

# SOCIAL KAPITAL

## SAMARBEJDE SKABER RESULTATER

Årets store udsalg skal forberedes, men da medarbejderne møder tidligt ind, er der to sygemeldte, som det ikke har været muligt at finde vikarer for. Kirsten, butikkens indehaver, siger det derfor, som det er: At de får travlt, og at hun har brug for en ekstra indsats fra Ida og Lone, hvis de skal nå det. Hun vil selv aflyse et par møder og være med til at forberede så meget som muligt. Ida og Lone er med på, at det er en ekstraordinær situation og byder ind med ideer til, hvordan de på skift kan tage ansvaret for at servicere kunderne og mærke varer, mens de to andre forbereder udsalget.

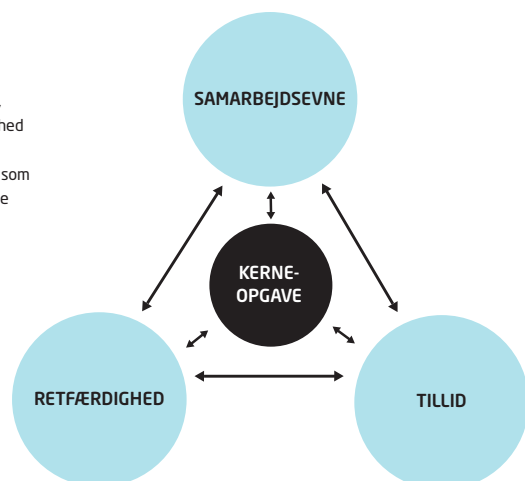
### HVAD ER "SOCIAL KAPITAL"

Virksomhedens sociale kapital er den egenskab, der sætter medarbejdere og ledere i stand til i fællesskab at løse kerneopgaven i virksomheden.

I butikker er kerneopgaven at sælge varer til kunder, så kunden har en god købsoplevelse, omkring dette kan der være en række andre parametre, fx kvalitet og service.

Virksomhedens sociale kapital er derfor defineret ved jeres samarbejdsevne omkring løsningen af jeres kerneopgave, samt den tillid og retfærdighed, I udviser. Det er de tre forhold, virksomheden må have for øje for at opbygge en høj social kapital og løbende vedligeholde den. Undersøgelser viser, at god social kapital afspejler et godt psykisk arbejdsmiljø og høj performance.

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



Når I fremmer social kapital

- sætter I fokus på kerneopgaven
- ser I på planlægning og fordeling af arbejdet
- skaber I strukturer og rammer, der fordrer samarbejdet
- styrker I relationer mellem top og bund samt på tværs

Flere undersøgelser viser, at virksomheder med god social kapital også har et godt psykisk arbejdsmiljø. Når arbejdspladsen har fokus på social kapital, vil I opleve:

- høj grad af tillid og retfærdighed i samarbejdet om opgaverne
- åbent og ærligt samarbejde
- anerkendelse ledelse og kolleger imellem
- samarbejde på tværs af faggrupper, grupper/afdelinger
- at kunne stole på udmeldinger og informationer
- inddragelse og indflydelse omkring jeres opgaver
- at det er ok at stille forslag til ledelsen

Der er social kapital på alle arbejdspladser. Når I vil arbejde med social kapital, handler det derfor om at tage udgangspunkt i det samarbejde, I allerede har.

## **SAMARBEJDEVNE**

Samarbejdsevne handler om samarbejdskompetencer, normer for gensidige forpligtelser og strukturer, der fremmer samarbejdet. Det gode samarbejde sker i samspillet mellem ledere og medarbejdere gennem koordinering, kommunikation og vilje til at samarbejde om at nå et fælles mål.

Du kan overveje følgende:

- hvilke opgaver er I sammen om at løse?
- hvordan løser I i fællesskab opgaven?
- er samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere godt?
- er samarbejdet blandt medarbejderne godt?
- er samarbejdet mellem grupper/afdelinger på arbejdspladsen godt?
- hjælper I hinanden, når der er meget at lave eller andre udfordringer?
- er der respekt for de forskellige faggruppers bidrag til løsning af opgaverne?
- bliver de berørte inddraget og hørt, når beslutninger træffes?
- hjælper I nye kolleger til rette?
- Er der ordentlige vilkår for samarbejde og kommunikation om arbejdet?

