



Det Nationale Forskningscenter
for Arbejdsmiljø

Sæt fokus på samarbejdet

Sådan arbejder
I med den
sociale kapital
på arbejdspladsen

SÆT FOKUS PÅ SAMARBEJDET

Sådan arbejder I med den sociale kapital på arbejdspladsen

NFA-PJECE

| | |
|-------------------|---|
| Titel | SÆT FOKUS PÅ SAMARBEJDET - Sådan arbejder I med den sociale kapital på arbejdspladsen |
| Forfattere | Thomas Clausen, Vilhelm Borg, Johan Simonsen Abildgaard og Annette Meng |
| Institution | Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) |
| Udgiver | Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) |
| Finansiell støtte | Arbejdsmiljøforskningsfonden |
| Udgivet | December 2018 |
| Internetudgave | nfa.dk |

HVAD ER SOCIAL KAPITAL?

Social kapital handler om ledelse og samarbejde på arbejdspladsen. Hvis samarbejdet på arbejdspladsen fungerer godt, og den sociale kapital er høj, får medarbejdere og ledere bedre muligheder for at løse deres arbejdsopgaver på en effektiv og tilfredsstillende måde.

Man kan tale om fire former for social kapital:

- Social kapital inden for teams
- Social kapital mellem teams
- Social kapital i forhold til den nærmeste leder
- Social kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed

Nærmere bestemt handler hver af de fire former for social kapital om gensidig hjælp, kommunikation, forventningsafstemning, tillid og fælles forståelse af arbejdsopgaverne blandt medarbejdere og ledere på jeres arbejdsplads. Den sociale kapital er derfor en vigtig del af det psykiske arbejdsmiljø hos jer.

Det er altid en god idé at arbejde med den sociale kapital på arbejdspladsen!

Der er ofte store forskelle i den sociale kapital på tværs af arbejdspladser. Men der er ofte endnu større forskelle mellem de forskellige teams og afdelinger på en arbejdsplads.

Derfor kan det være en god idé at give den sociale kapital et serviceeftersyn og finde ud af, hvordan I kan blive bedre til at samarbejde.

Ved at arbejde med den sociale kapital får I mulighed for at skabe en bedre arbejdsplads med gode samarbejdsrelationer, mere arbejdsglæde, øget produktivitet og kvalitet i opgaveløsningen.

Hvordan kan man arbejde med den sociale kapital?

Når man skal arbejde med den sociale kapital på arbejdspladsen vil arbejdet typisk gennemløbe fem faser. Og hvis I går systematisk til værks, viser erfaringerne, at I kan nå langt. De fem faser er:

1. Opstart
2. Kortlægning
3. Prioritering og handling
4. Implementering
5. Evaluering



Når man skal arbejde systematisk med den sociale kapital, er det vigtigt, at der bliver lagt et solidt fundament for det videre arbejde. Det gør I i **opstartsfasen**, hvor I planlægger det videre forløb.

Inden I går i gang, er det vigtigt, at I **kortlægger den sociale kapital** på arbejdspladsen.

Når I har kortlagt den sociale kapital, er det vigtigt, at I **prioriterer og udvælger de områder, I gerne vil arbejde videre med**. Det kan fx være den sociale kapital i forhold til andre teams eller den sociale kapital inden for jeres eget team. I denne fase er det vigtigt, at I inddrager medarbejdernes synspunkter og erfaringer.

Når I har valgt de indsatsområder, I gerne vil arbejde videre med, skal I **udvikle nogle handleplaner**, som sætter jer i stand at handle på de udfordringer, I har i den sociale kapital. I **implementeringsfasen** skal I omsætte jeres ideer til handling, og i denne fase er det vigtigt, at I løbende sørger for at følge op på handleplanen. Her spiller medarbejderne også en vigtig rolle, og det er vigtigt, at alle medarbejdere har kendskab til de handleplaner, der arbejdes med i deres team.

