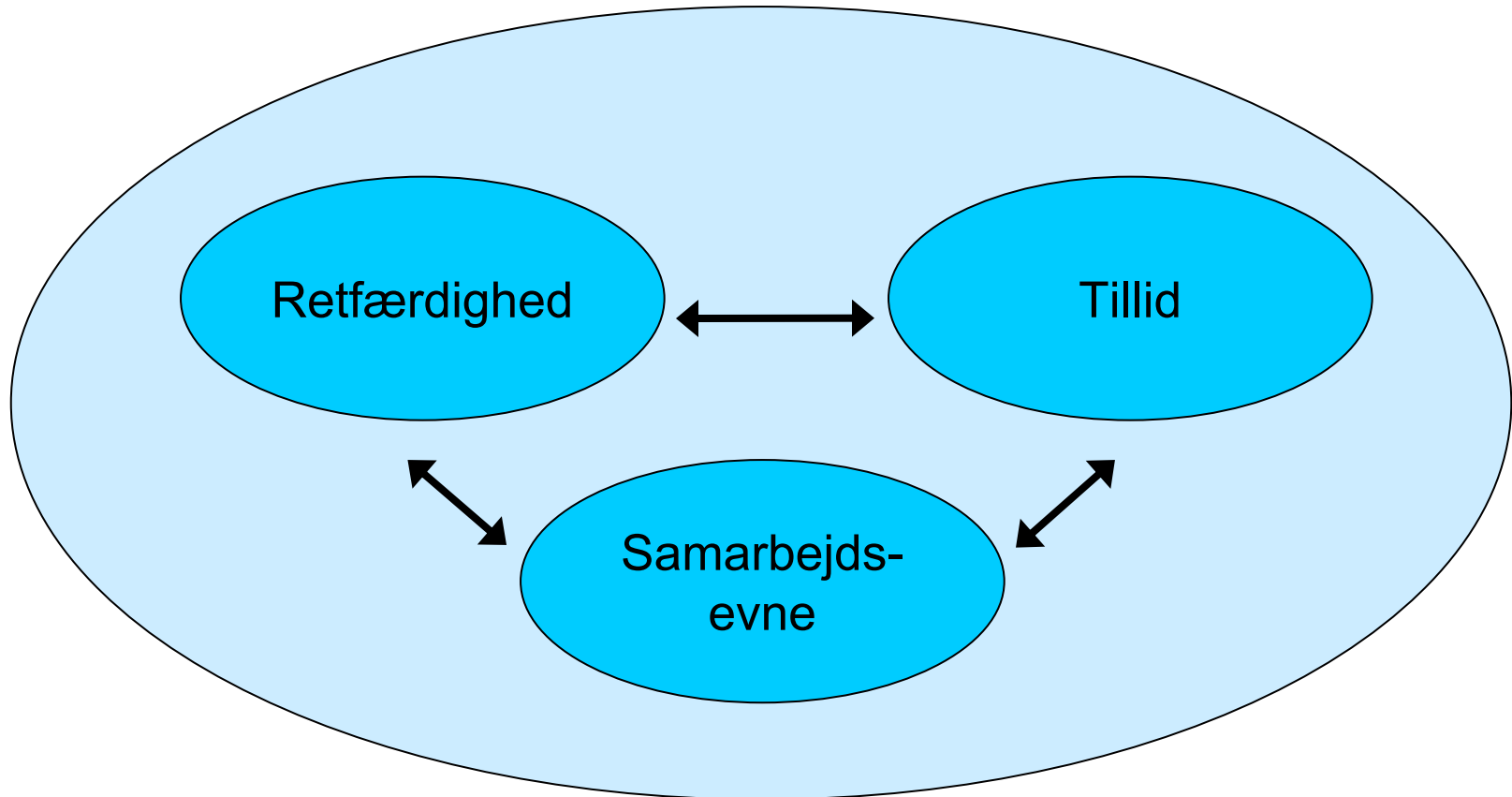
Arbejdsmiljørådet  
17. September 2008

# Udgangspunkt i social kapital

Putnam, 1995:

*“Egenskaber ved en social organisation som fx netværk, normer og tillid som fremmer koordinering og samarbejde for det fælles bedste”*

