

# Gå-hjemmøde:

## Psykisk arbejdsmiljø, social kapital og forandringer på arbejdspladsen

---

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

29. Marts 2016



DET NATIONALE  
FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ

# Program

- ” Tre oplæg om psykisk arbejdsmiljø, social kapital og forandringer på arbejdspladsen
  - ” Thomas Clausen, NFA: *Psykisk arbejdsmiljø, social kapital og forandringer på arbejdspladsen*
  - ” Johan Simonsen Abildgaard, NFA: *Forandringer på arbejdspladsen*
  - ” Klaus Jeppesen, Holstebro Mejeri: *Vores rejse for at skabe en sund arbejdsmiljøkultur*



# Psykisk arbejdsmiljø, social kapital og forandringer på arbejdspladsen

Seniorforsker Thomas Clausen

---

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

29. Marts 2016



DET NATIONALE  
FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ

# Dagsorden

1. Hvad er social kapital på arbejdspladsen?
2. Social kapital og psykisk arbejdsmiljø – hvordan hænger det sammen?
3. Hvordan kan vi arbejde med den sociale kapital?
4. Hvordan kan vi måle den sociale kapital?
5. Afslutning



# 1. Hvad er social kapital på arbejdspladsen?



# Hvad er social kapital?

- Social kapital
  - er de ressourcer, der findes i relationerne mellem medarbejderne på en arbejdsplads
  - kan bidrage til at forbedre virksomhedernes resultater og medarbejdernes engagement og trivsel



# Hvad er social kapital?

- Social kapital findes
  - Samlende social kapital: Inden for arbejdsgrupper
  - Brobyggende social kapital: Mellem arbejdsgrupper
  - Forbindende social kapital: Mellem ledere og medarbejdere
- Social kapital kan være
  - De ting, vi gør (fx samarbejde, hjælp, støtte)
  - Oplevelsen af kvaliteten af relationer (fx tillid, gensidig anerkendelse)
  - De ting, vi tænker om relationer på arbejdspladsen (fx fælles forståelser, kollektiv selvtillid)



# Forskellige forståelser af social kapital

” Udbredt forståelse: Virksomhedens sociale kapital

- ” Tillid
- ” Retfærdighed
- ” Samarbejde

” Nyere forståelse: Vi kigger ind i virksomheden

- ” Ressourcer i sociale relationer
- ” Det er vigtigt at skelne mellem forskellige former for social kapital



# Social kapital fremtræder i fire former

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



# Resultater fra kortlægning af den sociale kapital

Type af social kapital	Gennemsnit for mejerierne	Variation mellem mejerierne	Variation mellem teams
SK indenfor teams	73	68-75	60-92
SK mellem teams	66	58-75	13-92
SK nærmeste leder	74	70-82	54-100
SK arbejdsplads	66	61-72	50-79

# Hvordan hænger de fire SK-dimensioner sammen?

	SK i team	SK mellem teams	SK nærm. leder	SK hele arb.pl
SK i team	1,00			
SK mellem teams	0,26	1,00		
SK nærm. leder	0,29	0,21	1,00	
SK hele arb.pl	0,36	0,33	0,62	1,00

## **2. Social kapital og psykisk arbejds miljø – hvordan hænger det sammen?**



# Hvad er psykisk arbejdsmiljø?

- ...de psykologiske og sociale påvirkninger, som individer og grupper oplever, mens de varetager deres arbejdsopgaver
  - risikofaktorer
  - positive faktorer



# Positive faktorer i arbejdsmiljøet

- Positive faktorer i arbejdsmiljøet
  - ...øger arbejdstagerens muligheder for at håndtere kravene i arbejdet
  - ...bidrager til trivsel, læring og/eller personlig udvikling

