



# Social Kapital

Inspiration og øvelser  
til ledere med personaleansvar



Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø  
Velfærd og Offentlig administration

- 4 **Social Kapital: Effektivitet og arbejdsglæde**
- 5 **Tillid, Retfærdighed og Samarbejdsevne**
- 6 **Hvordan kan ledelse skabe Social Kapital?**
- 7 **Kom godt i gang – et spørgeskema**
- 9 **Inspiration og øvelser til at skabe mere Social Kapital**
  - 10 **ØVELSE 1:** Dialogmøde til diamantfund – hvordan kommer den sociale kapital til udtryk hos os?
  - 12 **ØVELSE 2:** Refleksion over samarbejdsevne og -muligheder
  - 14 Interview: Birgit Skibsted, Danske Bank: "En stor støtte for lederne"
  - 16 **ØVELSE 3:** Analyse af systemer, rutiner og regler
  - 18 Interview: Ulla Johannesen, Køge Kommune: "Øvelser der er til at forstå"
  - 19 Interview: Henrik Manstrup, Hillerød Hospital: "Social Kapital vokser ved nærvær"
  - 20 **ØVELSE 4:** Diamantjagt på personalemøder
  - 22 **ØVELSE 5:** Kommunikation i afdelingen/teamet
  - 24 Interview: Kim Dremstrup, Aalborg Universitet: "Balancen mellem nærhed og fællesskab"
- 26 **Hold gryden i kog – eller hvordan kommer du videre?**
- 27 **Yderligere inspiration**

BrancheFællesskabet for Velfærd  
og Offentlig administration  
Studiestræde 3,3. sal  
1455 København K.  
Januar 2014

ISBN: 87-92364-20-9

Faglig konsulent: Eva Thoft, Grøntmij/Carl Bro  
Tekst: Morten Bichel & Luise Falhof, Kombic  
Foto: Thomas Søndergaard, Periskop  
Grafisk produktion: Tegnestuen Trojka  
Grafisk design af symboler: Berith Raahauge  
Projektleder: Mads Kristoffer Lund

Tak til de arbejdspladser, der har bidraget til dette hæfte:  
I hæftet vises billeder fra Aalborg Universitet, Danske Bank og Køge Kommune. Der indgår citater fra ledelsespersonale fra de tre steder og fra Hillerød Hospital. Disse fire arbejdspladser har afprøvet øvelserne i dette hæfte sammen med ledere og medarbejderrepræsentanter fra Danica Pension, Rudersdal Kommune og Region Hovedstaden/Frederiksberg Hospital



Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø  
Velfærd og Offentlig administration

# Social Kapital: Produktivitet, kvalitet og trivsel på arbejdspladsen

De ting, social kapital dækker over, har vi snakket om længe. Men nu får vi sat nogle handlingsorienterede begreber på. Der er nogle øvelser at tage fat på. Det er nyt, og det er super.



Birgit Skibsted, Senior HR-specialist, Danske Bank

Dette hæfte retter sig mod dig, som er leder med personaleansvar. Det giver et bud på, hvordan du kan få øje på den sociale kapital og optimere den sammen med den gruppe af medarbejdere, du har personaleansvar for.

Social kapital handler om, hvordan I fungerer sammen på arbejdspladsen. Om at skabe et godt forhold mellem jer, der skal arbejde sammen om at løse den fælles opgave. Gode relationer skaber bedre muligheder for at skabe gode produkter til tiden. Og for at medarbejderne samtidig trives i deres arbejde.

Forskningen viser, at der er en klar sammenhæng mellem social kapital og virksomhedens performance. Det gælder både i form af højere produktivitet og kvalitet og i form af et bedre arbejdsmiljø med et lavere sygefravær.

I dette hæfte viser vi nogle praktiske øvelser til arbejdet med social kapital. Du kan også læse om nogle ledere, der har arbejdet med at udvikle den sociale kapital i deres egne virksomheder. De har også afprøvet de øvelser, vi beskriver på disse sider. Det er øvelser, der giver inspiration til at:

- tage temperaturen på den sociale kapital
- rette fokus mod, hvad der skaber social kapital hos jer
- sikre bedre koordination og videndeling på tværs af personalegruppen
- skabe bedre mulighed for samarbejdet ved at kigge på jeres systemer og vilkår
- få øje på, hvordan I kan udvikle social kapital på personalemøder
- lave kommunikationsaftaler, så I har den nødvendige viden til at kunne løse jeres opgaver
- lave konkrete aftaler om, hvordan I sammen kan øge tilliden og retfærdigheden og forbedre samarbejdet.

Vi håber, at hæftet kan give jer ny inspiration til arbejdet med at skabe trivsel og effektivitet på arbejdspladsen.

Med venlig hilsen  
BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for  
Velfærd og Offentlig administration



# EFFEKTIVITET OG ARBEJDSGLÆDE

Hvis virksomheden har en høj social kapital, arbejder medarbejdere og ledelse godt sammen. Det gør, at de ofte kan finde løsninger i fællesskab, som kan øge produktiviteten og kvaliteten yderligere – og samtidig styrke arbejdsmiljøet.

Virksomhedens sociale kapital er den egenskab, der sikrer, at ledelse og medarbejdere i fællesskab kan løse virksomhedens kerneopgaver. I praksis forudsætter det, at ledelse og medarbejdere kan samarbejde, og at samarbejdet er baseret på en høj grad af tillid og retfærdighed.

## Hvorfor arbejde med den sociale kapital?

For di der er en klar sammenhæng mellem social kapital og virksomhedens performance.

Undersøgelser viser, at produktiviteten er højere, når den sociale kapital er høj, og når medarbejderne oplever at blive behandlet retfærdigt og tillidsfuldt af ledelsen. De viser også, at en stærk tillid kan være en buffer, når høje krav i arbejdet belaster. Og omvendt: At uretfærdighed skaber mere stress på arbejdspladsen.

En høj social kapital er også et godt fundament for at få noget konstruktivt ud af uenigheder og interesseforskelle i virksomheden. Det giver et godt grundlag for at imødegå forandringer og øget konkurrence.

Man kan sige, at udfordringen ligger i at slå bro mellem det nærhedsprincip, der gælder for den enkelte medarbejder og så det fællesskab, der eksisterer i organisationen.

Kim Dremstrup, Institutleder, Aalborg Universitet.

Læs mere i NFA's hvidbog og faktaark om Social Kapital.

