

At arbejde med social kapital

- kortlægning af eksisterende erfaringer

Rapport udarbejdet for BrancheArbejdsmiljøRådene Social & Sundhed, Undervisning & Forskning samt Finans / Offentlig Kontor & Administration

Per Bruhn
Peter Hagedorn-Rasmussen
September 2013

Kubix
RUC

Indholdsfortegnelse

Social kapital – fra idé til praksis.....	4
Kapitel 1: En idé bliver til et redskab	7
Aktørgrupper og arenaer	7
Forståelsesrammer	8
Værktøjer, redskaber og konkrete indsatser.....	8
Institutioner og institutionel kontekst	8
Metodiske overvejelser	10
Kapitel 2: Social kapital – begrebsafklaring i en dansk virksomhedssammenhæng ..	12
En renæssance.....	12
Social kapital i en arbejdspladssammenhæng.....	12
Social kapital i praksis.....	13
At søge efter ‘Den sorte boks’	15
Centrale fokuspunkter i arbejdet med virksomhedernes sociale kapital	15
Analyseramme	16
Kapitel 3: Resultater af kortlægning af projekter	18
På tværs af social kapital projekterne.....	18
Kapitel 4: Valg af cases	21
Kapitel 5: Cases inden for 3BAR	24
5.1 BAR SoSu.....	24
Strategi og aktiviteter	24
Fjordbo	26
Fokus på relationer og samarbejde på Glostrup Hospital	33
BAR SoSu - Fokuspunkter.....	47
5.2 BAR FOKA	48
Strategi og aktiviteter	48
Kriminalforsorgen - Viborg Arrest.....	49
Danske Bank – Bagsværd afdeling	55
BAR FOKA – Fokuspunkter	61
5.3 BAR U&F	62
BAR U&Fs strategi og aktiviteter	62
Hotel- og Restaurationsskolen	63
Sødalskolen – Aarhus Kommune.....	73
BAR U&F – fokuspunkter.....	80
Kapitel 6: Analyse på tværs	81
Anledninger til at arbejde med Social Kapital.....	83

Social Kapital og kobling til andre dagsordener	84
Gevinster og udfordringer i arbejdet med social kapital	84
Hæmmere og fremmere af arbejdet med social kapital?	85
Hvad kan styrke det fremtidige arbejde	86
Forankring og involvering	87
Kerneopgavens rolle i arbejdet med social kapital	87
Styrker arbejdet med social kapital trivsel og det psykisk arbejdsmiljø?.....	88
Bilag 1: Oversigt over projekter på niveau 1	90
Bilag 2: Oversigt over projekter på niveau 2	103
Bilag 3: Oversigt over projekter på niveau 3	112
Bilag 4: Casekit - interviewramme.....	118
Bilag 5: Case skabelon.....	122
Bilag 6: Anvendt litteratur	123

Social kapital – fra idé til praksis

Kortlægningen her har til formål at afdække, hvilke erfaringer der allerede eksisterer med at udvikle social kapital på danske arbejdspladser. Det sker gennem en videnafdækning, en workshop, besøg på arbejdspladser samt afrapportering af den indsamlede viden. Gennem designet sætter vi fokus på, hvordan social kapital spiller sammen med andre projekter, indsatser, interventioner, hensyn og dagsordener. Vi sætter også fokus på, hvilke gevinster og udfordringer arbejdspladserne står overfor, og hvordan de kommer videre – altså, hvad de har brug for i en nær fremtid.

Det første kapitel tager hul på selve videnafdækningen. Vi har valgt at gribe det an ved indledningsvist ganske kort at præsentere en måde på, hvordan et begreb og organisationsidé som social kapital kan forstås. Det er en praktisk teoretisk forståelse, vi betoner. En forståelse, der illustrerer dynamikken omkring fremkomsten af begrebet social kapital, og hvordan det formes og udvikles i samspil med (samfundsmæssige og organisatoriske) omgivelser, ved at bygge på tidligere praksisser og lægge spor ud for en fremtidig oversættelse af social kapital på arbejdspladserne. Kapitel 1 afsluttes med metodiske overvejelser over hvordan afdækningen gennemføres.

I kapitel 2 præsenterer vi en kort begrebsafklaring af social kapital med afsæt i den internationale litteratur om begrebet. Her trækker vi primært på Bourdieu, Coleman, Putnam og Gittell. Afsættet spores ind i en specifik dansk arbejdsmiljøsammenhæng, mens andre spor ikke følges. Formålet med begrebsafklaringen er at skabe en analyse- og forståelsesramme til den efterfølgende kortlægning af erfaringer fra arbejdet med social kapital i en virksomhedssammenhæng i Danmark. Kortlægningen bygger på gennemførte og igangværende indsatser, herunder projekter, det har været muligt at få indblik i. Kortlægningen omfatter indsatser frem til årsskiftet 2012-2013. Kapitel 2 afsluttes med en analyseramme, som har guidet os i arbejdet med at skabe overblik over de aktiviteter, projekter mv., som er blevet indsamlet i udredningen.

Kapitel 3 tager afsæt i den første kortlægning over aktiviteter, der har fokus på social kapital i Danmark. Gennem en grundig rundspørge til interessenter (interesseorganisationer, projektudbydere, faglige organisationer, netværk, konsulenter osv) har 3BAR opnået adgang til forskellige projektudbyderes projektoversigter osv. Vi har gået materialet systematisk igennem og kortlagt projekter, som har fokus på social kapital.

Materialet er beskrevet med fokus på *formål, arbejdsmiljøtemaer og koblinger/brobygning til andre temaer, hensyn og dagsordener* samt ikke mindst, hvilke konkrete *praksisser og indsatser* der har været anvendt. I det omfang det har været muligt, har kortlægningen også sat fokus på, hvilke *resultater* projekterne har afstedkommet. Resultater forstås både som målbare resultater, men kan også være processuelle resultater. I den forbindelse må vi fremhæve følgende overvejelser ift. en aktuell vurdering af social kapitalens konkrete resultater: I mange tilfælde er projekterne stadig i gang, hvilket betyder, at projekterne endnu ikke har høstet frugten eller beskrevet den. Med hensyn til det målbare og evidensbaserede er der mange projekter, hvis kompleksitet i indsatser gør det vanskeligt at fremhæve konkrete resultater, der er en direkte effekt af arbejdet med social kapital.

Med hensyn til det mere processuelle er det få projekter, som er beskrevet detaljeret nok, til at de processuelle resultater træder tydeligt frem. Mange af projekterne indeholder før- og efter-målinger af social kapital, uden at projekter og aktiviteter indeholder interventioner, der eksplicit retter sig mod social kapitalens tre elementer. Dermed er de også ofte ude af stand til evidensbaseret at begrunde en direkte sammenhæng mellem en intervention og en given positiv måling.

På baggrund af den indledende kortlægning blev opstillet en liste af kriterier for valg af konkrete virksomheder, der skulle indgå i den efterfølgende caseanalyse.

På baggrund af en workshop med deltagelse af repræsentanter fra de tre BAR's undergrupper for psykisk arbejdsmiljø opstillede vi en række kriterier for valg af virksomheder, to inden for de erhvervsområder, hvert af de tre BAR dækker.

I kapitel 4 beskrives arbejdet med disse kriterier nærmere. Kriterierne for valg af cases blev:

- Cases inden for hver af de tre BAR's brancheområder: BAR SoSu, BAR U&F og BAR FOKA.
- Cases, der omfatter arbejdspladser inden for stat, region, kommune, finans eller forsikring.
- Cases, der omfatter indsatser, som kan levere inspiration og erfaringer til dem, der starter op, og arbejdspladser, der har gjort egne erfaringer og som vil videre. Variation.
- Cases, der anvender forskellige tilgange til social kapital (målinger, fokus på tillid, retfærdighed, samarbejdsrelationer, relationel koordinering, kerneopgave mv). Mangfoldighed.
- Cases, der omfatter indsatser, som både kan være interventioner i form af projekter (og deraf ansøgninger i fonde mv.) og interventioner som led i en daglig praksis.
- Cases, der alene er drevet af arbejdspladserne selv, og cases, der er støttet af eksterne konsulenter.
- Cases, der inddrager og sikrer forankring og opfølgning i centrale og decentrale (lokale) enheder og dele af MED og AMO.
- Cases, der både rummer konkrete indsatser på arbejdspladser og formuleringer af strategier og politikker.
- Cases, der er geografisk spredte.

Ud fra disse kriterier endte 3BAR med at udpege følgende arbejdspladser til caseanalysen:

- Inden for BAR FOKA's område: Danske Bank (Bagsværd afdelingen) og Kriminalforsorgen (Viborg Arrest).
- Inden for BAR SoSu's område: Fjordbo Botilbud og Glostrup Hospital.
- Inden for BAR U&F's område: Hotel- og Restaurationsskolen i København og Sødalskolen i Aarhus.

Arbejdspladserne er besøgt med en kombination af observation/rundgang og interview med ledere og medarbejderrepræsentanter på de enkelte arbejdspladser. Besøgene er gennemført i perioden april til juni 2013. Timingen for besøget på Sødalskolen i Aarhus har ikke været optimal, idet besøget er gennemført i perioden lige efter afslutningen af den lidt over tre uger lange lockout af lærerne i april måned 2013.

Der er gennemført en kombination af individuelle-, parvise- og fokusgruppe-interview med udgangspunkt i en interviewramme (jf. Bilag 4), der er tilpasset de enkelte arbejdspladser og antallet af interviewpersoner. Hver case er beskrevet i en skabelon (jf. Bilag 5), der rummer analysens centrale spørgsmål.

Casene præsenteres i kapitel 5. Som indledning til præsentationen af casene gives en kort introduktion til de tre BAR's strategi og aktivitetsplaner og deres fælles indsats for at styrke arbejdspladsernes arbejde med social kapital i 2012. I indledningen inddrages eventuelle resultater fra rapportens indledende projektkortlægning. Case-beskrivelserne er foretaget med udgangspunkt i en overordnet ramme, men beskrives med den variation som fremstår i de enkelte arbejdspladseres mangfoldige tilgange til social kapital. Case-beskrivelserne danner baggrund for den tværgående analyse i kapitel 6. Forinden afsluttes kapitel 5 med at pege på mulige fokuspunkter for hvert BAR's videre arbejde med social kapital.

I kapital 6 gennemføres en tværgående analyse med fokus på arbejdspladsernes arbejde med social kapital. Kapitlet samler op på de stillede spørgsmål:

- Hvad var anledningen til, at I gik i gang med arbejdet med social kapital?
- Hvordan har I koblet det med andre projekter/hensyn/dagsordener?
- Hvilke gevinster har I opnået og hvilke udfordringer har i oplevet undervejs?

- Hvad har hæmmet og hvad har fremmet arbejdet med social kapital?
- Hvordan har I tænkt jer at komme videre i arbejdet med social kapital? Hvilke former for indsatser/støtte har I evt. brug for?
- Hvordan er indsatsen forankret? Fx i AMO/SU? Hvordan involveres ledere og medarbejdere i indsatsen?
- Hvilken rolle spiller jeres løsning af kerneopgaven? Hvordan 'forhandles' der om kerneopgaven, hvordan inddrager I forskellige perspektiver, fagligheder osv.?
- Hvilken sammenhæng er der mellem social kapital og psykisk arbejdsmiljø: Har arbejdet med social kapital løst nogle eksisterende problemer i det psykiske arbejdsmiljø? Eller er andre typer af problemer løst eller lettet? Hvilke kvaliteter ved arbejdet med social kapital har været afgørende for, at problemerne blev løst?

Bilag 1: Indeholder projekter, vi har indplaceret på niveau 1

Bilag 2: Projekter niveau 2

Bilag 3: Projekter niveau 3

Bilag 4: Interviewramme (casekit)

Bilag 5: Caseskabelon

Bilag 6: Anvendt litteratur

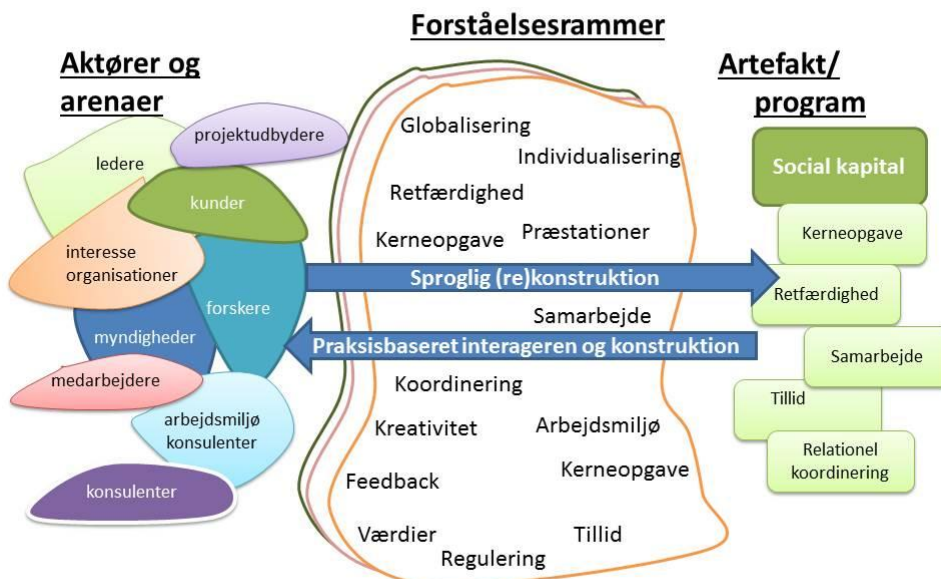
Kapitel 1: En idé bliver til et redskab

I kapitlet præsenteres en måde at forstå, hvordan social kapital får rod fæste i en organisatorisk virksomhedsmæssig sammenhæng. Den er en praktisk teoretisk ramme, som bidrager til at forstå, hvad social kapital er i dag – og hvilke forhold, der også fremover, vil være med til at forme den. Det er en praktisk teoretisk forståelse, som viser, at der ikke findes én enkelt måde at forstå social kapital på. Det er en forståelse, der viser, hvordan begrebet bruges og ændres i samspil med omgivelserne, hvordan det trækker på tidligere praksisser og hvordan det kan være med til at lægge spor for den fremtidige formning.

Kapitlet afsluttes med at opsummere de centrale karakteristika og komme med en foreløbig oversigt over en række betydningsgivende elementer, som er med til at forme social kapital.

Nedenstående figur viser, hvordan social kapital gives mening gennem forskellige aktører og arenaer, som arbejder med den. Figuren illustrerer vigtige dele af den samlede institutionelle kontekst, der eksisterer for arbejdet med social kapital i en virksomhedssammenhæng.

Figur 1: Institutionel kontekst for arbejdet med social kapital i en virksomhed



Nedenfor beskriver vi nærmere, hvad indholdet er i de tre institutionelle elementer i figur 1: Aktører og arenaer, Forståelsesrammer og Artefakt/Program.

Aktørgrupper og arenaer

Forskellige arenaer spiller en rolle for formningen af begreber som social kapital. Forskere er - med forskellige vinkler og forskningsmæssige dagsordener - med til at beskrive social kapital. Det bringes ind i en kontekst og tages op af andre. I Danmark ser vi for tiden, at social kapital især bliver italesat af arbejdsmiljøaktører. Arenaen med arbejdsmiljøaktører, herunder fx konsulenter, der bygger bro mellem den traditionelle arbejdsmiljødagsorden og en dagsorden, der ligger nærmere medarbejderudvikling og HR, er dermed dagsordensættende for social kapitalens udtryksform. Sådan ser det i hvert fald ud, når vi ser på de projekter, som vi har fået kendskab til. Dette kan skyldes, at social kapital ses som en mulighed for at bygge bro mellem arbejdsmiljødagsordenen og de mere strategiske og ledelsesmæssige dagsordener i både offentlige og private virksomheder. At der i vid udstrækning, i beskrivelsen af social kapital, ofte lægges vægt på, at der er tale om en win-win strategi, hvor kvalitet, effektivitet og trivsel går hånd i hånd, er med til at bekræfte dette. Projektudbydere, som for eksempel Forebyggelsesfonden og Statens Center for Kompetenceudvikling, er opmærksom på de potentialer, der kan

være i social kapital ift. brobygning til de formål, som de tilstræber at imødekomme, hvilket kan være med til at fremme en formning af de projekter, der udvikles i mødet mellem arbejdspladser, forebyggelsestiltag, kompetenceudviklingstiltag mv.

Forståelsesrammer

Social kapital er et begreb, der formes af den *italesættelse*, der sker – der hentes sprog fra litteraturen, der skabes mening inden for og på tværs af de aktørgrupper, der tager begrebet op. I denne oversættelses-proces er der både brobygning og brydninger: Aktører bygger bro mellem trivsel og effektivitet, mens der samtidig lægges afstand til en overbetoning af denne brobygning. Der praktiseres nye og gamle metoder, redskaber og værktøjer, som betoner visse forståelsesrammer og dermed også centrale begreber og tilgange. Social kapital knyttes sammen med *tillid*, *retfærdighed* og *samarbejde*, fordi det er sandsynliggjort, at disse begreber har en central rolle. *Relationel koordinering* bringes ind, ligesom fokus på *kerneopgaven* italesættes som en central drivkraft for at kunne opnå øget social kapital. Der italesættes en sammenhæng mellem psykisk arbejdsmiljø, trivsel og effektivitet, hvorved der skabes mulige koblinger mellem HR og arbejdsmiljø. Det indeholder såvel potentialer som risici. På den ene side kan koblingerne fungere som en løftestang for at få yderligere fokus og opmærksomhed på arbejdsmiljøet. På den anden side kan der under visse organisatoriske omstændigheder ske det, at de specifikke arbejdsmiljøtemaer bliver mindre tydelige. Det er således et opmærksomhedspunkt for aktørerne der deltager i de konkrete oversættelsesprocesser. Udvikling af social kapital antages endvidere af nogle aktørgrupper at forudsætte udstrakt medarbejderinvolvering og at bero på en høj grad af bottom-up tilgang samtidig med, at topledelsens engagement tillægges en strategisk betydning i at sikre, at social kapital også bliver en langsigtet bæredygtig virksomhedskulturel proces.

Værktøjer, redskaber og konkrete indsatser

Der er en mangfoldighed af værktøjer i spil, når vi ser på de projekter, der ser ud til at blive realiseret rundt omkring på danske arbejdspladser. Disse praktiseres ud fra en vurdering om, at de kan bidrage til at fremme den sociale kapital. Mange af værktøjerne er kendte. Der er få – om nogen – som ser ud til at være 'rene' social kapital redskaber. Nogen ville kritisk bemærke, at der er tale om 'gammel vin på nye flasker'. Andre vil pege på, at social kapital ikke er et quick fix, men en tendens, et kulturelt kendetegn og en langsigtet proces, som nødvendigvis må gøre brug af de allerede kendte værktøjer og gode erfaringer, som kan siges at være velbegrundede i arbejdet med at imødekomme de fordringer, som ligger i social kapital. Kortlægningen her har bl.a. til formål at vurdere hvilke værktøjer, redskaber, konkrete indsatser og praksisser, som ser ud til at være velbegrundede i deres anvendelse, når målet er at skabe øget social kapital. I den sammenhæng bør det understreges, at der kan være meget varierende krav til, hvilken type af viden der antages at begrunde en sammenhæng mellem for eksempel social kapital på den ene side og øget trivsel, effektivitet, og kvalitet på den anden side. I nogle sammenhænge (nogle arenaer og aktører) stilles store krav til en videnskabeligt evidensbaseret dokumenteret sandsynliggjort sammenhæng, mens andre arenaer vurderer, at det ikke vil være muligt, at skabe en direkte kobling mellem årsag og sammenhæng. I stedet stilles andre krav til gyldigheden af social kapital's mulige processuelle betydning. Vi ser her, hvordan social kapital oversættes forskelligt ind i de forskellige sammenhænge, hvori det tages op.