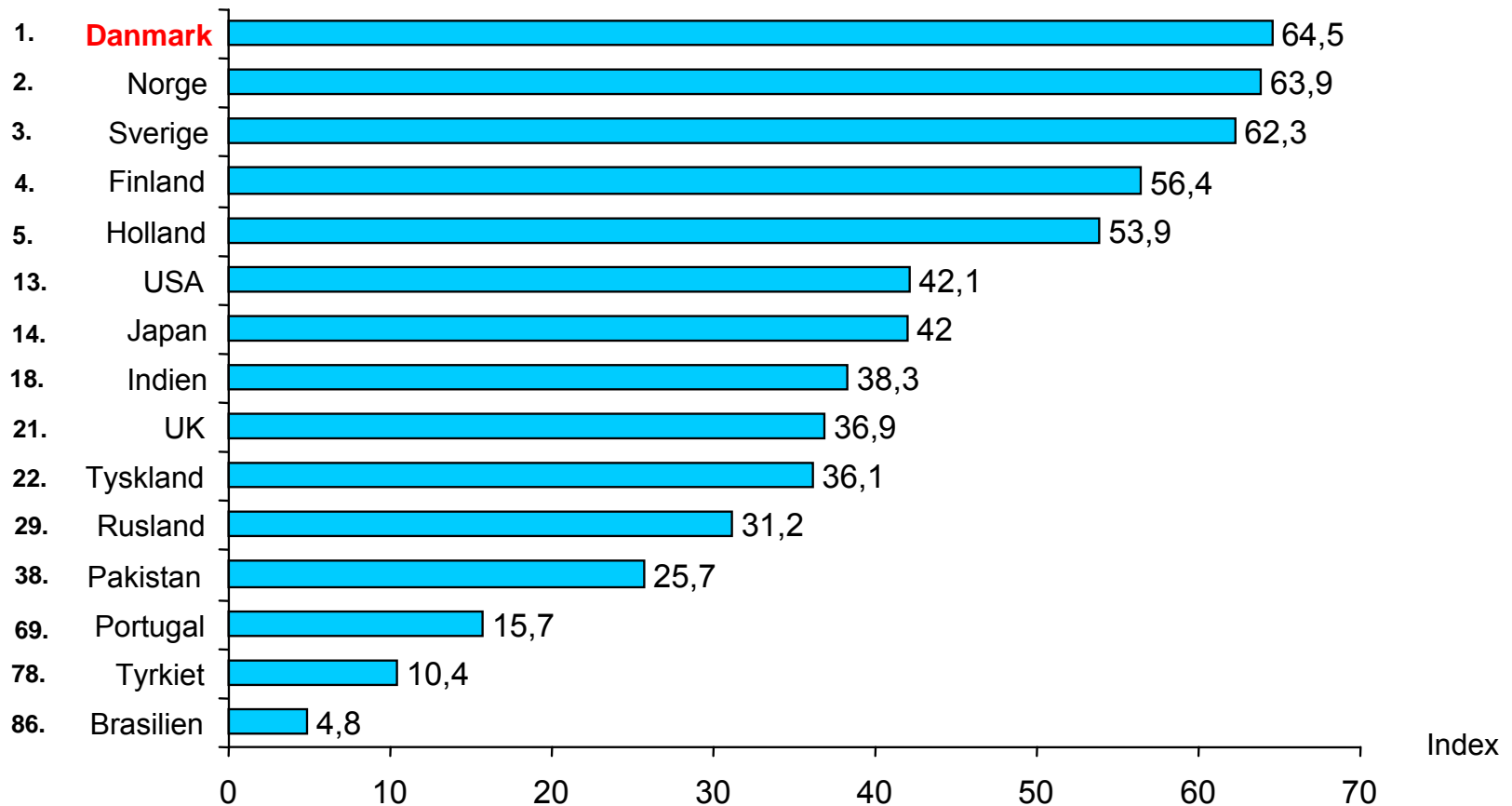
# Dimensioner i virksomhedens sociale kapital



Virksomhedens sociale kapital er den egenskab der sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave

# Tillid

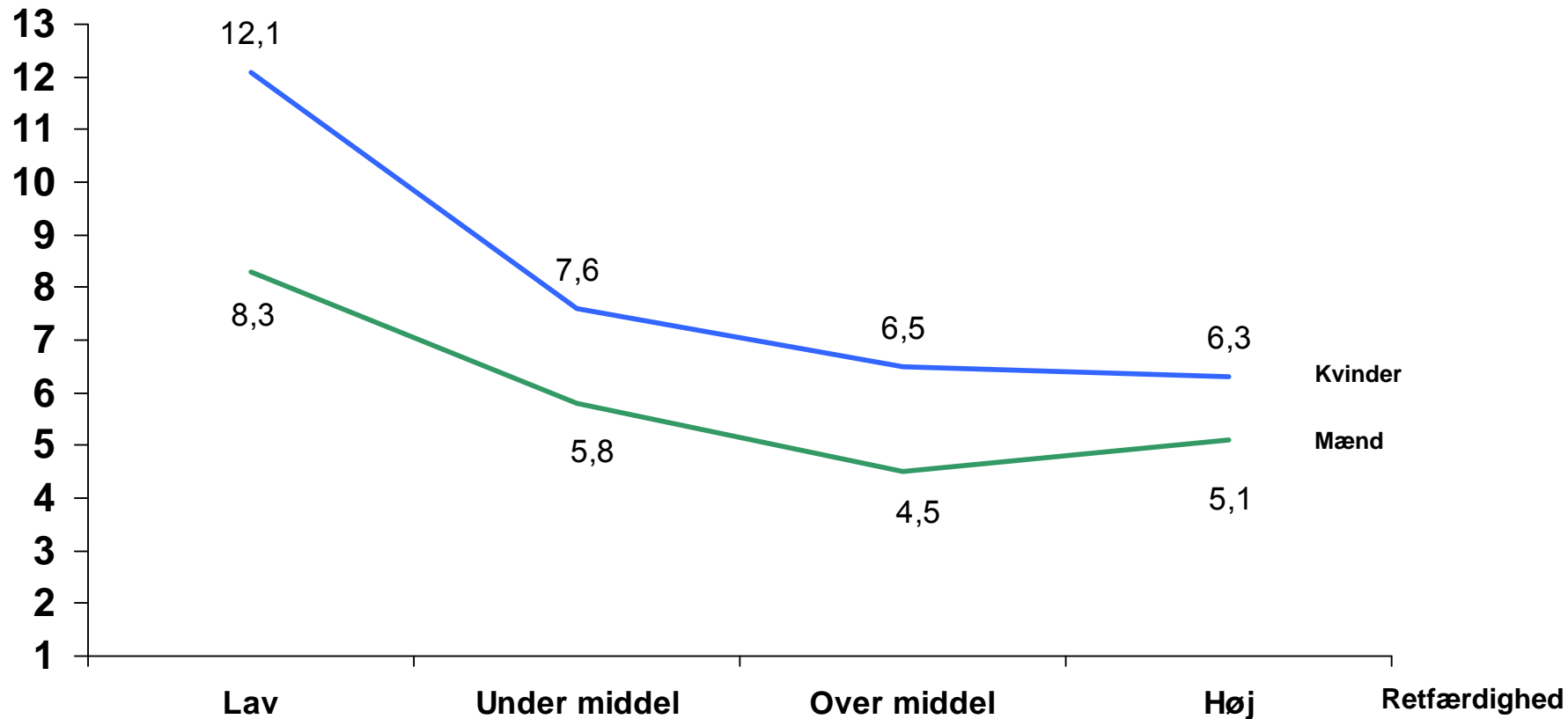
– i hvor høj grad stoler folk på hinanden?



