



# Stærke samarbejds- relationer

Introduktion til social kapital på uddannelsesområdet

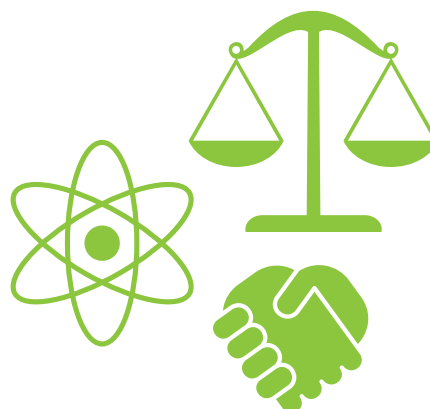


# Indhold

Forord .....	3
--------------	---

## 1. Social kapital – kort fortalt

Hvad er social kapital? .....	4
En verden til forskel .....	4
Kerneopgaven på uddannelsesområdet .....	5
Tre grundbegreber .....	7



## 2. Kom godt i gang

Sæt social kapital på dagsordenen .....	8
Seks gode igangsættere .....	9
Større projekter om social kapital .....	13
Sødalsskolen: Fælles kamp styrker den sociale kapital .....	15
Hotel- og Restaurantskolen: Fra projekt til ny kultur .....	16

## 3. Mål den sociale kapital

Et grundlag for dialog .....	20
Ni skridt i en god måling .....	20
Tjekliste for målinger .....	23
Spørgeskemaer om social kapital .....	24
To skolers erfaringer .....	26

Læs mere om social kapital .....	27
----------------------------------	----



Stærke samarbejdsrelationer  
November 2013

Udgivet af BrancheFællesskabet for  
Arbejds miljø for Velfærd og  
Offentlig administration  
Stu diestræde 3, 3. sal  
1455 København K

Styregruppe: Danmarks Lærerforening, Uddannelsesforbundet, Handelsskolernes Lærereforening, Skolelederforeningen, Akademikerne, Frie Skolers Lærerforening, FOA, KL.

Projektledelse og tekst: Mads Kristoffer Lund  
Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst  
Grafisk design: Karen Krarup  
Tryk: PRinfoTrekroner  
ISBN: 978-87-92364-57-9

# Forord

Mange uddannelsesinstitutioner arbejder i dag med deres sociale kapital. Grundtanken i begrebet er, at man ved at opbygge og udnytte stærke relationer på arbejdspladsen på én gang kan gavne kvalitet og effektivitet samt trivsel og godt arbejdsmiljø.

Dette hæfte er skrevet til alle på uddannelsesområdet, der gerne vil vide mere om, hvad tilgangen rummer, og hvordan man kan arbejde med den i praksis. Det henvender sig især til ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter samt medlemmer af SU/AMO/MED-udvalg, men alle, der er engageret i stærke samarbejdsrelationer, kan læse med.

I kapitel 1 introduceres til grundtankerne om social kapital og de vigtigste begreber.

Kapitel 2 giver dels en række forslag til, hvordan I på en enkel måde kan komme i gang, dels en tjekliste og to eksempler på, hvordan større projekter om social kapital kan organiseres.

Hvis I ønsker at måle jeres sociale kapital, giver kapitel 3 et overblik over elementerne i en god måling og eksempler på simple spørgeskemaer.

Hæftet veksler hele vejen mellem korte introduktioner, praktiske øvelser og værktøjer samt erfaringer fra fire uddannelsesinstitutioner, der har arbejdet med deres sociale kapital. Det drejer sig dels om to folkeskoler i Esbjerg Kommune, der har deltaget i et forsøgsprojekt, dels om to uddannelsesinstitutioner, som indgår i BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø's kortlægning af de hidtidige erfaringer med social kapital.

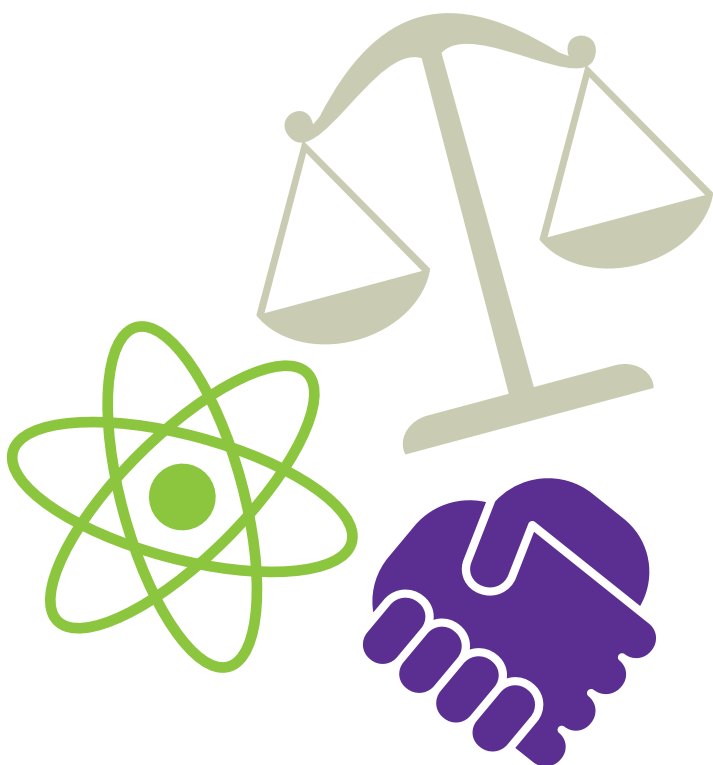
Tak til alle fire arbejdspladser og til konsulentvirksomheden Kubix, der i udarbejdelsen af hæftet har leveret sparring og nyttige faglige bidrag.

Med venlig hilsen

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø  
for Velfærd og Offentlig administration

# Kapitel 1

## Social kapital – kort fortalt



### Hvad er social kapital?

Begrebet social kapital er en måde at forstå, måle og tale om alt det, en organisation kan udrette i kraft af stærke samarbejdsrelationer. Den enkle erfaring er, at gode relationer på én gang gør organisationen i stand til at løse sin opgave mere effektivt og gør den til en bedre arbejdsplads med højere trivsel.

Derfor bliver social kapital naturligt nok også kædet sammen med indsatsen for et godt psykisk arbejdsmiljø. For social kapital handler om de indbyrdes relationer på arbejdspladsen, som også udgør en vigtig del af det psykiske arbejdsmiljø. Ofte følges høj social kapital og godt psykisk arbejdsmiljø ad – men ikke altid.

Hovedfokus i social kapital er ikke blot "at have det godt sammen", men at udnytte de stærke relationer til at løse den fælles opgave bedst muligt: effektivt, innovativt og med høj kvalitet.

Både forskning og erfaringer fra mange forskellige sektorer viser, at gode sociale relationer på arbejdspladsen især kan kendes på tre ting – ofte omtalt som "de tre diamanter":

- En høj grad af indbyrdes tillid i hele organisationen.
- En oplevelse af retfærdighed - "at tingene går ordentligt til".
- En evne til at samarbejde godt om kerneopgaven.

Dette kapitel giver en kort introduktion til, hvad social kapital er, og hvad man som uddannelsesinstitution kan få ud af at arbejde med det.

### En verden til forskel

Social kapital skabes på den enkelte arbejdsplads. To arbejdspladser med præcis de samme vilkår og rammer kan have helt forskellig social kapital. Det er blandt andet blevet dokumenteret i en tankevækkende undersøgelse af to afdelinger på en døgninstitution. De havde samme topledelse, samme opgave, samme uddannelser, samme organisation og samme borgergruppe. Alligevel var de som nat og dag. Forskellen lå i tilgangen til opgaverne og i den måde, samarbejdsrelationerne blev varetaget på – kort sagt i den sociale kapital. Se skema på næste side.

	"Det grønne hus"	"Det røde hus"
Struktur og indflydelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalemøder fungerer og træffer beslutninger.</li> <li>• Udnytter at have indflydelse gennem valgte repræsentanter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalemøder drukner i snak og anekdoter.</li> <li>• Har ikke fået valgt tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter.</li> </ul>
Fravær og personaleomsætning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavt sygefravær – ingen langtidssyge.</li> <li>• Stabil personalegruppe.</li> <li>• Indkøring af nyansatte ses som en pædagogisk udfordring.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Højt sygefravær – flere langtidssyge.</li> <li>• Hyppig personaleudskiftning.</li> <li>• Indkøring opfattes som en arbejdsbelastning.</li> </ul>
Ledelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Pædagogisk personaleledelse"</li> <li>• Uddannelse anvendes som udvikling af gruppen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Opgave-til-opgaveledelse".</li> <li>• Uddannelse ses som belønning af den enkelte.</li> </ul>
Registrering og dokumentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruger fælles registreringssystem som værktøj til evaluering og kommunikation.</li> <li>• Laver enkle systemer for at opfylde andre registreringskrav.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oplever fælles registreringssystem som et uoverkommeligt krav i en travl hverdag.</li> <li>• Registreringer må laves som ekstra arbejde.</li> </ul>

Kilde: TeamArbejdsliv.

## Kerneopgaven på uddannelsesområdet

Omdrejningspunktet for social kapital på en arbejdsplads er altid den kerneopgave, man er sat i verden for at løse. Det handler med andre ord ikke om at styrke tillid, retfærdighed og samarbejdsevne helt generelt, men meget konkret i forhold til de daglige opgaver og den forskel, man gerne vil gøre.