Institutioner og institutionel kontekst

Ligesom andre begreber, ideer, værktøjer og redskaber bringes social kapital ind i en institutionel kontekst. Denne institutionelle kontekst skaber muligheder for at begrebet kan udvikles, få rod fæste, præge den videre udvikling med videre. Den institutionelle kontekst har betydning for, i hvilken omfang og hvordan social kapital som begreb kan komme til at spille en rolle. På den måde skaber den institutionelle kontekst *mulighedsbetingelser* for den videre udvikling og praksis af social kapital. Den institutionelle kontekst refererer både til regler, rutiner, sædvaner, normer og praksisser. I nogle dele af institutionel teori tales om, at organisationer efterligner hinanden (DiMaggio & Powell 1983). Her peges på, hvordan idéer imiteres og gentages.

Andre dele af institutionel teori – den pragmatiske nyinstitutionelle tilgang – lægges der imidlertid vægt på, at der sker en oversættelse. At aktører og aktørgrupper genfortolker idéer, som for eksempel ledelsesidéer. I tråd med den norske professor Røvik er det vores vurdering, at måden hvorpå social kapital tages op på i enhver given sammenhæng nødvendigvis gennemgår sådanne oversættelsesprocesser og forankres i en given arbejdspladssammenhæng (se fx Røvik 2011, 2012). I nogle sammenhænge foregår oversættelsesprocesserne bevidst og reflekteret. Dette kan være med til at styrke idéens relevans og forankring i den konkrete sammenhæng, hvori den bringes ind – forandringsprocesserne har en større mulighed for at blive robuste. I mange sammenhænge foregår det imidlertid ubevidst. Det kan i nogle tilfælde betyde, at idéens intentioner bliver vanskelige at realisere.

Skema: Skemaet illustrerer en række af de arenaer og aktører, som er med til at forme social kapital. Til hver arena/aktør knyttes nogle centrale begreber og der gives *eksempler* på hvilke redskaber og værktøjer, der er med til at forme social kapital. Det skal understreges, at skemaet er illustrativt, idet der under hver kategori typisk vil findes undergrupperinger, som kan have såvel brobyggende som konkurrerende dagsordener. Arbejdsmiljøprofessionelle kan fx betone problemorienterede over for løsningsorienterede tilgange; arbejdsmiljøforskere kan betone arbejdsmiljøets integration i det strategiske arbejdsmiljøarbejde over for en placering i sidevognen.

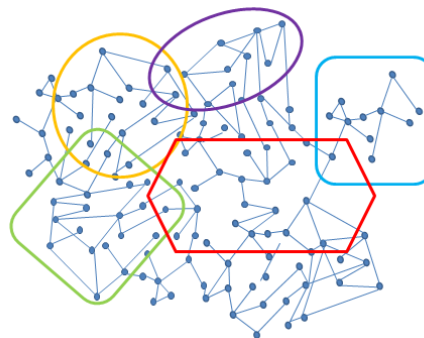
Eksempler		
Interne arenaer og aktører	Centrale begreber	Redskaber, værktøjer mv.
Arbejdsmiljøprofessionelle	Psykisk arbejdsmiljø Trivsel	Guldorn Diamanter Dialogmetoder
HR	Udvikling Personale Trivsel	Anerkendende metoder Dialogmetoder
Topledelse	Strategi Økonomi	Værdibaseret ledelse Situationsbestemt ledelse Autentisk ledelse
AMO	Psykisk arbejdsmiljø	APV, arbejdsmiljødegrørelser, trivselsmålinger, arbejdsmiljø- uddannelse
Arbejdsmiljøforskere	Guldorn Diamanter Måling af social kapital	Brug af spørgeskemaer, histo- rieværksteder, målinger af trivsel og social kapital mv.
Uddannelse/ kompetence- udvikling	Uddannelse, kursus, læring	Læringsrum, workshops, semi- narer, laboratorier
Drift	Kvalitet Effektivitet	Arbejdsgangsanalyse, LEAN
Eksterne arenaer og aktører	Centrale begreber	Redskaber, værktøjer mv
Forebyggelsesfonden	Fastholdelse Forebyggelse Social kapital	Bred medarbejderinddragelse Ledelsesforankring Måling af effekter
Fagbevægelsen	Kerneopgave Samarbejde, tillid og retfær- dighed	Uddannelse af medarbejder- repræsentanter Temadage Understøttelse af projekter

Statens Center for Kompetenceudvikling eller siden 2013 Kompetencesekretariatet	Kompetenceudvikling organisationsændringer, modstand mod forandring, social kapital	Dialogmetoder Anerkendende metode
Offentlige virksomheder	Kvalitet og produktivitet, selvledelse, faglighed,	Analyse af kerneopgaven, kommunikation, tværfaglighed og videndeling
Private virksomheder	Innovation, effektivitet, kvalitet, SCR	Performance målinger
Branchearbejdsmiljøråd (BAR)	Arbejdsmiljømål, strategier, programmer, fysisk og psykisk arbejdsmiljø	Information og vejledning, aktiviteter, projekter, evalueringer

Metodiske overvejelser

Kortlægningen baserer sig på indsamlet litteratur, rapporter samt projektbeskrivelser, evalueringsrapporter mv. Kortlægningen er - foruden litteratursøgning - foretaget med sneboldmetoden, hvor der er indsamlet materiale gennem det netværk, vi har haft adgang til. 3BAR har i den forbindelse spillet en vigtig rolle. Følgende aktører har bl.a. været spurgt vedr. materiale

- Branchearbejdsmiljørådene
- Offentligt Ansattes Organisationer (OAO)
- Forebyggelsesfonden
- Statens Center for Kompetenceudvikling (SCK)
- Netværk omkring social kapital – med forskere, konsulenter, faglige organisationer, arbejdsmiljøprofessionelle inden for området



Sneboldmetoden er baseret på en forståelse af, at det er muligt at identificere de centrale aktører i et netværk og spørge videre ind til, hvem der ellers kan antages at bidrage. I den forbindelse kan der være en risiko for, at man ikke når ud til alle de forskellige mulige arenaer/aktører som arbejder med det givne område/begreb – i dette tilfælde social kapital. Der kan være 'blinde pletter' i kortlægningen, som får en betydning for, hvilke praksisser og tilgange der kommer til at fremstå som centrale. Dette er forsøgt reduceret gennem litteratur og internetsøgning. Men i vurdering af kortlægningens samlede gyldighed må det for eksempel anses for en mulig 'bias', at der kan være tilgange til social kapital, som ikke er afdækket.

Følgende niveaudeling bidrager til at kategorisere projekter og arbejdspladser i den samlede kortlægning over arbejdet med social kapital på danske arbejdspladser.

Projekter med fokus på social kapital – Hvad kan vi uddrage af viden?



Niveau 1. I denne kategori er projekter, som har haft fokus på social kapital og som endvidere er nået så langt, at projekterne/ arbejdspladserne har konkrete erfaringer omkring arbejdet med social kapital. Erfaringerne er allerede i en vis udstrækning beskrevet. Det kan fx være

- procesbeskrivelser
- beskrivelser af styrker
- beskrivelser af udfordringer
- resultat- eller effektmålinger mv.

Materialet kan både være statusrapporter, midtvejsevalueringer, procesbeskrivelser og artikler mv.

I denne kategori er der **12 projekter**, jf. Bilag 1.

Vær opmærksom på, at projekterne ofte indbefatter flere arbejdspladser. I udvælgelsen af konkrete cases var det nødvendigt at fokusere på en enkelt arbejdsplads i en virksomhed eller et projekt. Dette udelukker ikke at vi drager erfaringer fra det overordnede projekt. Fokuseringen sigter på at sikre at få en konkret indsigt i de praksisser, værktøjer, redskaber mv., som har været i spil på mindst én konkret arbejdsplads i et projekt eller en indsats.

Niveau 2. I denne kategori er projekter, som har social kapital som formål og som endvidere har en beskrivelse af projektdesign (fx i en ansøgning, projektbeskrivelse eller lignende). En projektbeskrivelse giver et vist indblik i den helt overordnede programteori, herunder hvilke indsatser, værktøjer, redskaber, metoder eller/og lignende, der tænkes at tage i brug.

Der er **11 projekter** på niveau 2, jf. Bilag 2.

Niveau 3: Der foreligger en del projekter, som er indsamlet via sneboldmetoden. En del af disse adresserer antageligvis (information gennem sneboldmetoden) social kapital - dog uden, at vi har adgang til noget materiale, som i øvrigt dokumenterer dette. En del af materialet adresserer ikke eksplicit social kapital, men der er en begrundet antagelse om, at disse projekter *kan* have positive konsekvenser for social kapital på arbejdspladsen. I disse tilfælde kan det typisk være en positiv sideeffekt. Disse projekter indgår ikke i det videre arbejde med kortlægningen.

Der er **34 projekter** i denne kategori, jf. Bilag 3.

Kapitel 2: Social kapital – begrebsafklaring i en dansk virksomhedssammenhæng

Kapitlet her bidrager med at skærpe analyse- og forståelsesrammen til selve kortlægningen af erfaringer omkring arbejdet med social kapital i en virksomhedssammenhæng i Danmark. I det følgende stilles ind på begrebet social kapital. Vi vælger primært at sætte fokus på begrebets aktuelle fremtrædelse i en dansk sammenhæng. I dette arbejdsnotat har vi fravalgt at gå meget nær på kilderne blandt andet for at gøre det kort og fokuseret. Det kan koste lidt på præcisionen. I kortlægningens endelige afrapportering vil vi arbejde på at kombinere det korte og fokuserede med en lidt større grad af nærhed til kilderne.

Kapitlet afsluttes med en analyseramme, som har guidet os i arbejdet med at skabe overblik over de aktiviteter, projekter med videre, som er blevet indsamlet i projektet.

En renaissance

Social kapital er et begreb, som har fået en renaissance i Danmark i de senere år. Begrebet har stærke sociologiske rødder i grænselandet til det politologiske og økonomiske felt. Social kapital har levet meget af sit liv inden for disse domæner. Med blandt andet substantielle bidrag fra forskere som Pierre Bourdieu, James Coleman og Robert Putnam har begrebet opnået en stor udbredelse i forskellige felter af samfundsvidenskaberne.

Social kapital er også et flertydigt begreb, som stadig er åbent for fortolkninger, hvilket er en medvirkende årsag til dets fortsatte popularitet. De nævnte forskere har haft forskellige tilgange til og forståelser af 'fænomenet' social kapital. Alle har de set social kapital som en ressource, et aktiv, som lå indlejret i netværk og relationer. Substansen i det sociale netværk er normer og tillid, som knytter individerne i netværket nærmere sammen og på en måde gør ressourcefordeling muligt. Gennem denne fortætning af de mellem menneskelige relationer vokser den enkelte i kraft af de øvrige deltagere i netværket og vice versa. Dette skaber en synergi i det samlede netværk. På den måde kan man sige, at netværkets sociale kapital bliver større end summen af den kapital, som hvert enkeltindivid i netværket besidder. Men forestillingen om, hvorvidt det ubetinget er et gode, har varieret, fordi der også kunne følge en øget ulighed med som følge af in- og eksklusionsmekanismer. Dét gælder for individer, ligesom det også kan være problematisk, hvis der udvikles stærke bånd mellem mindre grupper i samfundet (eller på en arbejdsplads), der som konsekvens heraf isolerer sig fra den øvrige del af samfundet (eller arbejdspladsen).

Et begreb, der kan bygge bro – et populært begreb

Social kapital synes at være et populært begreb af forskellige årsager: Det kan bygge bro – og det kan også bidrage med at sandsynliggøre en række forklaringer på fænomener, der ellers er vanskelige at forstå og forklare – ofte på grund af den bagvedliggende kompleksitet: Hvad er for eksempel baggrunden for visse regioners stærke sammenhængskraft? Hvad er årsagen til, at nogle grupperinger klarer sig bedre end andre, trods det at vilkårene ser ens ud? Hvad er det, der gør, at nogle arbejdspladser trives og er effektive, mens sammenlignelige arbejdspladser udfordres af sygefravær, ineffektivitet og ringe kvalitet i deres produkter eller ydelser?

Social kapital i en arbejdspladssammenhæng

I de senere år har der været en *genfødsel* af begrebet i en dansk sammenhæng. I 2007 udkom antologien 'Social kapital som teori og praksis' (Paul Hegedahl og Sara Lea Rosenmeier), hvor begrebet blev belyst fra en række forskellige perspektiver; og samtidig i forlængelse af de traditioner og spor, som har været lagt tidligere. En anden del af genfødselen i Danmark er sket inden for et område, der ellers ikke har præget social kapital voldsomt tidligere: virksomhed, ledelse og arbejdsmiljø. I de senere år har der været flere rapporter og udgivelser, som sandsynliggør, at der er en nærmere sammenhæng mellem social kapital på den ene side og arbejdspladser trivsel, kvalitet og effektivitet på den anden. I den forbindelse lægges der særlig vægt på begreber som samarbejde, retfærdighed og tillid, som substantielle egenskaber ved

social kapital. Heller ikke denne dagsorden er dog helt ny. I litteraturen kan ganske vist findes en del litteratur, som sætter fokus på social kapital i organisationer, social kapital i teams osv. Men det har ikke tidligere haft stor bevågenhed herhjemme.

Hvidbogen 'Virksomhedens sociale kapital' (Olesen m.fl. 2008) markerer et væsentligt input. Også tidligere har der været skrevet om social kapital i et arbejdspladsregi (Hasle & Møller 2005) ligesom flere af forfatterne til Hvidbogen også publicerede en artikel i Tidsskrift for Arbejdsliv (Kristensen m.fl. 2008), hvor de peger på, at social kapital gennem 90'erne har haft stor bevågenhed inden for områder som økonomi, udviklingsbistand og folkesundhed – men kun i ringe grad har været anvendt i arbejdsmiljøforskningen.

Social kapital i en virksomhedssammenhæng

I Hvidbogen 'Virksomhedens sociale kapital' defineres begrebet

"Virksomhedens sociale kapital er den egenskab, som sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave.

For at kunne løse denne kerneopgave er det nødvendigt at medlemmerne evner at samarbejde og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af tillid og retfærdighed." (Hasle m.fl. 2008: 42)

Det er også i disse publikationer, at der argumenteres for klare sammenhænge mellem social kapital på den ene side og det psykiske arbejdsmiljø og helbred på den anden. Forfatterne konkluderer, at *"... en teori om virksomhedernes sociale kapital potentielt kan tjene som en ramme for forskning og handling, der omfatter psykisk arbejdsmiljø, produktivitet og de ansattes helbred og velbefindende"* (Kristensen m.fl. 2008: 30). En del af det empiriske grundlag kom fra den nationale undersøgelse af psykisk arbejdsmiljø (Tredækkeren) og fra VIPS projektet (Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø).

Flere dagsordener

Parallelt med det ser vi også, at social kapital bliver koblet mere direkte med ledelse. Det sker for eksempel i arbejdet med at skabe større sammenhængskraft i virtuelle teams (Pries-Heje 2011) og at der udgives bøger, som specifikt adresserer ledelsesaspektet (Hasle m.fl. 2010). Der bygges broer mellem arbejdsmiljø og ledelse. Der bygges broer mellem trivsel og psykisk arbejdsmiljø på den ene side og kvalitet, effektivitet og produktivitet på den anden side. Brobygningen fungerer, men den nære forbindelse er vanskelig at dokumentere – bl.a. fordi egentlige kausale relationer mellem årsag og virkning vanskeligt kan bevises entydigt på områder, der består af så mange faktorer og variable – og på et område, hvor forandringer i den sociale kapital ikke kan skabes med et quick fix.

Fra et arbejdsmiljøperspektiv ses der imidlertid muligheder for, at denne brobygning også vil give arbejdsmiljøet en vigtigere plads og position 'i bestyrelseslokalerne' og på direktionsgangene. Brobygningen giver mulighed for, at arbejdsmiljøet bliver taget mere alvorligt. At arbejdsmiljøet bliver en strategisk faktor for arbejdspladserne. Spirende koblinger mellem social kapital og innovation, kvalitetsudvikling mv. er med til at understøtte denne udvikling. Alt imens dette ses som *muligheder* for arbejdsmiljøet er der også risici. Mere pessimistiske stemmer ser en risiko for, at arbejdsmiljøperspektivet bæres ind i bestyrelseslokalet, men at det bliver underlagt en anden dagsorden, som dermed alligevel negligerer risici forbundet med selve arbejdsmiljøet. I den videre kortlægning vil det være relevant at vurdere, hvordan balancen mellem arbejdsmiljø og andre dagsordener udvikler sig i praksis.

Social kapital i praksis

Grundlaget for dette arbejdsnotat gør det ikke muligt på nuværende tidspunkt at give et tilstrækkeligt systematisk bud på, hvad social kapital praksis i en dansk arbejdsplads sammenhæng kan være og hvordan den fungerer. Mange projekter og indsatser er ikke nået så langt, at erfaringerne er beskrevet og evalueret. Det skal dog ikke afholde os fra at komme med et par helt overordnede betragtninger på, hvad der har præget dagsordenen. Betragtninger som har grund i det store materiale, der er indsamlet. Betragtningerne blev allerede formuleret på

baggrund af kortlægningens første fase, hvor projekter og materiale om social kapital projekterne blev indsamlet. Arbejdet med de efterfølgende arbejdspladsbesøg og case-studier har i det store og hele bekræftet dette billede.

Jagten på guldorn og diamanter

Nogle bud på at understøtte den sociale kapital på arbejdspladserne har – indtil videre – været at skabe *fokus, opmærksomhed og refleksion omkring de begreber*, som synes at være centrale i konstitueringen af social kapital. Det er i høj grad ved brug af spørgeskemaer, men også gennem dialogmøder o.lign. Ofte er det sket i samarbejde med eksterne konsulenter. Her sættes fokus på begreber som tillid, retfærdighed og samarbejde. Men der sættes også fokus på begreber som samlende, brobyggende og forbindende relationer. Rigtig mange arbejdspladser sætter social kapital på dagsordenen, men synes at have vanskeligheder ved at få konkretiseret de abstrakte begreber. En del arbejdspladser sætter det på dagsordenen og følger op på mange varierede måder. Blandt andet ved at knytte det til kerneopgaven.

Søgen efter kerneopgaven

Hvad er det, der skaber social kapital? Kan man fremme social kapital ved at sætte fokus på begreber som normer, tillid og retfærdighed samt samarbejde. Muligvis. Men samtidig har jagten på det, der kaldes 'de seks guldorn' (mening, indflydelse, forudsigelighed, social støtte, belønning og passende krav) også vist, at en vigtig del af et godt psykisk arbejdsmiljø består af oplevelsen af, at de seks guldorn er knyttet nært til løsningen af kerneopgaven. I forskningsprojektet 'Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø' (Sørensen m.fl. 2008) blev der sat fokus på betydningen af kerneopgaven. Og i Hvidbogen (Olesen m.fl. 2008) bliver kerneopgaven, sammen med begreberne retfærdighed, tillid og samarbejde, omdrejningspunktet for definitionen af social kapital i en virksomhedssammenhæng.