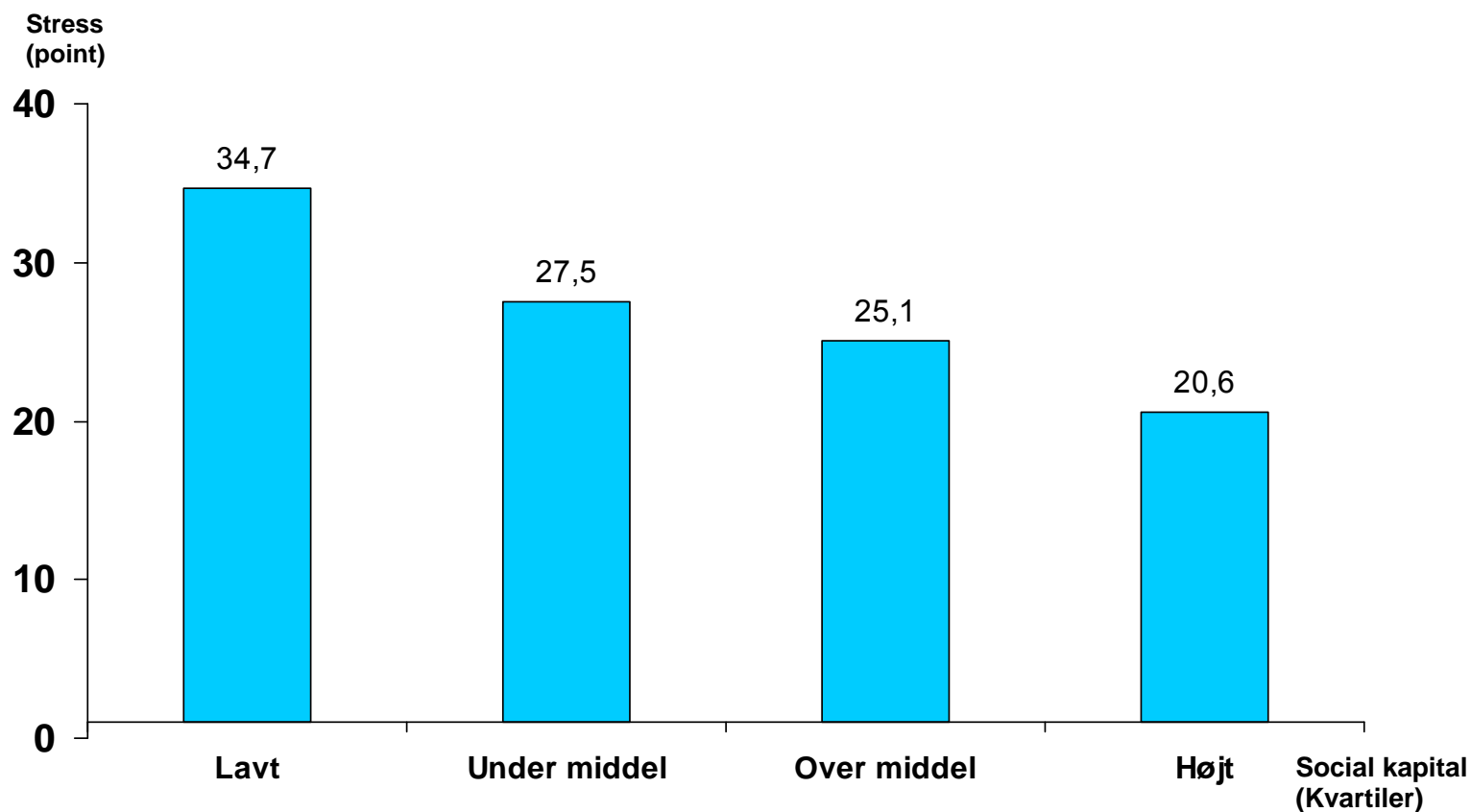
Verdensbanken, her fra G.T. Svendsen. Økonomi & Politik 2006;42-55.