## **TILLID**

Tillid handler om troværdighed, og om hvorvidt I kan regne med hinanden. Det er både tilliden mellem ledelse og medarbejdere og tilliden mellem medarbejderne.

## **RETFÆRDIGHED**

Retfærdighed handler om, at man bliver retfærdigt behandlet. Det kan både være ift. de processer, der foregår på arbejdspladsen fx tilrettelæggelse af arbejdet og ift. fordeling af goder, fx kurser.

Du kan overveje følgende om tillid og retfærdighed:

- kan I stole på ledelsens udmeldinger?
- kan I frit give udtryk for meninger og følelser?
- bliver konflikter løst retfærdigt?
- bliver I anerkendt for et godt stykke arbejde?
- bliver arbejdsopgaverne fordelt retfærdigt?
- bliver beslutninger taget på et klart og gennemskeligt grundlag?
- ved alle, hvornår og hvordan de får indflydelse på beslutningerne?

Hvis der er nogle af ovenstående forhold, som du mener, der kan blive bedre, vil det være oplagt at tage temperaturen på den sociale kapital og komme i gang med at opbygge social kapital på jeres arbejdsplads.

Når man taler om social kapital, er forskellige relationer i virksomheden i fokus. Det kan være:

- Samlende relationer, der knytter medlemmer af en arbejdsgruppe eller afdeling sammen
- Brobyggende relationer mellem arbejdsgrupper eller afdelinger
- Forbindende relationer mellem ledelse og medarbejdere i forskellige afdelinger eller grupper

Det er op til den enkelte virksomhed, hvilke og hvor mange typer relationer de vil arbejde med.

## **OPBYG SOCIAL KAPITAL**

### **SÆT FOKUS PÅ KERNEOPGAVEN**

Fokus på kerneopgaven styrker den sociale kapital samtidig med at kvalitet og produktivitet forbedres. I fællesskab kan I både skabe større klarhed over opgaven, arbejde i samme retning samt sikre en fælles forståelse af kvalitet, konkrete mål og hvordan I når dem.

Fx kan I:

- i fællesskab afklare arbejdets mål og forventninger hertil fra både ledelse og medarbejdere
- i fællesskab afklare, hvad der skaber kvalitet, og hvad der er u hensigtsmæssige eller overflødige arbejdsopgaver

### **SÆT FOKUS PÅ SAMARBEJDEEVNE**

#### **Samarbejde om arbejdsopgaverne**

I udvikler social kapital primært i det daglige samarbejde. Et godt samarbejde om opgaver kræver:

- at I hjælper hinanden
- at I søger at løse problemer i fællesskab
- at I respekterer hinandens fagligheder og kvalifikationer
- at I løser konflikter

#### **Opbyg gensidigt forpligtende normer for samarbejde**

Forudsætningen for at udvikle et smidigt samarbejde er, at ledelse og medarbejdere opbygger gensidigt forpligtende normer. Fx at der er en norm for, hvordan I løser problemer i relation til arbejdsopgaver. Konkret kan det betyde, at ledelse og medarbejdere mødes og løser problemerne i fællesskab.

Alle skal vide, hvem der har ansvar for hvad, og at opgaver og roller skal være klare og velkendte. Det kan normer for gensidig forpligtelse være med til at afklare.

Følgende kan stimulere gensidigt forpligtende normer mellem ledelse og medarbejdere:

- Løbende at afstemme og afklare roller og opgaver
- Hyppig kontakt og mulighed for at mødes
- Anerkendelse af den andens legitimitet og motiver
- Accept af både fælles og forskellige interesser
- Helhedsforståelse
- Villighed til at gå på kompromis
- Mod og tålmodighed

- Lydhørhed
- Evne til at se tingene i andres perspektiv
- Evne til at stille spørgsmål uden allerede at forudsætte svaret
- Evne til at bruge andres fejltagelser og succeser til det fælles bedste

### **Styrk jeres relationer**

Samarbejdsevnen handler bl.a. om struktur og rammer - hvilke praktiske muligheder har medarbejdere og ledelse for at mødes og udvikle relationer? Det handler ikke kun om at mødes, men om hvordan I i det hele taget kommunikerer og koordinerer arbejdet. Måske mødes I uformelt i løbet af arbejdsdagen for at koordinere og løse opgaverne sammen.