På mange arbejdspladser har arbejdet med kerneopgaven fået en central plads i arbejdet med social kapital. Umiddelbart forekommer det, at dette opgave-fokus er blevet endnu større alt i mens at kortlægningen har fundet sted. Søgen efter kerneopgaven fremstår i varierende grad *både* som bestræbelser på at finde arbejdspladsens essens – *kerneopgaven* eller undertiden kaldt kerneydelsen – og som den enkelte medarbejder eller medarbejdergruppes opfattelse af, hvad der er arbejdets essens, *arbejdets kerne*. Det konkrete og praktiske arbejde med at komme nærmere kerneopgaven tager sig således i praksis ud på flere niveauer: Et organisatorisk arbejdsplads-niveau og et mere subjektivt niveau som enten handler om søgen efter den enkelte medarbejder eller medarbejdergruppes opfattelse af hvad der er arbejdets kerne. Når vi taler om, at arbejdet med kerneopgaven generelt har fået en mere central plads handler det blandt andet om en anerkendelse af at skabe en *fælles forståelse* for kerneopgaven. Men det handler også om en anerkendelse af, at for at skabe denne fælles forståelse er det nødvendigt at kunne se på, hvordan det ser ud fra andre perspektiver og positioner på arbejdspladsen. Det handler også om at blive bedre til at skifte perspektiv og øve sig i at betragte opgaven fra disse andre positioner. Dermed opnås en bedre forståelse for kerneopgavens mange udtryksformer og facetter. Anerkendelse af hverandres bidrag og en søgen efter 'arbejdspladsens samlede essens' er i fokus. Som det vil fremgå af flere cases anvendes begrebet kerneydelse som omdrejningspunkt for en del af deres aktiviteter. Der er *afsættet* at tage udgangspunkt i organisationens overordnede kerneopgave og derfra i varierende grad konkretisere det og relatere det til de enkelte medarbejder(grupper) delopgaver.

Relationerne binder det hele sammen

Som det allerede har været beskrevet, spiller relationerne en betydningsfuld rolle i begrebet social kapital. Fokus på relationernes betydning – såvel de samlende, forbindende som de brobyggende relationer – blev udkrystalliseret af de sociologiske tilgange (se Olesen m.fl. 2008), ligesom forskning fra Jody Hoffer Gittel (herefter Gittel) har spillet en vigtig rolle i de senere års videre udvikling af begrebet social kapital. Gittells tilgang har en stærk fokus på det tværfaglige samarbejde og leverer samtidig en evidensbaseret forskning, som bygger bro mellem det relationelles betydning på den ene side og både medarbejdertilfredshed, effektivitet og kvalitet på den anden side. Gittells tilgang har et stærkt fokus på relationel koordinering omkring kerneopgaven, hvilket yderligere har understøttet den centrale betydning, som arbejdet med kerneopgaven tildeles.

Faglig dygtighed og faglig specialisering er en grundlæggende nødvendighed i mange samtidige opgaveløsninger. Behovet for specialisering betyder dog også en adskillelse mellem de forståelsesrammer, der udspiller sig i netværkene. Man kan sige, at afstanden mellem deltagerne i netværkene bliver øget. Specialiseringen og opdelingen i fag og arbejdsopgaver nødvendiggør derfor samtidig en enorm mængde af informations- og videnudveksling samt koordination. Den relationelle koordinering er derfor et bud på at skabe en fornyet kondensering af netværket. Den relationelle koordinerings betydning blev også indkredset og sat i fokus i Hvidbogen og er yderligere blevet styrket i de seneste års placering og forankring af social kapital.

At søge efter 'Den sorte boks'

En stor udfordring ved begrebet social kapital er, at det synes meget vanskeligt at identificere, hvad man skal eller kan gøre for at fremme den sociale kapital. Hvad er det, som skaber den 'fortætning af relationerne', som udgør en øget ressource for såvel den enkelte som kollektivet? Dette spørgsmål har også været rejst mange gange gennem den tidligere udforskning af social kapital. Undertiden er det ligefrem blevet understreget, hvordan social kapital ofte er et biprodukt af noget andet: Det kan være borgere, der arbejder i frivillige organisationer og i deres lokalsamfund støtter op om lokale institutioner. Ud af dette vokser så den nærhed, som styrker tilliden og samarbejdet – der dannes fælles normer, som således skaber en sammenhængskraft.

I de senere år har jagten på 'guld' og 'diamanter' også været en søgen efter den sorte boks, der gemmer på hemmeligheden om, hvor skatten ligger begravet. Diamanterne - tillid, retfærdighed og samarbejde - er abstraktioner, hvis konkrete indhold er en udfordring at oversætte til hverdagens praksis. Men måske er det i denne oversættelse, og i disse konkrete praksisser, at skatten ligger begravet. Det vil kortlægningen udforske i den næste fase, hvor der sættes fokus på arbejdspladsernes livtag med social kapital.

Centrale fokuspunkter i arbejdet med virksomhedernes sociale kapital

Vi ser i disse år et begreb om virksomhedernes sociale kapital, der fra forskellig side særlig udgøres af nedenstående begreber i forskellig konstellation.

- Tillid, Retfærdighed og Samarbejde

Normer og tillid har udgjort en substantiel del af måden, hvorpå social kapital er blevet italesat. I en arbejdslivssammenhæng er det særligt tillid, oplevelse af retfærdighed og samarbejde, som træder frem. Dette kobles ofte nært til trivselsarbejdet. Foruden at revitalisere trivselsarbejdet ses det også, hvordan disse begreber anvendes til at genopfinde værdiarbejde, som tidligere har haft fokus på arbejdspladserne.

- Kerneopgaven

Kerneopgaven er blevet konstitueret som et centralt udgangspunkt for skabelsen af tillid, retfærdighed og samarbejde – og som centrum for relationerne mellem deltagerne i teams, afdelinger og på arbejdspladser. En del indsætter sætter fokus på kerneopgaven, men har samtidig vanskeligt ved at finde ud af, hvordan dette rent praktisk og faktisk kan gribes an.

- Relationel koordinering samt – forbindende, brobyggende og samlende relationer

Den relationelle koordinering sætter særlig fokus på behovet for koordinering mellem adskilte og gensidigt afhængige faggrupper. I løsningen af komplekse kerneopgaver er det af afgørende betydning, at denne fungerer godt. Det har betydning for såvel en god kvalitet i opgaven som i arbejdet. Det handler bl.a. om, hvordan arbejdspladser skaber kulturer, hvor netværket fortættes, så videndeling og fælles faglige metoder kan udvikles. Her spiller såvel de samlende, brobyggende som samlende relationer en væsentlig rolle.

- Det relationelle

Det relationelle er et aspekt af fokus på de forbindende, brobyggende og samlende relationer. Det medtages her som et selvstændigt punkt, da det ser ud til, at det relationelle som et fokuspunkt i dele af diskussion om social kapital bliver selvstændiggjort som et felt. Der sættes fokus på de interpersonelle relationer. Relationer, som opstår og bliver genskabt i vores sproglige handlinger og som har betydning for, hvordan vi omgås hinanden. Den selvstændiggørelse har både styrker og risici: Styrken er en opmærksomhed på fx sprogets betydning i vores indbyrdes relationer. Det er en opmærksomhed, som kan hjælpe arbejdspladser til at skabe en stærkere relationel kultur. Risici kan fx være, at vi kommer til at fokusere meget på personerne i relationen og mindre på sagen (kerneopgaven). En høj grad af fokus på det relationelle (hvor det ses mere eller mindre uafhængigt af kerneopgaven) er en form for intimteknologi, der kan risikere at træde ind over den enkeltes grænser for integritet.

Det er meget åbne begreber og de praktiske tilgange til dem varierer meget. På den anden side indikerer den første fase af denne undersøgelse (jf gennemgangen af projekterne), at mange indsatser på området for social kapital drager nytte af tidligere metoder, værktøjer og praksisser, som har været sat i søen inden for de respektive arenaer.

Derudover er der fokus på at dokumentere sammenhænge mellem trivsel og arbejdsmiljø, produktivitet, effektivitet og kvalitet.

Social kapital – arenaer og fortolkningsmæssig fleksibilitet

Social kapital præges af forskellige arenaer, som har forskellige begreber i fokus for deres arbejde. Social kapital kobles dermed til fjernere eller nærmere begreber som fx ledelse, arbejdsmiljø, trivsel, sygefravær og nærvær, læring, effektivitet og produktivitet. Dette præger også indsatserne. I denne kortlægning ser det ud til, at mange indsatser i de forskellige projekter knytter sig til metoder, der har været praktiseret tidligere – nu sat sammen med begreber som er nævnt ovenfor.

Nogle kritikere vil sige, at meget af det er 'gammel vin på nye flasker'. Det kan der være noget om. Men kvaliteten af vin udvikler sig med alderen og modnes. 'Gamle indsatser' er indsatser præget af erfaringer, hvor virksomheder og konsulenter har lært af de styrker og svagheder, der kan være i oversættelsen til den enkelte arbejdsplads. Disse pakkes ind på ny, og kobles sammen med nye indsatser og praktikker. Caseanalysen har udforsket de seks arbejdspladser faktiske indsatser (vinen) for at kunne drage ny viden ud af deres erfaringer om, hvad der virker og hvad der er af snublesten.

Analyseramme

På baggrund af kapitel 1 og 2 lagde analysen vægt på elementer i nedenstående skematiske oversigt: Første kolonne knytter sig til kortlægningens overordnede formål. De øvrige kolonner er en operationalisering af disse formål.

Kortlægningens formål	Overordnede foci i dokumentanalyse af de indsamlede dokumenter	Særlige foci i dokumentanalyse af de indsamlede dokumenter
Kobling til forskellige projekter, hensyn, dagsordner	Hvilke forståelsesrammer trækkes der på? Hvem er drivende aktører? Hvilke arenaer /aktører sætter dagsordnen internt i virksomheden?	Trivsel, psykisk arbejdsmiljø Sygefravær og nærvær Kvalitet, effektivitet Samarbejde, retfærdighed, tillid Relationer og relationel koordinering Tværfaglighed Topledelse, MED, HR, Drift

		Ekstern støtte (finansiering, konsulenter etc)
Hvilke indsatser iværksættes?	Hvilke indsatser iværksættes? Hvilke konkrete værktøjer/-metoder tages i anvendelse?	Programteorier Indsatsbeskrivelser Metodebeskrivelser Procesbeskrivelser
Hvilke gevinster og udfordringer oplever arbejdspladserne?	Hvordan kan indsatsernes resultater dokumenteres? Hvilke styrker er der i relation til den konkrete forståelse af social kapital? Hvilke barrierer mødes?	Der fokuseres særligt på de projekter, hvor erfaringerne har udmøntede sig i resultater. Det gælder både på målbare effekter, men kan også være processuelle resultater.
Hvordan kommer arbejdspladserne videre?		Berer på analyse af ovenstående i det omfang, at arbejdspladserne er nået så langt ... samt især de efterfølgende casestudier

Kapitel 3: Resultater af kortlægning af projekter

I dette kapitel tager vi afsæt i kortlægningen over projekter, der har fokus på social kapital i Danmark. Materialet er indsamlet fra interessenter, der beskriver projekter og indsatser, som er igangsat omkring social kapital. Materialet er gået systematisk igennem med fokus på *formål, fokus og koblinger/brobygning til andre temaer, hensyn og dagsordener* samt ikke mindst, hvilke konkrete *praksisser og indsatser* der har været anvendt. Dette har ført til en niveaudeling af projekterne (jf. metode, kapitel 1).

I det omfang, det har været muligt, har kortlægningen også sat fokus på, hvilke *resultater* projekterne har afstedkommet. Imidlertid har det været begrænset, hvad der foreligger af mere detaljerede beskrivelser af resultaterne, da mange af indsatserne og projekterne endnu er i gang. Kortlægningen tager højde for dette, idet der er gennemført besøg på arbejdspladser (de seks casestudier) for at få mere detaljerede beskrivelser af konkrete resultater, styrker og udfordringer.

De enkelte projekter, der er indplaceret på niveau 1 (Bilag 1), er systematiseret ud fra følgende overskrifter:

- Arbejdsplads (projekter)
- Arenaer og aktører
- Centrale begreber
- Redskaber, værktøjer mv
- Proces, effekt og resultater

De øvrige projekter (niveau 2 og 3) ligger i Bilag 2 og Bilag 3. Disse har ikke en kolonne med resultater.

På tværs af social kapital projekterne

De gennemgåede projekter viser, at der er mange initiativer, indsatser og projekter i gang inden for alle 3BARs områder. De gennemgåede projekter viser også at det kun er et mindre antal, der er så langt, at de kan vise vejen mod en transformation eller implementering, om den er levedygtig og hvilke behov for vedligehold og opfølgning der er.

BAR	Antal projekter	Andel af samlede
SoSu	29	51 pct.
FOKA	9	16 pct.
U&F	8	14 pct.
Tværgående	7	12 pct.
Andre BAR*	4	7 pct.
I alt	57	100 pct.

*Her er kun medtaget enkelte projekter.

BAR SoSu var det første BAR, der i sin strategiplan satsede på social kapital, og som foregangs BAR har været initiativtager til at udvikle et omfattende materiale med metoder og værktøjer til brug for arbejdet med social kapital. Materialet er formuleret i generelle vendinger, men har sin praktisk afprøvede base inden for 'arbejde med mennesker' inden for Social og Sundhedsområdet. Især inden for ældreplejen. I 2012 har alle 3BAR social kapital som prioriteret indsatsområde. De sidste skud på metodestammen synes at knytte sig til et ledelsesperspektiv. Dette skud synes i høj grad relevant ift. til større organisationsforandringer i den offentlige sektor.

Udredningen viser også, at statslige, regionale og kommunale virksomheder har interesse for og fokus på den sociale kapitals betydning, når løsning af de offentlige kerneopgaver både skal tilgodese hensynet til borgerens behov og hensynet til arbejdsmiljøet.

Kobling til forskellige projekter, hensyn, dagsordener

De registrerede projekter er i høj grad initieret af muligheden for finansiering fra en række kilder som Forebyggelsesfonden, Statens Center for Kompetenceudvikling, Arbejdsmiljøforskningsfonden, Socialministeriet, BAR'ene mv. Det er relativt få projekter og indsatser, der indgår i denne kortlægning, der alene hviler på egne midler. Det betyder også, at projekternes indhold, interventioner og rapporter har fokus på de særlige mål, som de enkelte finansieringskilder har for deres indsats: fysisk og psykisk arbejdsmiljø for Forebyggelsesfondens vedkommende og kompetenceudvikling i relation til statslige arbejdspladser for SCK. Et projekt oversættes ind i programmets ramme og kriterier for tildeling af midler. Dette afspejler sig også i projekterne i denne udredning. Når der i det hele taget er mange projekter inden for social kapital kan det også være begrundet i, at de nævnte kilders programmer har social kapital som et eller flere af deres formål. Det bliver arbejdspladsens udfordring at tilpasse egne behov til et givent program. Igen ser vi, hvordan der sker oversættelse og tilpasninger inden for den institutionelle kontekst hvori indsatserne søsættes. Koblingen til bestemte spørgsmål synes i høj grad af at være bestemt af, hvilken forståelsesramme for social kapital, der trækkes på. At de mange finansieringskilder har givet megen inspiration og sat mange arbejdspladser i gang med at fokusere på social kapital, er der ingen tvivl om. Der er heller ingen tvivl om, at det er det daglige arbejde på arbejdspladserne, der er krumtappen i at skabe og udvikle den sociale kapital.

Hvilke forståelsesrammer trækkes der på?

Projekterne trækker generelt på en forståelsesramme, der baserer sig på Hvidbogen og konferenceoplæg fra TASK-Consult, Peter Hasle m.fl. Den gennemgående figur er en forståelsesramme med kerneopgaven i centrum og tillid, retfærdighed og samarbejde som 'diamanter' uden om kernen. Beskrivelserne af tillid, retfærdighed og samarbejde er præget af en generel forståelse af begreberne. Forståelsesrammerne bygger endvidere på brug af de særlige metoder og redskaber, som kendetegner interventioner fra de deltagende konsulentvirksomheder (fx Attractor, Argo, Cefal, Provokator, Teknologisk Institut mv).

Endelig indeholder projekterne en intention om at kunne måle arbejdspladsens sociale kapital. Ofte tager et projekt eller en indsats afsæt i gennemførte trivsels- eller tilfredshedsmålinger med efterfølgende fokus på særlige resultater, der interverneres i. Eller der tages afsæt i konkrete arbejdsmiljøproblemer som sygefravær, hvor opbygning af social kapital tænkes at kunne fremme nærvær.

Vi kan måske analytisk skelne mellem to forskellige tilgange, der ofte er integrerede:

- 1) En problemorienteret tilgang med afsæt i konkrete arbejdsmiljøproblemer (sygefravær, mobning mv) eller med afsæt i konkrete organisationsforandringer, der reducerer oplevelsen af tillid og hvor fokus på social kapital tænkes at kunne reducere sygefravær eller skabe mere nærvær (fx private og kommunale projekter fra Forebyggelsesfonden og projekter i indsatsen Vold som Udtryksform).
- 2) En opgaveorienteret tilgang, hvor afsættet er ønsket om at styrke kvalitet og effektivitet i løsningen af kerneopgaven, hvor konkrete arbejdsmiljøproblemstillinger ikke er afsættet. (fx projekter i staten med støtte fra SCK).

Hvem er drivende aktører?

Indsatsen forankres typisk i ledelsen og MED/SU og ses strategisk og politisk som en videreførelse af den allerede eksisterende indsats for udvikling af arbejde og arbejdsmiljø. Indsatsen synes også i høj grad at trække på ildsjæle – især i HR afdelingerne - der finder både teori og interventioner interessante og ser sig selv i en positiv, aktiv rolle som en aktør, der bygger op og fastholder fokus, og som støtter en lokal ledelse i arbejdet med at udvikle, implementere og følge op på arbejdspladsens sociale kapital.

Hvilke arenaer/aktører sætter dagsordenen internt i virksomheden?

Projekter forankres generelt i ledelsen og HR afdelinger, hvor disse eksisterer. Ofte med inddragelse af topledelsen, men altid med mellemledere, HR-konsulenter og arbejdsmiljøkonsulenter som ildsjæle og aktive deltagere i at tilrettelægge, gennemføre og dokumentere indsatser, processer og resultater. Det er også et gennemgående træk, at projekter og indsatser kombinerer strategiske og praktiske sider af indsatsen, og at en del af resultaterne bygger på og arbejder på at formulere politikker og standarder for arbejdet med social kapital. Udvikling af kerneopgavens kvalitet og effektivitet kalder på, at HR og arbejdsmiljø går hånd i hånd om indsatsen. Det er endelig et gennemgående træk, at indsatsen aftales i MED og/eller i Arbejdsmiljøorganisationen.

Hvilke indsatser iværksættes?

De anvendte indsatser kombinerer typisk generelle oplæg om, hvad social kapital er, med en række aktiviteter i form af seminarer og workshops for henholdsvis ledere, medarbejdere, tillidsrepræsentanter m.fl. I en række projekter køres selvstændige forløb med ledere dels som generel oprustning af nye ledelsesformer og tillidsskabende ledelse og dels med fokus på at motivere for og udvikle social kapital på egen arbejdsplads. Indsatserne omfatter også ofte kompetenceudvikling og formel kursusdeltagelse (fx i SCK-projekterne) både for ledere, tillidsrepræsentanter og medarbejdere.