# Retfærdighed og fravær

Fraværsdage/år

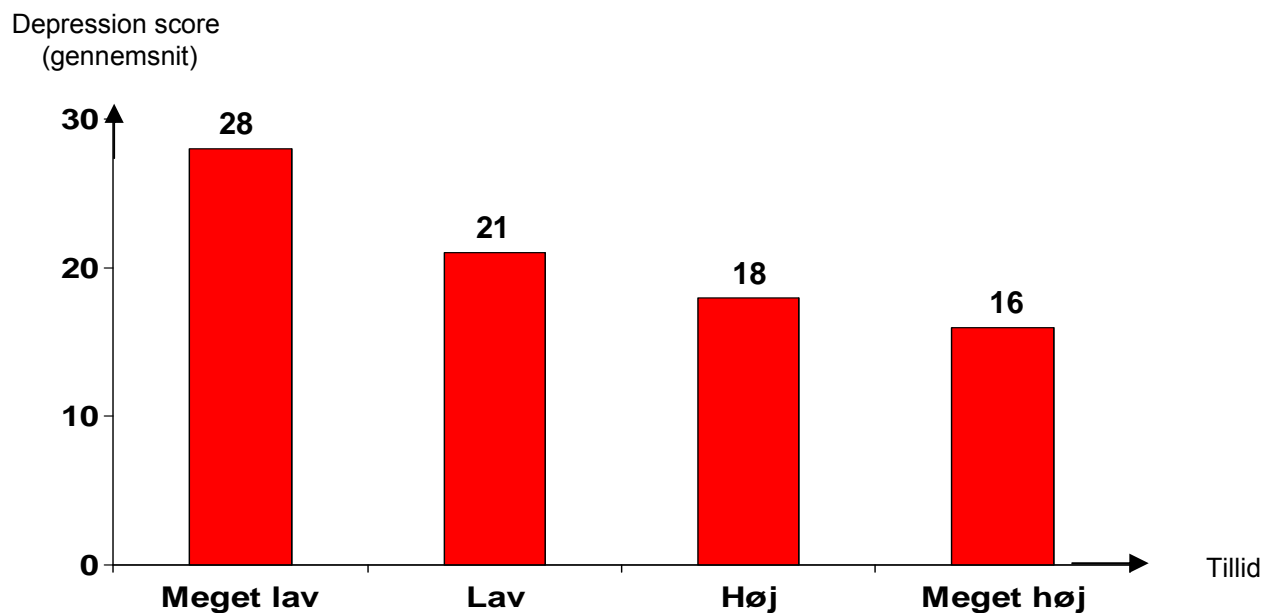


# Social kapital og stress



NFA 2005

# Tillid og depressive symptomer



Tre-dækker undersøgelsen 2005. Begge skalaer går fra 0 til 100

NFA 2005

# Strategisk ledelse

Hvorfor er virksomhedens sociale kapital en vigtig forudsætning for vellykket strategisk ledelse



# Forskelle på ledelse og samarbejde

## *Lav social kapital*

- Kontrol
- Opgaveløsning efter ordrer
- Arbejde efter reglerne
- Lav motivation
- Lav innovation
- Høje transaktionsomkostninger



## *Høj social kapital*

- Afklaring af fælles mål
- Opgaveløsning efter vurdering
- Arbejde i forhold til mål og opgave
- Høj motivation
- Høj innovation
- Lave transaktionsomkostninger

# Fører social kapital til laissez faire-ledelse?

## NEJ

Grænseløs selvbestemmelse:

- manglende afklaring af den fælles opgave
- medarbejderne mangler anerkendelse
- usikkerhed overfor om en opgave løses godt nok

Konsekvens:

- nedbrydning af social kapital
- forringelse af arbejdsmiljøet

# Fører social kapital til konfliktløst konsensus?

NEJ

- høj social kapital indebærer accept af andre gruppers interesser, perspektiver og fortolkninger
- afvisning af kritik fx i form af prædikatet modstand mod forandring, nedbryder social kapital
- social kapital indebærer derfor en evne til at rumme og anerkende kritik uden uenighed fører til uløselige konflikter

# Hvad betyder det for strategisk ledelse?

FX en høreapparatsvirksomhed, der sætter sig målet hele tiden at være på forkant med ny viden samt kundernes nye behov for udfoldelse.