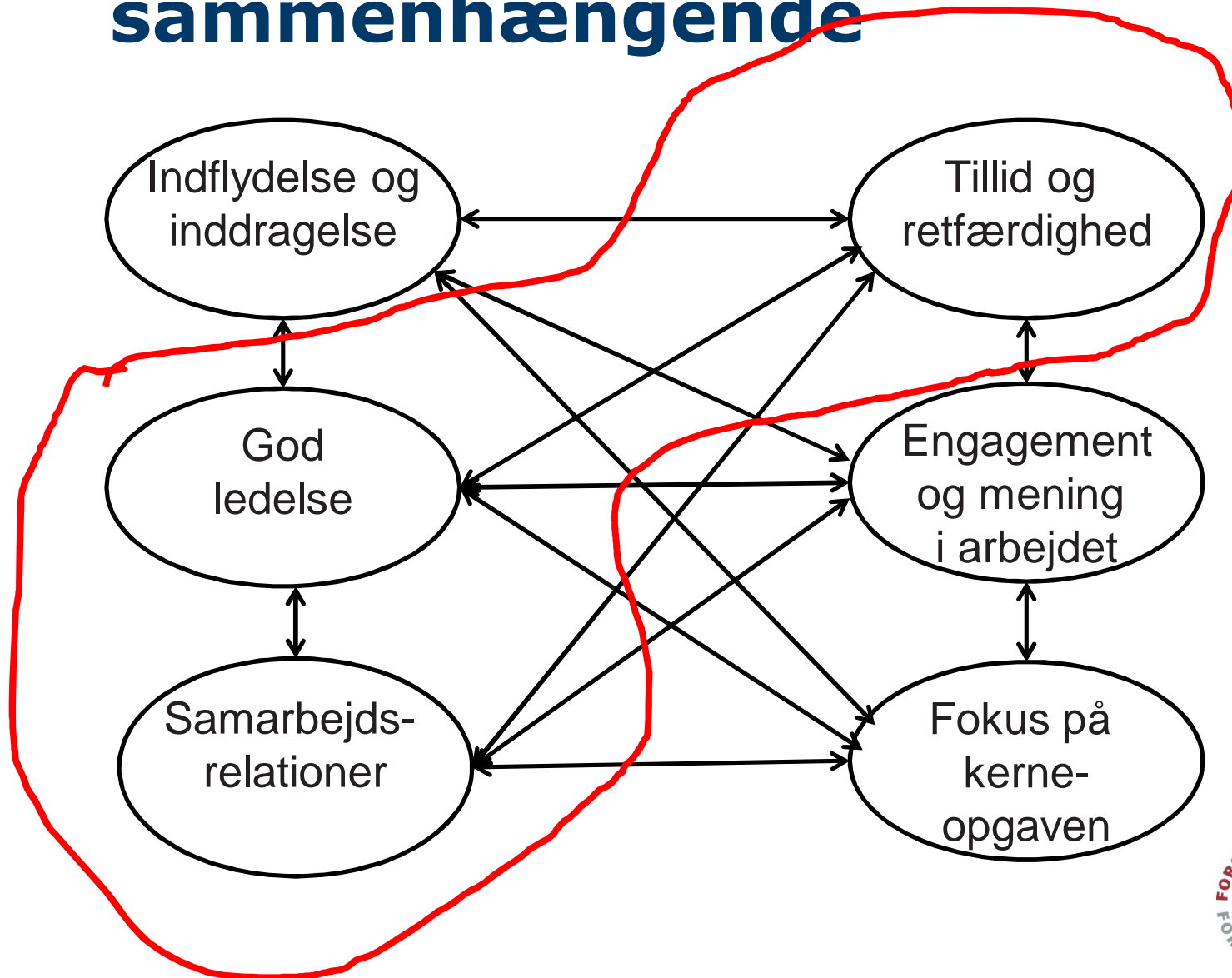


# Eksempler på positive faktorer i arbejdsmiljøet

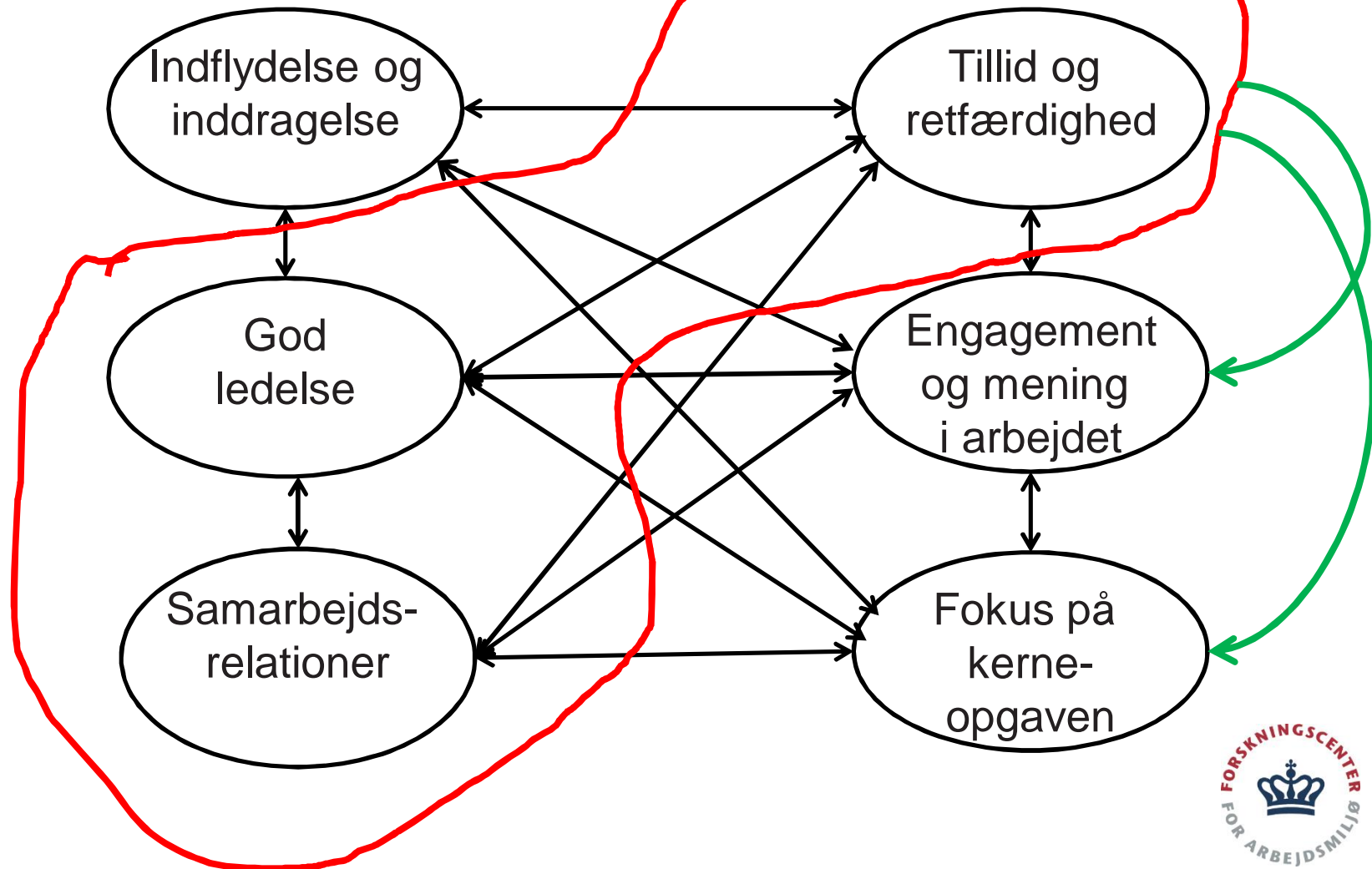
- Indflydelse og inddragelse
  - God ledelse
  - Samarbejdsrelationer på arbejdspladsen
  - Tillid og retfærdighed
- 
- Engagement i arbejdspladsen og oplevelse af mening i arbejdet
  - Oplevelse af muligheden for at løse kerneopgaven



# Positive faktorer er indbyrdes sammenhængende



# Social kapital som positiv faktor i arbejdsmiljøet



# Social kapital som positiv faktor i arbejdsmiljøet

- Forskningen tyder på at høj social kapital i teams fører til...
  - ...forbedrede resultater i teamet
  - ...forøget sammenhængskraft i teams
  - ...forøget job tilfredshed blandt teammedlemmer (LePine et al., 2008)
- ...forbedret team performance (Gogovor et al., 2012; Langan-Fox et al., 2004)
- ...reduceret risiko for depression (Kouvonen et al. 2008)