Afhængig af deltagelse af konsulenter er der en bred vifte af metoder og værktøjer, der tages i brug. Der er tale om dialogbaserede metoder, der hviler på en kombination af en anerkendende, socialkonstruktivistisk og systemisk tilgang kombineret med konkrete metoder til at kortlægge kerneopgaven, fx med brug af LEAN, arbejdsgangsanalyser mv., og med en kombination af individuelle og fælles refleksioner og opstilling af handleplaner for den konkrete indsats på den enkelte arbejdsplads.

Det er et gennemgående træk, at arbejdet sker med afsæt i den konkrete organisatoriske og arbejdsmæssige sammenhæng, social kapital skal udvikles i.

Enkelte arbejder med fx historieværksteder. 3BAR's værktøjer anvendes og måling af social kapital er udbredt med anvendelse af NFA's skema eller ved, at 'de fire hurtige' spørgsmål om social kapital er integreret i trivselsmålingerne. Det er kendetegnende, at spørgsmålene er generelle og rettet mod tillid, retfærdighed og forskellige former for samarbejdsrelationer. Spørgsmålene er ikke specifikt tilrettet en bestemt type arbejde eller kontekst.

Hvilke barrierer mødes?

De væsentligste barrierer, der mødes, er knyttet til kontekstuelle forhold som fyringsrunder, organisationsændringer, politiske reformer og interne forhold, som knytter sig til, at medarbejderne udviser manglende motivation og lyst til at deltage.

Spørgsmålet om, hvorvidt de organisatoriske rammer for et projekt ændres undervejs, er klassisk og vil aldrig kunne besvares endegyldigt. Ofte er organisatoriske ændringer, fx en fusion af social- og sundhedsskoler eller sammenlægning af to styrelser, en anledning til at etablere et social-kapital-projekt.

Spørgsmålet om modstand i en personalegruppe i form af manglende tillid til ledelsen og manglende ønske om at arbejde på tværs af fag mv. er også en udfordring for projekter i social kapital. Dette gælder også, selv om et projekt har afsæt i løsningen af kerneopgaven, al den stund en væsentlig udfordring ligger i netop at afdække denne kerneopgave. Rapporten ser her en udfordring i at tilpasse eksisterende eller udvikle nye metoder, der kan bidrage til at 'komme omkring' kerneopgaven, så der skabes faglig og personlig tryghed (tillid og retfærdighed) om løsningen af kerneopgaven.

Kapital 4: Valg af cases

Kortlægningen omfatter både en gennemgang af konkrete projekter og af cases udvalgt inden for 3BAR's område. Valg af cases skete på en workshop med deltagelse af repræsentanter fra de tre BAR.

Kriterier for valg af cases

På workshoppen drøftede vi følgende forslag til kriterier. Casene skulle opfylde følgende kriterier:

- Befinde sig på niveau 1, muligvis niveau 2. Niveau 2 kræver, at der åbnes døre til vidende aktører forud for gennemførelse af case.
- Projektet/arbejdspladsen skal være nået langt. I det omfang et projekt består af mange arbejdspladser, bør der udpeges én konkret arbejdsplads, som danner udgangspunkt for casestudiet. I casearbejdet vil tilknytningen til det overordnede projekt indgå.
- Spredning på BAR områderne, således at alle tre BAR er repræsenteret med mindst en case.
- Så vidt muligt spredning på geografi, størrelse, arbejdsområder og -former.
- Forskellige tilgange til social kapital.
 - o Fokus på samarbejde, tillid og retfærdighed
 - o Fokus på relationer
 - o Fokus på tværfaglighed og koordinering af fagligheder
 - o Tilgange, der repræsenterer forskellige perspektiver: fx arbejdsmiljø, læring, drift, udvikling mv
- Arbejdspladser, der er døgndækket/ikke døgndækket.

Den 19. december 2012 blev kriterier for valg af cases og valg af konkrete cases drøftet på et møde med deltagelse af formændene fra de tre BAR: Hans Chr. Kirketerp, BAR FOKA, Charlotte Bredahl, BAR SOSU, Birgitte Baktoft, BAR U&F og repræsentanter fra Branchearbejdsmiljørådets sekretariat: Konsulenterne Mads Kristoffer Lund og Lise Keller.

Forud for workshoppen havde de tre BARs styregrupper for psykisk arbejdsmiljø holdt et møde med udgangspunkt i et oplæg fra Kubix/RUC med de nævnte kriterier og forslag til konkrete cases, der kunne indgå som de 6 casestudier.

Efter en grundig drøftelse af oplæg til kriterier og forslag til konkrete cases besluttede gruppen, at de seks cases *som helhed* skulle omfatte:

- Cases inden for hver af de tre BAR's brancheområder
- Cases, der omfatter arbejdspladser inden for stat, region, kommune, finans eller forsikring
- Cases, der omfatter indsatser, som kan levere inspiration og erfaringer til dem, der starter op, og arbejdspladser, der har gjort egne erfaringer og som vil videre. Variation.
- Cases der anvender forskellige tilgange til social kapital (målinger, fokus på tillid, retfærdighed, samarbejdsrelationer, relationel koordinering, kerneopgave mv). Mangfoldighed.
- Cases, der omfatter indsatser, som både kan være interventioner i form af projekter (og deraf ansøgninger i fonde mv.) og interventioner som led i en daglig praksis.
- Cases, der alene er drevet af arbejdspladserne selv, og cases, der er støttet af eksterne konsulenter.
- Cases, der inddrager og sikrer forankring og opfølgning i centrale og decentrale (lokale) enheder og dele af MED og AMO.
- Cases, der både rummer konkrete indsatser på arbejdspladser og formuleringer af strategier og politikker.
- Cases, der er geografisk spredte.

Valg af arbejdspladser

Arbejdet med at skabe kontakt og interesse i de oplyste virksomheder har været omfattende og tidskrævende. Resultatet af indsatsen fremgår af følgende oversigt:

BAR	Arbejdsplads	Besøg og interview
FOKA	Danske Bank Arbejdsplads: Bagsværd afdeling	Kontakt skabt via Danske Banks centrale HR afdeling. Besøg gennemført den 19. april 2013. <ul style="list-style-type: none">• Morgenmøde med dialog om social kapital med medarbejdere fra to filialer og leder• Interview med central AM medarbejder og lokal leder• Individuelle medarbejderinterview i mindre filialenhed
FOKA	Kriminalforsorgen Arbejdsplads: Viborg Arrest	Kontakt skabt via Kriminalforsorgens udviklingsafdeling i København og regionale afdeling i Herning. Besøg og interview gennemført den 3. april 2013. <ul style="list-style-type: none">• Interview med leder og centralt placeret HR/AM medarbejder• Interview med to medarbejdere, hvoraf den ene var tillidsrepræsentant• Rundgang i arresthus
U&F	Hotel- og Restaurantskolen Arbejdsplads: Hotel- og Restaurantskolen	Interview gennemført den 28. maj 2013. <ul style="list-style-type: none">• Indledende interview med HR og kvalitetschef samt ledende sekretær – dagen sluttede med en afrunding med HR og kvalitetschefen• To ledelsesrepræsentanter• Tre tillidsrepræsentanter (repr. for hhv. undervisere, administration, drift)• Fire medarbejdere som kom fra hhv. undervisningen (to), driften og administrationen
U&F	Folkeskole i Aarhus Kommune. Arbejdsplads: Sødalsskolen, Aarhus Kommune	Kontakt skabt via Børn- og Ungeforvaltningen i Aarhus Kommune. Interview gennemført den 28. maj 2013. <ul style="list-style-type: none">• Interview med skoleinspektør• Interview med arbejdsmiljørepræsentant og tillidsrepræsentant fra SFO• Interview med en gruppe bestående af: Souschef, arbejdsmiljørepræsentant, tillidsrepræsentant og en lærer

SOSU	Glostrup Hospital	<p>På baggrund af kendskab til deres arbejde med Interprofessionel læring og samarbejde samt relationel koordinering tog vi kontakt til konsulenter i HR og kvalitet.</p> <p>Den 18. april og den 30. april 2013.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indledende samtale og planlægning med konsulenter i HR og Kvalitet inden for IPLS og LEAN • Fokusgruppeinterview med 3 deltagere fra forskellige afdelinger: portør og to afdelingssygeplejersker fra hhv. Øjenafdelingen og Videntcenter for Reumatologi og Rygsygdomme • Interview med tillidsrepræsentant, Akutklinikken • Interview med afdelingssygeplejerske på Intensiv afdeling • Interview med afdelingsleder på Neurorehabilitering
SOSU	Fjordbo Arbejdsplads: Fjordbo, botilbud i Struer Kommune	Kontakt skabt direkte til Fjordbo: Besøg og interview gennemført den 30. april 2013. <ul style="list-style-type: none"> • Interview med leder og arbejdsmiljørepræsentant • Deltagelse i personalemøde • Kort interview med centerleder • Interview med TR og en koordinator • Interview med en medarbejder • Rundgang på Fjordbo med besøg hos tre beboere.

Besøg og interview er gennemført efter en fælles overordnet ramme, der er blevet tilpasset de konkrete arbejdspladser.

Ved besøgene har vi gennemført interview med ledere og medarbejdere. Interviewene kunne gennemføres med:

- En eller flere ledelsesrepræsentanter (eventuelt en HR repræsentant).
- En medarbejderrepræsentant. Det kan fx være en tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant. Der kan også være tale om en deltager i en projekt- eller styregruppe.
- Et fokusgruppeinterview med 3-5 medarbejdere, som har deltaget i fx indsatser/aktiviteter knyttet til arbejdet med social kapital.

Det fremgår af oversigten, hvilke medarbejdere og hvor mange vi har interviewet i de enkelte cases. Antallet har været afstemt efter hvilke og hvor mange medarbejdere, der har kunnet gå fra det daglige arbejde.

De gennemførte interview er gennemført ud fra en interviewramme, der kan ses i Bilag 4.

De fleste interview er optaget på bånd. I nogle tilfælde er de gennemførte interview lagt ind i en historieværkstedslignende ramme (jf. Bilag 4), hvor interviewene har sat fokus på at beskrive et forløb og fortælle om vigtige aktiviteter og personer, hvad der har virket og hvad der har hæmmet og fremmet arbejdet med at skabe og vedligeholde social kapital på arbejdspladsen.

Kapitel 5: Cases inden for 3BAR

I det følgende struktureres gennemgangen med afsæt i det enkelte BAR område. For hvert BAR behandles kort det enkelte rads strategi og gennemførte aktiviteter inden for temaet social kapital. Herefter følger de to cases, der er knyttet til det enkelte BAR område. Til sidst i hvert BAR afsnit beskrives mulige pointer og dilemmaer i arbejdet med social kapital, som det enkelte BAR kan inddrage i sit fremtidige arbejde med at formidle viden om, hvordan social kapital kan styrke arbejdsmiljøindsatsen på BAR'ets brancheområde.

5.1 BAR SoSu

Strategi og aktiviteter

BAR SoSu omfatter 541.162 beskæftigede inden for social- og sundhedsområdet på de 22.684 institutioner og virksomheder inden for området, der omfatter hospitaler, daginstitutioner, døgninstitutioner, plejehjem, hjemmeplejen, fysioterapien og læge-, speciallæge- og dyrlæge- og tandlægeklinikker.

Umiddelbart viser udredningen at BAR SoSu er det første BAR, der har formuleret social kapital som et strategisk indsats- og aktivitetsområde for BAR'et. Det er derfor ikke overraskende og så BAR SoSu, der bidrager med flest projekter i udredningen. Over halvdelen af udredningens projekter og indsatser nævnt i Bilag 1-3 relaterer sig til BAR SoSu.

Bar SoSu har siden 2010 haft til formål under indsatsområdet psykisk arbejdsmiljø at fremme aktiviteter vedrørende social kapital. Det fremgår af de årlige strategi- og aktivitetsplaner frem til 2013.

Strategi frem mod 2020

I strategien frem mod 2020 formuleres social kapital som et redskab til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. BAR SoSu knytter arbejdet med social kapital til løsningen af kerneopgaverne, bl.a. at medarbejderne oplever at de kan leve op til de faglige standarder. De tre nøglebegreber tillid, samarbejde og retfærdighed sættes i spil overfor relationer, følelsesmæssige høje krav i arbejdet samt muligheder for udvikling og støtte. Det forventes ydermere at en høj social kapital kan:

- Forebygge mobning
- Forebygge psykisk overbelastning
- Fremme meningen i det daglige arbejde gennem relation og samarbejde
- Nedbryde horisontale og vertikale barrierer
-

Plan og aktiviteter i 2012

Især i aktivitetsplanen for 2012 er aktiviteter i relation til social kapital fremhævet. På grundlag af de første erfaringer med social kapital rettes opmærksomheden mod, hvad indsatser med udgangspunkt i social kapital kan anvendes til, men også på hvilke begrænsninger, der kan ligge i tilgangen. I aktivitetsplanen for 2013 er social kapital nævnt som en aktivitet, der 'videreføres', mens planen – ligesom planerne for BAR FOKA og BAR U&F – inden for indsatsområdet psykisk arbejdsmiljø har rettet fokus mod bl.a. 'tidsmiljøer, teknologi og grænseløst arbejde'. BAR SoSu har endvidere rettet fokus mod aktiviteter under indsatsområdet 'relationel koordinering og rehabilitering'.

I 2011 gennemførte BAR SoSu sammen med BAR FOKA og BAR U&F 5 store fælles 3BAR inspirations- og kontaktmøder. Møderne var et element i 3BAR's strategi i 2011. Hovedoverskriften var at gå fra ord til handling og dermed skabe reelle reduktioner i belastninger og ulykker på arbejdspladserne. Der tales om et 'missing link' hvor kendt viden ikke altid omsættes til forbedringer i arbejdsmiljøet. De afholdte møder var et forsøg på at komme tættere på ledere, arbejdsmiljørepræsentanter og medarbejdere på arbejdspladserne ved ansigt-til-ansigt at formidle konkrete værktøjer. Der blev i alt afholdt 5 inspirationsmøder om stress og 5 om social

kapital. Som opfølgning blev afholdt 20 arbejdspladsrettede møder om hvert emne i perioden juni 2011 – oktober 2012. Inspirationsmøderne har været velbesøgte med minimum 100 deltagere pr. møde pr. tema.

En evaluering af aktiviteten viser at i alt 520 deltog i møderne for social kapital, heraf 322 fra BAR SoSu, 173 fra BAR FOKA og 25 fra BAR U&F.

Mødernes målgrupper var 'den store og den lille trio' der skulle fungere som 'ankre' på arbejdspladserne. Det er derfor karakteristisk at hver fjerde deltager i møderne om social kapital var en leder og at hver ottende var en HR-konsulent. Hver tredje var en arbejdsmiljø- eller tillidsrepræsentant, mens kun ganske få var 'menige' medarbejdere.

Evalueringen fortæller, at der hvor deltagerne peger på et behov for nye værktøjer, er i arbejdet med kerneopgaven og i at arbejde med at (gen)oprette tabt tillid.

Som opfølgning på inspirationsmøderne om social kapital er afholdt kontaktmøder på 18 arbejdspladser. Som en anden opfølgning på inspirationsmøderne er de deltagende arbejdspladser blevet tilbudt elektronisk inspiration (fx fra Forebyggelsesfonden og via hjemmesiden Et-sundtarbejdsliv.dk) til at forsætte arbejdet med social kapital.

BAR SoSu har været aktive i forhold til at levere inspiration og værktøjer til arbejdspladsernes arbejde med social kapital. "Social kapital på social & sundhedsområdet" udkom i 2012 sammen med 10 værktøjer til at øge arbejdspladsens tillid, retfærdighed og samarbejdsevne. Som en særlig indsats i 2012 har BAR SoSu været involveret i projektet Voldsomudtryksform, der er gennemført i et samarbejde med SUS. Casen Fjordbo har deltaget i denne aktivitet.

Relationel koordinering er som nævnt i kapitel 2 en videreudvikling af social kapital – med kraftig inspiration fra Jody Hoffer Gittel - med særligt blik for samarbejdet vertikalt og horisontalt i en (større) organisation. Rehabilitering er et særligt fagligt perspektiv- og indsatsområde i social- og sundhedssektoren. BAR SoSu knytter i sine aktiviteter 'en organisatorisk ide' (social kapital eller relationel koordinering) til en aktuel, særlig udfordrende side af løsningen af kerneopgaven (vold, rehabilitering mv). De konkrete aktiviteter fungerer derfor som et læringsrum for afprøvning og oversættelse af den organisatoriske ide til en særlig side af løsningen af kerneopgaven. Dog uden eksplicit at have denne oversættelse eller transformation for øje som et element i aktiviteterne. Dette kan måske være et resultat af at BAR'ene vurderer at denne oversættelse må ske internt i virksomhederne, hvor BAR'ene kun i begrænset omfang har mulighed for at træde ind

Cases inden for Social- og sundhedsområdet

Der er udarbejdet cases på to forskellige institutioner: Fjordbo der er et botilbud og Glostrup Hospital. Arbejdet på Glostrup Hospital tager ikke umiddelbart udgangspunkt i social kapital, men sætter fokus på Interprofessionel læring og samarbejde samt relationel koordinering. Når vi har valgt at sætte fokus på Glostrup Hospitals erfaringer med disse begreber, er det er et vist overlap i fokus på relationer og i fokus på relationernes udspring i kerneopgaven. Samtidig har vi, på baggrund af forudgående kendskab til deres arbejde, haft en begrundet antagelse om at disse erfaringer ville kunne bidrage med konkrete beskrivelser af tiltag, som det fremtidige arbejde med social kapital også kunne nyde godt af.

Fjordbo

Fjordbo som arbejdsplads

Fjordbo er et dag- og døgntilbud beliggende i Struer Kommune. Fjordbo er en del af Center Nord, der ledes af en centerleder.

Fjordbo's historie går tilbage til 2003. Fjordbo er et tilbud for 6-8 voksne udviklingshæmmede med udadreagerende adfærd. 6 bor fast på døgntilbuddet og er samtidig tilknyttet dagtilbuddet sammen med 2, der kommer fra et andet botilbud. Beboerne har forskellige former for hjerneskade og supplerende lidelser, der gør, at de alle skal behandles forskelligt.

Fjordbo er opdelt i en *administration* (med 1 funktionsleder og 1 administrativ medarbejder (6 timer om ugen)), et *dagtilbud* (med 4 medarbejdere bestående af 2 socialpædagoger og 1 ergoterapeut og 1 medhjælper), en *døgndel* bestående af 7 socialpædagoger, 3 social- og sundhedsassistenter, 2 omsorgshjælpere og 1 rengøringsmedarbejder. Medarbejderne har en gennemsnitlig anciennitet på 6,8 år.

Fjordbo flyttede den 1. november 2009 til det tidligere Jegindø ældrecenter. Huset er i to etager med kælder. Stuen og 1. sal er beboerafsnittene. Beboerne har lejligheder af forskellige størrelse, alle med soveværelse, stue, køkkenniche og eget bad. Derudover er der fælles køkken med spiseplads, stue og baderum med spa og massagebriks. I kælderen er mødelokaler og lokaler til administration, dokumentation mv. Fjordbo ligger på Jegindø i næsten landlige omgivelser med have med træer og græs, havemøbler og grill mv.

Dagsbeskæftigelsen har lejet lokaler i en tidligere børnehave. Der er tale om et hus med en lade og udenomsarealer med plads til dyr. Huset skal sættes i stand og arbejdet udføres bl.a. af medarbejdere og brugere, der maler og istandsætter.