## Scenarie: Utryghed og manglende kommunikation

Som leder kan man nogle gange - fx i forbindelse med omstruktureringsplaner - opleve, at medarbejderne føler sig utrygge. Også selv om topledelsen har meldt ud, at planerne ikke vil betyde fyringer. Men hvor går det galt? Har udmeldingerne været uklare? Har medarbejderne fået nok information? Er forventningerne ikke afstemt?

Som leder kan man få kortene på bordet fx på et møde, hvor medarbejdere frit kan fortælle om, hvor utrygheden er opstået. Og lederen kan også fortælle, hvor kommunikationen evt. er slået fejl. Et sådan møde opbygger tillid og sikrer tryghed og åbenhed i fremtiden. Det kan bidrage til at opbygge en positiv social kapital.



**TILLID, RETFÆRDIGHED og SAMARBEJDEVNE** er de tre omdrejningspunkter i en positiv social kapital. De kaldes også De Tre Diamanter. Når ledere og medarbejderne sammen retter fokus mod De Tre Diamanter, er de godt i gang med at udvikle den sociale kapital.

**TILLID** handler om, hvilke forventninger ledelse og medarbejdere har til hinanden. Stoler medarbejderne på de udmeldinger, som kommer fra ledelsen? Har ledelsen tiltro til, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde? Har medarbejderne tillid til hinanden? Disse forventninger til hinanden skabes over tid.

**RETFÆRDIGHED** går ud på, om den enkelte føler, at tingene går ordentligt for sig i forbindelse med beslutningsprocesser og fordeling af goder. Bliver alle relevante hørt, og får de indflydelse på beslutningsprocesser? Føler den enkelte sig anerkendt og belønnet for sin indsats?

**GODT SAMARBEJDE** er betinget af, at der mellem ledelse og medarbejdere er normer for gensidige forpligtigelser. Det gælder også imellem medarbejderne: Er der klarhed omkring opgavefordeling, ansvarsområder og rollefordeling? Er der en fælles ide om, hvor vi er på vej hen – hvad er vores mål, og hvordan kommer vi bedst derhen?

Det vigtigste er i virkeligheden, at folk deltager i diskussionen, og at de føler, at de bliver taget alvorligt. Min erfaring er, at når det sker, så føler folk også virkelig, at de bidrager til at forøge den sociale kapital.

Henrik Manstrup, Projektleder i Strategi og udvikling, Hillerød Hospital

## Er det ikke bare psykisk arbejdsmiljø i ny indpakning?

Psykisk arbejdsmiljø har traditionelt fokuseret på egenskaber ved den enkelte medarbejders job. Det gør man ved det, vi kalder De Seks Guldorn: Indflydelse, Mening i arbejdet, Anerkendelse, Forudsigelighed, Social støtte og Krav.

Med Social Kapital er fokus ikke længere den enkeltes job men en egenskab ved virksomheden: nemlig de menneskelige relationer i virksomheden. For at markere dette skift i fokus snakker man i stedet om De Tre Diamanter: Tillid, Retfærdighed og Samarbejdevne.

## Scenarie: Manglende tillid i personalegruppen

Som leder kan man komme ud for, at der opstår uenigheder eller manglende tillid blandt de medarbejdere, man har personaleansvar for. Det kan fx ses på dårligt samarbejde, at opgaver bliver udført dobbelt eller slet ikke bliver udført, eller at nogle medarbejdere føler sig uretfærdigt behandlet i forhold til andre.

Her kan man som leder få klarhed over tingene. Er der praktiske forhindringer for, at medarbejderne kan opbygge gode relationer? Har man nok kendskab til hinandens arbejdsopgaver? Er der uklarhed omkring opgavefordeling eller mål for kerneopgaven? Når man har det overblik, kan man som leder sætte praktisk ind og skabe gode rammer for tillid og samarbejde blandt medarbejderne.

# HVORDAN KAN LEDELSE SKABE SOCIAL KAPITAL?

Som leder har du mulighed for at påvirke de rammer, der skaber social kapital blandt de medarbejdere, du har personaleansvar for. En række aspekter ved den sociale kapital kan udvikles inden for dit ledelsesrum. Det handler om de samarbejdsflader i det daglige arbejde, der har betydning for, at medarbejderne oplever Tillid, Retfærdighed og Samarbejdsevne. Det kan fx være:

- **I DEN DAGLIGE DRIFT** - når arbejdet planlægges og attraktive arbejdsopgaver samt ferie og ressourcer fordeles. Her kan det påvirke den sociale kapital positivt, hvis medarbejderne oplever, at det foregår på retfærdig vis.
- **I DET OVERORDNEDE LEDERSKAB** - hvor afdelingens mål, visioner, strategier og værdier udvikles og implementeres. Her kan inddragelse af berørte medarbejdere have betydning for, hvor retfærdigt og tillidsvækkende de oplever samarbejdet.
- **I DEN FAGLIGE LEDELSE** - når det skal sikres, at opgaverne skal løses med den rette ekspertise og kvalitet. Her kan det påvirke den sociale kapital positivt, hvis medarbejderne oplever lederens interesse som meningsfuld – eller negativt, hvis den opleves som udtryk for mistillid og kontrol.

- **I PERSONALELEDELSEN** - når der gives feedback, sparring og løses konflikter. Her kan det være med til at skabe godt samarbejde og trivsel på møder, til samtaler og i forbindelse med anerkendelse og feedback.

Øvelserne i dette hæfte retter sig mod den enkelte leders handlerum. Men social kapital skabes ikke kun blandt den enkelte gruppe af medarbejdere, du har personaleansvaret for. Det er en egenskab ved hele virksomheden, og et godt samarbejde med andre afdelinger og med ledelsen opadtil kan derfor også påvirke den sociale kapital positivt i din personalegruppe. Her kan det hjælpe, at hele ledelsesgruppen og organisationen retter fokus mod den sociale kapital.

Det er noget, vi bare kan gå ind og tage ned fra hylden og bruge med det samme. Det behøver man ikke at være erhvervspsykolog for at gøre.

Ulla Johannesen, Afdelingschef i Teknisk Økonomi, Køge Kommune



## Scenarie: Samarbejdsproblemer mellem medarbejdere i forskellige afdelinger



Hvis man som leder fornemmer, at der er et dårligt samarbejde mellem de medarbejdere, man selv har personaleansvar for, og medarbejdere i andre afdelinger, kan man både se på forholdet mellem afdelingerne og på forholdet internt i ledelsen. Er der rivalisering afdelingerne imellem på grund af mistillid mellem

lederne? Hvor er denne mistillid opstået? Er der uklarhed og manglende kommunikation mellem afdelingerne? Hvordan får man igen samme fokus og samme mål? Her kan det være gavnligt at se på, hvordan det står til med De Tre Diamanter – Tillid, Retfærdighed og Samarbejdsevne.