# Hvad viser anden relateret forskning?

- Høj social støtte fra kolleger:
  - Forbedrede chancer for positive helbredsudfald (McCarthy, 2000)
  - Forbedret trivsel i arbejdet (Hoogendoorn et al, 2000)
  - Reduceret risiko for udstødning fra arbejdsmarkedet (Sinokki et al., 2010)
- Høj ledelseskvalitet:
  - Reduceret risiko for langvarigt sygefravær (Clausen et al., 2014)
  - Forbedret trivsel i arbejdet (Nielsen et al., 2008)



# Opsamling

- “ Social kapital er en væsentlig dimension af det psykiske arbejdsmiljø
  
- “ Social kapital er vigtig i forhold til
  - “ Trivsel
  - “ Kerneopgave
  - “ Forandringer



# **3. Hvordan kan vi arbejde med den sociale kapital?**



# Workshops om social kapital

Hvilke områder af den sociale kapital skal I i teamet fokusere på, for at I som team kan løse jeres arbejdsopgaver på en mere effektiv og tilfredsstillende måde?



# Resultat fra workshops: Udvikling af handleplaner

Social kapital på [ ] mejeri: Handleplan for gruppe XXXXXXXXX

<b>Indsatsområde</b>	
<b>Beskrivelse af handleplan</b>	
<b>Ansvarlig</b>	
<b>Tidsplaner/ deadlines</b>	
<b>Hvordan følger vi op på handleplanen?</b>	
<b>Hvornår er vi i mål med handleplanen?</b>	
<b>Hvordan arbejder vi videre med den sociale kapital?</b>	



# Og hvad kom der ud af det?

- 38 workshops
- 68 handleplaner



# Temaer for handleplaner

## **Team træning** – samarbejde internt i teams

- Spilleregler for kommunikation og samarbejde inden for teams

## **Brobygning** – samarbejde med andre teams

- Kommunikation og koordinering mellem teams
- Overlevering af opgaver/overlevering mellem skift

## **Ledelsestræning** – samarbejde mellem teams og ledelse

- Hvordan inddrages medarbejdere i beslutninger/forandringer?



# Læring fra workshops?

- Medarbejderperspektivet er en væsentlig ressource i arbejdet med den sociale kapital



## **4. Hvordan kan vi måle den sociale kapital?**



# Hvordan måler man social kapital på arbejdspladsen?

- Social kapital findes
  - Samlende social kapital: Inden for arbejdsgrupper
  - Brobyggende social kapital: Mellem arbejdsgrupper
  - Forbindende social kapital: Mellem ledere og medarbejdere
  
- NFA har udviklet et nyt spørgeskema til at måle den sociale kapital





# Spørgeskema om social kapital

25 spørgsmål



DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER  
FOR ARBEJDSMILJØ



# NFA's spørgeskema om social kapital

- Er tilgængeligt online
- Spørgeskemaet operationaliserer de fire dimensioner af den sociale kapital vha. 21 spørgsmål
- Virksomheder får adgang til spørgeskemaet ved at kontakte NFA, hvorefter de får udleveret login-oplysninger



## Undersøg din sociale kapital



Det Nationale  
Forskningscenter for Arbejdsmiljø

### Login

Password:

Næste

powered by defgo®

## Undersøg din sociale kapital



Det Nationale  
Forskningscenter for Arbejdsmiljø

### 1. Oplysninger om din virksomhed:

Navn på virksomheden:

CVR-nummer:

Branche:

Antal medarbejdere:

### 2. Invitationens indhold:

Emnetekst for e-mail:

Invitationens tekst:

Kære [name],

Vi gennemfører i øjeblikket en undersøgelse af arbejdspladsens sociale kapital. Derfor beder vi om din hjælp til at udfylde et spørgeskema. Det tager 5-10 minutter.

Det er vigtigt, at alle svarer, og at en høj svarprocent medvirker til at give et gyldigt billede af den sociale kapital.

De enkelte afdelinger og hele arbejdspladser modtager en rapport om den sociale kapital i hver afdeling og hele arbejdspladsen.

Vis spørgeskema

### 3. Modtagernes e-mail-adresser:

Indsæt oplysninger om de ansatte her - én medarbejder pr linje. Indtast oplysninger adskilt med semikolon eller TAB (indholdet kan kopieres direkte fra Excel),  
Formatet er *e-mail-adresse; navn* eller *e-mail-adresse; navn; afdeling*. Hvis du tilføjer afdelinger, vil du modtage en supplerende rapport per afdeling.