Personalesituationen er stabil. Ved opstarten var der ifølge lederen en del udskiftning. *"Man ansætter de bedste, men de bedste kan godt komme frem til, at jobbet ikke er dem."* Efter etableringen af en helt ny gruppe af medarbejdere har ansættelsen været stabil.

Sygefraværet er i dag meget begrænset. Så begrænset, at lederen og arbejdsmiljørepræsentanten griner lidt, når de skal fortælle om deres sygefravær, hvor sygdom i forbindelse med en graviditet pludselig har vist sig som en stigning i fraværet.

Kerneopgaven

Ifølge lederen og arbejdsmiljørepræsentanten er kerneopgaven 'vores beboere'. *"Det kan man jo ikke fortænke nogen i. Det er jo det, vi sælger. Dialektik mellem beboere og os. Uden os var beboerne heller ikke der, hvor de er, men vi var heller ikke der, hvor vi er, uden dem"*.

"Det, vi står for, er at tackle de udadreagerende, og give dem et godt liv. Det er der, hvor vi kan noget. Der er vi specielle. Folk griner meget af alle os små kvinder, der kan rykke så meget. Vi tror på, at det kan lykkes. Vi har tillid til os selv og hinanden." (lederen).

Det er det at 'rykke' noget med beboerne, der opleves som værende kerneopgaven. Dette til trods for at der er grænser for, hvor langt de kan komme med hjerneskadede. At rykke noget ved beboerne indebærer bl.a., at de inddrages i daglige aktiviteter på Fjordbo.

Arbejdets kerne

Den pædagogiske praksis på Fjordbo bygger på en anerkendende tilgang med fokus på beboernes ressourcer og den gode relation mellem beboer og personale. Beboerne har brug for en klar og ensartet struktur og flere har brug for skærmning. De anvender en systematisk pædagogisk arbejds metode – DAPS (Dokumentation, Arbejdsglæde, Pædagogik og Systematik). Metoden er tænkt som et redskab til daglig brug i det pædagogiske arbejde. Metoden er en hjælp til vurdering af brugeren, opstilling af mål, planlægning og udvikling af det pædagogiske arbejde og til evaluering. Pædagogerne laver projekter med den enkelte bruger. Et eksempel er et værksted, der er etableret til en beboer, der bl.a. laver fuglekasser og får mulighed for fysisk udfoldelse og brug af værktøj, som det af og til kan være lidt svært at styre.

Pædagogikken bygger endvidere på en neuropædagogisk tilgang og de anvender livshistorier, sanseintegrationstests, Kuno Beller tests og kommunikationstests. Administrativt bruges Bostedsystemet til dokumentation, videndeling, statistikker mv. Hver beboer har to kontaktpersoner, der tager hånd om de personlige forhold som økonomi, kontakt til pårørende mv.

Der er ifølge lederen mange ting, der er vanskelige at måle, fx dialoger og gradvise ændringer i beboernes handlemønstre. Lederen understreger: *"Vi er gode til dokumentation, men at de kan blive endnu bedre til at dokumentere deres arbejde."*

Arbejdet med den sociale kapital – forhistorien

Der synes at være to forhold på Fjordbo, der har været vigtige i botilbuddets udvikling frem til deltagelsen i Voldslaboratorierne i 2011-2012. Den ene er et lederskifte, og den anden er en ændring i den pædagogiske praksis.

Der skete i 2007 et skifte i ledelsen, der også har medført en ændring i ledelsesstilen. Den tidligere forstander forlod jobbet og den tidligere souschef blev ansat som leder. Det betød ifølge den nuværende leder en højere grad af medarbejderinddragelse og selvledelse. Den nye ledelsesstil gav mere ansvar i hænderne på personalet, hvilket - ligesom den nye pædagogiske linje - var en omvæltning.

Ændringen i den pædagogiske praksis tager sit afsæt i arbejdet med en enkelt beboer. På det tidspunkt byggede den pædagogiske linje på, at gentagelse ville fremme en beboers læring. Denne linje passede ikke helt på en beboer med meget udadreagerende adfærd, der havde en voldelig og truende adfærd. Derfor blev der registreret en del magtanvendelser på beboeren. For at nedsætte antallet af magtanvendelser igangsatte de et projekt omkring beboeren. Projektet blev organiseret med en styregruppe bestående af Fjordbo's TR, AMR og en mellemlider, og der blev tilknyttet en ekstern konsulent. Forløbet bestod i at identificere de problemer, der fyldte mest for personalet ift. beboeren, skaffe den relevante viden om beboeren og på grundlag af disse

erfaringer og denne viden at udarbejde en strategi for, hvordan forskellige former for voldsom adfærd kunne håndteres på en ensartet måde. Den eksterne konsulent var en neuropsykolog, der satte fokus på, hvad man kan forvente af en person med netop denne form for medfødt hjerneskade, og forskellige former for udviklingshæmning.

Resultatet af forløbet var en ny strategi, som alle delte, og de indgik en aftale om, at hele personalet skulle holde fast i deres håndteringsstrategi: *'hvis strategien ikke virker, så gør man som aftalt, men tager det med til mødet, så det kan besluttet kollektivt, hvad der så skal gøres.'* Opfølgningen skete på de ugentlige personalemøder. Den nye strategi og arbejdsform betød en højere grad af individuel og fælles refleksion og overvejelse over, hvad der er den bedste fremgangsmåde for hver enkelt beboer. Som et hjælperedskab har de anvendt videooptagelser af hændelser, så de kunne gense en situation og diskutere den på fælles personalemøder.

Lederen fortæller, at processen med den udadreagerende borger bedst kan beskrives med ordene blod, sved og tårer. Det er hårdt *'at overbevise faglige dygtige mennesker om, at de skal gøre noget andet, end de altid har gjort. Det var en udfordring at få personalet til at bryde deres hidtidige handlingsmønstre, men da de først så gevinsten, var der ingen tvivl om, at det var det rigtige.* (Lederen).

"Det projekt lærte os, at vi gik fra at sige: så kan han lære det, til så kan vi lære det. Det var vores indgangsvinkel til at arbejde med beboerne, der skulle ændres." (Lederen). Dette var baggrunden for deltagelsen i Voldslaboratorierne.

Social kapital i praksis

Arbejdet med social kapital

Det går efter eget udsagn godt i Fjordbo, men som lederen siger: *"så kan man jo altid gøre det lidt bedre"*.

Der er en oplevelse på Fjordbo af, at der i lang tid har været fokus på beboerne, hvilket har resulteret i et godt fagligt arbejde omkring dem. Personalet oplevede især udfordringer ift. planlægning, kommunikation, og samarbejde. Derfor ønskede lederen, at personalet skulle til at fokusere på sig selv. Med det udgangspunkt introducerede lederen tanken om at arbejde med social kapital og kommunikation i et forløb, som BAR SoSu og Socialt Udviklingscenter SUS havde tilrettelagt og som havde betegnelsen: Voldslaboratorier. Det var en aktivitet, som de fandt penge til i deres eget budget i samspil med bostedets centerchef.

Projektet Vold som Udtryksform var med sine voldslaboratorier et tilbud, hvor leder og arbejdsmiljørepræsentant kunne deltage. Temaerne var 'Vejen til gode retningslinjer og handleplaner mod vold' og 'Social Kapital'. Forløbet blev gennemført fra efteråret 2011 og bestod af en række seminarer, hvor der i de mellemliggende perioder blev gennemført en række aktiviteter på de deltagende arbejdspladser.

Forløbet på Fjordbo omfattede en række aktiviteter. Det blev indledt med besøg og interview af eksterne konsulenter og udar-

bejdelse af en projektplan på den enkelte institution. Et af de første skridt var at gennemføre en måling af den sociale kapital med 'de fire hurtige'. Fjordbo gennemførte en måling, der viste, at den sociale kapital var på 10,7 point, hvilket var over landsgennemsnittet.

Som en inspiration fra det første seminar gennemførte leder og arbejdsmiljørepræsentant en brainstorm med personalet om, hvad social kapital er, og hvad der skulle til for at løfte det nævnte resultat. Herefter gik arbejdet med social kapital for alvor i gang. Først med fokus på at skabe mere struktur og klare retningslinier. Brugen af skemaer, fokus på 'daglig faglig' var en del af inspirationen fra de fælles seminarer.

Fjordbo udarbejdede skemaer for overlap mellem vagterne. Der kom struktur på, at der i start/slut af en vagt skulle være en 'daglig faglig'. Hvilket vil sige en fast snak om planlægningen af vagten, og hvad der er sket på vagten og med beboerne. Planlægningsskemaet er blevet rettet til undervejs på personalemøderne.

Der blev også indført 'den gode historie'. Et koncept, som går ud på at få de gode historier frem i lyset og blive bedre til at rose hinanden. Personalet skal indlevere en god historie om ugen (gerne flere) om hinanden og arbejdet, hvoraf udvalgte bliver læst op på personalemøderne, og derefter diskuteret.

Herudover etableredes tre (diamant)grupper i personalet med hver deres tema (baseret på de tre diamanter: retfærdighed, tillid og samarbejde). I hver gruppe var en nøgleperson (TR, AMR osv.). Grupperne havde derefter i en uge ad gangen over en samlet periode på ni uger, hvor de skulle lave aktiviteter inden for deres tema. Det var tanken, at grupperne skulle "sætte tørre ord om til sjov". Bostedet har ved tidligere lejlighed fået gode erfaringer med at bruge humor-grupper, der skulle stå for sjove indslag i hverdagen. Dette udgangspunkt gik igen i diamantgrupperne, hvilket kommer til udtryk i deres humoristiske tilgangsvinkel, som dog ikke i alle tilfælde blev ledsaget af reel dialog om begreber og aktiviteter. Arbejdet blev grebet lidt forskelligt an, hvilket kan begrundes i, at grupperne havde frie rammer og at formål, arbejdsform og resultatet ikke stod delta-gerne helt klart.

Retfærdighedsgruppen arbejdede dog mere systematisk med sit emne: retfærdighed. De brugte en temadag til at præsentere dilemmaer fremsat af det resterende personale. Et af spørgsmålene til kollegerne var formuleret som et dilemma: *Du er kaldt på vagt, hvilket en anden kollega også er; den anden kollega får sin vagt udbetalt – er det retfærdigt?* Det at stille disse spørgsmål som dilemmaer og at have en dialog om dem rejste også en generel dialog om retfærdighed betyder, at alle skal have samme behandling. Gruppens oplæg og dialogen på personalemødet bidrog til at synliggøre spørgsmålet om retfærdighed. Arbejdet med at styrke planlægning, dokumentation og strukturer var et led i at skabe større retfærdighed. De blev enige om, at det faktisk er retfærdigt, at der er uretfærdigheder. At folk bliver behandlet forskelligt. At fordelingen af opgaver f.eks. sker ud fra 'dem der er bedst'. I valget til projektgruppen brugte de f.eks. et kriterium om 'dem der også tænker lidt anderledes end os selv'.

Retfærdighed er typisk møntet på udarbejdelse af vagtplanen. Den snak tager de i vagten eller i daglig/faglig, der handler om, hvordan vagten er gået og hvor de gode historier også kommer frem.

Vagtplanen er genstand for mange diskussioner. Det er lederen, der lægger vagtplanen og er der utilfredshed med vagtplanen, henvender man sig direkte til lederen.

Lederen fremhæver grupperne som en succes, der afledte mange sjove indslag. Nøglepersonerne i grupperne finder også, at der var mange sjove indslag, men efterlyser et tydeligere fagligt udbytte. Diamantgrupperne afrapporterede deres arbejde på tre personalemøder, og er siden nedlagt.

Tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten har udarbejdet et oplæg til en mødekultur på Fjordbo. Styrken i oplægget er, at der er skabt en fast struktur på møderne. Personalemøderne har en åben dagsorden, hvor alle medarbejdere kan bidrage med punkter. Mødet styres af en ordstyrer og en referent tager referat af mødet. Oplægget er vedtaget og drøftes løbende af den samlede personalegruppe. Arbejdsmiljørepræsentanten fortæller:

"Alle i personalet skal skiftes til at være ordstyrer og referent. Der skal mere struktur på. Der skal punkter på før selve dagen. Der skal sættes tid på. Respekterer ordstyreren. Vi laver opsamling. Folk giver udtryk for om de er enige i slutningen af dagen."

*Social kapital
i den daglige praksis*

Det gik undervejs i forløbet op for lederen og arbejdsmiljørepræsentanten, at ikke hele personalet faktisk forstod, hvad social kapital er, på trods af deres forsøg på at pensle det ud og give eksempler på, hvornår noget var social kapital. Der var et varierende engagement i personalegruppen ift. at sætte sig ind i og forstå begrebet.

Lederen fortæller, at hun og arbejdsmiljørepræsentanten for ledelsens skyld også bare omtaler social kapital som psykisk arbejdsmiljø. De har på et personalemøde bedt deltagerne om at definere begreberne i social kapital. De havde især svært ved at definere retfærdighed. Er det at blive behandlet ens eller forskelligt?

Medarbejderne selv siger, at social kapital er et spørgsmål om kultur og taler om omsorg og tryghed. De mener, at de hele tiden har arbejdet med tillid, samarbejde og retfærdighed; bare uden at bruge de ord. At sætte ord på har styrket deres fokus på anerkendelse og medført færre misforståelser medarbejderne imellem og medarbejdere og ledelse imellem.

Erfaringerne og det fremtidige arbejde

Hvad har det hjulpet at arbejde med social kapital?

Målingen af social kapital efter forløbet viste en uforandret kapital. Det var dog også, hvad bostedet havde forventet. Processen var med til at problematisere forhold, som ikke blev set, hvilket kan skabe opmærksomhed omkring punkter, som ikke var i personalets bevidsthed første gang, de lavede målingen. Derfor var det forventet, at målingen af kapitalen måske endda ville dale.

Arbejdsmiljørepræsentanten fortæller om de generelle forbedringer afledt af social kapital: *"Vi havde en supervision efterfølgende. Jeg kastede en bold, om en bestemt situation. Så kunne man kaste bolden videre med et nyt spørgsmål eller det samme. Vi samlede op med en snak om, hvad vi gerne ville have med udgangspunkt i de tre temaer. Der oplevede jeg, at vi var nået langt."*

Ift. beboerne kan det mærkes, at der er færre konflikter. Men der er ikke enighed om, hvorvidt det skyldes social kapital.

Indførelsen af 'daglig-faglig' betyder, at personalet i mindre grad går og kontrollerer hinanden, og at der er kommet mere løbende dialog om samarbejde og planlægning. Det kommer bl.a. til udtryk ved, at personalemøderne nu tager væsentlig kortere tid end før. Dertil er der kommet større forståelse for, hvad lederens arbejde består i.

Der eksisterer et skel i personalegruppen mellem dem, der er i døgndelen, og dem, der er i dagdelen. I forlængelse af arbejdet med social kapital (og det øgede fokus på samarbejde) er dag- og døgndelen imidlertid begyndt at holde fælles personalemøder. Det er noget nyt, og det er derfor ikke endnu muligt at se, om det har nogen indvirkning på oplevelsen af, om der er to forskellige kulturer.

Hvad kan fremme og hvad kan hæmme

Ift. planlægningen af arbejdet med social kapital i de tre diamantgrupper nævner lederen, at der i et sådant gruppearbejde skal tages hensyn til ferier, kursus osv. Flere medarbejdere i arbejdsgrupperne har været fraværende i løbet af forløbet, og det har gjort arbejdet i diamantgrupperne vanskeligt. Til betydningen af at tænke logistikken med ind i et projektførløb, siger lederen: *"Det er jeg blevet klogere på"*.

Det, der især har fremmet arbejdet med og opbygningen af den sociale kapital, har været den store fleksibilitet og den store nysgerrighed, der karakteriserer medarbejdergruppen.

"Det har hele tiden været sådan, men man mærker det virkelig, når man selv kan løse problemerne. Det har givet noget andet," siger lederen.

Måling af Social Kapital

Som førnævnt målt den sociale kapital indledningsvist i forløbet – her var resultatet over landsgennemsnittet. Lederen fremhæver, at hun selv har været meget fokuseret på tillid mellem hende og hendes medarbejdere: *"Har man tillid, så kommer alt det andet med."*

Der har dog været meget opmærksomhed omkring, at et sådant forløb også kan være med til at problematisere forhold, som ellers bliver taget for givet. At forløbet med social kapital skulle gøre personalet mere kritiske og dermed mindske den målte sociale kapital i anden omgang, gjorde sig dog kun i mindre grad gældende. Målingen før og efter forløbet viste gode resultater. Målingerne har været behandlet på personalemøderne.

Målingen af den sociale kapital var i 2011 10,7 point, i en intern måling i november 2011 11,92 point og i 2012 12,3 point. Antallet af sygedage var i gennemsnit 6,7 dage i 2011 og 6,8 i 2012.

Antallet af voldsanvendelser er reduceret fra 34 i 2003, 20 i 2007 til 12 i 2011.

Udbytte

Den konkrete anledning til at gå i gang med arbejdet med social kapital var et behov for at planlægge arbejdet og få klarhed over, hvem der gør hvad og skabe klare aftaler. Arbejdet tog udgangspunkt i kerneopgave, opbygning af tillid mellem leder og medarbejdere og medarbejdere indbyrdes, fordeling af opgaver ud fra et princip om, at retfærdighed er at behandle hinanden forskelligt, og med fokus på det daglige samarbejde om en fælles indsats.

Arbejdet med kerneopgaven har bidraget til

- At social kapital er blevet en del af voldsforebyggelse.
- At personalet står sammen.
- At de har fået en fælles strategi ift. til de udadreagerende beboere.
- At de har skabt tid til overlap i form af 'daglig/faglig'.
- At de har udviklet en struktureret mødeform med ordstyrer, referent, fælles opsamling og en ny fælles mappe.
- At de formulerer gode historier.
- At de har indarbejdet en projektarbejdsform, hvor de prøver sig frem, beskriver og løbende vurderer, hvad der virker bedst.
- At dag- og døgn delen er kommet i tættere dialog med hinanden.

Arbejdet med social kapital og kobling til arbejdet med de udadreagerende beboere har endvidere bidraget til at fastholde medarbejdere og reducere det korte sygefravær.

Forankring

Arbejdet med den sociale kapital er forankret i arbejdsmiljøorganisationen og på personalemødet, hvor et af dagsordenspunkterne er social kapital. Under punktet behandles bl.a. forslag til ændringer i mødestruktur og de gode historier.

Fremtiden

Fjordbo har involveret sig i et nyt forløb med støtte fra Forebyggelsesfonden. Her trækker de på en forebyggelsespakke rettet mod døgninstitutioner og hjemmepleje. Den metode, de gerne vil lære at bruge, er struktureret kollegial dialog som redskab til at løse opgaverne ifm. ressourcekrævende borgere.

Fokus på relationer og samarbejde på Glostrup Hospital

Glostrup Hospital er specialhospital inden for sygdomme i hjerne, ryg, øjne samt neurorehabilitering. På hospitalet er der 2.400 medarbejdere. Disse medarbejdere løser opgaver som i nogle få faktatal kan sammenfattes

- 314 sengepladser
 - 31.000 operationer om året
 - 23.000 udskrevne patienter om året
 - 245.000 ambulante besøg om året
 - Budget 1,5 milliarder kr. om året
- (Glostrup Hospitals hjemmeside, juni 2013)

Hospitalet er en del af Region Hovedstaden, som sammen med de øvrige regioner, står for det samlede hospitalsområde i Danmark. På Glostrup Hospital bygges der nyt. Hospitalet har som en del af Regionens tilpasning, og i lighed med den øvrige hospitalssektor, i en årrække været gennem strukturelle tilpasninger, som har haft stor betydning for det daglige arbejde.