Det kan virke meget enkelt og selvfølgelig at definere sin kerneopgave. Men mange kommer til at forveksle kerneopgaven med deres hovedaktivitet eller kerneydelse, fx undervisning. Andre opererer med mange sidestillede "kerneopgaver" eller op-højer én dominerende faggruppes – fx lægens eller underviserens – perspektiv til hele organisationens formål. Og så er der de organisationer, der glemmer også at se deres virke med borgernes eller brugernes øjne. Hvis kerneopgaven skal give fælles retning, skal man kun have én kerneopgave. I uddannelsesverdenen kunne en typisk formulering af kerneopgaven eksempelvis lyde "at sikre eleverne den bedst mulige læring".

Social kapital er især vigtig, fordi næsten alle moderne organisationer består af forskellige faggrupper, der skal arbejde koordineret sammen om at løse en kompleks kerneopgave. Det gælder i høj grad også i uddannelsesverdenen. Figuren på næste side giver et eksempel på, hvor mange aktører og delopgaver der skal spille godt sammen for at kunne sikre eleverne den bedst mulige læring. Det kaldes ofte for relationel koordinering.

## Social kapital gav bedre psykisk arbejdsmiljø

En undersøgelse foretaget på københavnske folkeskoler viser en tydelig sammenhæng mellem skolernes sociale kapital og mange aspekter af det psykiske arbejdsmiljø:

På skoler med høj social kapital oplevede medarbejderne således:

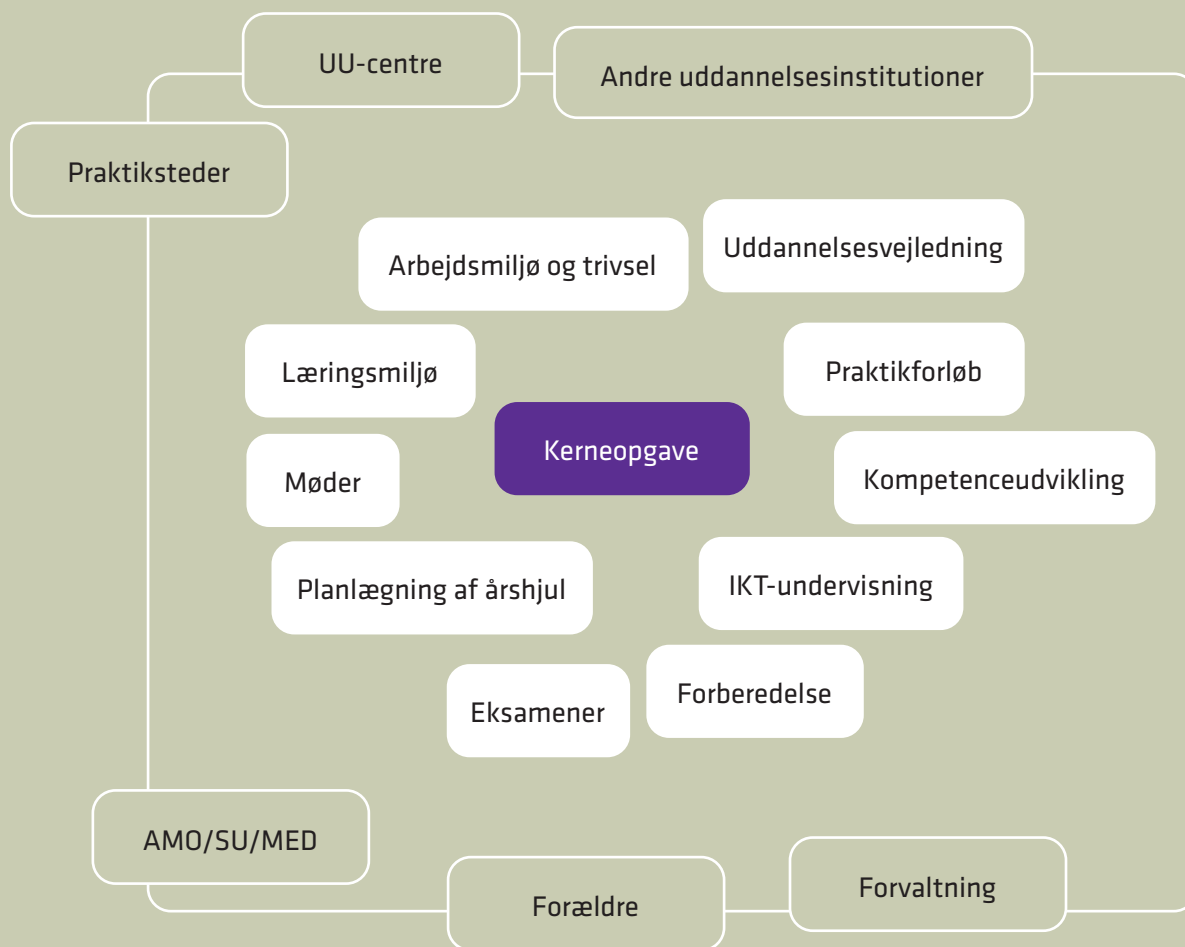
- højere jobtilfredshed, arbejdsglæde og stolthed over arbejdspladsen
- bedre social støtte fra nærmeste leder
- mere anerkendelse fra leder
- bedre tid til samtale med leder, færre eksempler på krænkende adfærd som fx mobning, vold og trusler.

Tage Søndergaard Kristensen: Social kapital i skolen – vejen til bedre trivsel og kvalitet? Resultater fra en undersøgelse af københavnske skoler, 2009.



## Koordinering om kerneopgaven

Eksempler på delopgaver og involverede samarbejdspartnere



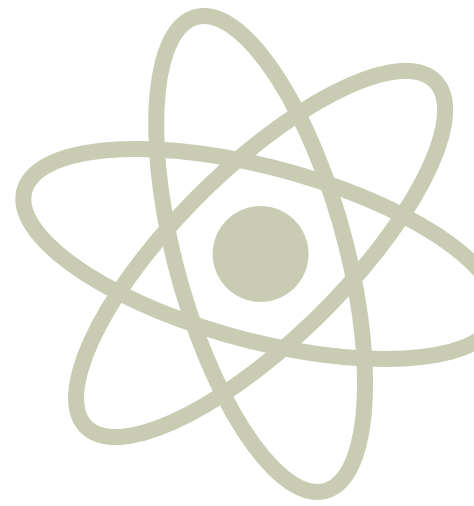
Figuren viser, at der rundt om kerneopgaven "læring" findes en række delopgaver, som på hver deres måde bidrager til kerneopgaven, samt et spind af aktører, der skal samarbejde om de forskellige opgaver.

Det er afgørende for arbejdet med social kapital, at alle forstår, hvordan både de selv og andre faggrupper indgår i samarbejdet om en fælles kerneopgave. At faggrupperne fx kender og respekterer hinandens arbejde, og at de kommunikerer godt, hyppigt og konstruktivt om de opgaver, de skal løse sammen.

Figuren peger også på, at selv om kerneopgaven måske umiddelbart virker uforanderlig, så kommer der hele tiden nye delopgaver og udfordringer til, som påvirker behovene for koordination og samarbejde. Som eksempler på disse forandringer i skoleverdenen kan nævnes:

- Arbejdet med inklusion betyder, at elevgruppen har mere forskelligartede behov.
- Forældrene engagerer sig og stiller i højere grad krav til lærerne og undervisningen.
- Der er stigende krav til dokumentation og evaluering i form af fx elevplaner, kvalitetsrapporter og test.
- Underviserne arbejder i stadig stigende grad på tværs i team.
- Udviklingen i didaktik og undervisningsformer skaber et konstant behov for at udvikle og udveksle viden og metoder.





## Tre grundbegreber

Social kapital kan beskrives på mange måder i forskellige sammenhænge. Man taler fx også om, at lande eller lokalsamfund kan have høj social kapital. Da der på en virksomhed eller arbejdsplads gælder en række særlige forhold, er der brug for et sæt begreber, der er særligt velegnede til at indfange den sociale kapital i arbejdslivet.

Social kapital er imidlertid ikke en ny ledelsesteori eller et velafprøvet koncept, man bare skal implementere. Social kapital er en tilgang til eller et særligt perspektiv på organisation og samarbejde. Der kan være tårnhøj social kapital på arbejdspladser, der aldrig har hørt om begrebet. Og man kan sagtens arbejde med at styrke samarbejdsrelationerne ud fra en bred vifte af teorier og metoder.

I Danmark udspringer en væsentlig del af tænkningen om social kapital fra arbejdsmiljøforskningen. Derfor er det ofte dette felts begreber, man bruger til at indkredse virksomheders sociale kapital. Det gælder især de tre nøglebegreber, der tit kaldes "de tre diamanter": tillid, retfærdighed og samarbejde – alle set i forhold til kerneopgaven.

- **Tillid:** 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 angår altså både den gensidige tillid mellem medarbejdere og ledere og om medarbejdernes indbyrdes tillid.
- **Retfærdighed:** På en arbejdsplads er der altid en vis magtdistance mellem ledelse og medarbejdere. Der kan også være forskelle i status og interesser mellem forskellige faggrupper. Hvis man alligevel skal samarbejde godt, må parterne betragte hinandens interesser som legitime og anerkende hinandens kompetencer. Det gør man kun, hvis man oplever, at man bliver fair behand-

let på arbejdspladsen, fx at opgaverne bliver fordelt efter synlige kriterier, der opleves retfærdige.

- **Samarbejdsevne:** At kunne samarbejde godt om kerneopgaven er essensen af social kapital. Tillid og retfærdighed er blot afgørende forudsætninger for, at samarbejdet kan fungere godt og effektivt. Selv om samarbejde ikke er lige vigtigt på alle typer af arbejdspladser, kræver langt de fleste job i dag en høj grad af indbyrdes samspil og koordin-ation.