### 4. Afviklingsoplysninger:

Undersøgelsen lukker:

Påmindelse afsendes:

Din e-mail-adresse (rapport vil blive sendt til denne e-mail adresse).

Afbryd

Næste

De første seks spørgsmål handler om den afdeling eller gruppe, du arbejder i til daglig.



	I meget lav grad	I lav grad	Delvist	I høj grad	I meget høj grad
1. I vores gruppe hjælper vi kolleger, der har for meget at lave	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. I vores gruppe er vi enige om, hvad der er det vigtigste i vores arbejdsopgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Jeg har tillid til gruppens evne til at gøre arbejdet godt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Der er en følelse af sammenhold og samhørighed i min gruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Jeg føler mig som et ligeværdigt medlem af gruppen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. I gruppen er vi gode til at give hinanden ideer til, hvordan vi kan blive bedre til at klare arbejdsopgaverne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

powered by defgo.net®

info < Tilbage Næste >

De næste seks spørgsmål handler om din gruppes/afdelings relationer til andre grupper eller afdelinger, som I har forbindelse med for at udføre jeres opgaver.



	I meget lav grad	I lav grad	Delvist	I høj grad	I meget høj grad
7. Der er et godt samarbejde mellem vores egen gruppe og de øvrige grupper/afdelinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Vores gruppe og andre grupper/afdelinger anerkender hinandens bidrag til at løse arbejdsopgaverne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Vi er enige om de vigtigste mål med arbejdet på tværs af afdelingerne i organisationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Andre grupper giver os den information, som vi har brug for, for at vi kan klare vores arbejdsopgaver godt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Andre grupper har stor forståelse for det arbejde, vi udfører i vores gruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Vi har tillid til de andre gruppers evne til at gøre arbejdet godt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

powered by defgo.net®

info < Tilbage Næste >

De næste seks spørgsmål handler om din gruppes/afdelings relation til den nærmeste daglige ledelse af gruppen/afdelingen.



	I meget lav grad	I lav grad	Delvist	I høj grad	I meget høj grad
13. Vores nærmeste leder tager hensyn til vores behov og synspunkter, når han eller hun træffer beslutninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Gruppens forhold til vores nærmeste leder er præget af gensidig respekt og anerkendelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Den nærmeste leder bidrager til at løse konkrete problemer i hverdagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Samarbejde mellem vores gruppe og vores leder er et ligeværdigt forhold mellem at bidrage og modtage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Vores nærmeste leder har stor forståelse for det arbejde, vi udfører	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Den nærmeste leder er god til at give mig og mine kolleger ideer til, hvordan vi kan blive bedre til at klare opgaverne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

powered by defgo.net®

info < Tilbage Næste >

De næste tre spørgsmål handler om din gruppes/afdelings relation til den samlede ledelse i på arbejdspladsen som helhed.



	I meget lav grad	I lav grad	Delvist	I høj grad	I meget høj grad
19. De ansatte bliver involveret i beslutninger om forandringer på arbejdspladsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Der er en fælles forståelse mellem ledelsen og medarbejderne om, hvordan vi skal udføre opgaverne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. I gruppen føler vi en stærk tilknytning til vores arbejdsplads	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

powered by defgo.net®

info < Tilbage Afslut >

# Tilbagemeldingsrapporter

- På virksomhedsniveau
- På afdelingsniveau





## Social kapital på arbejdspladsen

### ANS January changes test 1

Rapport for dep1  
Udførelsestidspunkt: 09-02-2016 11:27:20  
Antal besvarelser: 0  
Svarprocent: 0.0%



DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER  
FOR ARBEJDSMILJØ



## Social kapital - samlet resultat



Social kapital drejer sig om, hvordan I samarbejder på jeres arbejdsplads. Samarbejdet finder sted mellem kolleger, der arbejder tæt sammen i det daglige, mellem afdelinger, der hver især bidrager til at levere virksomhedens kerner ydelser og mellem medarbejdere og ledere på arbejdspladsen. Det er vigtigt, at samarbejdet fungerer – både for effektiviteten i virksomhedens drift og for arbejdsglæden blandt medarbejderne.