Kerneopgaven

Kerneopgaven for Glostrup Hospital er at levere sundhedsydelser af høj kvalitet særligt inden for de områder som er nævnt ovenfor.

'På Glostrup Hospital er samarbejde for patienternes skyld i højsædet. Dét skal sikre videndeling og bedre resultater samt sammenhæng og kvalitet i patientforløbene.'

(Glostrup Hospitals website, juni 2013)

Arbejdets kerne

I skabelsen af de samlede hospitalsydelser indgår en lang række forskellige faggrupper og professioner. Det gælder fx læger inden for det medicinske område, psykiatere, kirurger, psykologer, anæstesi, ergoterapeuter, fysioterapeuter, portører, køkken og kantine, rengøring, sengeredning. Ofte er det også nødvendigt at koordinere i relation den primære sundhedssektor. Det hele patientforløb forudsætter, at der er en veltillægt overgang til fx praktiserende læge, hjemmepleje eller plejehjem. I mange tilfælde er der også behov for at koordinere med sociale systemer. Rammerne omkring disse forløb skabes blandt andet gennem hospitalernes og regionens administrative funktioner, HR, uddannelses- og udviklingsfunktioner.

Arbejdets kerne tager sig naturligvis meget forskelligt ud fra de forskellige funktioners og faggruppers perspektiv. Det er netop den store kompleksitet i sygehuseydelserne og den gensidige afhængighed af, at faggrupper arbejder sammen om at løse komplekse ydelser, som er en af de centrale baggrunde til at Glostrup Hospital har valgt at sætte fokus på samarbejde, herunder det konkrete arbejde med såvel interpersonel læring og synergi (IPLS) som relationel koordine-

ring.

Arbejdet med interprofessionel læring og samarbejde samt relationel koordinering på Glostrup Hospital

Baggrunden...

Glostrup Hospital har i de senere år valgt at arbejde med Interprofessionel læring og samarbejde (IPLS) og relationel koordinering. Denne tilgang er udgangspunkt for følgende arbejdspladsbeskrivelse og adskiller sig fra de øvrige ved ikke at have direkte fokus på social kapital. Vi medtager Glostrup Hospital fordi vi gennem vores indledende undersøgelser har en begrundet forventning om, at arbejdet med interprofessionel læring og samarbejde kan være en god indgang til at skabe øget social kapital. Tilgangen knytter sig endvidere også til *relationel koordinering*, der i mange sammenhænge nævnes i forbindelse med social kapital.

Hospitaler udgør en arbejdsplads hvor kompleksiteten i ydelserne er enorm. Udviklingen inden for sundhedsvidenskab og teknologi har skabt fantastiske muligheder, som samtidig også udfordres af udviklingen af nye sygdomstyper og forløb. Udviklingen har betydet, at specialiseringen i faggrupper og sågar inden for faggrupper har været høj. For at kunne levere en høj ydelse er der behov for læger, sygeplejersker, fysioterapeuter osv som er særligt specialiserede inden for de respektive delområder. Som illustration anføres i en artikel i Tidsskrift for dansk sundhedsvæsen at der i 1935 var 105 mulige interpersonelle relationer blandt personalet omkring 20 senge. I dag er der 4560 (Therkelsen 2011, 10).

Den øgede specialisering medfører imidlertid samtidig et øget behov for koordinering. Patientforløb er kendetegnet ved – om end i varierende grad – netop at trække på ressourcer fra de forskellige specialer. Effektiviteten og kvaliteten af et patientforløb er samtidig kendetegnet ved at være helt og aldeles afhængigt af, at der foregår en integration af specialerne der netop passer til de helt unikke og specifikke behov som er knyttet til det specifikke patientforløb. Netop derfor er koordinationen såvel indenfor som mellem faggrupper af enorm betydning for at hospitalet leverer en ydelse af høj kvalitet og effektivitet.

IPLS

I 2009 begyndte Glostrup Hospital deres arbejde med IPLS. I et samarbejde med Centre for Interprofessional Education, University of Toronto, Canada. Gennem samarbejdet er en række IPLS koordinatorene blevet uddannet. Koordinatorerne arbejder fx i teams bestående af flere professioner. Det kan også være medarbejdere som er involveret i projekter, hvor der er flere professioner som spiller en betydningsfuld rolle. Formålet med IPLS er at '*forbedre den kliniske kvalitet, patientsikkerhed og patienttilfredshed samt medarbejdertilfredshed.*' (www.ipls.org, juni 2013). Gennem

IPLS uddannelsesforløb

IPLS er der fokus på hvordan fagprofessionelle samarbejder og hvordan patienter inddrages med henblik på at udvikle robuste patientforløb. Nogle af de læringsmål som indgår i facilitatoruddannelsen er:

- "Erkende, hvordan interprofessionel læring og samarbejde kan bidrage til en mere sammenhængende og mindre fragmenteret praksis mellem forskellige professioner
- Erfare vigtigheden af, hvad den professionelle rolle betyder og bidrager til i teamsamarbejdet
- Erfare, udforske og træne effektiv kommunikation og samarbejde i teamet
- Forstå, udforske og diskutere, hvordan teamsamarbejde kan være med til at øge patientinddragelsen og bidrage til kvalitet i patientforløbet
- Træne færdigheder i at facilitere interprofessionelle teams
- Få ideer til, hvordan interprofessionel læring og samarbejde kan styrkes i den kliniske praksis "(www.ipls.org, juni 2013)

Relationel koordinering i samarbejde med Aalborg Universitetshospital

Glostrup Hospitals fokus på Interpersonel læring og samarbejde har sidenhen også ført til et samarbejde omkring relationel koordinering. I samarbejde med Aalborg Universitetshospital er der etableret et projekt som støttes af Videncenter for Velfærdsledelse. I projektet 'Relationel koordinering – fra begreb til bundlinje' sættes der ca 10 delprojekter i gang på hhv Aalborg Universitetshospital og Glostrup Hospital. Projekterne tager afsæt i Jody Hoffer Gittels tilgang til relationel koordinering og har fokus på det tværoorganisatoriske og den relationelle koordinerings centrale betydning for kvalitet i ydelserne (se fx www.velfaerdsledelse.dk). Gittell har med sin forskning sat fokus på hvordan kommunikation og koordinering spiller en central rolle som særligt kommer til udtryk gennem syv dimensioner: fælles mål, fælles viden, gensidig respekt, hyppighed og timing af præcision i kommunikationen samt problemløsningen (se fx Gittell 2012). Delprojekterne følges og evalueres af seniorforsker Kasper Edwards, DTU Management.

Samspil med Lean

Glostrup Hospital arbejder desuden med Lean som et redskab til at optimere arbejdsgange og patientforløb. Hospitalet praktiserer en række forskellige lean-værktøjer og ser det også som værktøjer, der kan kombineres med den relationelle koordinering og IPLS. Gennem analyser af eksisterende arbejdsgange (current state), af u hensigtsmæssige arbejdsgange og snublestene samt af ønskede fremtidige arbejdsgange og patientforløb (future state) omstruktureres arbejdsgange, samarbejdsflader og forløb med henblik på at effektivisere og optimere arbejdsgangene. Som vi vender tilbage til nedenfor anses det for en tilgang der understøtter arbejdet med interprofessionel læring og samarbejde samt relationel koordinering. Ved at bringe de forskellige faggrupper sammen i en udforsk-

ning af konkrete patientforløb bliver det således både muligt at tilvejebringe et rigt og nuanceret billede af muligheder og barrierer, alt imens at de deltagende faggrupper får et øget kendskab til egne og hverandres roller i de samlede forløb.

Interprofessionel læring og samarbejde samt Relationel koordinering i praksis

I det følgende beskrives udsnit af forskellige projekter og aktiviteter som har været praktiseret med afsæt i IPLS og relationel koordinering forskellige steder på Glostrup Hospital. Af hensyn til omfanget er der foretaget væsentlige fravalg i beskrivelserne. Der er tale om særlige nedslagspunkter, der eksemplificerer aktiviteterne indhold og betydning. Følgende eksempler fra projekterne beskrives neden for:

- Feedback-seminarer på Videncenter for reumatologi og rygsygdomme
- Øjenafdelingen - omstrukturering gennem Lean og IPLS
- Etableringen af en højt specialiseret afdeling for neurorehabilitering
- Den selvkørende operationsstue

Feedback-seminarer på Videncenter for reumatologi og rygsygdomme

Videncenter for Reumatologi og rygsygdomme forebygger, diagnosticerer, behandler og genoptræner patienter med sygdomme og skader, der påvirker led, muskler, ryg og knogler.

I forlængelse af en række omstruktureringer og etableringen af Videncenter for Reumatologi og Rygsygdomme har man blandt andre tiltag og forandringer taget *feedback seminarer* i brug. En IPLS facilitator var med til at opstarte feedback seminarerne. På feedback seminarerne indkaldes patienter, der har været opereret, sammen med pårørende. Feedback seminarerne varer ca 1½ time. På feedback seminarerne deltager de forskellige fagprofessionelle grupper som indgår i patientforløbet, fysioterapeuter, ergoterapeuter, en fra anæstesen og en læge. Patienterne og de pårørende bliver spurgt om en række forskellige spørgsmål, ligesom de bliver inviteret til at stille spørgsmål. Der indkaldes typisk mellem 20 og 40 patienter og pårørende, hvilket som regel fører til et fremmøde på ca 10-15 deltagere. Som udgangspunkt sikrer de sig, at der er flere deltagere i panelet end der er fagprofessionelle.

Feedback seminarerne giver grundlag for, at de forskellige fagprofessionelle får indblik i patienternes oplevelser og erfaringer. Samtidig giver det de forskellige faggrupper indblik i hverandres fagligheder og perspektiver. Indholdet af feedback møderne bliver transkriberet med henblik på efterfølgende analyse og drøftelser.

Feedback møderne har været med til at kvalificere udviklingen af en patienthåndbog. Patienthåndbogen skaber en større klarhed for den enkelte patient og

patientens forløb. I dag bliver feedback møderne ligeledes anvendt til at identificere problemstillinger og skabe procesforbedringer.

Patienthåndbogen hjælper patienterne til en afklaring. Der er fx mange spørgsmål forbundet med patientforløbet omkring en operation. Det gælder både spørgsmål op til operationen som efter operationen. Resultatet har endvidere betydet, at antallet af opringninger og forespørgsler fra bekymrede patienter er faldet fordi de finder svarene i patienthåndbogen.

Feedback seminarerne blev startet op med udgangspunkt i IPLS tankegangen. En IPLS koordinator, som havde været på et IPLS-uddannelsesforløb i Canada var inspireret og tog initiativet. I fokusgruppeinterviewet understreges det, at tankegangen er god og, at den har været med til at give interprofessionel forståelse og anerkendelse af hverandres bidrag til kerneopgaven. Men det understreges også, at den enkelte medarbejder, som ikke har en egentlig IPLS uddannelse, ikke umiddelbart forbinder det med IPLS: *'hvis du siger IPLS i afdelingen, så siger de "hvaffornoget"'*.

Øjenafdelingen - omstrukturering gennem Lean og IPLS

På Glostrup Hospital er der en antagelse om at Lean kan være en metode til at understøtte interprofessionel læring og samarbejde. I øjenafdelingen har de gennemført et projekt, hvor de praktiserer Lean med IPLS perspektiv. Formålet er at skabe bedre kvalitet, at skabe bedre koordinering af arbejdsopgaver i forhold til patienten og større viden om de aktiviteter som er en del af patientforløbet. Endvidere ønskes også en reduktion på forskellige ventetidsparametre.

En sygeplejerske og konstitueret leder fortæller, hvordan de i afdelingen har haft stort udbytte i at praktisere Lean værktøjer. Forud for gennemførelsen af Lean aktiviteter i øjenafdelingen blev udvalgt et specifikt team i øjenafdelingen. Teamledelsen gennemførte et Lean-agent kursus hvor de bl.a. med lego-klodser lærte at praktisere kontinuerlige forbedringsprocesser. Med et bord fyldt med 1000-vis af forskellige farvede og formede legoklodser indtog sygeplejersken rollen som lagermedarbejder. De fik en række opgaver som de skulle løse. Gennem redskaber til at analysere deres organisering og arbejdsgange optimerede de over tid på deres processer. Sygeplejersken fortæller:

'Vi fandt hurtigt ud af at det var en god ide at sortere legoklodserne. Og det finder man jo også i afdelingerne. Der er nogle rodede procedurer. En masse bruger tid på det samme. Hvis vi laver lidt forårsrensning så mange kan spare tid... Eller, var det smart at pakken ligger der, når den skal derhen? Vil det være smartere hvis man flytter rundt på bordene? Det kan vi også føre over på vores afdeling. Der er jo meget logistik. Vi kom meget inspirerede tilbage.'

Hjemme i afdelingen spørger de sig selv, hvad skal være målet med de omstruktureringer de gerne vil i

gang med. *'Det kunne fx være at nedbringe ventetiden. Men vi vidste faktisk ikke hvad ventetiden var. Så vi skulle starte med at skaffe data. Vi kunne også tænke os mindre stress og bedre overblik over ting.'*

For overhovedet at kunne komme i gang måtte de ud og samle data. De manglede viden om deres processer. I den forbindelse fik de hjælp fra regionens Leanenhed. De opholdt sig i ambulatoriet og samlede data ind hvorefter de beskrev processerne som de så dem. Data og procesbeskrivelser blev samlet i en mappe.

På den baggrund blev der indkaldt til to workshops med tværfaglig repræsentation: Alle som har berøring med patienterne deltog i arbejdet med at tegne et fælles billede af hvad det er patienten kommer igennem. Billedet viste sig at være *'... en gigantisk oplevelse... Vi tror vi ved hvad vi render og gør. Men der er i virkeligheden ikke nogen der ved mere end sit eget lille billede.'*

Det viste sig, at der var en del overlap. Ting blev gjort flere gang. Det viste sig at være særdeles lærerigt.

På første workshop startede de med det som sker allersidst: Udskrivning til egen læge. Derfra arbejdede de sig baglæns og beskrev *'Current state'*, de eksisterende arbejdsgange. Undervejs kunne de udpege steder, hvor der ikke skete noget. De fik en lyserød trekant. Andre steder satte de grønne *'post-its'* med forslag til, hvordan de kunne løse nogle snublesten. De fik skabt et billede af hvor der sker noget vigtigt, og hvor der ikke sker noget vigtigt i forhold til patientforløbet.

I processen fik de skabt et fælles billede af processerne. De fik skabt et billede af, at patienterne kunne være hos dem i 1½ time. Men at der kun skete noget i 35 min.

Etablering af nye arbejdsgange

Efter 14 dage skulle de deltage i en anden workshop. Her skulle de arbejde sig omkring skitser for fremtidige arbejdsgange – *Future state*. De valgte bevidst at der skulle være deltagere fra første gang, men også, at der skulle være andre med. Baggrunden for det valg var et ønske om, at så mange fra teamet gerne skulle deltage i processen. Derigennem skabte de et grundlag for, at alle fik en aha oplevelse, og at alle fik en fælles referenceramme til kerneopgaven. Det gav dog visse udfordringer idet der er 30 i teamet.

Processen førte frem til en række omorganiseringer af arbejdsgange. De har interviewet patienter som udtrykte, *'...at man oplevede, at man blev glemt. Man føler ikke der er nogen der har styr på hvor lang tid jeg skal vente og hvad jeg venter på. For der er hele tiden en ny der skal identificere hvem jeg er og vide at jeg er endt det rigtige sted, og finde ud af hvilken undersøgelse jeg skal have.'*

De gennemanalyserede desuden samtlige patientforløb knyttet til deres team for en måned, i alt 800. De kategoriserede dem og skabte et videngrundlag for, hvordan de mest hensigtsmæssigt kunne tilrettelægge arbejdsgangene. De har i processen valgt at omstrukturere forløbene så der dannes 'en ring' omkring patienten og sikrer, at denne i højere grad får en oplevelse, af at der altid er opmærksomhed på, hvor i forløbet de er. Det har endvidere reduceret oplevelsen af stressede situationer med patienter der ikke kunne få et umiddelbart svar på, hvor i processen de var nået til, uden at der først skulle etableres et overblik. I dag findes der redskaber til at give hurtigt svar og til at vide hvilken læge den enkelte patient er tilknyttet.

Forbedringer – men ikke uden udfordringer

I dag har de etableret løbende tavlemøder. De mødes en gang om ugen og kigger på de målbare data som de havde udvalgt. De identificerer problemstillinger og kommer med forslag til forbedringer. Alle medarbejdere bliver involveret i processen.

Det påpeges, at processen giver en oplevelse, af at man ikke er på en pølsefabrik. Men der peges også på, at det ikke er uden problemer at indføre og fastholde de nye arbejdsgange.

Etableringen af en højt specialiseret afdeling for neurorehabilitering

I 2007 blev etableret en ny afdeling for Højt specialiseret neurorehabilitering. I dag ligger afdelingen på Hvidovre Hospital, men skal på sigt samles i et rehabiliteringshus på Glostrup. Afdelingen blev født gennem sammenlægning af en neurologisk afdeling og en afdeling som arbejdede specifikt med apopleksi (blodprop i hjernen). Arbejdet med neurorehabilitering er meget interdisciplinært og er afhængig af samarbejde mellem omkring 10 faggrupper. Læger, sygeplejerske, social og sundhedsassistenter, fysioterapeuter, ergoterapeuter, neuropsykologer, talepædagoger, socialpædagoger, socialrådgiver og sekretærer kan alle spille en væsentlig rolle i behandlingsforløbet. Alle – på nær sekretærerne – har en egentlig behandlingsaktie i patienterne. Koordinationsbehovet er enormt.

I løbet af 2011 blev der sat fokus på en tværfaglig selvforståelse. Det er imidlertid først i april 2012, at der sker en fysisk sammenlægning, som sammen med IPLS sætter særligt fokus på det interdisciplinære arbejde. Ergo- og fysioterapeuter, som spiller en væsentlig rolle i denne behandling, har traditionelt siddet i en tværgående enhed adskilt fra afdelingen. I forbindelse med sammenlægningen blev det besluttet at integrere ergo og fysioterapeuterne i afdelingen. Disse blev ansat i 2012. Traditionelt bestod ledelsen af en ledende sygeplejerske og en ledende læge. Og i forbindelse med sammenlægningen besluttedes det at lade den interdisciplinære tilgang afspejle i ledelsen, således at den blev udvidet med en ledende terapeut.

Afdelingsledelsen nedsatte i samarbejde med MED udvalget tre arbejdsgrupper der skulle bidrage til at

understøtte det interdisciplinære samarbejde. En gruppe havde særligt fokus på *flytningen*. En gruppe havde særlig fokus på *arbejdstilrettelæggelsen*. Og en gruppe havde særlig fokus på det *sociale og kulturelle* som en understøttende faktor på arbejdspladsen. Herudover har arbejdsmiljøgruppen også været en drivende aktør og har blandt andet haft fokus på at evaluere forløbet ved at udvælge en række variable fra TrivselsOP som de følger indsatserne med. Denne miniTrivselsOP blev gennemført forud for indsatserne i 2012 og er netop blevet gentaget.