# Kom godt i gang: TAG TEMPERATUREN PÅ DEN SOCIALE KAPITAL

Der er altid social Kapital i virksomheden. Den kan være høj eller lav, og den bliver bygget op over lang tid gennem lederens og medarbejdernes samarbejde og erfaringer med hinanden. Men ved at sætte fokus på den kan man iværksætte en positiv spiral, hvor man opbygger mere og mere Social Kapital.

Som leder kan du starte med at danne dig overblik over, hvordan det ser ud med samarbejdet blandt den gruppe af medarbejdere, du har personaleansvaret for. Det kan give en idé om, hvor det kan betale sig at gribe fat. Inviter en tillidsrepræsentant og/eller en sikkerhedsrepræsentant med i overvejelserne. Hvis du planlægger en større indsats evt. i samarbejde med andre afdelinger, kan det med fordel drøftes i MED, SU eller AMO. I kan fx tage udgangspunkt i resultaterne fra jeres trivsels-, APV-måling eller medarbejdertilfredshedsanalyse (MTA). Eller I kan lave en første temperaturmåling selv. Til dette kan I bruge spørgsmålene nederst på denne side.

## Hvordan øger man den sociale kapital?



Hvis en virksomhed vil øge den sociale kapital er det en rigtig god start, hvis ledelse og medarbejdere begynder at tale om den sociale kapital i virksomheden. Hvad består den af, hvad betyder den for virksomheden, og hvordan kan man i fællesskab udvikle den?

I kan også bruge øvelsen 'Dialogmøde til diamantfund' side 10-11, hvis I ønsker at tage den fælles diskussion i personalegruppen. Hvad skaber Tillid? Hvad skaber Retfærdighed? Og hvad skaber Samarbejdsevne? Hvad betyder resultaterne fra jeres måling? Eller I kan gå direkte til den af øvelserne, der virker mest relevant for jer. Hvis I derefter ønsker inspiration til, hvordan I kan fastholde fokus på at udvikle den sociale kapital, finder I nogle gode råd på side 26.

## ARBEJDSMILJØRÅDETS KORTE SPØRGESKEMA OM SOCIAL KAPITAL

### Samarbejde

- Er der et godt samarbejde mellem ledelsen og de ansatte?
- Bliver de ansatte involveret i beslutninger om forandringer på arbejdspladsen?
- Er der et godt samarbejde blandt kollegaerne 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, selv om det ikke er ens opgave?

Fem svarmuligheder: 0-4 = Altid; 0 = Aldrig/næsten aldrig

### Tillid & 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?

0-4: 4 = I meget høj grad; 0 = I ringe grad/I meget ringe grad

Læs mere om, hvordan I behandler resultaterne i Arbejds miljørådets spørgeguide. Den finder du her: [amr.dk/social-kapital](http://amr.dk/social-kapital).  
Find andre spørgeskemaer om social kapital her: [godtarbejds miljo.dk/sk-spoergeskema](http://godtarbejds miljo.dk/sk-spoergeskema)







# INSPIRATION OG ØVELSER TIL AT SKABE MERE SOCIAL KAPITAL

På de næste sider kan du finde fem øvelser til at forbedre jeres samarbejde. Du kan læse om den enkelte øvelse og se, hvad der kan skabe mest positiv forandring hos jer. Eller start med øvelsen 'Dialogmøde til diamantfund', som hjælper med at indkredse forbedringspotentialer i samarbejdet. I kan kigge på jeres:

- **MÅLINGER** – kan bruges som afsæt til at sætte fokus på social kapital. Få oversat resultaterne og sæt navn på Tillid, Retfærdighed og Samarbejdsevne hos jer. Denne øvelse kan også bruges som opstart, uden der først er lavet en måling.  
**Brug øvelsen "Dialogmøde til diamantfund" s. 10.**
- **SAMARBEJDE** – internt i afdelingen. Er der kendskab til hinandens arbejdsopgaver? Hvordan kan du som leder yderligere facilitere opbygning af relationer medarbejderne imellem?  
**Brug øvelsen "Refleksion over samarbejdsevne og - muligheder" s. 12.**

- **RAMMER** – er mulighederne for opbygning af den sociale kapital gode nok? Er der tilstrækkelige muligheder for at mødes og samarbejde til, at man kan opbygge relationer med hinanden? Og er der systemer, der evt. hindrer videndeling og samarbejde?  
**Brug øvelsen "Analyse af systemer, rutiner og regler" s. 16.**
- **BESLUTNINGSPROCESSER** – er der klar kommunikation, når der udmeldes og træffes beslutninger? Hvordan bliver ledelsens beslutninger meldt ud på personalemøder? Er der plads til dialog omkring beslutningsprocesser?  
**Brug øvelsen "Diamantjagt på personalemøder" s. 20.**
- **KOMMUNIKATION** – sæt fokus på at gøre det, du siger. Og skab dig et billede af, hvad forskellige medarbejdergrupper har behov for at vide - og omvendt, hvad der er behov for at informere ledelsen om.  
**Brug øvelsen "Kommunikation i afdelingen/ teamet" s. 24.**

## Få øje på Social Kapital – ved at kigge udenfor jer selv



For at komme let i gang med at tale om social kapital, kan I kigge på, hvad Social Kapital er udenfor jer selv.

I kan fx se et filmklip med nogle samarbejdssituationer på en arbejdsplads, hvor både samarbejde mellem ledelse og medarbejdere samt medarbejdere indbyrdes er vist. Vi kan anbefale enten klip fra Matador eller Riget eller Rejseholdet.

Gå til filmklippene her:

[godtarbejdsmiljo.dk/sk-filmklip](http://godtarbejdsmiljo.dk/sk-filmklip)

Filmklippene er tilgængelige i DR's Bonanza-arkiv.

Brug af tv-udsendelser i forbindelse med undervisning

og kundskabsformidling forudsætter, at arbejdspladsen har indgået aftale med Copydan, AVU-medier.

På hjemmesiden [godtarbejdsmiljo.dk/italesaette](http://godtarbejdsmiljo.dk/italesaette) ligger desuden en spørgeguide, som I kan bruge til at tale om, hvordan den sociale kapital kommer til udtryk i filmklippet.

Derefter kan I overføre det til jeres egen arbejdsplads, hvor I kan få sat ord på, hvilke forhold hos jer der kan opbygge Tillid, retfærdighed og Samarbejdsevne.

Alene det at få sat ord på, kan skabe fokus på de ting i hverdagen, der handler om social kapital.