De tre begreber beskriver den sociale kapital og dermed værdien og styrken af relationerne i organisationen. Her skelner man ofte mellem tre typer af relationer og dermed også tre slags social kapital:

- **Samlende** – internt i den enkelte enhed eller faggruppe.
- **Brobyggende** – på tværs af enheder eller faggrupper.
- **Forbindende** – mellem organisationens forskellige niveauer – fx medarbejdere, afdelingsledere 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 mange små "kongedømmer", der hverken samarbejder med andre eller respekterer ledelsens beslutninger.

# Kapitel 2

## Kom godt i gang



Man kan arbejde med social kapital på mange niveauer. Fra langvarige, ambitiøse projekter, der involverer hele arbejdspladsen, til små afgrænsede indsatser for at styrke fx samarbejde og koordinering i en enkelt enhed. Der findes heller ingen bestemte metoder, man skal følge slavisk for at leve op til betegnelsen "social kapital".

Først i dette kapitel lægger vi hovedvægten på, hvordan man på en let og enkel måde kan få sat social kapital på dagsordenen. Dels ved at fortælle, hvordan to folkeskoler kom godt i gang, dels ved at introducere seks små metoder til at få åbnet ballet.

Sidst i kapitlet præsenteres erfaringer fra to andre uddannelsesinstitutioner, der har arbejdet mere gennemgribende med deres sociale kapital. Disse cases suppleres dels af en tjekliste til større projekter, dels af en række råd om rollefordeling og forankring i organisationen.

### Sæt social kapital på dagsordenen

Oftentimes er det første skridt i arbejdet med social kapital simpelthen at få sat temaet på den fælles dagsorden. Det har de med held gjort på to skoler i Esbjerg Kommune, der siden september 2012 har deltaget i et projekt om at udvikle deres sociale kapital. Initiativet til projektet er taget i samarbejde med BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velværd og Offentlig administration.

I to arbejdsgrupper med ledelse og medarbejderrepræsentanter har skolerne planlagt deres indsatser for at fremme den sociale kapital. Arbejdsgrupperne er mødtes til en række workshops, hvor de er blevet introduceret grundigt til social kapital og har fået inspiration til at skabe dialog om og senere måle deres sociale kapital.

På begge skoler var det første skridt at få et vist fælles sprog på området. På pædagogiske rådsmøder satte de social kapital på dagsordenen og annoncerede, at der ville komme en måling af kapitalen.

På Vestervangskolen valgte de at lægge kreativt ud: De opstillede et lærred i personalerummet, hvor personalet blev opfordret til gennem billeder og farver at udtrykke de tre diamanter – tillid, retfærdighed og samarbejde. På et pædagogisk rådsmøde introducerede de til arbejdet og afprøvede to enkle dialogmetoder. Dels "interviewede" hver deltager mindst tre kolleger ved hjælp af "flip-flap om social kapital". Dels blev filmklip fra Matador og Rejseholdet diskuteret i mindre grupper. Læs mere om disse metoder på de følgende sider.

Også på Spangsbjergskolen satte de social kapital på et pædagogisk rådsmøde og brugte de samme to metoder. Her følte flere i starten, at snakken om "bedre relationer" var lidt u håndgribelig:

– Når man taler om tingene i abstrakte vendinger, synes folk let, at det jo bare er det, vi allerede gør. Derfor er det så vigtigt at arbejde helt konkret med nogle få elementer. Og i virkeligheden er det jo det samme, vi prøver at gøre i klasserne: Opbygge en social kapital, der får samværet og samarbejdet om læringen mellem klassens elever til at fungere godt, siger tillidsrepræsentant Karsten Munk Nielsen.

Både han og skoleleder Lars Andersen forventer, at social kapital kan være med til at løfte samarbejdet i en tid med høje krav til folkeskolen.

– I en lærerkultur giver ord som tillid, samarbejde og retfærdighed meget mening. Hvis undervisningen skal løses på en kvalificeret måde, skal teamet samarbejde omkring klassen, og det forudsætter tillid, siger Lars Andersen.



## Seks gode igangsættere

Der er mange enkle metoder til at sætte social kapital på dagsordenen. På de følgende sider præsenteres seks af dem, som skoler eller uddannelsesinstitutioner har brugt med succes.

### 1. EN LILLE HURTIG OM SOCIAL KAPITAL

I kan bruge denne metode, når I fx vil sætte den sociale kapital på dagsordenen på et personalemøde. Resultatet af dialogen kan eksempelvis bringes videre til SU/AMO/MED-udvalget, som kan drøfte mulige initiativer.

Metoden foregår sådan her:

#### 1. Fælles introduktion

Hvis I ikke allerede har snakket om social kapital, bliver begrebet kort introduceret.

#### 2. Individuel refleksion

Hver enkelt deltager bliver bedt om at tænke over, hvor høj eller lav social kapital vedkommende synes I har på arbejdspladsen.

Deltagerne får udleveret et ark med følgende indhold:

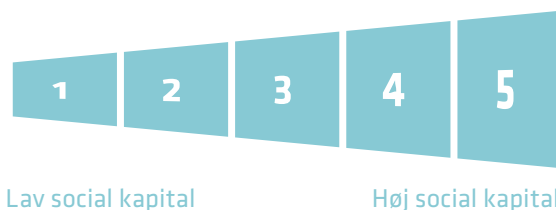
I rum 5 er den sociale kapital helt i top med tillid, retfærdighed og godt samarbejde. I rum 1 er den sociale kapital kendetegnet ved dårligt samarbejde, ringe tillid og lav grad af retfærdighed.

I hvilket af de 5 rum vurderer du at din arbejdsplads befinder sig i øjeblikket? Sæt kryds.

Skriv stikord på, hvad du mener der skal gøres for at flytte jer et rum frem:

---

---



Hvad gør I allerede godt, som I skal blive ved med for at blive i det samme rum?

---

---

#### 3. Dialog på gulvet

Gør plads til at lave de fem rum på gulvet. Bed hver deltager om at stille sig i det valgte rum, finde en person i samme eller tilstødende rum og interviewe hinanden ud fra fx følgende spørgsmål:  
Hvad gør, at du står i dette rum? Hvordan ser rummet ud?

Hvad skal der til for, at I kan flytte jer et rum frem?  
Hvordan ser der ud her?

Hvorfor ligger din arbejdsplads ikke i rummet før?  
Hvad er det gode ved den sociale kapital hos jer?

#### 4. Fælles opsamling

Fremlæg på vegne af hinanden:

- Hvad er der kommet frem om, hvad der kan styrke den sociale kapital hos jer?
- Hvordan kan I arbejde videre med det i fx MED?

I kan finde en grundigere præsentation af metoden på [godtarbejdsmiljø.dk/lillehurtig](http://godtarbejdsmiljø.dk/lillehurtig)



## 2. FLIP-FLAP OM SOCIAL KAPITAL

En enkel og uformel metode til at starte snakken om social kapital er flip-flappen – et foldet stykke papir med en række af de centrale begreber og otte åbne spørgsmål om social kapital.

I kan bruge flip-flappen, når I vil tage hul på dialogen om den sociale kapital på jeres arbejdsplads. Det kan fx være som optakt til eller indslag i et møde. I kan også lade de foldede ark ligge fremme som en synlig påmindelse om, at I arbejder med jeres sociale kapital.

I kan hente og printe det ark, der skal foldes, på [arbejdsmiljøweb.dk/socialkapitalflipflap](http://arbejdsmiljøweb.dk/socialkapitalflipflap). Der står også en kort vejledning til, hvordan flip-flappen foldes og bruges.



## 3. SNAPSHOTS AF SOCIAL KAPITAL

I kan sætte dialogen om social kapital i gang på en anderledes måde ved at få hinanden til at tage snapshots af den i hverdagen – fx med jeres mobiltelefon, lommekamera e.l. Aftal fx, at I hver især skal tage et sjovt eller tankevækkende billede af jeres fælles kerneopgave. Det kan I bruge som afsæt for fx at diskutere, hvori den består, hvordan I bedst løser den, hvad forskellige grupper bidrager med – og hvilke udfordringer der fx ligger i at koordinere indsatsen på en god måde.

Opgaven kan også bestå i at tage et eller flere billeder af arbejdssituationer, hvor tillid, retfærdighed og samarbejde kommer til udtryk i det daglige arbejde. Lav derefter en "fernisering" med jeres forskellige billeder og præsenter fx jeres billeder for hinanden fire og fire. Drøft, hvordan tillid, retfærdighed og samarbejde kommer til udtryk i situationen på billedet, og spørg nysgerrigt ind til hinandens fortællinger.



## 4. SOCIAL KAPITAL PÅ FILM

At spejle sin egen arbejdsplads i kendte episoder fra filmens verden kan være en sjov måde at åbne dialogen om samarbejde, relationer og ledelse på. I kan enten selv finde relevante eksempler eller vælge udvalgte klip fra en af følgende fire serier, som andre arbejdspladser har haft nytte af: Matador, Riget, Rejseholdet og Forbrydelsen.

Klippene er tilgængelige via DR's Bonanza-arkiv. Vær opmærksom på, at hvis I bruger klippene i forbindelse med undervisning og kundskabsformidling, skal I have en aftale med Copydan, AVU-medier.

I dialogen om det enkelte klip kan I fx drøfte følgende spørgsmål:

- Hvordan oplever I tillid, retfærdighed og samarbejde i klippet?
- Hvilke forskelle ser I i relationerne mellem kolleger, mellem afdelinger og mellem ledelse og medarbejdere?
- Hvad oplever I som den centrale opgave i klippet?
- Hvad ville I gøre anderledes på hvilke tidspunkter i klippet?
- Hvad minder det jer om hos jer?