Social kapital er de faktiske og potentielle ressourcer, der findes i samarbejdsrelationerne på jeres arbejdsplads. Man kan skelne mellem fire former for social kapital:

- den samlende sociale kapital inden for de enkelte afdelinger på arbejdspladsen,
- den brobyggende sociale kapital mellem forskellige afdelinger på arbejdspladsen
- den forbindende sociale kapital i relation til den nærmeste ledelse af afdelingene og
- den forbindende sociale kapital i relation den samlede ledelse af hele arbejdspladsen

Rapporten bidrager til at vise, hvordan I samarbejder på jeres arbejdsplads – både internt i afdelingerne, mellem afdelingerne og i relationerne mellem ledelse og medarbejdere.

De fire former for social kapital beskriver nogle egenskaber ved samarbejdsrelationerne på arbejdspladsen, som støtter jeres muligheder for at løse jeres kerneopgave i fællesskab.

De to tal i figuren øverst på siden er gennemsnittet for de fire former for social kapital – dvs. gennemsnittet for de 21 spørgsmål om social kapital, der indgik i spørgeskemaet. De to tal kan variere fra 0 til 100, hvor 100 angiver en maksimalt høj social kapital. Disse to tal kan ses som ét samlet udtryk for dels den sociale kapital i teamet/afdelingen dels på arbejdspladsen som helhed. Der kan for nogle afdelinger være forskelle på størrelsen af de fire former for social kapital. Et eksempel kan være en afdeling, der har en høj score for samlende social kapital inden for afdelingen og en noget lavere score for den brobyggende sociale kapital i relation til de andre afdelinger.



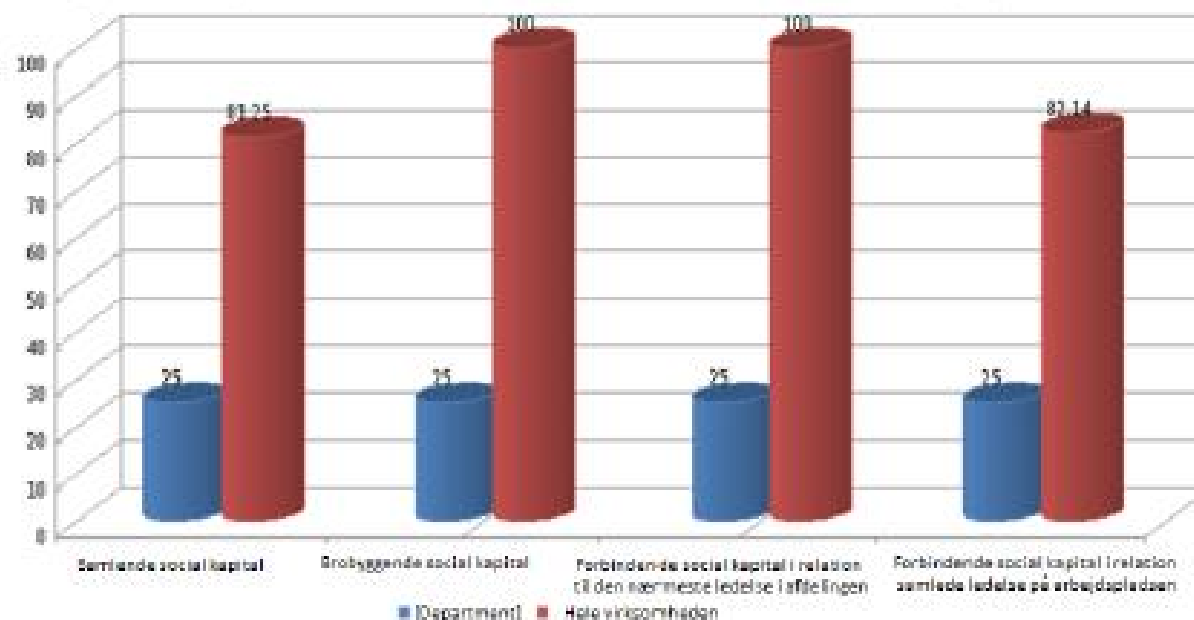
## Fire former for social kapital

Den **SAMLENDE** sociale kapital betegner relationerne og samarbejdet mellem medarbejderne inden for en afdeling, et team, eller en gruppe.