# Øvelse til at få øje på den sociale kapital fx ud fra en måling

Denne øvelse kan hjælpe lederen og medarbejderne med at skabe en fælles forståelse af, hvilke styrker og udfordringer man står med, når man vil opbygge den sociale kapital.

I kan bruge øvelsen 'Dialogmøde til diamantfund' til at tage den fælles diskussion i personalegruppen: Hvad skaber Tillid hos os? Hvad skaber Retfærdighed? Hvad skaber god Samarbejdsevne? Og hvordan kan vi skabe mere social kapital på den korte og lidt længere bane?

Øvelsen kan bruges som selvstændigt dialogmøde. Hvis I vil have inspiration til at komme let i gang, kan I starte med at kigge på social kapital i et filmklip - se nederst på side 9.

## Følg op på jeres spørgeskemaundersøgelse



I kan også bruge denne øvelse som opsamling på en spørgeskemaundersøgelse, hvis denne har indeholdt spørgsmål, som handler om jeres sociale kapital. Den hjælper jer med at skabe en fælles forståelse af, hvilke udfordringer jeres resultater peger på, så de giver mening i forhold til medarbejdernes hverdag.

På side 7 finder du forslag til et spørgeskema, der retter fokus på den sociale kapital.

Du kan finde to andre spørgeskemaer om social kapital her: [godtarbejdsmiljo.dk/sk-spoergeskema](http://godtarbejdsmiljo.dk/sk-spoergeskema)

### Andre værktøjer til at sætte dialogen i gang:

En let og skæg måde at sætte snakken i gang om social kapital er ved brug af flipflappen. Hent den her: [godtarbejdsmiljo.dk/sk-flipflap](http://godtarbejdsmiljo.dk/sk-flipflap)





# ØVELSE 1

## ”Dialogmøde til diamantfund”



### FORMÅL

At få konkretiseret begreberne Tillid, Retfærdighed og Samarbejdsevne for enhedens leder og medarbejdere og skabe et billede af, hvordan medarbejdere oplever, at Tillid, Retfærdighed og Samarbejdsevne kommer til udtryk på arbejdspladsen. Derpå at få medarbejdernes umiddelbare input til løsninger og handlinger.



### DELTAGERE

- Leder
- Medarbejdere
- Overvej evt. en HR/AM-konsulent som mediator eller proceskonsulent. Vedkommende kan fungere som tredje part, der kan fremhæve de positive aspekter og indkredse udfordringer i processen.



### TID

Ca. 2 timer



### MATERIALER

- Flip-over
- A4-sedler
- En væg eller en tavle til at hænge sedlerne op på.



### SPILLEREGLERNE

- Man lytter til hinanden og afbryder ikke
- Alles udsagn og synspunkter er ligeværdige.



### FREMGANGSMÅDE

#### Gruppearbejde

Medarbejderne inddeles i grupper og svarer på spørgsmålene:

- Hvordan kommer Tillid til udtryk hos os?
- Hvordan kommer Retfærdighed til udtryk hos os?
- Hvornår er Samarbejdet godt hos os?

Gruppens svar skrives på 3 A4-sedler med konkrete historier tilknyttet.

- Hvordan kommer manglende Tillid til udtryk hos os?
- Hvordan manglende Retfærdighed?
- Hvornår er Samarbejdet ikke godt?

Gruppens svar skrives på 3 nye A4-sedler med konkrete historier tilknyttet.

#### Opsamling i plenum

- Hæng sedlerne op på væggen
- Grupperne præsenterer sine ”ressource-sedler”
- Så sine ”forbedrings-sedler”
- Saml op på ligheder og forskelle ift. ressourcer og forbedringsmuligheder.

#### Gruppen byder ind i fællesskab

- Hvad er vigtigst arbejde videre med, hvis vi vil forbedre den sociale kapital?
- Hvad kan gøres på den korte bane? Hvad kræver et længere træk?
- Hvem gør hvad? Hvornår og hvordan følger vi op? Nedsæt en arbejdsgruppe og aftal opfølgning.

Forslag til dagsorden samt yderligere spørgsmål og spørgeguides er beskrevet nærmere under øvelse 1 på [godtarbejdsmiljo.dk/sk-ovelser](http://godtarbejdsmiljo.dk/sk-ovelser).

Her ligger også supplerende spørgsmål, hvis I bruger øvelsen som opsamling på en spørgeskemaundersøgelse. Overvej om en konsulent udefra skal styre mødet, hvis det holdes på baggrund af en måling.



# Øvelse til at give samarbejdsevnen et servicetjek

Det er væsentligt for samarbejdsevnen blandt lederen og medarbejderne, at der er et godt kendskab til hinandens arbejdsopgaver. Lederen har en vigtig rolle med at skabe rammer, hvor man kan skabe personlige relationer, som fører til gennemsigtighed, tillid og et bedre samarbejde. Derfor kan det være en god idé at give samarbejdsevnen et servicetjek.

Servicetjekket indebærer både en 'blød' del, hvor I skal se på relationerne mellem medarbejderne samt mellem medarbejdere og leder. Og det indebærer en 'hård' del, hvor I ser på, hvordan organisationen sætter rammen for det samarbejde, der kan foregå.

På disse sider beskriver vi øvelsen "Refleksion over samarbejdsevne og -muligheder", som kan tage temperaturen på jeres samarbejdsevne, og som samtidig giver jer en bund at arbejde videre på.

**Andre øvelser til at stille skarpt på jeres samarbejdsevne:**

Under øvelse 2 på [godtarbejdsmiljo.dk/sk-ovelser](http://godtarbejdsmiljo.dk/sk-ovelser) finder du desuden øvelsen "Fortæl historier om De Tre Diamanter", som hjælper jer til at rette opmærksomheden mod den sociale kapital, der allerede er til stede på arbejdspladsen. Det bidrager i sig selv til den sociale kapital og giver lyst til at arbejde videre.

Du finder også øvelsen "Anerkendelsesrunde - med fokus på Social Kapital" - en hurtig runde, hvor alle kort fortæller om en situation, hvor sidemanden har gjort noget positivt, der har gjort en forskel. Øvelsen er nem at gå til og skaber energi og holder gryden i kog til jeres arbejde med at udvikle den sociale kapital.



# ØVELSE 2

## ”Refleksion over samarbejds- evne – og muligheder”



### FORMÅL

Få indblik i, hvordan samarbejdsevnen er hos den gruppe medarbejdere, du er leder for.



### DELTAGERE

Der er forskellige muligheder:

- Alle medarbejdere i gruppen
- En lille udvalgt gruppe, som siden præsenterer sin analyse på et personalemøde til diskussion
- Lederen reflekterer for sig selv i første omgang.