På [arbejdsmiljøweb.dk/italesaette](http://arbejdsmiljøweb.dk/italesaette) kan I læse mere om indholdet i de enkelte filmklip, finde links til klippene samt hente en guide med flere spørgsmål til dem.

## Filmklip skaber fælles reference



På Vestervangskolen i Esbjerg Kommune har man på et fællesmøde for alle lærerne brugt to filmklip om magt fra Matador og Rejseholdet, som blev diskuteret i grupper på 4-6 personer.

Ifølge daværende skoleleder Elisabeth Lodberg har det været vigtigt at kunne tale frit om social kapital ud fra filmklip – frem for ud fra kritiske situationer i hverdagen.

For når det handler om trivsel, kan det let blive personligt, hvis man ikke har et andet fælles udgangspunkt.

– Det har været rart at kunne trække eksempler ind udefra. For hvis man bruger eksempler fra hverdagen, er der altid nogen, der ved, hvem der er en del af en given situation, og så bliver det pludselig personligt, siger hun.

### 5. DIALOGMØDE TIL DIAMANTFUND

**Formål:** At få konkretiseret begreberne tillid, retfærdighed og samarbejdsevne for ledere og medarbejdere og skabe et billede af, hvordan medarbejdere oplever de tre diamanter komme til udtryk på arbejdspladsen. Og i forlængelse heraf få medarbejdernes umiddelbare ideer og forslag til løsninger og handlinger.

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

**Varighed:** cirka to timer.

**Materialer:** Flipover, A4-sedler, en væg eller en tavle til at hænge sedlerne op på.

**Spilleregler:** Man lytter til hinanden og afbryder ikke. Alles udsagn og synspunkter er ligeværdige

**Fremgangsmåde:** Forslag til dagsorden samt yderligere spørgsmål og spørgeguides kan findes på [arbejds miljøweb.dk/diamantfund](http://arbejds miljøweb.dk/diamantfund). Her ligger også supplerende spørgsmål, der kan anvendes, hvis I bruger øvelsen som opsamling på en spørgeske-maundersøgelse. I så fald kan I overveje at bede en konsulent udefra om at styre mødet.

**Gruppearbejde:** Medarbejderne inddeles i grupper og svarer på to grupper af spørgsmål:

- Hvordan kommer tillid til udtryk hos os?
- Hvordan kommer retfærdighed til udtryk hos os?
- Hvornår er samarbejdet om kerneopgaven godt hos os?

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

- Hvordan kommer manglende tillid til udtryk hos os?
- Hvordan kommer manglende retfærdighed til udtryk hos os?
- Hvornår er samarbejdet om kerneopgaven ikke godt?

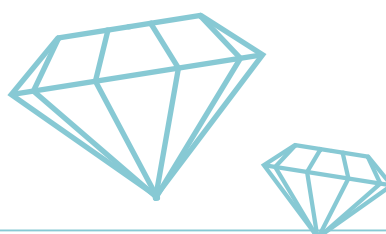
Gruppens svar skrives på tre nye A4-sedler – med konkrete historier tilknyttet.

**Opsamling i plenum:** Hæng sedlerne op på væggen og lad først grupperne præsentere deres "ressourcesedler" og derefter deres sedler med forbedringsmuligheder. Saml op på ligheder og forskelle mellem grupperne i forhold til såvel ressourcer som forbedringsmuligheder.

**Gruppen byder ind i fællesskab:** Lad alle deltagere byde ind med bud på løsninger:

- Hvad er vigtigst at 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.** Indstil ideer til andre fora, hvis I ikke selv har råderum til at realisere dem.

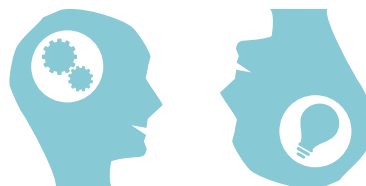


## 6. OMVENDT BRAINSTORM

Omvendt brainstorm er en sjov og energifyldt metode, der kan hjælpe jer med at få øje på nye muligheder for at styrke jeres sociale kapital. Kernen i metoden er at vende en situation eller problemstilling på hovedet.

Fremgangsmåden er følgende:

1. Brainstorm på, hvordan I kommer længst væk fra den ønskede situation. Spørg fx: Hvordan kan vi indrette vores arbejdsplads, så vi undgår, at der opstår et tillidsfuldt samarbejde? Hils alle bud velkomne, og byg kreativt videre på hinandens forslag og ideer.
2. Forhold jer nu til udsagnene. Overvej og snak om, hvilke af dem I faktisk allerede praktiserer. Sæt en stjerne ved disse – hvis blot én af jer synes det.
3. Snak om de udsagn, der er blevet markeret: Hvad kan I gøre i stedet?
4. Aftal, hvad I gerne vil gøre anderledes – i morgen og på længere sigt. Drøft både, hvad I gør hver især, og hvilke ønsker I har til andres bidrag?



## Fem ideer til at styrke den sociale kapital



Følgende temaer er eksempler på områder, hvor I kan arbejde med at styrke jeres sociale kapital. Til hvert tema er nævnt en række dialogspørgsmål.

Sats på at udvikle jeres team og teamstruktur

- Er teamets opgaver klart formuleret?
- Har teamet de rette rammer og vilkår?
- Er beslutningsvejene og rollerne tydelige nok?
- Har teamkoordinatoren den nødvendige opbakning?

Hold lærermøder/pædagogiske rådsmøder med mening

- Er der en klar dagsorden og en tydelig mødeledelse?
- Holder I fokus på emnet og det, I vil nå frem til?
- Anser I "god mødeadfærd" for en vigtig kompetence?

Ryst opgaveposen

- Fordeler I opgaver – fx timer og klasser – på en rimelig måde?
- Er der traditioner eller privilegier, der trænger til et eftersyn?
- Inddrager I medarbejderne ordentligt i planlægningen?

Sæt fokus på ledelse og styring

- Er førstelinjeledernes opgaver tilstrækkeligt klare?
- Er det de rigtige dele af vores arbejde, I måler og dokumenterer?
- Hvilke indsatser/faggrupper bliver særligt påskønnet og belønnet?

Ansæt folk, der kan samarbejde

- Ansætter og afskediger I primært ud fra faglige kompetencer – eller lægger I også vægt på evnen til at samarbejde med andre undervisere, forældre og elever?

Kilde: Kubix.

## Større projekter om social kapital

Hvis jeres arbejde med social kapital skal have form af et længerevarende projekt for hele arbejdspladsen, vil der som regel være behov for en mere fast projektorganisering. Dels skal indsatsen være solidt forankret, dels skal arbejdsdelingen mellem de involverede være klar. Især har ledelsen, SU/AMO/MED-udvalg og de lokale tillidsvalgte hver deres oplagte roller.

### Ledelsen

Social kapital angår jeres kerneopgave og handler om samarbejdsrelationerne på arbejdspladsen som helhed. Derfor er det naturligt at forankre indsatsen på det øverste ledelsesniveau. Ofte organiseres indsatsen i en arbejds- eller styregruppe med deltagelse af eller reference til den øverste ledelse.

Social kapital angår også meget direkte organisationens ledere, fordi det sætter fokus på relationer og samspil mellem såvel ledere og medarbejdere som mellem afdelinger og ledelsesniveauer. Som leder i en organisation, der vil styrke sin sociale kapital, skal man derfor også være indstillet på at kigge sig selv i spejlet – og sin praksis efter i sømmene.

### SU/MED-udvalg

Social kapital er et oplagt tema for SU/MED-udvalg, hvor ledere og medarbejdere netop skal behandle forhold, som har betydning for arbejds-, personale- og samarbejdsforhold på arbejdspladsen. MED-systemet er i sig selv udtryk for en tradition, hvor ledelse og medarbejdere samarbejder i gensidig respekt for hinandens opgaver.

Desuden er udvalgets perspektiv den samlede arbejdsplads. Det giver udvalget mulighed for at tænke social kapital ind i helheden på arbejdspladsen – også på tværs af afdelinger og faggrupper og hele vejen fra det centrale til det lokale niveau.

Et HSU/Hoved-MED-udvalg kan fx bruge resultater af en spørgeskemaundersøgelse til at skabe et overblik over den samlede sociale kapital i organisationen. Herudfra kan udvalget så vurdere, om der er brug for samlede eller mere lokale indsatser.

### Den lokale TRIO

Når et projekt om social kapital har psykisk arbejdsmiljø som et vigtigt formål, er det oplagt, at "den lokale TRIO" på arbejdspladsen styrer og leder indsatsen. TRIO'en udgøres af lederen sammen med tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten. Det kan med fordel ske med støtte fra organisationens interne HR-, arbejdsmiljø- og uddannelseskonsulenter (den centrale TRIO) – med tydelig opbakning fra den øverste relevante ledelse.

Tjeklisten på næste side kan være et nyttigt redskab i startfasen af især større projekter om social kapital. Mange af spørgsmålene er dog også værd at overveje i kortere og mere afgrænsede forløb.





## Tjekliste til projekter om social kapital

### Formål

- Hvad vil I opnå ved at sætte fokus på social kapital?
- Hvordan vil I gerne kunne se, at arbejdspladsens sociale kapital er styrket?
- Hvem – hvilke faggrupper/enheder/organisatoriske niveauer – skal gerne kunne mærke en forskel?

### Ressourcer

- Hvilke ressourcer kræver indsatsen?
- Hvilke arbejdsopgaver skal løses i hvilke faser – og af hvem?
- Er der opgaver, I endnu ikke kender indholdet og omfanget af?
- Kan det klares inden for egne rammer, eller skal ledelse på højere niveau inddrages?
- Hvilke øvrige indsatser har I gang i? Er det muligt at skabe synergieffekt med disse? Hvordan sikres koordinering mellem aktiviteter?
- Er der ressourcer og tilstrækkelig prioritet til en social kapital-indsats lige nu?