## ***Lav social kapital***

- Manglende videndeling
- Fastlåst ift samarbejdspartnere
- Fastlåste måder

## ***Høj social kapital***

- Tillid til videndeling
- Åbenhed for nye samarbejdspartnere
- Nye måder der passer til opgaven

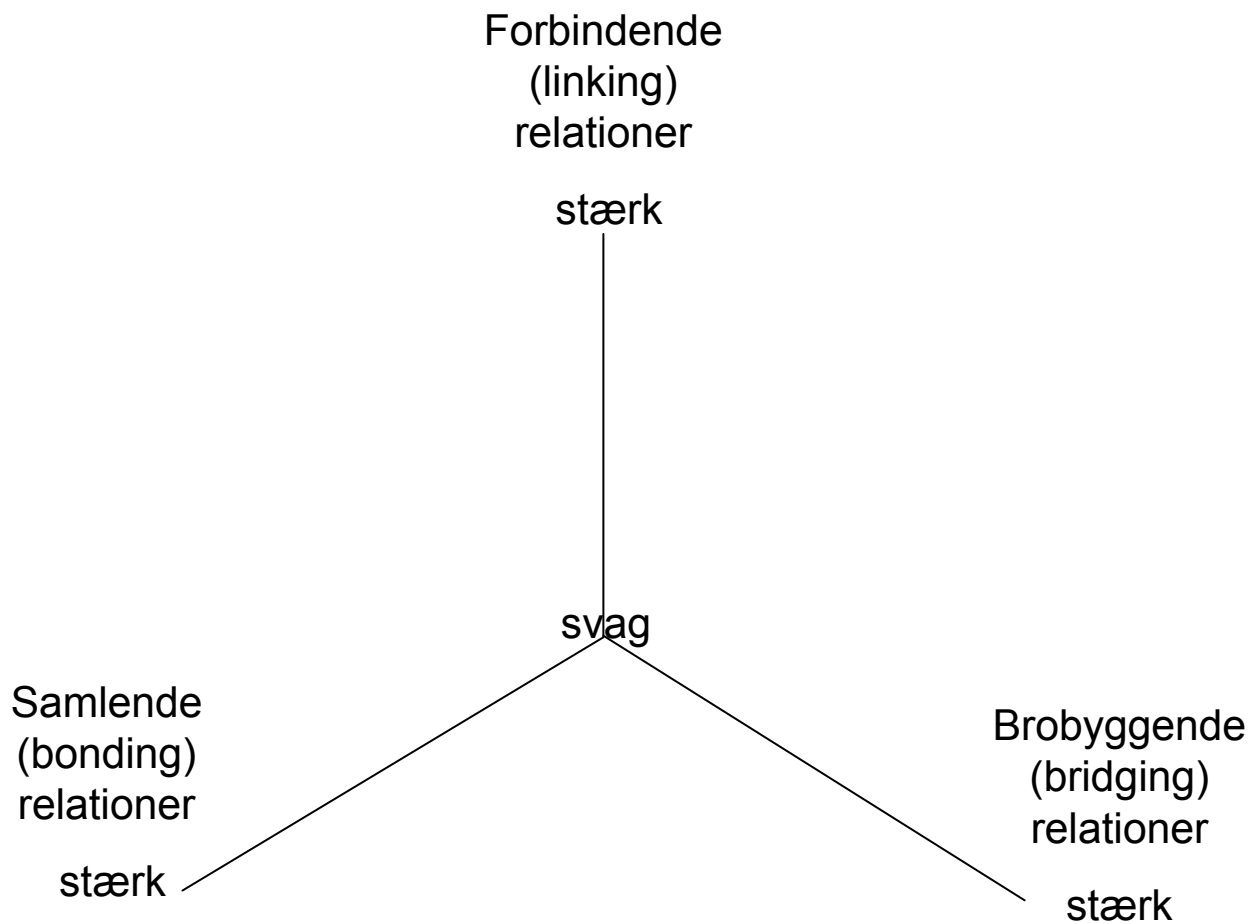
# Tre former for social kapital

Forbindende  
(linking)  
relationer

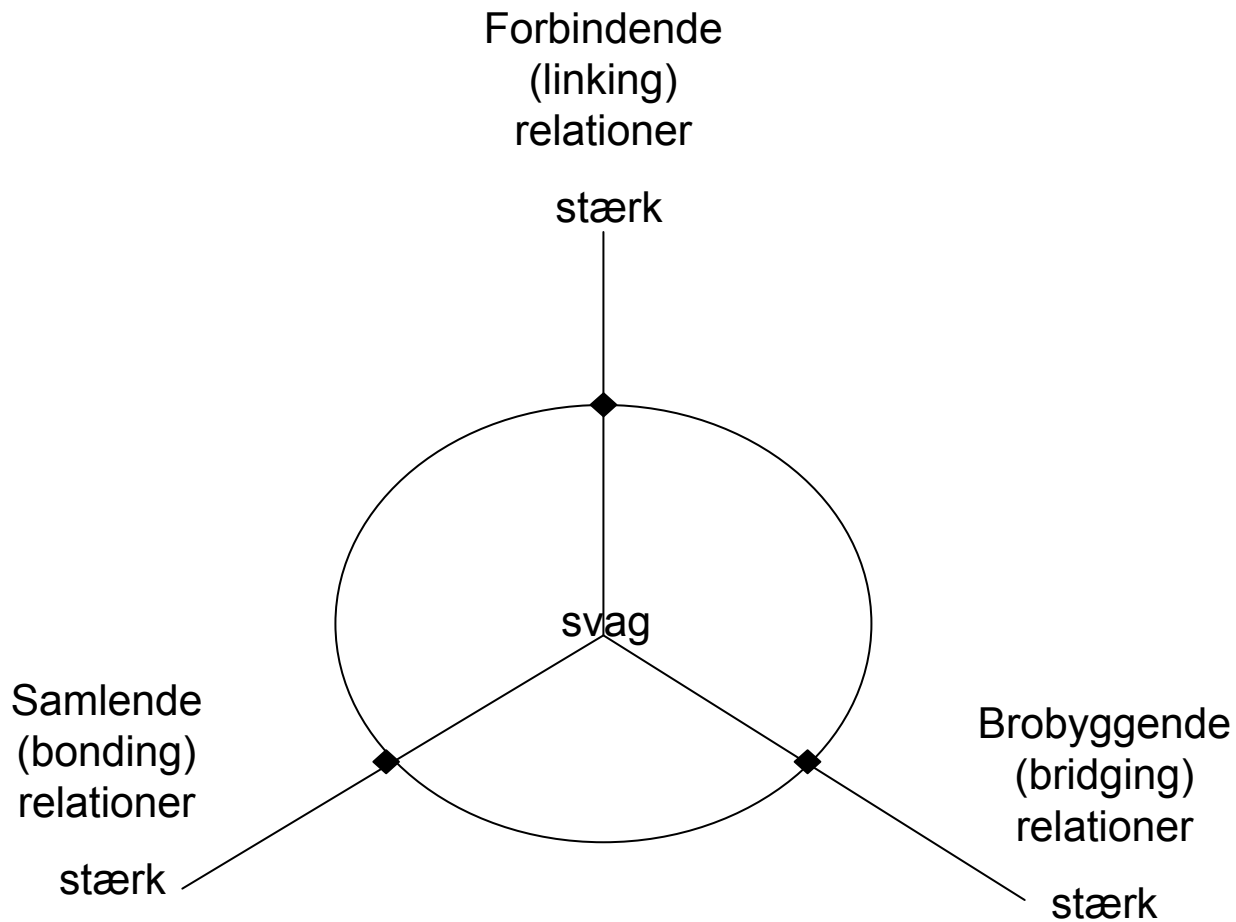
Samlende  
(bonding)  
relationer