### TIDSFORBRUG

1 – 2 timer.



### FREMGANGSMÅDE

Udvælg nogle dagligdagssituationer ud og gå dem igennem. Reflekter over en række spørgsmål indenfor emnerne:

#### Opgaven

- Er der en fælles opfattelse af enhedens opgave?

#### Mål

- Er der fælles opfattelse af målene for arbejdet?
- Er målene klare?
- Har alle kendskab til målene?
- Er målene i overensstemmelse med de overordnede mål for virksomheden/organisationen?

#### Ressourcer

- Er der tilstrækkelige ressourcer og kompetencer til at nå de fælles mål?

#### Roller

- Er rollefordelingen klar? Kan man dække hinandens opgaver?

#### Samarbejde

- Er medarbejderne indstillede på at løse opgaverne i fællesskab?
- Er der respekt for hinandens kompetencer, faglighed og personlighed?
- Hvordan kan man i dagligdagen se, at medarbejderne er afhængige af hinanden?
- Er medarbejderne gode til at vejlede hinanden og give sparring og feedback?
- På hvilke måder understøtter organisationen samarbejde og videndeling?

Nedskriv i gruppen de vigtigste positive punkter og de væsentligste forbedringspotentialer. Prioritér de tre vigtigste positive indsatsområder: Hvordan får vi mere af det? Og prioritér de tre vigtigste forbedringspotentialer. Skriv klare målsætninger for hvert punkt. Hvem skal gøre hvad? Præsenter for lederen (og evt. resten af gruppen) på personalemødet.





# En stor støtte for lederne

Det er handlingsorienteret, konkret og fremtids-sikkert. Begrebet social kapital er kommet for at blive og er en hjælp til lederne, mener HR-specialist fra Danske Bank.

I Danske Bank arbejder man kontinuerligt med trivsel og psykisk arbejdsmiljø, og egentlig er der ikke noget i begrebet Social Kapital, der er nyt, mener Senior HR-specialist Birgit Skibsted. Alligevel er det social kapital, der skal gøre fremtidens arbejdspladser bedre.

"De ting, social kapital dækker over, har vi snakket om længe. Men nu får vi sat nogle handlingsorienterede begreber på. Der er nogle øvelser at tage fat på. Det er nyt, og det er super," siger Birgit Skibsted.

Hun er allerede i gang med at sprede kendskabet til social kapital i sin organisation, for hun er sikker på, at der skal arbejdes meget med det i fremtiden.

"Vi kan lige så godt få implementeret begrebet med det samme, så vi har det som det begreb, der dækker over den praktiske tilgang til arbejdet med trivsel".

## **Bløde værdier og retfærdighed**

Hun mener, at arbejdet med social kapital vil være med til at understøtte lederne i at kunne de mere bløde og meget vigtige ting omkring ledelse.

"Det handler om at arbejde med mennesker, og her er det en stor støtte for lederne, at der er nogle helt konkrete øvelser til at arbejde med de bløde ting som Tillid, Retfærdighed og Samarbejdsevne".

Hun har selv afprøvet flere af øvelserne til arbejdet med social kapital og er glad for dem alle, men især en øvelse til at holde gode møder.

"Den øvelse, Diamantjagt på personalemøder, er supergod til møder og kan samtidig bruges i mange andre sammenhænge. Og sådan er det med flere af øvelserne. Jeg kan se dem brugt i mange sammenhænge," siger Birgit Skibsted.





# Øvelse til analyse af rammerne for Social Kapital

Godt samarbejde handler ikke kun om god vilje, men også om hvordan organisationen understøtter muligheden for at opbygge social kapital. Her er det vigtigt for lederen at kunne danne sig et overblik over organisationens systemer.

Øvelsen "Analyse af systemer, rutiner og regler" kan give overblik over betingelserne for at opbygge social kapital i organisationen. Hvis du gør det i samarbejde med dine medarbejdere, får du desuden synliggjort, hvad I har mulighed for selv at påvirke, og hvad der må arbejdes videre med i andre fora.

Det er en god idé at lægge mest fokus på det, man kan påvirke selv – nemlig de personlige relationer i afdelingen. Relationer mellem medarbejdere og ledere, relationer internt i ledelsen og relationer medarbejdere imellem er essentielle for den sociale kapital. Og det er noget, man med de rette øvelser kan arbejde positivt med.

Under øvelse 3 på [godtarbejdsmiljo.dk/sk-ovelser](http://godtarbejdsmiljo.dk/sk-ovelser) finder du desuden øvelsen "Klarhed i arbejdet", som kan hjælpe jer med at skabe en fælles opfattelse af, hvad der er vigtigt at prioritere i jeres arbejde.



Du kan også finde øvelsen "Beskrivelse af arbejdsdagen og -pladsen" – en øvelse der synliggør hvordan I alle sammen er med til at løse jeres kerneopgaver. Det skaber bedre forudsætning for videndeling og interesse på tværs af enheden.



# ØVELSE 3

## ”Analyse af systemer, rutiner og regler”



### FORMÅL

At få sat fokus på systemer, rutiner og regler i organisationen, der kan være barrierer for at opbygge relationer.



### AKTØRER

Der er flere muligheder:

- Lederen analyserer for sig selv i første omgang
- En lille udvalgt gruppe analyserer, som siden præsenterer sin analyse på et personalemøde til diskussion
- Alle medarbejdere analyserer i grupper.



### TIDSFORBRUG

Er svært at estimere, da det kommer an på organisationen



### FREMGANGSMÅDE

Sæt fokus på følgende temaer:

#### A) Hvordan belønnes medarbejderne?

Det kan både dreje sig om lønsystemer, fremhævelse af medarbejdere i organisationen m.m.

- Fremmer eller hæmmer belønningssystemer samarbejde og videndeling?

#### B) Hvilke muligheder har medarbejderne for at opbygge relationer til hinanden?

- Er der samarbejde om arbejdsopgaverne i dagligdagen?
- Hvilke muligheder har man for at mødes?

#### C) Hvilke muligheder har medarbejderne for at opbygge relationer til lederen?

- Hvor tilgængelig er lederen?
- I hvilke sammenhænge er det muligt at have en dialog medarbejder og leder imellem?

#### D) Hvordan fungerer regnskabssystemer, time-registreringssystemer m.v.?

- Bliver medarbejderne målt individuelt eller som grupper?
- Bliver afdelinger målt og sammenlignet? Hvilke muligheder er der for at fortolke og forklare evt. forskelle? Hvordan kan man sikre samarbejde på tværs, selvom der måles afdelingsvis?