Når I synes, at I er ved at være i mål, er I nået til **evalueringsfasen**. Her er det vigtigt, at I evaluerer processen og lærer af forløbet.

1. Opstart: Hvordan kommer I godt i gang med at arbejde med den sociale kapital?

Det er vigtigt med en grundig opstartsfasen, når I skal arbejde med den sociale kapital. Det kan være en god ide at nedsætte en styregruppe, og det er oplagt at lade samarbejds- og/eller arbejdsmiljøudvalget spille en central rolle.

Hvem skal være med i styregruppen?

Hvis I vælger at nedsætte en styregruppe, bør den forankres i samarbejds- og/eller arbejdsmiljøudvalget, og styregruppen bør som minimum bestå af en arbejdsmiljørepræsentant (AMR), en tillidsrepræsentant (TR), repræsentanter for ledelsen og andre relevante medarbejdere på arbejdspladsen.

Når I starter op, er det vigtigt, at styregruppen holder et planlægningsmøde, hvor I overvejer følgende spørgsmål:

- Hvad er målet med indsatsen?
- Hvad ønsker vi at opnå?
- Hvordan vil vi kortlægge den sociale kapital? Med spørgeskemaer eller ved dialogmøder?
- Skal alle teams arbejde med deres sociale kapital, eller skal vi udvælge nogle teams med særlige udfordringer?
- Skal vi prioritere de samme områder på hele arbejdspladsen, eller har teams' ene forskellige udfordringer?
- Hvordan får vi engageret medarbejderne i arbejdet med den sociale kapital?

I bilag 1 finder I et processtyringsværktøj, der kan hjælpe med at holde processen på sporet.

Når disse spørgsmål er blevet afklaret, er I klar til at gå i gang med at kortlægge den sociale kapital på arbejdspladsen.

Hvem skal involveres i indsatsen for at forbedre den sociale kapital?

Det er vigtigt at involvere medarbejderne i indsatsen for at forbedre den sociale kapital på arbejdspladsen. På den måde kan I

- skabe opbakning til indsatsen,
- få bragt vigtig viden i spil og
- få medarbejderne til aktivt at deltage i indsatsen for at forbedre den sociale kapital

2. Kortlægning: Hvordan er den sociale kapital hos jer?

I kan undersøge den sociale kapital på jeres arbejdsplads ved enten at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse på arbejdspladsen eller ved at holde dialogmøder på arbejdspladsen eller i de enkelte teams.

Kortlægning ved hjælp af spørgeskemaer

I kan gennemføre jeres egen spørgeskemaundersøgelse af den sociale kapital på arbejdspladsen ved at bruge NFA's onlinespørgeskema. Det er gratis at bruge spørgeskemaet. Læs mere på: <http://nfa.dk/da/Vaerktoejer/Sporgeskemaer/Sporgeskema-til-maaling-af-social-kapital>

Kortlægningen sker ved, at der bliver sendt et spørgeskema ud til alle medarbejderne. Det er vigtigt, at I opfordrer medarbejderne til at deltage. Jo flere, der svarer på spørgeskemaet, jo mere fortæller resultaterne om den sociale kapital på jeres arbejdsplads.

Fordelen ved at kortlægge den sociale kapital ved hjælp af spørgeskemaer er, at det skaber et bredt overblik, og at I kan sammenligne forskellige teams med hinanden. I får resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen i en rapport, hvor man kan sammenligne de enkelte teams med hinanden, og på den måde kan I få et indtryk af, hvor de enkelte teams har styrker og udfordringer. Det giver jer en relevant viden til jeres videre arbejde med den sociale kapital.

Når I får resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, er det vigtigt, at I taler om dem. Når I gør det, kan I danne en fælles forståelse af, hvordan den sociale kapital er i de enkelte teams, og hvad I gerne vil arbejde på at forbedre.

Kortlægning ved hjælp af dialog

Når I kortlægger den sociale kapital ved hjælp af dialog, får I mulighed for at tale sammen om, hvordan I oplever samarbejdet på arbejdspladsen – både mellem medarbejdere og mellem ledelse og medarbejdere. Det er første skridt på vejen til at forbedre samarbejdet og den sociale kapital på arbejdspladsen.