### Ledelsesprioritet og beslutningskraft

- Har indsatsen øverste ledelses opmærksomhed og prioritet?
- Hvordan skal medarbejderne/kollegerne mærke dette?
- Hvordan er ledelsen involveret i processen?

### Medarbejderinvolvering

- Hvordan "sælges" ideen om opbygning af social kapital til medarbejderne/kollegerne?
- Hvordan vil I inddrage medarbejderne/kollegerne i indsatsen – i opstarten og undervejs?

### Organisering af indsatsen

- Hvem skal styre indsatsen og være ansvarlig?
- Hvilken rolle har den lokale TRIO (leder, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentant)?
- Skal den centrale TRIO (intern HR-, arbejdsmiljø- og uddannelseskonsulent) have en rolle og i givet fald hvilken?
- Hvilken rolle skal de andre ledere have?

### Projektplan

- Er det klart, hvem der laver en plan for indsatsen – med tidsplan og aktiviteter?
- Hvordan undgås det, at projektet går i stå?
- Er der lavet en mødeplan for den ansvarlige indsatsledelse?

### Kommunikation

- Hvem er interessenter?
- Hvem skal informeres om indsatsen?
- Hvem skal informere – og hvornår i forløbet?
- Hvordan skal kommunikationen være? Information eller dialog?
- Er der behov for en egentlig kommunikationsplan?

Hvem er ansvarlig for at følge op på denne tjekliste?



## Fakta om Sødalskolen

Sødalskolen (tidligere Gjellerupskolen) har 65 ansatte og 265 elever. Skolen har halvandet spor i normalundervisningen samt fire modtagelsesklasser og to specialklasser. Blandt eleverne er knap 65 pct. tosprogede. Skolen ligger i et socialt udsat boligområde.

Elevsammensætningen består af ca. 80 pct. der taler et alderssvarende dansk, og omkring 20 pct., der har sprogstøttebehov. 7 ud af 10 elever har dansk som andetsprog. Skolen modtager ca. hver fjerde af skoledistriktets elever.

Sødalskolen er en af kommunens otte magnet- og profilskoler. Noget af det særlige ved Sødalskolen er:

- at eleverne har flere timer
- at de får morgenmad
- at der er lektiehjælp
- at de har morgenmøder om erhverv og uddannelse
- at eleverne lærer to sprog
- at de har engelsk fra børnehaveklassen
- at skolen har ansat en socialrådgiver, der kan drøfte og hjælpe med eventuelle problemer på hjemmefronten.

De seneste år har kampen for at bevare skolen som en skole for lokalsamfundets børn stået centralt. Det har på mange måder forenet forældre, lærere og ledelse i en fælles indsats for at fortælle omverdenen om skolens særkende og styrker.



### Sødalskolen Fælles kamp styrker den sociale kapital

I kampen for at overleve som lokal skole har medarbejdere på Sødalskolen styrket fokus på kvalitet og samarbejde. Det kan ses på den sociale kapital – selv om medarbejderne slet ikke bruger det begreb i hverdagen.

Sødalskolen er et godt eksempel på, at man godt både kan have en høj social kapital og arbejde systematisk med at styrke samarbejdsrelationerne – uden at bruge de gængse begreber om social kapital.

Som en del af trivselsmålingen beregner Aarhus Kommunes Børn og Unge-forvaltning de enkelte skolers sociale kapital. Her scorer Sødalskolen højt, selv om begrebet social kapital kun benyttes internt i ledelsen og i dialogen med tillidsrepræsentanten. Medarbejderne på skolen taler i stedet om at hjælpe hinanden, om tillid, om kerneopgaven, om fagligheden, den daglige undervisning og elevernes trivsel.

#### Kvalitet og positivt fokus

I arbejdet med at løfte sin kerneopgave bedst muligt har Sødalskolen blandt andet benyttet sig af følgende tilgange og metoder:

**Kvalitetsudvikling:** Siden 2000 har skolen arbejdet med en model for kvalitetsudvikling, der har fokus på kerneopgaven. Modellen involverer hele personalegruppen og er efterhånden så indarbejdet, at det er blevet meget lettere at føre gode ideer fra fx et pædagogisk rådsmøde ud i livet. Og på flere af de resultatmål, skolen bliver vurderet på, er der tydelig fremgang at spore.

**Fokus på positivt ansvar:** I 2011 tog skolen metoden "godsnakning" til sig. Det er en måde at motivere

hinanden til at tage et medansvar for det daglige arbejde og skolens udvikling – og dermed bidrage til en højere grad af selvledelse. Godsnaeringen har været med til at skabe en positiv fortælling om skolen og en stærkere fælles bevidsthed om egne styrker. Den er et element i skolens teambuilding og et fast punkt på alle personalemøder. Det er også blevet en måde at brande skolen på og få italesat de værdier og evner, skolen satser på.

– Godsnaeringen har været den mest skelsættende begivenhed i skolens opbygning af social kapital. Den har både været et bolværk mod kritik udefra og et positivt fokuspunkt internt: "De skal ikke komme og sige, at vi ikke dur til noget – for det gør vi. Se bare her." Det var hele vores identitet som lærere, der var på spil, fortæller tillidsrepræsentant Niels Møller.

**Dagen i dag** – er et kommunikationsmiddel, skolen bruger til at informere alle medarbejdere om, hvad der sker i dag. Kommer der håndværkere eller besøgende, hvem er syge osv. Alle ansatte har pligt til at læse "Dagen i dag", før arbejdsdagen går i gang, så alle har samme grundlæggende viden om, hvad der foregår på skolen.

**Elevernes trivsel:** At opbygge skolens sociale kapital drejer sig ikke kun om personalets trivsel, men også om elevernes. Skolen har indført princippet "at have det godt i skolen", som er rettet mod eleverne. Det handler om en anerkendende måde at arbejde på, hvor man fokuserer på det, der dur, frem for hvad der ikke dur.

– Skolens oprindelige kultur udspringer af at finde og rette fejl. Så det er en kæmpe styrke i stedet bevidst at lære hinanden at finde det gode, påskønne det og kunne formulere det højt for hinanden, siger skolens leder, Susanne Berg.



## Fakta om Hotel- og Restaurantskolen

Hotel- og Restaurantskolen (HRS) er en erhvervsskole. HRS uddanner elever inden for hotel, restaurant og turisme – fx kokke, gastronomiassistenter, smørrebrødsjomfruer og chocolatierer. HRS tilbyder også et 10.-klasses-forløb og har endvidere en række andre kursustilbud inden for området.

HRS har mere end 6.000 elever, studerende og kursister tilmeldt skolen årligt. Dagligt færdes der ca. 1.300 elever på skolen. Der er omkring 160 medarbejdere på skolen, hvoraf ca. 85 er undervisere. De øvrige ansatte arbejder inden for følgende områder: administration, drift, kantine, teknik og service, HR og kvalitet, kursus og markedsføring. Alle disse funktioner er forudsætningen for, at skolen bedst muligt kan levere sin kerneopgave: at uddanne medarbejdere til – og inden for – hotel- og restaurantbranchen.

Skolen har i en årrække haft sine aktiviteter på flere forskellige matrikler i København. I 2010 blev alle HRS' aktiviteter samlet under ét tag i Valby.

## Hotel- og Restaurantskolen Fra projekt til ny kultur

En langvarig og ambitiøs satsning på social kapital har givet tydelige gevinster på Hotel- og Restaurantskolen. Det er lykkedes at styrke samarbejdet om kerneopgaven og samtidig give trivselsarbejdet ny kraft.

På Hotel- og Restaurantskolen (HRS) syntes de hidtidige resultater af trivselsarbejdet ikke rigtig at stå mål med indsatsen. Skolens ledelse ønskede derfor at finde en vej til at opnå en større effekt af arbejdet med at øge trivslen. På tillidsrepræsentantens initiativ og med ledelsens opbakning blev social kapital bragt på bane som en god måde at sætte et dobbelt fokus på kerneopgave og trivsel sammen med medarbejderne. Projektet blev skudt i gang med en temadag for alle medarbejdere i sommeren 2012 og løber 2013 ud.

Det er projektets erklærede målsætninger:

- At samarbejdskulturen mellem ledelse og medarbejdere fremover skal tage afsæt i social kapital.
- At det egentlige projektresultat er en samarbejdskultur i alle afdelinger baseret på social kapital.

Som tovholder på social kapital-projektet og de tilknyttede aktiviteter blev der nedsat en styregruppe. Styregruppen bestod af direktøren, en ledelsesrepræsentant, HR- og kvalitetschefen, to tillidsrepræsentanter, en kommunikationsmedarbejder og en ekstern konsulent. Styregruppens opgave har været at tilrettelægge den overordnede proces, skabe rammerne og beslutte temaer for et halvt år ad gangen.



### Behov for at samle skolen

Samarbejde, forventninger og respekt for hinandens arbejde har fyldt meget i HRS' arbejde med social kapital. Især i projektets første fase, der ellers havde fokus på de samlende relationer i hver afdeling, blev det klart, at mange af skolens udfordringer gik på tværs af afdelingerne. Udfordringen blev ikke mindre af, at skolen indtil 2010 lå spredt på flere adresser. Netop samlingen under ét tag gjorde det både oplagt og muligt at styrke de tværgående relationer.