Flytningen – og de fysiske rammer i et IPLS perspektiv

Som nævnt skal afdelingen samles i et rehabiliteringshus på Glostrup, men blev i 2011 samlet foreløbigt på Hvidovre. Integrationen med ergo- og fysioterapeuterne skete dog først i april 2012. Den ledende terapeut fortæller:

'I forbindelse med at vi skulle flytte fra lånte lokaler tilbage til dem vi har nu der besluttede vi at være tro mod den integrerende organisering og få det bedste ud af de fysiske rammer så de bedst muligt understøtter IPLS tankegang.'

Der blev anlagt et IPLS perspektiv på de fysiske rammers betydning. Selv om de fysiske rammer her har begrænsede muligheder for at skabe den mest optimale fysiske arbejdstilrettelæggelse ansås det for muligt at komme et godt stykke af vejen ved at sætte spot på det. Tidligere sad terapeuterne fx i et lokale på første sal, lægerne et andet sted på 1. sal, mens plejepersonalet havde til huse på afdelingen. De øvrige faggrupper sad andre steder på hospitalet. Bestræbelserne lykkedes delvist. Lederen fortæller:

'Det lykkedes at finde pladser til de to afdelings terapeuter og med hiv og sving at finde lokaler som gør at personalet kan være samlet på afdelingen. Nogle af dem – for der er stadig ikke plads til lægerne og til neuropsykologerne, som har plads over i pavillonen.'

Der er både praktiske og symbolske perspektiver i en fysisk adskillelse. Lederen fortæller, hvordan viden bliver tavs og ikke-synlig, når der er en fysisk adskillelse:

'Der kommer alt for mange skjulte arbejdsopgaver som der kan dannes rigtig mange myter og fordomme i mod og vi bliver nød til at skubbe til de kulturer som er meget udbredte i sundhedsvæsenet.'

For at understøtte gruppepsykologiske processer, der styrker den relationelle koordinering sigtede de på at bringe de forskellige faggrupper fysisk nær hinanden:

'... det er jo sådan, at dem du siger goddag til om morgenen, og farvel til om eftermiddagen og spiser din frokost med og drikker din kaffe med – dem kommer du til at opfatte som dine kolleger.'

De fysiske rammer tillader ikke i dag den helt optimale indretning, men det lykkedes at nå et væsentligt stykke af vejen og bringe en række faggrupper nærmere

hinanden.

Forskellige – faggrupper for forskellige behov

Udfordringen i arbejdet med at skabe en velfungerende IPLS organisering ligger blandt andet i at nogle faggrupper har behov for et forholdsvist forudsigeligt arbejdsskema, mens andre har brug for en høj grad af fleksibilitet. Det førte til, at den anden af de tre arbejdsgrupper ...

'... gik ind og arbejdede med hvordan vi kan få skabt et bedre udgangspunkt for en fælles planlægning. Og vi er slet ikke i hus endnu. Det er en kæmpe stor og vanskelig struktur... Man skal tænke strukturerne om fra bunden.'

Udfordringerne kommer både fra de begrænsninger der stadig ligger i de fysiske rammer og de mange bindinger der fx kan ligge i de elektroniske planlægningsværktøjer.

Men for at skabe de bedst mulige arbejdsgange tog IPLS styregruppen udgangspunkt i dagsplanlægningen og sikrede, at alle kunne mødes på samme tid. Gennem justeringer af arbejdstiderne er det for eksempel blevet muligt, at hele personalet hver dag mødes til en kort safety briefing. Denne varer ikke mere end 5 minutter. Medarbejderne står ved en stor tavle hvor de gennemgår patienten én for én. Der bliver delt viden om eventuelle væsentlige forandringer i patientens tilstand. Alle ved, hvad der skal ske med patienten.

Den sidste arbejdsgruppe havde fokus på *'Social kultur og samarbejde'*. Arbejdsgruppen så på de basale strukturer for kollegialt samvær: kaffekasse, gavekasser, sommerfest; oprydning i personalerummet.

Det flerfaglige ledelsesteam

På afdelingen har de endvidere haft fokus på, at ledelsen spiller en væsentlig rolle for at løfte det interdisciplinære. Derfor tilrettelægges der for tiden et IPLS program på ledelsesniveau for at understøtte et flerfagligt ledelsesteam.

Den selvkørende operationsstue

I et projekt *'Den selvkørende operationsstue'* har Glostrup Hospital ligeledes haft fokus på at bringe de forskellige fagprofessionelle sammen omkring analyse og udforskning af arbejdsgangene. I arbejdet bidrog alle professioner: operationssygeplejerske, anæstesisygeplejerske, anæstesilæge, kirurg, rengøring, portørerne. Også her beskrives det som Lean værktøjer der sammen med fokus på relationerne sætter spot på udfordringer og styrker i samarbejdet. Gennem tre team dage har de kortlagt og analyseret arbejdsgangene. På workshop har de beskrevet de eksisterende arbejdsgange og de ønskede fremtidige arbejdsgange.

På et spørgsmål om, hvor vigtigt det er, at processerne bliver beskrevet på en tavle svarer en medarbejder *'Den er rigtig vigtig... Her får alle taletid og det er det det handler om. Få synliggjort hvad det er for noget*

bøvl, som fx portørerne har. Og det viser sig pludselig at være vigtigt og vedkommende for os alle sammen.'

Efterfølgende beskrives flere eksempler på, hvordan konkrete erfaringer gjort i en faggruppe, fx af portørerne, vanskeliggjorde deres arbejde. U hensigtsmæssige arbejdsgange vanskeliggjorde arbejdet og skabte utilfredshed og mindskede den gensidige forståelse af hinandens bidrag til det samlede forløb. Sekretærer der uforvarende havde udviklet en arbejdsgang, som viste sig at vanskeliggøre lægernes overblik og arbejdet for portørerne når de skulle hente patienterne på stuerene.

Der var indført en rutine med, at patienterne – i stedet for at blive kørt til operation i sengene af portørerne – i stedet selv skulle gå. Nogle medarbejdere fandt det mærkeligt og besværligt, og antog at årsagen var besparelser. På seminarerne blev utilfredsheden afklaret og forklaringen viste sig, at det anæstesimæssigt er sundt, at patienten går til sin operation.

Processerne afdækkede disse uhensigtsmæssigheder på en måde, hvor det blev tydeligt, at de var opstået på baggrund af manglende viden om, hvordan handlinger greb ind i de øvrige faggruppers arbejdsgange. Afklaringer af tavs viden førte dermed til en gensidig forståelse og en øget respekt for hinandens bidrag til arbejdet. Eller som en medarbejder gav udtryk for *'Det skaber et løft for arbejdsmiljøet, for trivselen.'*

På spørgsmålet om hvordan man får alle med i sådan en proces svarer en sygeplejerske *'... at vi er der heller ikke endnu... men sådan er livet. "Hvorfor skal jeg følge dig...?" Det er jo generelt. Hvordan sår man nogle frø... Det skal ikke dikteres. Det handler om at det skal give mening for den enkelte.'*

Erfaringerne og det fremtidige arbejde

Måling af relationel koordinering og social kapital

Kvantitative resultater

Arbejdet med at afdække Glostrup Hospitals erfaringer i denne kortlægning baseres fortrinsvist på kvalitative metoder. Der foretages flere målinger. Dels med regionens trivselsmålinger, TrivselsOP, dels med et IPLS måleredskab som kaldes IPLS-Kompas og dels med syv spørgsmål som knytter sig til relationel koordinering. I nærværende kortlægning indgår ikke konkrete data fra disse målinger. IPLS-Kompasset er stadig under udvikling. Resultaterne fra målinger på relationel koordinering er stadig under behandling og kan ifølge Kasper Edwards, DTU Management – som er følgeforsker på projekterne om relationel koordinering – endnu ikke anvendes til at dokumentere signifikante ændringer.

I interviewene er der blevet refereret til positive udviklingstendenser i forskellige afgrænsede sammenhænge. For eksempel er der peget på, at den sociale

kapital er forøget væsentligt på tværs af faggrupper efter, at der var arbejdet med relationel koordinering. Samme målinger viste til gengæld, at den sociale kapital inden for egen faggruppe var svækket på bekostning af den øvrige stigning.

Styrker og udfordringer i arbejdet med IPLS og relationel koordinering

Kvalitative resultater

... særligt positiv vurdering blandt drivende aktører

De ledere, medarbejdere og udviklingskonsulenter som har deltaget i undersøgelsen har samlet set givet udtryk for, at der er mange fordele med at arbejde med IPLS og relationel koordinering. I interviewene gennemført ifm nærværende kortlægning er de positive vurderinger særligt tydelige hos de interviewpersoner, der har spillet en aktiv rolle i at drive de forskellige projekter. Det kan være som afdelingsleder, IPLS facilitator eller uddannet Lean-agent. Samtidig peger de også på en række udfordringer og opmærksomhedspunkter der er væsentlige at tage højde for i arbejdet med IPLS og relationel koordinering.

... mindre udpræget blandt øvrige medarbejdere

Medarbejdere som ikke har haft en drivende rolle vurderer ikke konsekvenserne så positivt som de øvrige. På den anden side vurderer de det heller ikke negativt. Imidlertid ser de ikke forandringerne på arbejdspladsen som et tydeligt resultat af begreber som 'relationel koordinering', 'IPLS' og 'Lean'. De giver i flere sammenhænge udtryk for, at '*det har vi jo altid gjort*'. Som en sygeplejerske siger: '*At omstrukturere arbejdsgangene med udgangspunkt i patientforløb gjorde vi også før det hed Lean.*' Samtidig anerkendes det, at de nye ideer og deres '*smarte betegnelser*' revitaliserer det arbejde som de '*...allerede gjorde i forvejen*'.

Fordelene og ulemperne summeres her og gennemgås efterfølgende mere detaljeret:

Fordele

- Øget forståelse for hinandens faglighed og bidrag til patientforløbene
- Mere effektive arbejdsgange og patientforløb som giver større mening i arbejdet
- Øget gensidig respekt og anerkendelse mellem faggrupper
- Bedre arbejdsmiljø med større overblik og forståelse for det samlede patientforløb

...og udfordringer

Der er også en række udfordringer i arbejdet.

- De omstrukturerede arbejdsgange og nye patientforløb kan være vanskelige at institutionalisere og fastholde
- At imødekomme den interprofessionele afhængig et sted kan kompromittere behovet et andet sted
- Kravet om kontinuerlige tilpasninger gør det vanskeligt at finde rytmen
- Oplevelse af ubalance mellem krav og ressourcer
- Styrkede tværgående relationer kan erodere samlende relationer
- Ønsket om kontinuerlig fokus på udvikling og forbedringsprocesser tager tid som går fra driften

- Set fra et medarbejder- og drifts-perspektiv kan det være vanskeligt at skabe mening gennem nye koncepter og ideer

Ak, af alle Fjender er maaskee Vanen den lumskeste

Med dette – for tiden populære – Kirkegaard citat tydeliggøres de udfordringer der kan være i at fastholde og forankre en række af de ellers motivations- og energiskabende aktiviteter som arbejdet med såvel IPLS, relationel koordinering og Lean afstedkommer. Der gennemføres udfordrende og udviklende projekter, hvor patientforløb afdækkes og omstruktureres; deltagerne får øje på uhensigtsmæssigheder i egne og hverandres arbejdsgange, hvilket er fagligt udviklende; og det lykkes at skitsere og beskrive mere optimale forløb, der antageligvis både skaber mere effektivitet, bedre kvalitet og patienttilfredshed, samt øget medarbejdertilfredshed. Samtidig viser det sig også, at det er forbundet med væsentlige anstrengelser at fastholde og forankre disse, fordi dagligdagens drift og ikke mindst de vaner som er bygget op over langt tid, kan være vanskelige at gøre op med. Det er en udfordring som der arbejdes aktivt med rundt omkring.

...fra projekt til kultur

Kompleksitet i relationerne vanskeliggør muligheden for at finde løsninger

Undertiden afstedkommer kompleksiteten i den relationelle gensidige afhængighed en oplevelse af, at det ikke er muligt at finde optimale løsninger. Optimeringen af et specifikt patientforløb kan fx lægge beslag på ressourcer, som et andet patientforløb ligeledes har behov for at lægge beslag på. Det anføres dog at netop arbejdet med IPLS, relationel koordinering og Lean er metoder til at synliggøre udfordringerne. En insistens på at afdække disse udfordringer er den bedste måde at muliggøre behov for prioriteringer.

Kontinuerlige tilpasninger gør det vanskeligt at finde rytmen

Den offentlige sektor, herunder sundhedsvæsenet, er under et stort pres i disse år. På hospitalsområdet har der i en lang årrække været strukturelle omfattende ændringer som udfordrer muligheden for at skabe og ikke mindst fastholde en robust videnbasis. Disse tilpasninger foregår stadig og dette udfordrer også arbejdet med IPLS, relationel koordinering og Lean.

Der peges i forlængelse af dette på, at IPLS, relationel koordinering og Lean på nogle punkter afspejler viden, som er opfundet før. Det skal forstås sådan, at der fx har været arbejdet med team og patientforløb tidligere. De mange strukturelle tilpasninger har i nogle tilfælde fjernet fokus, som så genetableres og revitaliseres med nye spændende begreber. Heri ligger ikke en kritik af begreberne, men en påpejning af, at forandringerne somme tider sker med en hastighed, hvor viden tabes og må genopfindes.

Med de nye begreber tilstræbes samtidig en mere systematisk tilgang til at bringe eksisterende viden i spil og skabe forandringer – en systematik, som ikke nødvendigvis behøver at forankres i et projekt, men kan indarbejdes i den løbende udvikling af patientforløb. Blandt andet er patienternes viden og behov en cen-

tral kilde til kvalitetsudvikling, når IPLS er udgangspunkt.

... ubalance mellem krav og ressourcer

I interviewene fremgår det også undertiden, at de senere års besparelser vanskeliggør at finde en balance mellem ressourcer og krav til kvalitet og effektivitet. Der er forståelse for behovet for at budgetterne skal tilpasses, men det anføres, at ikke alle nedskæringer sker på grundlag af effektiviseringer. For at bibeholde en balance mellem ressourcer og krav i arbejdet, skulle sådanne besparelser føre til en prioritering hvor nogle opgaver nødvendigvis må nedprioriteres. Imidlertid opleves det ikke altid, fra et medarbejder- og mellemliderperspektiv, at disse prioriteringer foretages i en foranderlig hverdag.

... styrkede relationer i tværgående relationer kan ske på bekostning af samlende relationer

Arbejdet med at skabe tværfagligt samarbejde giver på den ene side et større indblik i de øvrige faggruppers bidrag. Dette opleves som en klar styrke. Det afstedkommes i stor udstrækning af, at den håndgribelige samarbejdsflade øges: Den tid hvor fx sygeplejersker og læger er mere sammen omkring konkrete patientforløb. I den forbindelse peges der på, at denne tid jo går andre steder fra – fx den tid der er fælles med egen faggruppe. Hvor der således kan ses en stigning i de brobyggende relationer kan der samtidig ske en svækkelse af de samlende relationer inden for en konkret faggruppe.

Mødet mellem drift og udvikling

Interprofessionel læring og samarbejde, relationel koordinering og Lean handler ikke mindst om at skabe læringsanledninger i form af fx workshops og seminarer. Det handler om at *afsætte tid* hvor forholdsvist mange deltagere deler erfaringer, analyserer, samler data ind, beskriver nye forløb og forankrer de nye arbejdsgange. Det er en udfordring at finde og afsætte denne tid – og en koordineringsopgave som forudsætter omfattende planlægning. Dette kompromitterer til tider behovet for at have fokus på driften.

Koncepter og mening

For medarbejdere og (mellem-)ledere kan det være vanskeligt at se meningen med de mange forskellige ideer, begreber og koncepter. I besøget på arbejdspladsen er der blev spurgt ind til hvordan begreberne har sat sig igennem i praksis. *'Hvis du har IPLS, Lean, relationel koordinering og arbejdsmiljøet. Du kan jo ikke kun arbejde med en ting. Du skal løfte det hele i en sammenhæng'...* Interviewpersonen fortæller, at hun deltog i et Lean agentkursus og tænkte, at det jo var samme som de netop havde arbejdet med på en workshop hvor de skulle fokusere på IPLS. Begge dele handlede om at løfte det samlede patientforløb og selvom konsulenterne ser forskellige perspektiver, er det ikke tydeligt for medarbejderen.

Når det fremhæves som en udfordring er det fordi at ledelse og konsulenter somme tider har en tendens til at tage udgangspunkt i *deres* professionelle perspektiv.

Forankring

Hvis vi taler om hvordan IPLS, Lean og relationel koordinering er forankret i fx samarbejdssystemet er det ikke muligt at komme med et entydigt svar på det.

En del af grundlaget for de forskellige tiltag er sanktioneret af HovedMED ligesom der er stort fokus på arbejdsmiljøet i samspillet mellem relationel koordinering og trivsel. Derudover ser vi eksempler på, hvordan de lokale MEDudvalg og arbejdsmiljøgrupper spiller en væsentlig rolle, fx på den Højtspecialiserede afdeling for neurorehabilitering.

I de øvrige projekter synes udvalgene at have spillet en mindre rolle. Uddannede IPLS koordinatore og Lean agenter er centrale drivkræfter som i øvrigt støttes op af interne udviklingskonsulenter fra HR og kvalitet på Glostrup samt af bistand fra for eksempel Region Hovedstadens Lean enhed.

Fremtiden

Både IPLS og Lean er i dag en del af Glostrup Hospitals 'værktøjskasse'. Derfor vil der også i fremtiden gennemføres projekter som er forankret i denne tankegang. Relationel koordinering er særligt forankret i et projekt.

Det er vanskeligt at pege på en entydig retning for de fremtidige indsatser. Indsatserne og projekterne har forskellige drivende aktører; interne konsulenter, ledere, IPLS facilitatorer, Lean konsulenter, MEDudvalgsmedlemmer, ildsjæle, arbejdsmiljørepræsentanter mv. og forskellige foci.

I de fleste situationer gøres der evalueringsmæssige bestræbelser. Der sigtes på at institutionalisere de indvundne erfaringer og peges på vanskeligheder med at finde momentum. Styrkerne og vanskelighederne er der allerede redegjort ovenfor. Der er stor opmærksomhed på at lære af disse udfordringer. Både når det handler om at fastholde og forankre nye arbejdsgange og om at fastholde den læring i metoder og kultur, som er fulgt med indsatsernes og projekternes særlige fokus.

BAR SoSu - Fokuspunkter

BAR SoSu har som allerede nævnt taget initiativ til en række konkrete aktiviteter og projekter, der kombinerer social kapital/relational koordinering med særlige udfordringer i løsningen af kerneopgaven, fx vold og rehabilitering. Erfaringerne fra de to cases synes at pege på behovet for at præcisere relationen mellem 'den organisatoriske ide' og den aktuelle udfordring i løsning af kerneopgaven.

De to cases har begge afsætt i hvordan kerneopgaven løses.

På Fjordbo med særligt fokus på medarbejderne og hvordan de kan forebygge og undgå vold og indberetninger over magtanvendelser i hverdagen. Begreberne tillid, retfærdighed og samarbejde er formidlet til hele personalegruppen, uden at denne har tilegnet sig terminologien og anvender den i det daglige arbejde. Den måde de 'gør' social kapital på er knyttet til en række forandringer i de anvendte metoder og strukturer i det daglige: daglig faglig (fx overlap mellem dag og aften), den gode historie, ændringer i personalemødernes form og indhold mv. Metoder der er præsenteret i udviklingsprojektet Voldsomudtryksform, men som umiddelbart kunne være præsenteret uden at være et element i social kapital, og umiddelbart er knyttet til en anerkendende, systemisk proceskonsulenttilgang. Etablering af tre grupper, der i forløbet skulle arbejde med henholdsvis tillid, retfærdighed og samarbejde skabte interesse på tre personalemøder, men er efter projektets afslutning opløst igen.