Når analysen er lavet, kan den præsenteres på et personalemøde, hvor dagsordenen er:

- Hvordan kan vi sikre samarbejde og opbygning af relationer, selvom nogle af vores systemer er individuelt rettede?
- Hvilke hindrende regler kan vi evt. lave om eller fjerne?
- Hvilke ting må vi sende i andre fora?

Sæt især fokus på det, du som leder eller dine medarbejdere selv har mulighed for at påvirke. Lav en handlingsplan over de tre områder. Hent inspiration på [godtarbejdsmiljo.dk/sk-ovelser](http://godtarbejdsmiljo.dk/sk-ovelser)



# Øvelser der er til at forstå

Det kan være nogle meget luftige og svært gennemskuelige begreber, man skal jonglere rundt med i trivselsarbejdet. Derfor falder øvelserne til arbejdet med social kapital på et tørt sted, mener afdelingschef i Køge Kommune.

Teknisk forvaltning i Køge Kommune er i gang med stress-projektet Trivsel i Travlhed. Da den seneste APV vidnede om et for højt stressniveau i de forskellige afdelinger, indkaldte man en erhvervspsykolog, som nu holder kurser om stressforebyggelse.

Det er kommune-reformen, der er den helt store synder, fortæller afdelingschef i Teknisk Økonomi, Ulla Johannesen. Hun er daglig sikkerhedsleder og vil gerne i fremtiden kunne bruge de øvelser, hun har lært til arbejdet med social kapital, når der skal arbejdes med trivsel i hendes organisation.

”Når der er sådan noget, søger vi jo med lys og lygte efter nogle konkrete øvelser at arbejde med. Det kan være svært for os almindelige dødelige at forstå og arbejde med de her mange begreber. Derfor er de konkrete øvelser meget relevante. Det er noget, vi bare kan gå ind og tage ned fra hylden og bruge med det samme. Det behøver man ikke at være erhvervspsykolog for at gøre,” siger Ulla Johannesen.

## Trivsel ned på jorden

Hendes arbejdsplads har ikke før fokuseret på Social Kapital eller på de tre nøglebegreber, De Tre Diamanter – Tillid, Retfærdighed og Samarbejdsevne.

”Ordene er ikke blevet udtalt, nej. Men når man ser på de tre begreber plukket ud, så kan man jo se, at de har ligget som underliggende elementer i vores trivselsarbejde. Derfor synes jeg, det er godt at få fokus på de tre nøglebegreber, og jeg vil prøve at udbrede dem i resten af chefgruppen,” siger Ulla Johannesen. ”Jeg synes især, at Diamantjagt på personalemøder er en genial øvelse. Den er så enkel og samtidig enormt udbytterig. Den er helt oplagt at tage ind i det trivselsarbejde, vi i forvejen har gang i”.





# Social Kapital vokser ved nærvær

Arbejdet med social kapital er hverken luftigt eller en tung filosofisk proces, mener strategisk projektleder fra Hillerød Hospital.

Arbejds miljøet har fået koblet en lang række avancerede begreber på i løbet af de senere år. Det betyder, at der er et stykke vej tilbage til den tid, hvor det hele udelukkende handlede om røg, støj og møg. Derfor kan der også være en tendens til, at social kapital betragtes som noget særdeles højtravende og filosofisk.

"Men min erfaring er, at hvis man lader folk tale om Tillid og Retfærdighed på arbejdspladsen – ud fra egne erfaringer – så kan de tale i timevis. Alle kan finde på levende og sigende eksempler på Tillid og Retfærdighed, der udfolder sig på arbejdspladsen. Og som de selv har oplevet," siger Henrik Manstrup, Projektleder i Strategi og Udvikling på Hillerød Hospital.

Han mener, at det er vigtigt at få gjort Social Kapital til noget "lille", alment og nærværende. "Ordene 'Social Kapital' risikerer simpelthen at blive for store. Det er i virkeligheden hverdagens filosofi og italesættelsen, som vi skal sigte efter," siger han.

## Alle skal med i diskussionen

Henrik Manstrup peger på, at en god dialog om Retfærdighed og Tillid på arbejdspladsen gavner Samarbejdsevnen – og dermed har positiv indflydelse på bundlinie, kerneydelse og organisation.

"Det vigtigste er i virkeligheden, at folk deltager i diskussionen, og at de føler, at de bliver taget alvorligt. Min erfaring er, at når det sker, så føler folk også virkelig, at de bidrager til at forøge den sociale kapital".



# Øvelse til at få øje på De Tre Diamanter på personalemøder

Tag udgangspunkt i eksisterende personalemøder og find forbedringspotentialer. Brug blandt andet øvelsen til at se, hvordan beslutningsgange bliver opfattet i den gruppe af medarbejdere, du har personaleansvar for.

'Diamantjagt på personalemøder' giver jer muligheden for at få øje på, hvordan jeres møder foregår, og hvordan de bedst muligt kan give plads til Tillid og skabe rum for Retfærdighed og godt Samarbejde. I kan opleve, at selve øvelsen giver jer mere engagement og entusiasme. Øvelsen er enkel og effektiv og er et eksempel på, at man kan arbejde med social kapital integreret i de aktiviteter, der i øvrigt foregår i enheden – dvs. uden at stjæle tid fra kerneopgaven.

Som inspiration kan I eventuelt finde videoklip under øvelse 4 på [godtarbejdsmiljo.dk/sk-ovelser](http://godtarbejdsmiljo.dk/sk-ovelser)



der viser eksempler på personalemøder eller andre møder.

I tv-serien *Riget* indgår fx flere personalemøder, hvor I kan få et første indblik i, hvordan Tillid, Retfærdighed og Samarbejde kan udspille sig – eller netop ikke udspiller sig! Tag fx 1. sæson, 1 eller 2. afsnit.

Klippene er tilgængelige i DR's Bonanza-arkiv. Brug af tv-udsendelser i forbindelse med undervisning og kundskabsformidling forudsætter, at arbejdspladsen har indgået aftale med Copydan, AVU-medier.

På hjemmesiden kan du også finde tips til, hvordan du kan udvise tillid ved at inddrage medarbejderne i din mødeledelse.



# ØVELSE 4

## ”Diamantjagt på personalemøder”



### FORMÅL

Få øje på hvilke handlinger der har indflydelse på Tillid, Retfærdighed og Samarbejdsevne, når I holder fælles møder.



### AKTØRER

- Personalemødets deltagere
- Leder
- To udvalgte diamantjægere blandt medarbejderne
- Overvej at supplere med en ekstern konsulent, hvis konfliktniveauet er højt.