I kan vælge at holde dialogmødet i styregruppen eller med medarbejderne i de enkelte teams.

Når I skal undersøge den sociale kapital, kan I starte dialogen med dette spørgsmål

Hvilke områder af den sociale kapital skal vi fokusere på, for at vi kan løse vores arbejdsopgaver på en effektiv og tilfredsstillende måde?

- Er det den sociale kapital inden for vores team?
- Er det den sociale kapital i forhold til andre teams?
- Er det den sociale kapital i forhold til vores nærmeste leder?
- Er det den sociale kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed?

Det er vigtigt, at dialogen fokuserer på jeres dagligdags erfaringer fra arbejdspladsen, og hvis I har gennemført en spørgeskemaundersøgelse, kan I også inddrage resultaterne fra den i dialogen.

3. Prioritering og handling: Hvordan kan man arbejde med den sociale kapital?

I denne fase skal I udvælge de indsatsområder, som I gerne vil arbejde med, og så skal I planlægge, hvordan I vil arbejde med dem. I kan vælge at klare det hele på et møde, eller også kan I dele det op på to møder. På det første møde udvælger I de relevante indsatsområder og på det andet møde arbejder I med at udvikle handleplaner.

Når I skal arbejde med den sociale kapital, er det en god idé at holde workshops i de enkelte teams. I nogle teams vil det være oplagt at invitere alle medarbejdere, og i andre teams kan det passe bedre at udpege nogle repræsentanter – det gælder især i meget store teams eller i teams, hvor det kan være vanskeligt at samle hele teamet på én gang.

Vi anbefaler, at I inddrager medarbejderne i denne tredje fase. Medarbejdernes viden er særligt vigtig i denne fase, da det netop er medarbejderne, som er eksperterne i, hvordan det er at arbejde i deres team. Ved at involvere medarbejderne sikrer I også, at medarbejderne føler ejerskab til processen og tager et medansvar for at forbedre den sociale kapital.

Inden I går i gang, skal I udpege en person, der kan fungere som mødeleder. Det kan fx være en tillidsrepræsentant, en arbejdsmiljørepræsentant eller en leder.

Prioritering: Udvalgelse af indsatsområder

På prioriteringsmødet skal I finde frem til nogle indsatsområder, som alle synes er vigtige at arbejde med.

Derfor er det afgørende, at I tager jer god tid til at tale sammen om, hvordan I samarbejder og hvordan I ved fælles hjælp kan forbedre samarbejdet – både mellem kollegerne og i forholdet mellem ledelse og medarbejdere. Det er vigtigt, at alle får mulighed for at komme til orde.

For at få så godt et udbytte af prioriteringsmødet som muligt er det vigtigt, at I tager jer tid til at lave en god dagsorden. En god dagsorden bidrager til, at I får talt grundigt om resultaterne og giver jer de bedste muligheder for at udvælge de mest relevante indsatsområder.

Eksempel på dagsorden for et prioriteringsmøde

- **Præsentation:** Mødeleder præsenterer resultater fra kortlægningen (dialog og/eller spørgeskema).
- **Diskussion:** Gruppen diskuterer resultaterne ud fra følgende punkter:
 - Kan vi genkende resultaterne?
 - Peger resultaterne på væsentlige problemstillinger?
 - Er det noget, vi kan gøre noget ved?
 - Hvad betyder problemstillingen for vores trivsel i arbejdet og for vores muligheder for at løse vores arbejdsopgaver?
- **Prioritering:** Hvilke problemstillinger er de vigtigste? I skal udvælge de indsatsområder, I vil arbejde videre med.
- **Afslutning:** I bliver enige om ét eller to indsatsområder, som I skal arbejde videre med. Og når I har truffet beslutningen, er det vigtigt, at alle deltagere bakker op.