Den **BROBYGGENDE** sociale kapital betegner relationerne og samarbejdet mellem den enkelte afdeling og andre afdelinger på arbejdspladsen. På nogle arbejdspladser er der mange forskellige afdelinger, teams eller grupper hvor der er et behov for at samarbejde på tværs om specifikke opgaver.

Den **FORBINDENDE** sociale kapital betegner medarbejdernes relationer til dels den nærmeste ledelse, dels den samlede ledelse på hele arbejdspladsen.

I denne figur sammenlignes resultaterne for afdelingen med resultaterne for hele arbejdspladsen.



## Forbindende social kapital: nærmeste ledelse

Score: 25

Den forbindende sociale kapital drejer sig om relationer mellem ledelsen og medarbejdere på en arbejdsplads. En form for forbindende social kapital er relationen mellem medarbejdere og deres nærmeste ledere i afdelinger, teams eller grupper. Her er det vigtigt at fokusere på gensidig respekt og tillid, inddragelse af medarbejdere i beslutninger og fælles forståelser af arbejdsopgaverne.

Man kan tale om en høj grad af forbindende social kapital mellem medarbejdere og den nærmeste ledelse, når:

- Der er gensidig respekt, tillid og anerkendelse mellem medarbejdere og ledere,
- Ledelsen tager hensyn til medarbejdernes behov og synspunkter, når der træffes beslutninger,
- Medarbejdere er indstillede på både at give og tage imod i relationen til den nærmeste leder, og
- Medarbejdere og den nærmeste leder har en fælles forståelse af arbejdsopgaver og -mål.

Det er tit nogle enkle ting, der skal til for at styrke den forbindende sociale kapital mellem medarbejdere og den nærmeste ledelse

- Sørg for at organiseringen af arbejdet understøtter samarbejde mellem medarbejdere og den nærmeste leder
- Sørg for, at der er mulighed for en åben og ærlig dialog
- Sørg for at inddrage medarbejdernes viden og erfaringer i planlægningen af arbejdet
- Sørg for at bakke hinanden op – både ledere og medarbejdere

Her kan I læse mere om social kapital:

[www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)

## Forbindende social kapital: samlede ledelse

Score: 25

Den forbindende sociale kapital drejer sig om relationer mellem ledelsen og medarbejdere på en arbejdsplads. En anden form for forbindende social kapital er relationen mellem medarbejdere og arbejdspladsens samlede ledelse og til arbejdspladsen som helhed. Her er det vigtigt at fokusere på medarbejdernes identifikation med arbejdspladsen, om medarbejdere og ledere har de samme forståelser af arbejdsopgaverne og de fælles mål med arbejdet.

Man kan tale om en høj grad af forbindende social kapital mellem medarbejdere og den samlede ledelse, når:

- Medarbejdere oplever en stærk tilknytning til arbejdspladsen
- Medarbejdere og den samlede ledelse har fælles forståelser af, hvordan man skal udføre arbejdsopgaverne
- Den samlede ledelse formår at inddrage medarbejdere i beslutninger om forandringer

Det er tit nogle enkle ting, der skal til for at styrke den forbindende sociale kapital mellem medarbejdere og