### TIDSFORBRUG

Varigheden af personalemødet samt ½ - 1 times tid til opsamling for diamantjægere og leder



### FREMGANGSMÅDE

To medarbejdere melder sig til at påtage sig en særlig rolle på møderne. De skal som diamantjægere registrere og samle handlinger og adfærd på mødet, som opbygger social kapital. Man kan også ind i mellem vælge, at de fokuserer på handlinger, der nedbygger social kapital.

- **Tillid:** Læg mærke til omgangstonen på mødet. Hvad må man tale om? Hvad kan man ikke tale om? Må man tale om fejl? Må man være uenige? Får man lov at tale ud?
- **Retfærdighed:** Får alle lov at komme til orde? Bliver der lyttet til alle? Hvis der bliver truffet beslutninger, er det så klart for alle?

- **Samarbejdsevne:** Har medarbejderne indbyrdes kendskab til hinandens kompetencer og arbejdsopgaver? Har ledelse og medarbejdere?

Efter hvert møde samler diamantjægerne deres observationer sammen, og de vurderer sammen med lederen, hvordan de skal præsentere det, de har registreret på næste personalemøde ud fra følgende skabelon:

- Hvilke handlinger skaber Tillid?
- Hvilke handlinger skaber Retfærdighed?
- Hvilke handlinger underbygger Samarbejdsevnen?

Dette fremlægges på det næste personalemøde, og man hører hvilke bud der er til, hvordan man kan yderligere opbygge den sociale kapital. Man aftaler herefter, hvad der fremover skal fokuseres på og udbygges.

Ved de efterfølgende møder registrerer diamantjægerne, hvorvidt mødet lever op til de aftaler der er indgået på sidste personalemøde, samtidig med de stadig holder øje med fokuspunkterne ovenfor.





# Øvelse til opbygning af Social Kapital med god kommunikation

Kommunikationen i afdelingen er en hjørnesteen i at sikre den høje sociale kapital. Ved at sætte fokus på kommunikation og tillid skaber man forudsætningen for sammen at lave en kontrakt om, hvordan kommunikationen kan understøtte samarbejdet i afdelingen.

Problemer omkring kommunikation bliver ofte nævnt i APV og lignende undersøgelser. Manglende tillid kan være en forhindring for at skabe god kommunikation. Og lige sådan kan dårlig kommunikation være kilde til mistillid. Det kan være en god idé at have en positiv indgangsvinkel, hvis du beslutter at tage fat på områder, som halter lidt.

I dette kapitel beskriver vi øvelsen ”Kommunikation i afdelingen”, som hjælper jer med at sætte fokus på og forbedre jeres kommunikation.

Tjeklister og skabeloner til hjælp for diamantjægerne findes under øvelse 4 på [godtarbejdsmiljo.dk/sk-ovelser](http://godtarbejdsmiljo.dk/sk-ovelser)



# ØVELSE 5

## ”Kommunikation i afdelingen/teamet”



### FORMÅL

At skabe en bedre kommunikation i den gruppe af medarbejdere, du er leder for. Når I bliver klar over, hvem der har brug for hvilke informationer, og hvordan og hvornår de gerne vil have disse informationer, skaber I basis for tryghed og tillid. Og med de aftaler, I indgår til sidst i øvelsen, er opbyggelsen af tillid allerede begyndt.



### AKTØRER

- Leder
- Medarbejdere i enheden.



### TIDSFORBRUG

- Workshop på 2 – 3 timer
- Hertil kommer forberedelse.



### DAGSORDEN FOR WORKSHOP

- Velkomst: Formålet for dagen
- Gruppearbejde om kommunikationen og behov
- Plenum: Præsentation af gruppearbejde
- Plenum: Diskussion og ideer til forbedring af kommunikationen
- Opsamling.



### FREM GANGSMÅDE

Interview – deltagerne interviewer hinanden to og to.

Hver to-mandsgruppe skriver følgende op på en flip-over:

- Hvilke informationer er nødvendige for at udføre arbejdsopgaverne – evt. opdelt i tre afsnit: Fra leder til medarbejdere, fra medarbejdere til leder, fra kollega til kollega.

Grupperne præsenterer deres plancher i plenum, og I diskuterer hinandens bud.

2-mandsgrupperne slås sammen i 4-mandsgrupper som diskuterer følgende spørgsmål

- Hvilke kommunikationskanaler har vi til rådighed?
- Hvilken form vil vi gerne have, informationerne bliver givet i?

Resultatet af gruppernes arbejde præsenteres i plenum. Analyser og diskuter i fællesskab forskelle og ligheder. Indgå så aftaler om, hvordan I ønsker, kommunikationen skal være i fremtiden.

Tips til gruppeinddeling, interviewguide til tomands-interviews samt skema til systematisering af aftalen ligger under øvelse 5 på [godtarbejdsmiljo.dk/sk-ovelser](http://godtarbejdsmiljo.dk/sk-ovelser)





# Balancen mellem nærhed og fællesskab

Social kapital og øvelserne man bruger til at arbejde med den, kan slå bro mellem nærhed og fællesskab på arbejdspladser med mange forskellige faggrupper, mener institutleder fra Aalborg Universitet.

I en kompleks organisationsstruktur er det ofte en stor udfordring at sikre sig, at arbejdet med social kapital nu også fungerer. Det er oplagt, at Tillid og Retfærdighed er med til at udvikle Samarbejdsevnen, men samtidig tager medarbejderne næsten altid udgangspunkt i deres egen hverdag, som måske på mange måder er forskellig fra kollegaens hverdag.

”Derfor kan man også sige, at udfordringen ligger i at slå bro mellem det nærhedsprincip, der gælder for den enkelte medarbejder og så det fællesskab, der eksisterer i organisationen,” mener Kim Dremstrup, der er institutleder på Aalborg Universitet.

## **Fælles platform**

Han er dog ikke i tvivl om, at det kan lade sig gøre at finde en fælles platform for udviklingen af social kapital. Også selvom det kræver et ualmindeligt tæt samspil mellem vidt forskellige faggrupper med yderst forskellige kerneydelser.

Han mener, at motivationen til at arbejde aktivt med social kapital skal findes i den oplagte synergi, der opstår, når man får fællesskabet i organisationen til at fungere bedre. Og her er de nyudviklede øvelser brugbare.