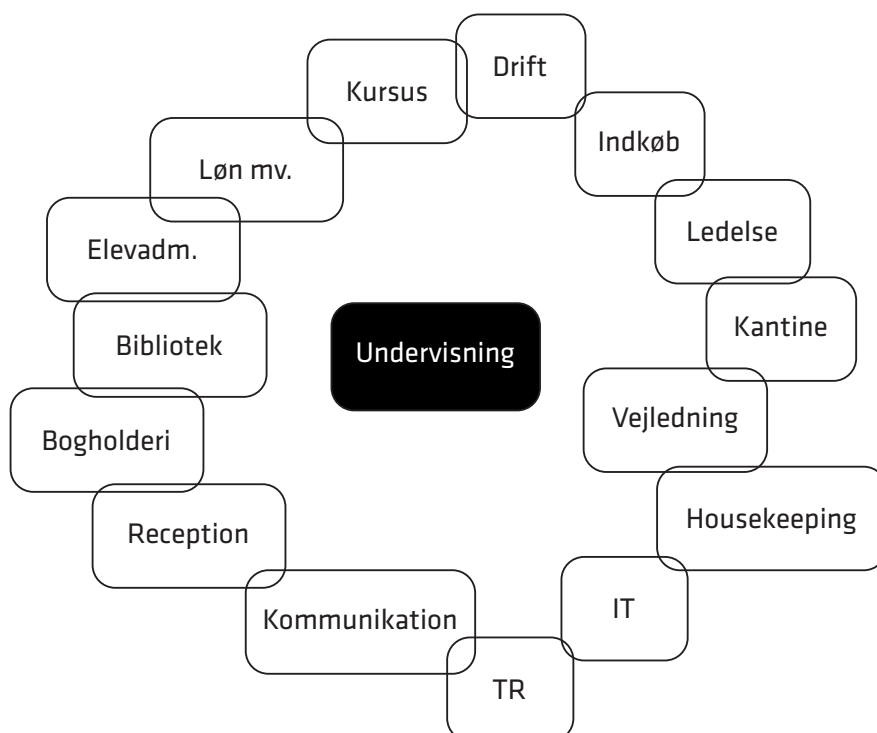
Det har desuden været et vigtigt mål at synliggøre det administrative arbejde på arbejdspladsen. Med undervisningen som kerneopgave har der været en

tendens til at betragte undervisernes arbejde som det vigtigste, mens driften og administrationen blev taget for givet. Den opfattelse har arbejdet med social kapital været med til at bløde op. En underviser fortæller fx, at det var "en øjenåbner" at høre en økonomimedarbejder præsentere sit arbejde. For der mødte han et stærkt engagement og en højt specialiseret faglighed, han tidligere hverken forstod eller anerkendte betydningen af i sin hverdag.

Flere medarbejdere og tillidsrepræsentanter peger på, at der med social kapital er udviklet en kultur, hvor der er bedre plads til løbende at give feedback og gå i dialog. Mange potentielle konflikter bliver taget i opløbet.



### Mange aktører om kerneopgaven



Fem indsatser og gevinster

**Bedre administrative arbejdsgange:** De administrative medarbejdere arbejder med mange systemer, der væver arbejdsgangene sammen, og som gør medarbejderne indbyrdes afhængige af hinandens systemer. Det kan let skabe frustrationer, hvis man ikke kender og forstår de begrænsninger, kollegernes systemer sætter. I projektet er der derfor blevet arbejdet systematisk med både arbejdsgange og videndeling. Medarbejderne har fået afstemt forventninger til hinanden, og det har styrket koordinering og samarbejde.

**Professionel uenighed:** Underviserne har sat fokus på værdien af deres professionelle uenighed. For uenighed kan være både konstruktiv og produktiv, hvis bare den er saglig, og hvis parterne respekterer hinandens positioner og er åbne for at se sagen fra nye sider. Arbejdet med at træne den professionelle uenighed har været en måde at understøtte en god samarbejdskultur og derigennem den sociale kapital.

**Bedre mødekultur:** Arbejdet med social kapital har også påvirket mødekulturen på skolen. Møderne er nu mindre præget af ledelsens enetale og mere af indbyrdes dialog. På flere områder er man også blevet bedre til at bruge møderne til at se fremad. Udfordringer kommer hurtigere på dagsordenen, og begge parter går generelt mere konstruktivt og proaktivt ind i sagerne.

**Anerkendelse og inklusion:** Social kapital-projektet har skabt større fokus på, at alle folk føler sig set og hørt – herunder at også mindre grupperinger i personalet føler sig inkluderet. For den lille del af personalet, der ikke taler dansk, er der fx blevet oprettet kurser på sprog, de forstår.

**En ny samarbejdsform:** Projektarbejdsformen er blevet en indarbejdet samarbejdskultur på skolen. Man forholder sig til, hvem der bliver berørt af en bestemt problemstilling, nedsætter løbende ad hoc-grupper på tværs af organisationen og får opgaven løst. Alle er blevet langt mere bevidste om, at ting kan og skal løses i et samarbejde.

**En stærk organisering**

En særlig styrke ved HRS' forløb om social kapital har været et godt samspil mellem den øverste ledelse, afdelingsledere og tillidsrepræsentanter. Det er sivet ned i organisationen og har skabt stort engagement på mange niveauer. Projektet synes i sig selv at have styrket de forbindende relationer – altså den sociale kapital fra gulv til top i organisationen.

Projektet har også profiteret af at kunne strække sig over en længere periode. For i begyndelsen var der en vis modstand blandt nogle medarbejdere. Projektet havde tid til at gå i dialog med skeptikerne for at afklare kilden til deres modvilje. Den viste sig blandt andet at bunde i dårlige erfaringer med en-dagsseminarer og løsrevne projekter uden opfølgning og effekt. På det punkt har varigheden og holdbarheden af social kapital-projektet overrasket mange positivt.





## Ti gode råd om at arbejde med social kapital

1. Vær grundig i forarbejdet og inddrag begge sider i organisationen. Det at skabe rum (tid) til et projekt giver plads til fordybelse/forundring/udvikling mv. og skaber ofte en værdi i sig selv.
2. Se social kapital som en investering og forvent et "afkast" på sigt. Udvikling tager tid; skab realistiske forventninger til, hvornår man kan se resultater.
3. Nedprioritéér ikke fokus på kerneopgaven, det er den, der skaber afsættet for samarbejdet, accepten og forståelsen for hinandens funktioner.
4. Tag udgangspunkt i de hverdagsopgaver, I allerede løser.
5. Sørg for at holde gryden i kog undervejs i projektforløbet.
6. Vær klar til at give slip på kontrollen, når ejerskabet til projektet breder sig.
7. Social kapital smitter, så bliv ikke frustreret over skeptikere. De fleste kommer med, når kulturen gradvist ændres.
8. Tænk social kapital ind i forhold til rekruttering.
9. Vær opmærksom på, at social kapital i høj grad er et (virksomheds)kulturprojekt og social kapital kun er redskabet til en kulturændring. Når selve social kapital-projektet slutter, er det kulturen, der skal bære social kapital videre.
10. Betragt social kapital som et fremmedsprog, der skal læres.

Kilde: Michael Jørgensen, tillidsrepræsentant, HRS.

# Kapitel 3

## Mål den sociale kapital



### Et grundlag for dialog

Man kan sagtens arbejde med social kapital uden at foretage særlige målinger af den. Mange organisationer vælger dog som en del af et samlet forløb at gennemføre en eller flere målinger.

Formålet kan fx være at kende sin "beholdning" af social kapital og sammenligne den med lignende organisationer. Målingen kan også bruges til at følge med i, hvordan den sociale kapital udvikler sig – og dermed hvad man får ud af at sætte fokus på samarbejdsrelationerne.

At måle den sociale kapital behøver ikke være en stor og kompliceret proces. Derfor er der lavet flere enkle metoder til at måle niveauet af den sociale kapital. Men som alle andre målinger skal de som minimum både have et klart formål, gennemføres ordentligt og følges op bagefter.

Målingen leverer under ingen omstændigheder den eneste sandhed om samarbejdet på arbejdspladsen. Den er i bedste fald et troværdigt øjebliksbillede, som I kan bruge som et fælles afsæt for jeres undren, dialog og handling.

På de følgende sider finder du en model og en tjekliste for, hvordan I kan gennemføre en måling af jeres sociale kapital, samt to eksempler på simple spørgeskemaer til målingen. Endelig får du eksempler på, hvordan de to skoler i Esbjerg har grebet deres målinger an.

### Ni skridt mod en god måling

Når I vil måle jeres sociale kapital, skal I igennem tre faser – forberedelse, gennemførelse og opfølgning – med hver tre trin. Hele processen har således ni punkter, som her beskrives kort.

Hvis det er første gang, I gennemfører en måling, kan det være en god ide at konsultere andre, der har prøvet det før. Dårligt gennemtænkte eller gennemførte målinger er ofte værre end ingenting – og i hvert fald spild af tid og kræfter.

### FØRSTE FASE: FORBERED MÅLINGEN

**1** Stil skarpt på jeres formål med at måle den sociale kapital

- Hvad ønsker I med målingen at opnå, forbedre, udvikle eller vedligeholde?
- Hvad skal målingen konkret bruges til i praksis?
- Skal målingen kun handle om social kapital, eller kan den med fordel integreres i fx jeres trivselsmåling eller APV?

Meld formålet med målingen ud til hele uddannelsesinstitutionen. Fortæl også, hvornår målingen vil finde sted, og hvilke andre aktiviteter der er knyttet til målingen.

Afklar samtidig jeres handlerum: Hvad har I som tovholdere på målingen selv mandat til at beslutte – og hvad er I nødt til at indstille til andre fora? Brug eventuelt tjeklisten bagerst i dette hæfte.