Brobyggende  
(bridging)  
relationer

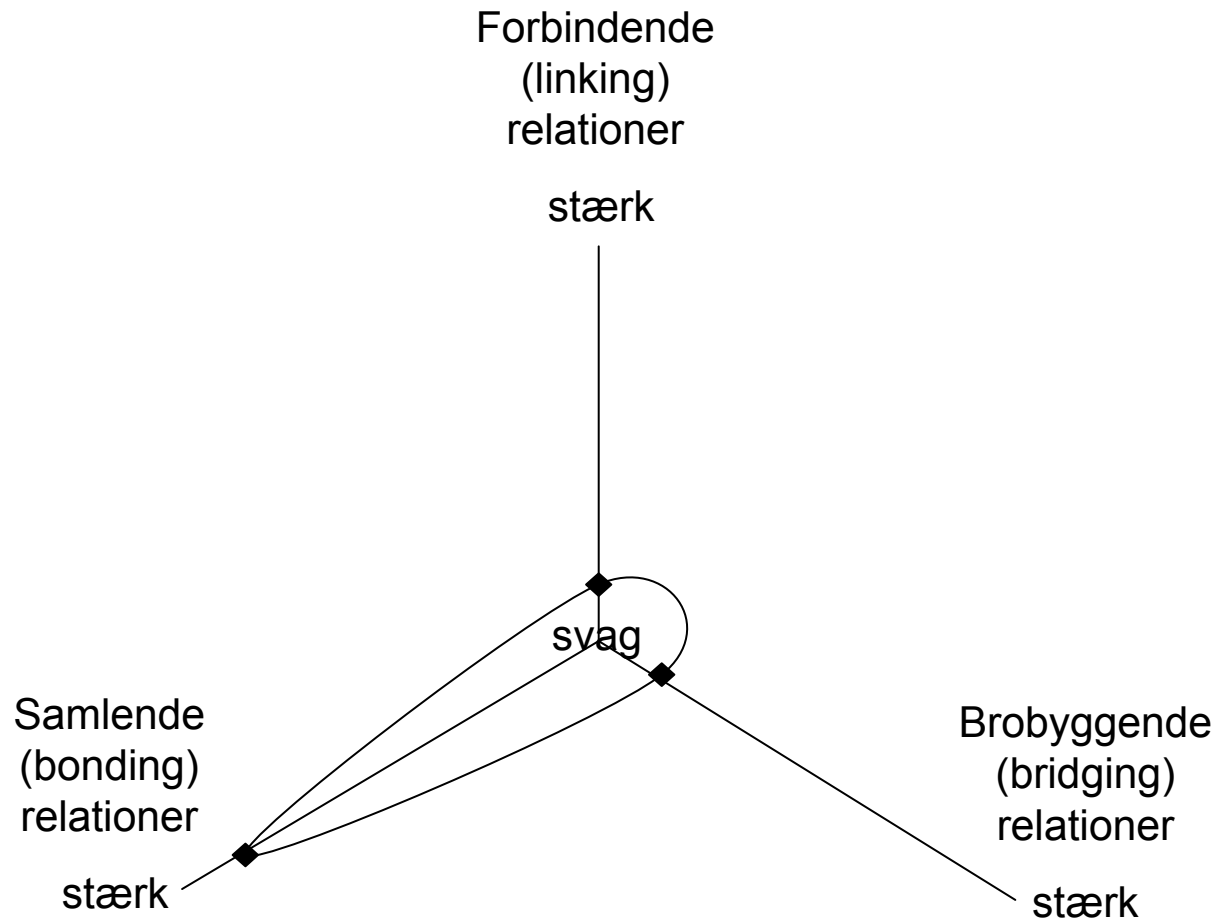
# Tre former for social kapital



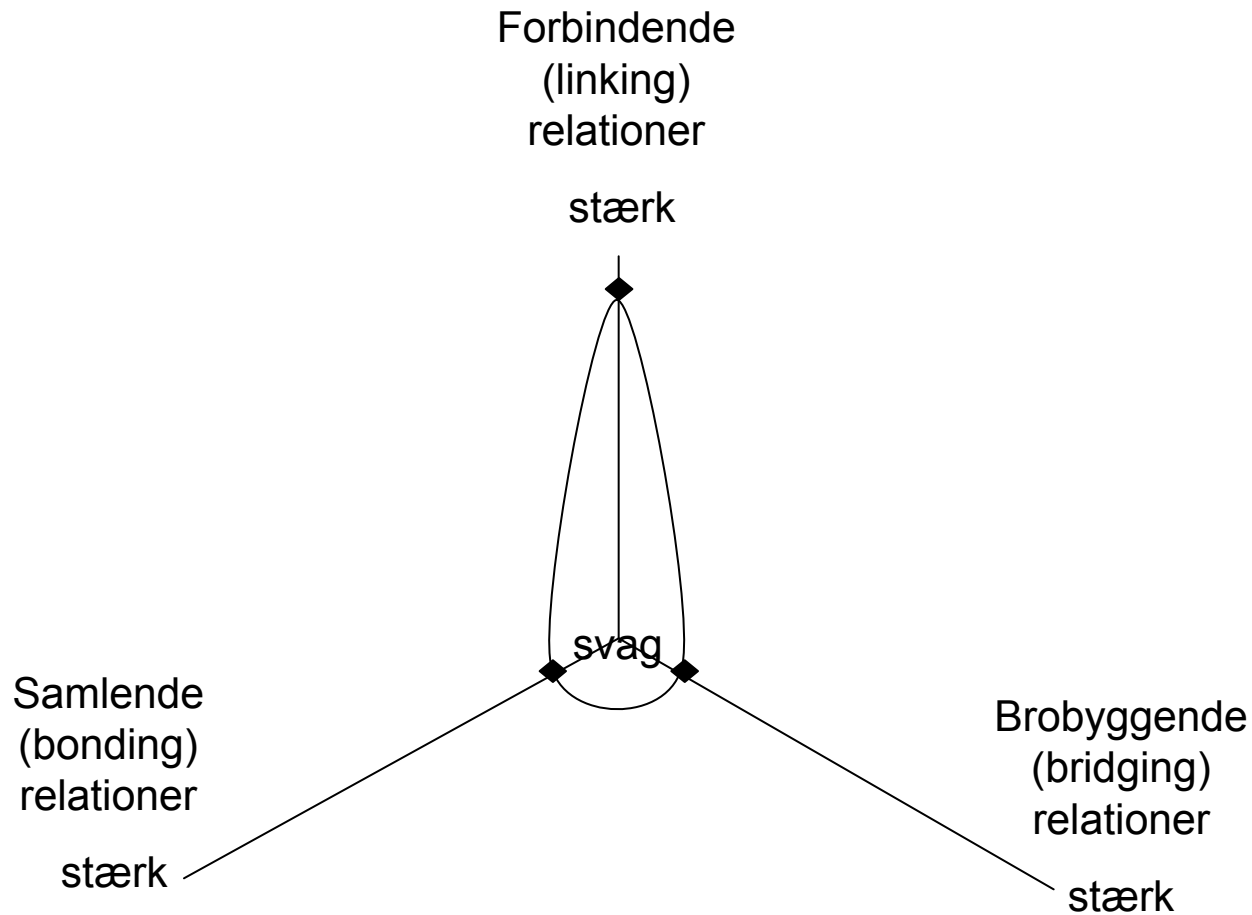
# Velintegreret organisation med høj social kapital