Handling: Lav handleplaner for de udvalgte indsatsområder

Når I har fundet ét eller to indsatsområder, som I vil arbejde videre med, skal I lave en plan for, hvordan I vil arbejde med dem. Det er en god ide at starte med at udfylde et handleplansskema, hvor I kort beskriver indsatsområdet, hvordan I vil arbejde med indsatsområdet, hvem der er ansvarlig for handleplanen samt hvilke tidsfrister og succeskriterier, der er for arbejdet med handleplanen.

| Handleplansskema | |
|--|---|
| Indsatsområde | Lav en beskrivelse af problemstillingen og dens betydning for jeres trivsel og muligheder for at udføre jeres arbejdsopgaver. |
| Beskrivelse af handleplan | Lav en konkret og detaljeret beskrivelse af, hvordan I vil arbejde med problemstillingen. |
| Ansvarlige/Tovholdere | Find ud af, hvem der er ansvarlig for, at I holder fokus på handleplanen? |
| Tidsplan | Beslut hvornår gør I hvad, og hvornår er I i mål med indsatsen? Det er en god ide at have et eller flere delmål, der også kan fejres. |
| Hvordan og hvornår følger vi op på handleplanen? | Aftal hvordan og hvornår, I følger op på indsatsen. Det er vigtigt med løbende opfølgning og at bidrage med sparring og tilpasning af handleplanen. |
| Hvordan forankrer vi handleplanen i teamets arbejdsgange? | Find ud af, hvordan I bedst muligt kan få handleplanen til at passe ind i de arbejdsgange, I har på arbejdspladsen. |

I bilag 2 finder I en skabelon til et handleplansskema.

Når I laver handleplaner om social kapital, er det vigtigt, at I:

- involverer medarbejderne i arbejdet med handleplanerne
- sørger for, at handleplanerne passer ind i jeres arbejdsgange

- sørger for, at handleplanerne er konkrete og nemme at omsætte til handling
- laver klare aftaler om, hvem der har hvilke ansvarsområder – det er en god ide at udpege en tovholder
- laver en klar tidsplan for, hvordan I gennemfører handleplanen i praksis på arbejdspladsen
- involverer det andet team, hvis I vil arbejde med den sociale kapital til et andet team.

Når I arbejder med handleplaner om social kapital, er det især vigtigt, at I gør, hvad I kan for at sikre, at handleplanerne passer ind i jeres arbejdsgange. Og hvis I vælger en indsats, der på samme tid forbedrer den sociale kapital og jeres muligheder for at løse jeres arbejdsopgaver, har I en større chance for at nå i mål med handleplanen.

Hvis det ikke har været muligt at samle alle medarbejdere til prioriteringsmødet og handleplansmødet, er det vigtigt, at der bagefter bliver informeret bredt ud til samtlige medarbejdere. På den måde får alle besked om, hvilke indsatsområder der blev prioriteret, og hvilke handleplaner der er blevet lavet. På den måde bidrager I til at skabe opbakning til den videre proces.

I bilag 3 finder I et oversigtsskema, der kan hjælpe styregruppen med at holde styr på det videre arbejde med handleplanerne.

4. Implementering: Sæt handleplanerne i værk

I er nu nået til, at I skal implementere jeres handleplaner på arbejdspladsen. Når I skal arbejde med handleplanerne om social kapital, er det vigtigt, at I husker at involvere medarbejderne, at lave klare aftaler, og at I sørger for at følge op på aktiviteterne.

Når I sætter handleplanerne i værk, er det vigtigt, at:

- I involverer alle medarbejdere i teamet i iværksættelsen af handleplanen – hvis medarbejderne ikke har kendskab til handleplanen, kan de ikke hjælpe med at implementere den
- ledelsen bakker op om arbejdet med handleplanen
- ledelsen bakker op om tovholderen, og at ledelsen sparrer med tovholderen om, hvordan man kan få iværksat handleplanen bedst muligt
- hele teamet tager ansvar for at arbejde med handleplanen, så arbejdet med den sociale kapital bliver hele teamets projekt
- I løbende følger op på arbejdet med handleplanen, fx på tavlemøder
- I justerer og reviderer handleplanen, hvis I oplever problemer med at få den til at fungere.