**2** Gå åbent og nysgerrigt til værks

I har måske allerede en fornemmelse af, hvor jeres styrker og forbedringspotentialer ligger. Den fornemmelse kan I kvalificere yderligere ved en uformel "snuserunde", hvor I fx drøfter nogle af følgende spørgsmål med jeres kolleger:





Kilde: Kubix.

- Hvad er dine arbejdsopgaver?
- Hvem samarbejder du med? Om hvad?
- Hvad sætter du pris på/er særligt glad for ved dit arbejde på uddannelsesinstitutionen?
- Hvad synes du burde være anderledes? Og hvorfor?
- Hvordan oplever du samarbejdet med kollegerne – i din egen faggruppe? På tværs af faggrupper, afdelinger eller team?

Denne viden kan I bruge til at kvalificere resten af forløbet omkring målingen.

### 3 Vælg eller design et godt spørgeskema

I kan vælge et af de standardiserede skemaer, der findes til at måle social kapital – se side 24-25. Det har den fordel, at I kan sammenligne jeres resultater med andre. I kan også vælge at supplere et standardskema med spørgsmål, som I vurderer som særligt vigtige hos jer.

Under alle omstændigheder skal I tage stilling til:

- Hvilke spørgsmål er relevante for vores formål med målingen?
- På hvilke punkter er der eventuelt behov for at stille supplerende spørgsmål?
- Er der brug for at eksemplificere eller tilpasse nogle af spørgsmålene til jeres situation?

## ANDEN FASE: GENNEMFØR MÅLINGEN

### 4 Planlæg og gennemfør målingen

I bør på forhånd have taget stilling til:

- Hvem der skal besvare spørgeskemaet. Er det samtlige medarbejdere – eller fx ikke lødere tilknyttede?
- Hvornår og hvordan det skal foregå – elektronisk eller på papir – og med hvilken svarfrist?
- Hvorvidt besvarelserne skal være anonyme eller ej – der er argumenter for begge dele. Se tekstboks.
- Hvordan I sikrer en tilstrækkelig høj svarprocent – fx via information eller tid afsat til formålet.
- Om I kan håndtere indsamlingen og behandlingen af svarene selv eller har brug for hjælp udefra.

I denne fase bør I også drøfte:

- Hvem skal lave den første fortolkning og prioritering af resultaterne?
- Hvem skal resultaterne formidles til – og hvordan?
- Hvem har ansvaret for at handle på de forskellige resultater?

### 5 Behandl resultaterne

I har nu modtaget besvarelserne af spørgeskemaet og skal behandle dem. Hvordan I gør det i praksis, afhænger meget af målingens omfang og kompleksitet.



I den simpleste præsentation af resultaterne optæller og gengiver I blot hele svarfordelingen – eller regner svarene sammen til et gennemsnit på en skala. I nogle målinger kan I også direkte beregne et tal for jeres sociale kapital.

#### 6 Forbered dialogen om resultaterne

Pas på med at konkludere for hurtigt – og med at stirre jer blind på tallene. Talværdierne udgør et meget abstrakt øjebliksbillede af komplekse menneskelige relationer – ikke sandheden om jeres samarbejde.

Værdien af en kvantitativ måling er i høj grad at stimulere nysgerrigheden til at søge grundigere forklaringer og bedre løsninger i dialog. Hvis et resultat fx er uventet højt eller lavt, kan I bruge det som anledning til at undersøge nærmere, hvad der kan ligge bag. Derfor er det helt afgørende, at I tilrettelægger en god proces, hvor de, der har svaret på skemaet, bliver ordentligt inddraget i at fortolke resultaterne.

### TREDJE FASE: FØLG OP PÅ MÅLINGEN

#### 7 Skab dialog om resultaterne

Afhold fx et dialogmøde om resultaterne, hvor I går nysgerrigt til værks sammen med de, der har besvaret skemaet. Lad deltagerne hver især tænke over følgende spørgsmål – og drøfte dem indbyrdes:

- Hvad undrer vi os over?
- Hvad er det godt, vi får sagt højt?
- Hvilke af vores styrker er det særligt vigtigt at holde fast i?
- Hvad er særligt vigtigt at arbejde med for at styrke den sociale kapital?

I kan også drøfte, hvor og hvordan jeres sociale kapital kommer til udtryk – og hvor den kan være sværere at få øje på. I kapitel 2 – Kom godt i gang – kan I finde mere inspiration til denne dialog.

#### 8 Prioritér indsats og handling

På baggrund af jeres dialog om resultaterne kan I indkredse de områder, I ønsker at fokusere på fremover. Det kan både være nogle af jeres styrker, som I ønsker at fastholde, og nogle områder, I gerne vil forbedre. Den indledende snak om prioriteringen kan fx foregå på dialogmødet – og fortsætte i en mindre gruppe, der får til opgave at arbejde videre med at udvikle og kvalificere ideer og forslag.

#### 9 Sørg for at forankre processen ordentligt

Hav løbende fokus på, hvem der gør hvad hvornår? Sæt de aktiviteter i gang, som I selv har handlerum til. Indstil evt. forslag til andre fora på områder, hvor I ikke umiddelbart kan handle på egen hånd. Evaluér, hvad I har fået ud af det, og hvad I kan gøre anderledes næste gang.

På tjeklisten på næste side kan I notere jeres overvejelser om de vigtigste spørgsmål i måleprocessens tre faser.



## Anonymitet eller ej

Det er forskelligt, om en måling af social kapital gennemføres anonymt eller ej. Der kan være gode argumenter for begge dele. På den ene side kan anonymitet give den enkelte medarbejder tryghed i forhold til at give kritik ærligt uden at frygte for personlige konsekvenser. På den anden side gør anonymitet det vanskeligere at følge op på målingen. Det kan blive sværere at komme i gang med at udforske især kritiske resultater – fordi man ikke kan kontakte svarpersonerne og bede dem uddybe deres vurderinger. Anonymiteten kan også komme til at virke

som et skjold, så det bliver for nemt at markere en kritik, som man alligevel ikke skal kunne forklare og forsvare bagefter. Hvis trygheden ved en anonym undersøgelse skal være reel, kræver metoden en arbejdsplads af en vis størrelse. Ved anonyme spørgeskemaundersøgelser er det derfor kun afdelinger, grupper og team af en vis størrelse, der kan få "deres egne" resultater – uden at man bringer anonymiteten i fare.

Kilde: Væksthus for Ledelse: Få mere ud af trivselsmålingen.

### Tjekliste – måling af social kapital



Opmærksomhedspunkter	Jeres noter
Hvad skal målingen bruges til?	
Har vi behov for at kunne sammenligne vores sociale kapital med andres?	
Hvilke spørgsmål skal vi stille? <ul style="list-style-type: none"><li>• Hvilke spørgsmål fra de gængse skemaer er relevante hos os?</li><li>• Har vi behov for supplerende spørgsmål?</li><li>• Skal nogen af spørgsmålene eksemplificeres?</li></ul>	
Hvem skal besvare spørgsmålene? Skal besvarelsene være anonyme?	
Hvordan vil vi gribe målingen an i praksis? Beskriv processen med angivelse af ansvarlige personer og tidsplan.	
Hvem skal resultaterne formidles til og hvordan? Hvordan skal resultaterne bruges videre i processen?	
Hvilke forhindringer kan vi forudse, og hvordan kan de forebygges eller tackles?	

## Spørgeskemaer om social kapital

Der findes mange måder at måle den sociale kapital på. To af de meget udbredte præsenteres her. De kan enten anvendes, som de er eller indarbejdes i andre målinger som fx trivselsmåling eller APV. I kan også vælge at udbygge dem med spørgsmål, som er særligt relevante for den sociale kapital hos jer.

### Fire hurtige om social kapital

Det simpleste spørgeskema om social kapital har blot fire spørgsmål. Det kommer selvfølgelig ikke i dybden med jeres sociale kapital, men erfaringen viser, at det giver et ganske pålideligt fingerpeg om, hvor I ligger på skalaen. Det er let og hurtigt at bruge og kan give jer et godt afsæt for dialogen om den sociale kapital på jeres arbejdsplads. I kan også sammenligne jeres eget niveau med landsgennemsnittet på 10,2 point.

### Supplerende spørgsmål om samarbejde

De fire hurtige fokuserer på to af diamanterne – tillid og retfærdighed. Hvis I gerne vil inkludere den tredje diamant – samarbejdsevnen – kan I eventuelt supplere de fire hurtige med følgende tre udsagn, der angår samarbejdet i henholdsvis egen enhed, på tværs samt opad i organisationen:

- Samarbejdet i min egen afdeling/faggruppe/team fungerer godt.
- Samarbejdet afdelingerne/faggrupperne/teamene imellem fungerer godt.
- Samarbejdet mellem medarbejderne og ledelsen fungerer godt.

Svarmulighederne kan være: Meget enig, enig, hverken/eller, uenig og meget uenig.

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
1. Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?	4	3	2	1	0
2. Stoler ledelsen på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?	4	3	2	1	0
3. Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?	4	3	2	1	0
4. Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?	4	3	2	1	0

Antal point i alt:  
(mellem 0 og 16 point)

- 0-8 point: Meget lav social kapital  
 8,1-10,1 point: Lidt under gennemsnittet for Danmark  
 10,2 point: Gennemsnittet for Danmark  
 10,3-12,3 point: Lidt over gennemsnittet for Danmark  
 12,4-16 point: Meget høj social kapital

I mange af de undersøgelser, der er gennemført i Danmark, har arbejdspladserne med rigtig høj social kapital ligget på ca. 11-13 point, mens arbejdspladser med lav social kapital har ligget omkring 5-7 point. En forskel på 1 point er faktisk nok til, at de ansatte kan mærke en forskel. I praksis vil en forskel på minus/plus 1 point derfor være af betydning.