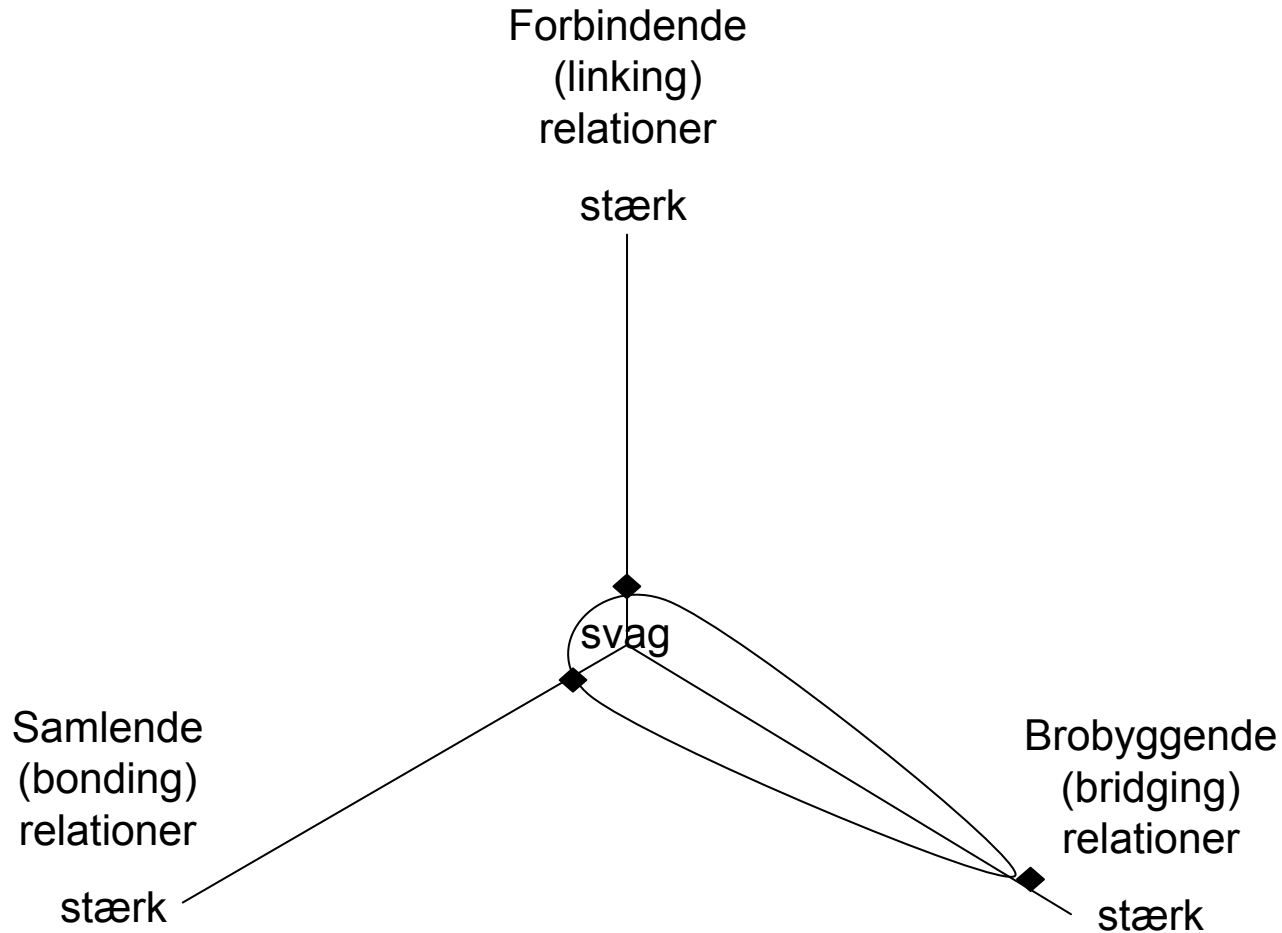
# Subkulturer med stærk bonding



# Centralistisk organisation med stærke bånd mellem ledelse og medarbejdere



# Løse netværksorganisation med brobygning mellem afdelinger og ud af organisationen



# Hvorfor bør vi beskæftige os med virksomhedens sociale kapital?

Social kapital



psykisk arbejdsmiljø ▲ kvalitet ▲ produktivitet

- Mindre fravær
- Mere innovation
- Bedre omstillingsevne
- Bedre offentlig service
- Bedre konkurrenceevne

# Hvad kan man gøre for at understøtte virksomhedernes opbygning af social kapital?

# Behov for mere viden

- strategier og metoder til opbygning af social kapital
- hvordan nedbrydes social kapital
- social kapital og forandringsprocesser (eksterne og interne)
- måling af social kapital
- social kapital i forskellige brancher
- dybere indsigt i konsekvenser af social kapital for
  - arbejdsmiljø
  - helbred
  - produktivitet
  - kvalitet

# Behov for at skabe anledninger til udvikling af samarbejde, tillid og retfærdighed

- møder i SiO, SU, MED og MIO er anledninger hvor samarbejde kan udvikles, retfærdige processer skabes og tillid opbygges
- arbejdsmiljøsystemet og partsamarbejde kan skabe flest mulige anledninger
- krav om enighed kan tvinge de to parter til at lytte til hinanden
  - fx MED-aftalens krav om forhandling og enighed
- måling af social kapital kan udgøre en yderligere anledning

# Behov for kompetenceudvikling

- kompetence i social kapital:
  - samarbejdsevne (empati, perspektivbytte m.v.)
  - opbygning af troværdighed
  - evne til at skabe retfærdige processer
- integration i uddannelser:
  - arbejdsmiljøuddannelsen
  - efteruddannelser fx ifm trepartsaftalen
  - lederuddannelser

# Behov for offentlig støtte

- inddragelse af social kapital i offentlige støtteordninger:
  - Forebyggelsesfonden
  - strategisk forskning
  - erhvervsstøtteordningen
- regler som giver anledning til samarbejde
- Udvikling af metoder og redskaber
- udvikling af uddannelse
- informationskampagner om betydningen af social kapital
- fælles indsatser på tværs af politikområder:
  - arbejdsmiljø, arbejdsmarked, erhverv, forskning, uddannelse