## Spørgsmål

	Resultat for [Department]	Hele virksomheden
<i>Spørgsmål om den sociale kapital inden for afdelingen</i>		
1. I vores gruppe hjælper vi kolleger, der har for meget at lave	25	100
2. I vores gruppe er vi enige om, hvad der er det vigtigste i vores arbejdsopgaver	25	75
3. Jeg har tillid til gruppens evne til at gøre arbejdet godt	25	75
4. Der er en følelse af sammenhold og samhørighed i min gruppe	25	100
5. Jeg føler mig som et ligeværdigt medlem af gruppen	25	75
6. I gruppen er vi gode til at give hinanden ideer til, hvordan vi kan blive bedre til at klare arbejdsopgaverne	25	75
<i>Spørgsmål om den sociale kapital i afdelingens relationer til andre afdelinger</i>		
7. Der er et godt samarbejde mellem vores egen gruppe og de øvrige grupper/afdelinger	25	100
8. Vores gruppe og andre grupper/afdelinger anerkender hinandens bidrag til at løse arbejdsopgaverne	25	75
9. Vi er enige om de vigtigste mål med arbejdet på tværs af afdelingerne i organisationen	25	100
10. Andre grupper giver os den information, som vi har brug for, for at vi kan klare vores arbejdsopgaver godt	25	75
11. Andre grupper har stor forståelse for det arbejde, vi udfører i vores gruppe	25	75
12. Vi har tillid til de andre gruppers evne til at gøre arbejdet godt	25	75
<i>Spørgsmål om den sociale kapital i medarbejdernes relationer til den nærmeste ledelse</i>		
13. Vores nærmeste leder tager hensyn til vores behov og synspunkter, når han eller hun træffer beslutninger	25	75
14. Gruppens forhold til vores nærmeste leder er præget af gensidig respekt og anerkendelse	25	75
15. Vores nærmeste leder bidrager til at løse konkrete problemer i hverdagen	25	75
16. Samarbejde mellem vores gruppe og vores leder er et ligeværdigt forhold mellem at bidrage og modtage	25	75
17. Vores nærmeste leder har stor forståelse for det arbejde, vi udfører	25	75
18. Vores nærmeste leder er god til at give mig og mine kolleger ideer til, hvordan vi kan blive bedre til at klare opgaverne	25	75
<i>Spørgsmål om den sociale kapital i medarbejdernes relationer til den samlede ledelse på arbejdspladsen</i>		
19. De ansatte bliver involveret i beslutninger om forandringer på arbejdspladsen	25	75
20. Der er en fælles forståelse mellem ledelsen og medarbejderne om, hvordan vi skal udføre opgaverne	25	75
21. I gruppen føler vi en stærk tilknytning til vores arbejdsplads	25	75
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>83</b>



# Få adgang til spørgeskemaet

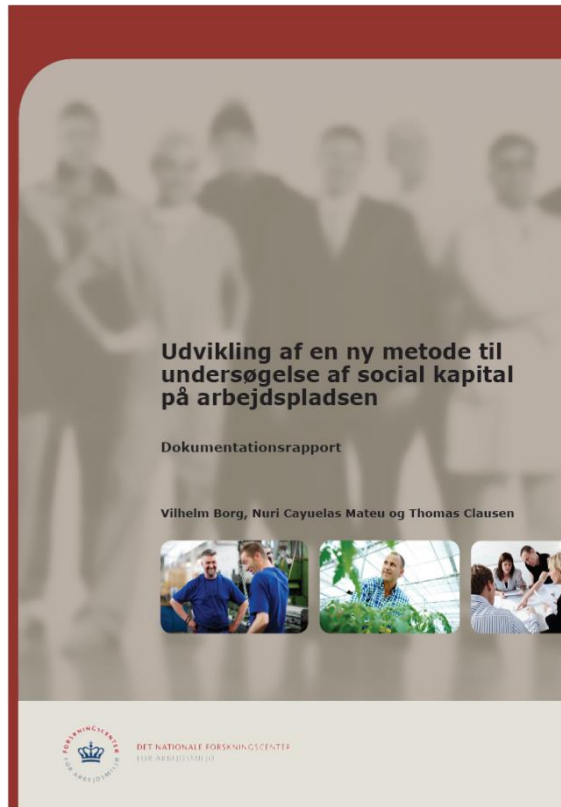
Skriv til: [socialkapital@arbejdsmiljoforskning.dk](mailto:socialkapital@arbejdsmiljoforskning.dk)

Læs mere på:

<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/nyheder/arkiv/2016/giv-samarbejdet-et-serviceeftersyn-med-et-nyt-elektronisk-spoergeskema-om-social-kapital>



# Læs mere om social kapital og spørgeskemaet



<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/nyheder/arkiv/2014/ny-rapport-og-nyt-spoergeskema-om-social-kapital-paa-arbejdspladsen>



# 4. Afrunding



# Afrunding

- Social kapital:
  - det drejer sig om samarbejde
  - er en positiv faktor i det psykiske arbejdsmiljø
  - hænger sammen med trivsel
  - kan have betydning for håndtering af forandringer på arbejdspladsen
- kan vedligeholdes og udvikles for indsatser på arbejdspladsen
- kan måles med NFA's spørgeskema om social kapital



TAK FOR OPMÆRKSOMHEDEN

[tcl@arbejdsmiljoforskning.dk](mailto:tcl@arbejdsmiljoforskning.dk)