”Med de redskaber er det nemlig langt nemmere at skyde sig ind på andres ideer. Det sikrer en bedre forståelsesramme og skaffer også en masse ny inspiration i dialogen. Hvis man skal bruge rollespil eller cases, er forudsætningen dog, at alle deltagerne skal have et fælles udgangspunkt. Alle skal være lige eller have fælles erfaringer. Og en fælles platform kan man eventuelt få, hvis man bruger helt andre cases – end sine egne,” mener Kim Dremstrup.





# HOLD GRYDEN I KOG – ELLER HVORDAN KOMMER DU VIDERE

Dette hæfte giver inspiration til, hvordan du som leder kan begynde at se på social kapital sammen med den gruppe af medarbejdere, du har persona-  
leansvaret for. Hvis I vil arbejde videre med Social Kapital – eller hvis I allerede er i gang med arbejdet og gerne vil have den positive spiral til at blive ved at dreje rundt - kan du som leder følge et par gode råd:

## Forankring i medarbejdergruppen

Det er en god idé, at du som leder involverer nogle medarbejderrepræsentanter - fx tillidsrepræsentant eller SU/AMR-repræsentant - i din del af arbejdet, så du sikrer dig et medarbejderperspektiv, og så I er flere, der kan formidle, hvad der sker undervejs.

## Prioritering af hvad der skal gøres

Det kan være en god idé at prioritere mellem de forslag og initiativer, som er kommet ud af arbejdet med øvelserne. Start med at vælge nogle få indsatser, som lader sig gennemføre med det samme. Det kan sagtens give arbejdspladsen en masse energi at vælge nogle af de nemme løsninger først. Men I kan også arbejde med de temaer, som I har vurderet vigtigst – i fællesskab.

## Et fælles afsæt og løbende status

Fokuser på at skabe nogenlunde enighed om, hvad de nye arbejdsgange kan føre til, og at I er i løbende dialog om de fremskridt, I gør. Ved først at sikre en fælles forståelse af arbejdspladsens problemstillinger har I grundlaget for at skabe fælles mål for jeres indsatser. Og ved at gøre løbende status skaber I ny energi til processen.

## Opmærksomhed på indsatsen

Social kapital er noget, man opbygger over tid ved at samarbejde og få erfaringer med hinanden. Her er små skridt med løbende opfølgning bedre end stort anlagte projekter, der risikerer at gå i stå. Ved kontinuerligt at sætte emnet på dagsordenen på relevante møder kan I gøre status over arbejdspladsens fremskridt.

Hent et forslag til handleplan her:  
[godtarbejdsmiljo.dk/godtigang](http://godtarbejdsmiljo.dk/godtigang)



# HENT YDERLIGERE INSPIRATION HER

## Hjemmesider om Social Kapital og arbejdsmiljø:

Social Kapital hos BFA for Velfærd og Offentlig administrations hjemmeside:  
[www.godtarbejdsmiljo.dk/socialkapital](http://www.godtarbejdsmiljo.dk/socialkapital)

Social Kapital hos NFA – Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø:  
[www.nfa.dk](http://www.nfa.dk) - søg på Social Kapital

Social Kapital hos Arbejdstilsynet:  
[www.at.dk](http://www.at.dk) - søg på Social Kapital

Social Kapital hos Arbejdsmiljørådet:  
[www.amr.dk/social-kapital](http://www.amr.dk/social-kapital)

Social Kapital hos FIUs udviklingsenhed:  
[katalog.fiu.dk/](http://katalog.fiu.dk/)

## Værktøjshæfter:

**Forstå og forebyg stress (2018), BFA for Velfærd og Offentlig administration.**

Hent hæftet her:  
[www.godtarbejdsmiljo.dk/forebygstress](http://www.godtarbejdsmiljo.dk/forebygstress)

**Hvis konflikten trapper op (2011), BFA for Velfærd og Offentlig administration.**

Hent hæftet her:  
[www.godtarbejdsmiljo.dk/konflikt](http://www.godtarbejdsmiljo.dk/konflikt)

**Når samtalen er nødvendig (2011), BFA for Velfærd og Offentlig administration.**

Hent hæftet her:  
[www.godtarbejdsmiljo.dk/samtale](http://www.godtarbejdsmiljo.dk/samtale)

**De skjulte velfærdsreserver (2011), Væksthus for ledelse.** Hent publikationen her:  
[www.lederweb.dk/udgivelser/de-skjulte-velfaerdsreserver/](http://www.lederweb.dk/udgivelser/de-skjulte-velfaerdsreserver/)

## Rapporter og bøger:

Gittel, Jody (2012):  
**Effektivitet i sundhedsvæsenet – samarbejde, fleksibilitet, kvalitet.**  
Munksgaard, Danmark

Hasle, Thoft, Olesen (2010):  
**Ledelse med social kapital.**  
L&R Business

Hasle, Søndergård Kristensen, Olesen, Thoft (2008):  
**Virksomhedens sociale kapital – hvidbog.**  
Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Jørgensen, Munch-Hansen, Nielsen (2008):  
**Teamledelse med det rette twist.**  
Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Kristensen, Tage Søndergaard (2010):  
**Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag.**  
En gennemgang af den internationale litteratur om arbejdsmiljø, produktivitet og kvalitet i ydelserne, HK/Danmark

# Social Kapital

”Det handler om at arbejde med mennesker, og her er det en stor støtte for lederne, at social kapital virker, og at der er nogle helt konkrete øvelser til at arbejde med de bløde ting som Tillid, Retfærdighed og Samarbejdsevne.”



Birgit Skibsted, Senior HR-specialist, Danske Bank

Dette hæfte retter sig mod dig, som er leder med personaleansvar. Det giver et bud på, hvordan du kan få øje på den sociale kapital og optimere den sammen med den gruppe af medarbejdere, du har personaleansvar for.

Tillid, Retfærdighed og Samarbejdsevne er omdrejningspunkterne i en positiv social kapital. Det giver dig en ny platform for en konstruktiv dialog med dine medarbejdere – i jeres fælles søgen efter at optimere trivslen og produktiviteten på arbejdspladsen.

I hæftet får du en introduktion, fem øvelser og interview med fire arbejdspladser, der har afprøvet øvelserne: En bank og en statslig, en regional og en kommunal arbejdsplads på kontorområdet. Hæftet bygger videre på den viden, som er høstet af forfatterne bag NFA's hvidbog om Social Kapital.

Find inspiration og flere øvelser til den konstruktive dialog med dine medarbejdere på [godtarbejdsmiljo.dk/socialkapital](http://godtarbejdsmiljo.dk/socialkapital)

## Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'Social kapital' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på [godtarbejdsmiljo.dk](http://godtarbejdsmiljo.dk).

**BFA**

**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**

Velfærd og Offentlig administration