De uformelle øjeblikke styrker ofte samarbejdsrelationerne – det er her, I lærer hinanden at kende som kolleger.

### **SÆT FOKUS PÅ TILLID**

Tillid er, som retfærdighed, afgørende for, at samarbejde kan fungere godt og effektivt.

#### **Udvis tillid til hinanden**

Tillid handler om, hvorvidt I kan regne med hinanden. En leder kan vise tillid til sin medarbejdere ved fx at uddelegere ansvar til dem med forventning om, at medarbejderne gør deres bedste for at løse arbejdsopgaverne. Som medarbejder viser du tillid til ledelsen ved at stole på de udmeldinger du får og at ledelsen varetager jeres fælles bedste.

Arbejdspladser, hvor man har høj grad af tillid, er altså præget af, at både medarbejdere og ledelse er villige til at løbe en risiko fx ved at give beslutningskompetence til andre eller ved at lytte til andres synspunkter og tage dem seriøst.

#### **Optræd troværdigt**

Ved at optræde troværdigt skaber I tillid hos hinanden, og det skal der arbejdes med hele tiden.

Følgende kan være med til at opbygge troværdighed:

- Velvillighed – I viser jeres gode hensigter og udnytter ikke sårbarhed
- Kompetence – I viser, I ved, hvad der bliver talt om
- Konsistent adfærd – I har en gennemskuelig og forklarlig adfærd
- Integritet – I mener og gør, hvad I siger
- Uddelegering af kontrol – I viser selv tillid ved at give kompetence til andre
- Lydhørhed – I tager andres synspunkter seriøst

### **SÆT FOKUS PÅ RETFÆRDIGHED**

Retfærdighed er et udtryk for, om du som medarbejder synes, at tingene går ordentligt for sig, og at du bliver behandlet fair.

Det handler om:

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

Følgende elementer kan øge oplevelsen af retfærdighed:

- Konsistens – Lige behandling af alle
- Involvering – De berørte bliver hørt
- Respekt – Man behandler andres synspunkter seriøst
- Synlighed – Beslutningsprocessen er gennemskelig
- Forklaring – Det er klart, hvorfor beslutningen blev som den blev, og hvilke konsekvenser den får
- Ankemulighed – I kan ændre unfair og forkerte beslutninger

## **OVERORDNEDE TILTAG (PÅ VIRKSOMHEDSNIVEAU)**

### **God omgangstone**

Simple ting, som at sige godmorgen, farvel og det at tale ordentligt til hinanden, har betydning for jeres forhold til hinanden.

Ironi, sarkasme og skældsord kan danne grundlag for misforståelser og usikkerhed. Der er naturligvis en særlig jargon og kultur på den enkelte arbejdsplads, og det skal der være plads til. Men det er samtidig vigtigt, at jargonen ikke udvikler sig til at blive ubehagelig. Vær især opmærksom på jeres sprog og omgangstone over for de nye kolleger.

### **Respekter hinanden**

Butikken efterspørger mange former for kvalifikationer og kompetencer, så medarbejderne kan supplere hinanden. Det er vigtigt at respektere hinandens forskellige kvalifikationer, interesser, behov og arbejdsopgave. Herved opstår der gode samarbejdsevner, og I når frem til et resultat, som alle anerkender.

### **Husk at anerkende**

Anerkendelse af hinandens indsats har betydning for en god opgaveløsning og den daglige trivsel. Så husk at anerkend din kollegas gode indsats.

### **Tag konflikter i opløbet**

En god arbejdsdag kan godt være hektisk og indeholde problemer og konflikter. Det er vigtigt, at de ikke bliver gemt af vejen, men at I i stedet betragter dem som tegn på dynamik mellem mennesker og løser dem gennem god og konstruktiv dialog.

Lær hvordan du kan undgå, at uenigheder bliver til konflikter, og hvordan I tackler konflikter.

Læs om "Konflikter mellem kolleger."

### **Sig fra over for mobning**

Sørg for at sige fra over for mobning og gribe ind, hvis du oplever mobning. Læs om hvordan under emnet "Mobning."