Det er helt naturligt, at I vil opleve, at nogle handleplaner skal revideres. Dels fordi jeres idéer skal omsættes til handling i en travl hverdag, og dels fordi, man kan møde uforudsete udfordringer på arbejdspladsen.

5. Evaluering

Evalueringsfasen er den sidste fase i forløbet. I skal nu gøre status på jeres handleplaner og de indsatsområder, I har arbejdet med. Det er også I denne fase, at I drager erfaringer og lærer af forløbet.

Evalueringen af jeres arbejde med den sociale kapital bør både fokusere på hele arbejdspladsens indsats og på de enkelte handleplaner. Evalueringen af hele arbejdspladsens indsats kan udføres af styregruppen, og evalueringen af de enkelte handleplaner kan udføres i teamet eller afdelingen med støtte fra styregruppen.

Når I evaluerer jeres indsats, skal I forholde jer til følgende spørgsmål:

- Har I fundet frem til nogle vigtige indsatsområder?
- Har I været i stand til at involvere medarbejderne i processen?
- Har indsatserne haft den ønskede effekt på arbejdspladsen og blandt medarbejderne?
- Hvad har I lært i forløbet? Og har I i processen fået ideer til nye indsatser, der kan sættes i værk for at forbedre den sociale kapital?

Hvis I har gennemført en spørgeskemaundersøgelse af den sociale kapital på arbejdspladsen, inden I gik i gang med arbejdet, kan I også vælge at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse i slutningen af processen. Det kan give jer et fingerpeg om, hvor langt I er nået med jeres indsats.

Når I har evalueret jeres indsats, er det vigtigt, at alle medarbejdere får kendskab til, hvad I har opnået, og hvad I har lært. Det er med til at skabe mening i processen og motivation i forhold til den videre indsats for at arbejde med den sociale kapital på arbejdspladsen.

6. Det kan godt betale sig at arbejde med den sociale kapital – og arbejdet er en løbende proces

Det kan måske synes lidt svært at arbejde med den sociale kapital. Men hvis I går systematisk til værks, viser erfaringerne, at man kan nå langt. Og ved at arbejde systematisk med den sociale kapital får I mulighed for at skabe en bedre arbejdsplads med mere effektive samarbejdsrelationer, bedre psykisk arbejdsmiljø, mere arbejdsglæde samt øget produktivitet, effektivitet og kvalitet i arbejdet.

Arbejdet med social kapital er en løbende proces. Og det er derfor vigtigt, at I er opmærksomme på, at der hele tiden kan opstå nye udfordringer i forhold til den sociale kapital på jeres arbejdsplads. Derfor anbefaler vi, at I holder et vågent øje med den sociale kapital på arbejdspladsen, og at I løbende taler om og gør noget ved de udfordringer, der viser sig hen ad vejen. På den måde får I de bedste muligheder for at bevare en god arbejdsplads med et godt psykisk arbejdsmiljø.

7. Sådan har andre arbejdet med deres sociale kapital

Kommunikation og forventningsafstemning mellem to teams

Indsatsområde: To teams arbejder tæt sammen. Begge teams oplever, at samarbejdet er dårligt koordineret og det giver gnidninger mellem de to teams.

Handling: De to teams bliver enige om, at en medarbejder og en leder fra det ene team deltager i det andet teams' planlægningsmøder – og omvendt. De to teams laver også nogle klare aftaler, som letter koordineringen mellem de to teams i hverdagen.

Resultat: Samarbejdet mellem de to teams bliver forbedret, og de to teams oplever færre konflikter i hverdagen.