### Spørgeskemaer fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)

NFA har udgivet tre spørgeskemaer til at måle den sociale kapital på hhv. 15, 21 og 25 spørgsmål. Disse skemaer gør det muligt at måle forskellige former for social kapital på arbejdspladsen og at måle den på teams og afdelingsniveauer i virksomheden. Læs mere på [nfa.dk](http://nfa.dk).



## Din arbejdsplads som helhed

For hvert spørgsmål, sæt et kryds ud for det svar, du mener bedst passer på din arbejdsplads som helhed:

	Altid	Ofte	Somme tider	Sjældent	Aldrig/ næsten aldrig
1. Er der et godt samarbejde mellem ledelsen og de ansatte?	4	3	2	1	0
2. Bliver de ansatte involveret i beslutninger om forandringer på arbejdspladsen?	4	3	2	1	0
3. Er der et godt samarbejde blandt kollegerne på din arbejdsplads?	4	3	2	1	0
4. Er der et godt samarbejde mellem forskellige grupper/afdelinger?	4	3	2	1	0
5. Hjælper man kolleger, der har for meget at lave?	4	3	2	1	0
6. Hjælper man nye kolleger til rette, selv om det ikke er ens opgave?	4	3	2	1	0

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
7. Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?	4	3	2	1	0
8. Kan de ansatte give udtryk for deres meninger og følelser?	4	3	2	1	0
9. Stoler de ansatte i almindelighed på hinanden?	4	3	2	1	0
10. Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?	4	3	2	1	0
11. Bliver man anerkendt for et godt stykke arbejde?	4	3	2	1	0
12. Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?	4	3	2	1	0

### Arbejdsmiljørådets 12 spørgsmål om social kapital

Arbejdsmiljørådet står bag disse 12 spørgsmål, som måler den sociale kapital på arbejdspladsen. Et højt niveau af social kapital målt ud fra disse spørgsmål har vist sig at have en stærk sammenhæng med en række arbejdsmiljøfaktorer som fx høj jobtilfredshed, godt selvvalderet helbred samt et lavt niveau af udbrændthed, stress, søvnbesvær og sygefravær.





## To skolars erfaringer

To skoler i Esbjerg Kommune har siden september 2012 deltaget i et projekt om at udvikle deres sociale kapital. Initiativet til projektet er taget i samarbejde med BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration.

Hver skoles arbejde er forankret i arbejdsgrupper med deltagelse af blandt andre skoleleder, viceskoleleder, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter. Arbejdsgrupperne mødtes til en række workshops, hvor de blev introduceret grundigt til social kapital samt fik inspiration til at skabe dialog om og senere måle deres social kapital. De fik også ideer til, hvordan de kunne skabe dialog om målingens resultater samt prioritere og udvælge indsatsområder.

### Spangsbjergskolen

Spangsbjergskolen ville gerne styrke sit arbejde for et godt psykisk arbejdsmiljø. Samtidig håbede de at få brugbare redskaber til at komme fra måling af social kapital til praktiske forbedringer. Alle skolens ansatte fik på et indledende møde fortalt, at social kapital var et indsatsområde, som skulle være med til at højne trivslen på skolen.

De tre grundelementer i skolens forløb var:

- pædagogiske rådsmøder, der skulle sætte social kapital på dagsordenen
- en måling af skolens sociale kapital med efterfølgende dialog om resultaterne
- i forlængelse af målingen en udvælgelse af aktiviteter, der kunne styrke skolens sociale kapital.

Til målingen brugte skolen en del af Arbejdsmiljørådets 12 spørgsmål, men tilføjede selv en række supplerende spørgsmål om blandt andet arbejdets kvalitet og det psykiske arbejdsmiljø.

Da "de fire hurtige" også indgik i spørgeskemaet, kunne skolen også opgøre sin sociale kapital på denne skala. Resultatet blev 12,5 (januar 2013), hvilket placerer skolen i den højeste kategori: "meget høj social kapital".

Alle skolens ansatte blev inviteret til en dialog om resultaterne. Det skete dels ud fra de fire dialogspørgsmål (se side 22), dels ved hjælp af metoderne "En lille hurtig" og "Dialogmøde til diamantfund". Begge metoder blev afprøvet i undergrupper på otte personer – med arbejdsgruppens medlemmer som procesvejledere.

Resultatet blev følgende fokusområder:

1. At fastholde den høje sociale kapital
  - Fokus på at fastholde god tone og plads til forskellighed.
2. At styrke kerneopgaven
  - Teamarbejdet i fokus med standarder for kvalitet og krav.
  - Supervision i SFO og AKT-team (Adfærd, Kontakt og Trivsel).
  - Tværs-uger.
3. At vise synlig ledelse i forhold til elever og forældre
4. At lave flere sociale arrangementer
  - Skolefest for elever.
  - Fejring af eksamen.
5. At udforske overraskende resultater nærmere
  - Tegn på manglende engagement og motivation hos enkelte af de ansatte.
  - Tegn på manglende oplevet kvalitet i ydelsen blandt enkelte af de ansatte.
  - Samarbejdet mellem personalegrupperne.
6. At tydeliggøre de givne rammer
  - Øge elever og forældres kendskab til den forestående lockout og skolereform.



### Vestervangskolens fire hurtige

1. Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?	3,57
2. Stoler ledelsen på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?	3,62
3. Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?	3,14
4. Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?	2,88
<b>Total</b>	<b>13,20</b>

#### Vestervangskolen

På Vestervangskolen var målet at styrke børnenes faglige udbytte gennem et mere ansvarligt teamsamarbejde med fokus på skolens kerneopgave. Grundelementerne i forløbet var de samme som på Spangsbjergskolen.

Vestervangskolen valgte at bruge "de fire hurtige" suppleret med ét ekstra spørgsmål: "Er der et godt samarbejde mellem kollegerne?". Målt alene på "de fire hurtige" fik skolens ansatte en samlet score på 13,2. Også den placerer sig dermed i kategorien "meget høj social kapital". Gennemsnittet af de 69 medarbejders svar er vist i tabellen.

Resultaterne gav anledning til at kigge nærmere på det spørgsmål, hvor værdien var lavest: Kunne der sikres en endnu mere retfærdig fordeling af arbejdsopgaverne?

Arbejdsgruppen om social kapital afholdt i februar 2013 et dialogmøde, hvor de fremlagde resultaterne åbent med udgangspunkt i de fire dialogspørgsmål på side 22. Desuden blev der arbejdet med dialogværktøjet "En lille hurtig". Deltagerne fik også mulighed for at vende og dreje diamanten "retfærdighed" lidt grundigere. Det skete ud fra metoden "omvendt brainstorm". Begge metoder er beskrevet i kapitel 2, Kom godt i gang.

Dialogen mandede ud i tre fokusområder for det videre arbejde:

- Fokus på retfærdige processer omkring fagfordeling – herunder "positiv prikning" til opgaver.
- En særlig indsats for at udvikle den sociale kapital i SFO'en.
- Fokus på en kommende fusion med anden skole: Kan vi mødes om at skabe en ny, fælles skole med høj social kapital?



### Læs mere om social kapital

Klik på hjemmesideadressen eller publikationens titel for at læse mere.

#### Hjemmesider

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration  
[godtpsyiskarbejdsmiljo.dk](http://godtpsyiskarbejdsmiljo.dk)

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration  
[godtarbejdsmiljo.dk/socialkapital](http://godtarbejdsmiljo.dk/socialkapital)

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration  
[etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital](http://etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital)

Arbejdsmiljørådet  
[amr.dk/inspiration-til-arbejdsmiljoeindsatsen/socialkapital/](http://amr.dk/inspiration-til-arbejdsmiljoeindsatsen/socialkapital/)

Arbejdstilsynet  
[at.dk](http://at.dk)

#### Rapporter og bøger

Bruhn & Hagedorn-Rasmussen (2013):  
At arbejde med social kapital  
– kortlægning af eksisterende erfaringer.

Hasle, Thoft & Olesen (2010):  
Ledelse med social kapital.

Hasle, Kristensen, Olesen & Thoft (2008):  
Virksomhedens sociale kapital – hvidbog.

Kristensen, Tage Søndergaard (2010):  
Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag.

Kristensen, Limborg, Albertsen & Pedersen (2013):  
Jobbet eller arbejdspladsen – hvad betyder mest?  
En analyse af social kapital i folkeskoler.

Væksthus for Ledelse (2011):  
De skjulte velfærdsreserver.

# Stærke samarbejdsrelationer

Mange uddannelsesinstitutioner arbejder i dag med deres sociale kapital. Grundtanken i begrebet er, at man ved at opbygge og udnytte stærke relationer på arbejdspladsen på én gang kan gavne kvalitet og effektivitet samt trivsel og godt arbejdsmiljø.

Dette hæfte er skrevet til alle på uddannelsesområdet, der gerne vil vide mere om, hvad social kapital er, og hvordan man kan arbejde med den i praksis. Det henvender sig især til ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter samt medlemmer af SU/AMO/MED-udvalg.

Hæftet består af tre dele:

- En introduktion til grundtankerne om social kapital.
- Ideer til, hvordan man kan komme i gang.
- Gode råd, hvis I ønsker at måle den sociale kapital.

Hæftet veksler mellem korte introduktioner, praktiske øvelser og erfaringer fra fire uddannelsesinstitutioner.

Hent en pdf-version af hæftet på [godtarbejdsmiljo.dk/relationer](http://godtarbejdsmiljo.dk/relationer)

## 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 'Stærke samarbejdsrelationer' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på [godtarbejdsmiljo.dk](http://godtarbejdsmiljo.dk).



**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**

Velfærd og Offentlig administration