Samarbejde om planlægningen af arbejdsopgaver mellem medarbejdere og nærmeste leder

Indsatsområde: Medarbejderne i et team oplever, at arbejdsopgaverne i teamet bliver fordelt på en uhensigtsmæssig måde, og det skaber frustration blandt medarbejderne.

Handling: Medarbejderne bliver enige med den nærmeste leder om, at medarbejderne skal inddrages i fordelingen af arbejdsopgaverne, så den finder sted på en måde, der tilgodeser medarbejdernes ønsker om at varetage en række varierede arbejdsopgaver.

Resultat: Medarbejderne inddrages i fordelingen af arbejdsopgaverne, og medarbejdernes tilfredshed med deres arbejde og deres leder stiger mærkbart.

Jobrotation mellem to teams

Indsatsområde: Medarbejderne i team A oplever, at medarbejderne i team B mangler forståelse for, hvordan deres opgaveløsning påvirker team A's muligheder for at løse deres opgaver. Det fører til irritation og mistro mellem de to teams, og betyder, at man ikke bidrager konstruktivt til hinandens opgaveløsning.

Handling: Der gennemføres en jobrotation mellem de to teams, så man får indsigt i hinandens arbejdsopgaver.

Resultat: Gennem jobrotationen får de to teams et bedre kendskab til hinandens arbejdsvilkår og relationerne mellem de to teams bliver forbedret. Derudover har team B, der leverer produkter til videre forarbejdning hos team A, fået et mere klart billede af, hvilke forventninger, der er til deres opgaveløsning.

Bilag 1: Processtyringsværktøj for styregruppen

| Fase | Aktivitet | Noter |
|---------------------------------|---|-------|
| Opstart | Afhold et opstartsmøde i styregruppen | |
| | Tag beslutning om, hvilke teams, der skal arbejde med social kapital | |
| | Tag beslutning om, hvilken kortlægningsmetode, der skal anvendes (dialog eller spørgeskema) | |
| | Informér medarbejderne | |
| Kortlægning | Kortlæg den sociale kapital i de relevante teams (dialog eller spørgeskema) | |
| | Afhold et møde i styregruppen: Planlæg workshops om den sociale kapital i de relevante teams. | |
| | Afhold prioriteringsmøde om social kapital, hvor I udvælger et eller to indsatsområder | |
| Prioritering og handling | Afhold handleplansmøde, hvor I udarbejder handleplaner for de udvalgte indsatsområder | |
| | Udpeg desuden en eller to tovholdere for hver handleplan | |
| | Få medarbejderne i gang med at arbejde med at sætte deres handleplaner i værk | |
| Implementering | Afhold et opfølgingsmøde i styregruppen: Hvordan forløber implementeringen af handleplanerne? | |
| | Følg løbende op i de enkelte teams, fx ved tavlemøder. Hvordan forløber implementeringen og er der behov for at ændre i specifikke handleplaner? | |
| | Afhold et evalueringsmøde i styregruppen: Hvordan er det gået og hvad har I lært af processen? | |
| Evaluering | Lav en evaluering i de enkelte teams: Hvordan er det gået og hvad har I lært? Og hvilke områder af den sociale kapital kunne I tænke jer at arbejde videre med? | |

Bilag 2: Skema til handleplan om social kapital

| | |
|--|--|
| Teamnavn | |
| Indsatsområde | |
| Beskrivelse af handleplan | |
| Ansvarlige/Tovholdere | |
| Tidsplan | |
| Hvordan og hvornår følger vi op på handleplanen? | |
| Hvordan forankrer vi handleplanen i teamets arbejdsgange? | |

Bilag 3: Styregruppens oversigtsskema over handleplaner

| Team- navn | Indsatsområde for handleplanen | Tovholder | Handleplanens kontaktperson i styregruppen | Er aftalerne om implementering af handleplanen på plads? | Styregruppens opfølgning på handleplanen | Teamets egen opfølgning på handleplanen | Evaluering i styregruppen | Evaluering i teamet |
|---------------|--------------------------------------|-----------|--|---|--|--|------------------------------|------------------------|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