Leder og arbejdsmiljørepræsentant deltog i projektet og havde til opgave at formidle eller oversætte projektets forståelsesramme og metoder til botilbuddets dagligdag. Medarbejderne fandt at de hele tiden havde arbejdet med social kapital, bare med andre ord.

Glostrup Hospital har i flere år haft fokus på Interprofessionel læring og samarbejde. De har desuden, i samarbejde med Aalborg Universitetshospital etableret et projekt støttet af Videncenter for velfærdsledelse, hvorunder der arbejdes specifikt med relationel koordinering. Gennem en række forskellige projekter har det ført til et arbejde som tager afsætt i kerneopgaven. I projekterne etableres nye arbejdsgange og patientforløb. Der sættes fokus på, hvordan de forskellige faggrupper er indbyrdes relationelt forbundne i skabelsen af ydelserne. Samtidig lægges der vægt på at skabe et fælles sprog og en fælles forståelse for, hvordan den relationelle koordinering og interprofessionelle forståelse har betydning for både trivsel, kvalitet og effektivitet i ydelsen. I case-studiet har der været repræsentanter for en række forskellige indsatser. De har haft forskellig forankring. Nogle steder spiller samarbejdsudvalget en central rolle, i andre indsatser spiller de en mindre rolle.

Projekterne følger i varierende grad en projektlogik. På Fjordbo er der en start og en slutdato og eksterne konsulenter er tilknyttet. Evaluering og krav om en handleplan for næste skridt/implementering har spillet en rolle undervejs. På Glostrup spiller eksterne konsulenter ikke nogen central rolle. De benytter sig fortrinsvist af internt uddannede interprofessionelle facilitatorer, interne konsulenter fra deres HR og kvalitetsafdeling. De støtter arbejdet med Interprofessionel læring og samarbejde og bruger i den forbindelse også andre aktiviteter, fx Lean-værktøjer.

På Fjordbo er der en aktuel brændende platform (vold og bedre kommunikation) i løsningen af kerneopgaven, der bliver omdrejningspunkt for indsatsen. På Glostrup Hospital er den brændende platform ikke tydeligt tegnet op. Men kompleksiteten i hospitalsydelserne, som i øvrigt udfordres af kontinuerte strukturelle forandringer gør det nødvendigt løbende, at have fokus på netop den interprofessionelle afhængighed.

5.2 BAR FOKA

Strategi og aktiviteter

BAR FOKA (Branchearbejdsmiljørådet for Finans, Offentlig Kontor og Administration) omfatter 182.760 beskæftigede i 6.615 virksomheder inden for administrationen i staten, amter og kommuner samt ansatte i finanssektoren.

BAR FOKA prioriterede i 2012 social kapital højt og vil frem mod 2020 arbejde med det som et værktøj til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Det er BAR FOKAs overbevisning, at arbejdets kerneopgaver står helt centralt i forhold til arbejdet med social kapital.

En del af indsatsen i 2012 var de allerede nævnte fælles inspirationsmøder. Som opfølgning havde BAR FOKA lavet aftaler på seks arbejdspladser.

I Aktivitetsplanen for 2012 skrev BAR FOKA om arbejdsforholdene i branchen:

"Den offentlige og finansielle sektor er præget af store forandringsprocesser, hvor omstillings-hastigheden stiller store krav til den enkeltes kompetencer, til fagligheden og til håndtering af teknologi, der fremmer et godt arbejdsmiljø. De finansielle kriser har betydet nedlæggelse af jobs i de senere år. Den stigende arbejdsløshed betyder jobusikkerhed, som kan manifestere sig i dårligt arbejdsmiljø, mobning, chikane, vold og stress."

BAR FOKA så således arbejdet med at fremme den sociale kapital for at være centralt i at skabe forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø og i udviklingen af arbejdspladserne. Målet er at klæde arbejdspladserne på til konkret at arbejde med udvikling af den sociale kapital.

Endvidere er det prioriteret at formidle de praktiske erfaringer med social kapital, bl.a. ved at inddrage konkrete erfaringer fra Forebyggelsesfondens social-kapital-projekter. BAR FOKA tilføjer: *"BAR FOKA vil i 2012 være særligt opmærksom på, hvem der benytter sig af de forskellige tilbud og differentiere sine tilbud i forhold til forskellige målgrupper, herunder arbejdsmiljøgruppen og i den offentlige sektor trio'en bestående af: leder, arbejdsmiljørepræsentant og tillidsrepræsentant."*

Aktivitetsplanen for 2013 sætter – hvilket er fælles for 3BAR - som led i 2020 strategien fokus på tidsmiljøer og indsatsen for hvordan arbejdstiden kan formes i en situation med grænseløshed, stor arbejdsmængde og tidspres. Indsatsen retter sig tillige mod at styrke kontorarbejdspladser arbejder med trivselsmålinger og APV således at målingerne integreres som en del af kerneopgaveløsningen, hvor der skabes den nødvendige tid og det nødvendige rum til at skabe gode processer og ejerskab til trivselsprocessen. BAR FOKA vil som en del af de fælles 3BAR aktiviteter fortsætte med at afholde konferencer og videreføre indsatsen på social kapital området gennem 5 konferencer i løbet af 2013.

Kriminalforsorgen - Viborg Arrest

*Viborg arrest
- Virksomheden*

Viborg Arrest er et mellemstort arresthus med 16 ansatte i alt, heraf er 4 kvinder. Personalet består af 12 fængselsbetjente, 1 arrestforvarer, 1 souschef, 1 i køkkenet og 1 i værkstedet. Normalt er 4-5 på arbejde ad gangen og arbejdet er organiseret i 24-timers vagter for betjentene.

Der er ugentligt besøg af en socialrådgiver og en misbrugsvejleder og der gennemføres undervisning af indsatte i samarbejde med VUC, der er nabo til arresthuset. De interviewede betjente fortæller om en fredfyldt arrest, hvor tidligere indsatte til tider beder om at blive indsat.

Kriminalforsorgen har en arbejdsmiljøorganisation, der består af flere niveauer, som bygger på en decentral struktur med arbejdsmiljørepræsentanter på de enkelte tjenestesteder. Arbejdet er organiseret i et årshjul, hvor de lokale arbejdsmiljøgrupper leverer input til arbejdsmiljødrøftelserne på det centrale niveau.

Kerneopgaven

"At tage imod, hvad politiet kommer med". Dette betyder i princippet, at hovedparten af opgaverne vedrører varetægtsarrestanter, indtil deres sager er afgjort ved domstolene. I henhold til straffuldbyrdelsesloven kan kortvarige fængselsstraffe fuldbyrdes i et arresthus. Arresthusene har i praksis en del afsonere og de indsatte er generelt mere belastede end tidligere, hvor en større del af klientellet f.eks. var korttidsafsonere.

Der er et generelt pres på fængslernes kapacitet, som bevirker, at indsatte, der har fået dom, bliver siddende i arresthuset med henblik på overførsel til fængsel, når der bliver en plads ledig. Klientsammensætningen har en række afledte konsekvenser. Først og fremmest har den betydning for arresthusenes opgaveportefølje og vægtning mellem ydelserne. F.eks. har afsonere i henhold til straffuldbyrdelsesloven en række rettigheder, som varetægtsarrestanter ikke har, og som arresthusene dermed også skal kunne tilgodese, bl.a. udarbejdelse af handleplaner for afsonere.

Arresthusenes arbejdsopgaver fremgår af et ydelseskatalog, der bl.a. omfatter orden og sikkerhed, arbejdsdrift, økonomidrift, uddannelse, fritid, forsorg, sundhed mm.

Arbejdets kerne

Uden egentlig at omtale det som en kerneopgave omtaler arrestforvareren en del af arbejdet som at "gøre kort proces", hvis der er problemer med fanger. Altså at håndtere problemer med det samme, og evt. få flyttet de fanger, som ikke opfører sig hensigtsmæssigt. Arbejdets kerne består også i flere ting, som på en måde ligger uden for kerneopgaven. Opgaver, som ikke som sådan hører under 'kerneopgaven', er de mere praktiske ting, som skal gøres i arresthuset. Disse er bl.a. at hænge opslagstavler og fjernsyn op i skolestuen (oprydning, ophængning, omflytning af printere og kopimaskiner samt vedligeholdelse).

Disse opgaver bliver af betjentene kaldt et fælles løft, og bliver anset som 'kan-opgaver' af betjente. Det medfører, at arresthuset kan økonomisere med sine ressourcer og bruge dem på an-

dre aktiviteter. Måden, de praktiske opgaver bliver fordelt på, består i at tage de ansattes forskellige personlige kompetencer i brug, og alle medarbejdere bidrager med det, de er gode til.

Social Kapital i Viborg Arrest – forhistorien

Kriminalforsorgen gennemførte i 2009 og i 2011 en national trivselsundersøgelse på grundlag af NFA's tredækker skema. Undersøgelsen i 2009 pegede på et behov for at styrke ledelseskvalitet og trivsel i arresthusene. I arresthuse, hvor resultaterne var relativt dårlige, havde lederne paraderne oppe, og derfor var der behov for en indsats, der kunne oversætte nedslående tal i trivselsmålingerne til et målrettet arbejde med trivsel og ledelseskvalitet. Kriminalforsorgen havde brug for at iværksætte en række aktiviteter, der kunne skabe forståelse for mekanismer bag trivselsmålingerne og mulige lederredskaber til at styrke trivslen. Viborg Arrest er ikke valgt som case på denne baggrund, men som opfølgning på en større indsats for at styrke trivsel ved at skabe social kapital.

Social kapital i praksis

Samspil mellem HR og lokal ledelse

Forløbet i Viborg Arrest var en udløber af det første store social kapital projekt, Kriminalforsorgen gennemførte i 13 arresthuse og fængsler fra 1.1.2010 til 30.06.2012 med midler fra Forebyggelsesfonden. Det store projekt er senere fulgt op af et aktuelt social kapital 2 projekt, der gennemføres frem til 2014, med anvendelse af en række forskellige redskaber, der er rettet mod ledere og medarbejdere. I begge de to store projekter har der været et samspil mellem det centrale og lokale niveau i Kriminalforsorgen eller mellem HR-afdelingen og de lokale arresthuse.

Det var den regionale HR-konsulent, der præsenterede arrestforvareren i Viborg for social kapital, og hvordan arrestforvareren som leder kan understøtte udviklingen af den i det daglige arbejde. De to har haft et tæt samspil om en lokal indsats for at styrke trivslen.

Lille projekt - et iscenesat forløb med to temadage

Med indspil og inspiration fra bl.a. Tage Søndergaard Kristensen har de i fællesskab skabt et lille iscenesat forløb med to temadage. Den første temadag på Rold Storkro havde fokus på løsningen af kerneopgaven, og en måned efter havde de et seminar på ITC med fokus på kollegial feedback bl.a. med brug af skuespille-re. Forløbet var ifølge arrestforvareren aftalt med den lokale til-lidsrepræsentant og udfyldte det tilbagevendende årlige seminar for hele personalet.

Arbejde med kerneopgaven

Formålet med den første temadag var at sætte fokus på kommunikation og samarbejdsrelationer for at styrke kvaliteten i kerneydelsen i arresthuset. Baggrunden var et ønske om at styrke trivsel og bedre løsning af kerneopgaverne samtidig med at de ville skabe en attraktiv og kompetent arbejdsplads. De ville skabe en fælles identitet og et fælles sprog i en ramme med vanskelige rammebetingelser og store eksterne krav og forventninger til indsatsen. Vejen skulle være at tale om det, der virker godt, og rette fokus mod en ønsket fremtid med muligheder frem for en fremtid med begrænsninger. Temadagen byggede på en anerkendende tilgang med fokus på det, der fungerer godt, og det, de gerne vil bygge videre på ved at sætte fokus på drømme om, hvordan de kan løse kerneopgaven endnu bedre.

*Kollegial feedback
- fra personlig kritik til
faglig udvikling*

Den anden temadag havde fokus på kollegial feedback. På dagen deltog to skuespillere, der indledte med at spille en overlapsituation, hvor nattevagten gerne vil hjem, mens dagvagten 'som sædvanligt' kommer for sent. Skuespillernes scener (af)spejlede konkrete, kendte arbejdssituationer, som fængselsbetjentene selv leverede casemateriale til i løbet af dagen. Formålet var at flytte den kollegiale feedback fra at være personlig til at være faglig. Skuespillerne evnede at skabe en tillidsfuld iscenesættelse af kendte arbejdssituationer, der åbnede op for at gennemspille de alternative måder at tackle svære situationer og for at tale om følelser.

*Fokus på samarbejds-
relationer*

Resultatet af seminaret var, at de kom hjem med konkrete bud på, hvordan de skulle løse en række praktiske opgaver: opslags-tavler og fjernsyn skulle hænges op i skolestuen. Det lå lidt ud over opgaven med 'at passe fanger', men samtidig ville de gerne spare på driften og aftalte, hvem der skulle sætte tavler og op-hæng til TV op i skolestuen. Der var heller ingen aftaler om, hvem der skulle rydde op og foretage omflytninger af møbler mv. og det kom også på plads på seminaret. Endelig blev det også drøftet, hvordan netværkspersonens rolle skulle være. Det var vigtigt, at netværkspersonen kunne tale privat og i fortrolig-hed med de enkelte kolleger uden at have pligt til at informere videre til TR eller ledere.

Dagen satte ikke eksplicit fokus på tillid og retfærdighed, men primært på de tætte samarbejdsrelationer, som er knyttet til en lille arbejdsplads hvor man er afhængige af hinanden ikke blot i 'at passe fanger', men også i relation til at skabe gode fysiske rammer for arbejdet.

Måden, de aftalte, hvem der skulle tage sig af de forskellige op-gaver, var at sige, hvem har en skruetrækker, hvem kan gøre det osv. De bød hver især ind med, hvad de kunne. Fik synlig-gjort og udnyttede de forskellige kompetencer, de hver især havde med i rygsækken. Det, der viser sig i hverdagen, er de formelle og uformelle kompetencer. Medarbejderne har ikke før oplevet før, at man på den måde hjalp og udnyttede hinandens kompetencer. De konstaterer, at det er noget, som er kommet i takt med at arbejde med social kapital.

Arrestforvareren fortæller, at det efterfølgende kunne være svært at overholde det, de havde lært på seminaret og ved feed-back-mødet. I det daglige kan der nemlig gå lang tid mellem, alle ansatte ser hinanden. Arrestforvareren fortæller, at der kan gå op til 30 dage, hvor de ansatte ikke ser hinanden pga. de vekslende arbejdstider. Yderligere er der lang tid mellem, at alle mødes på personalemøderne, der ligger to gange om året.

Arrestforvareren siger dog, at det daglige personale mødes hver dag til et morgenmøde, hvor de kommende opgaver og proble-mer, som de skal være opmærksomme på, bliver drøftet. Arrest-forvareren finder, at den sociale kapital bliver vedligeholdt og vendt på disse morgenmøder, hvor de vender:

- Døgnetts begivenheder
- Hvad skal vi være obs på
- Dagens opgaver
- Hvad rører sig i kriminalforsorgen og 'i huset'

Ifølge medarbejderrepræsentanterne er disse møder formelle og strukturerede og derfor kunne de godt tænke sig mere tid og flere muligheder for at drøfte trivslen på stedet.

Ydermere bliver samarbejde, tillid og retfærdighed vendt under MUS-samtaler og ved sygefraværssamtaler. Arrestforvareren fortæller, at kolleger, som måske har længere sygefravær, bliver opsøgt for at høre, "hvordan det går". Nogle føler, at det mere er en form for kontrol end det er et udtryk for omsorg.

Erfaringerne og det fremtidige arbejde

Hvordan viser den sociale kapital sig i hverdagen

De to medarbejderrepræsentanter fortæller, at de ikke bruger ordene social kapital. Ja direkte adspurgt husker de ikke at have mødt det og de opfatter det som et akademisk udtryk. Begrebet bliver hverken brugt af medarbejderne eller i dialogen mellem ledere og medarbejdere. Medarbejderne er faktisk i tvivl om, hvad det betyder. De taler i stedet for om gode kolleger, kollega-skab, korpsånd, og siger at social kapital handler om, hvad den enkelte står for, hvor han kommer fra og den livserfaring man har med i rygsækken. Social kapital kan læres på arbejdet og i hjemmet.

*Social kapital?
- "Vi kalder det korpsånd"*

Medarbejderne er glade for deres arbejdsplads og finder, at de er gode til at hjælpe hinanden i det daglige. De taler om, at de som en lille arbejdsplads har en flad ledelses/beslutningsstruktur, hvor der ikke er langt til souschefen og arrestforvareren. En medarbejder er netværksperson og er en kollega, man altid kan gå til, hvis den enkelte medarbejder har arbejdsmæssige, familiære problemer mm. Hans rolle er at lytte og rådgive, og han har tavshedspligt over for ledelsen, men kan efter aftale alligevel sende signaler til tillidsrepræsentanten og ledelsen, hvis der er behov for en særlig støtte.

Et af de væsentligste udtryk for samarbejdsrelationerne er, at de synliggør og bruger hinandens formelle og uformelle kompetencer i de daglige praktiske opgaver. Når dette kan lade sig gøre, er det fordi, de har stor respekt for hinanden og accepterer mangfoldighed – både hos kolleger og fanger.

Tonen i en arrest kan være hård. Den måde, de taler til fangerne på, har ofte smittet af på den kollegiale samtale. Derfor har deres fokus på feedback og brugen af skuespillere til at åbne øjnene for, hvordan de omgås fanger og hinanden, betydet, at det har styrket arbejdet med at tale pænt til hinanden. Der er en direkte og slagfærdig jargon, som samtidig er positiv og anerkendende. De er gode til at lave sjov med hinanden, samtidig med at det også respekteres, hvis en kollega ikke lige er i humør til det. Det er blevet fornøjeligt at gå på arbejde, og de tager ikke arbejdet med hjem i lommen, når de går hjem. De er generelt positive mennesker – selv om der også er nogle 'gnavpotter' imellem!

Man har ofte talt om et Tarzan-syndrom, hvor medarbejdere skal vise, at de kan klare enhver situation selv uden at spørge om hjælp. Medarbejderne giver udtryk for, at personalet har åbnet mere op for at tale om følelser, og at det er legitimt at vise dem. Derfor er det også legitimt at have 'en dårlig dag', hvor de om morgenen fordeler opgaver mellem sig efter, hvem der har kræf-

ter til hvilke indsatte.

Det sociale sammenhold viser sig også i forbindelse med mødeplanlægning mv. Har en kollega behov for frihed til fx ferie, bryllup mv., så er de andre gode til at melde ind og hjælpe til ved f.eks. at bytte vagter.

Medarbejderne taler om, at der sjældent opstår konflikter personalet indbyrdes og i forhold til ledelsen. Konflikter tages i opløbet og når ikke at udvikle sig.

Måling af Social Kapital

Kriminalforsorgen gennemfører tilbagevendende analyser af det psykiske arbejdsmiljø. Analyserne indeholder en række dimensioner, hvor der oftest stilles to spørgsmål inden for hver 'egenskab'. Resultaterne af den seneste analyse er afrapporteret i rapporter til Arresthusinspektørerne i de enkelte områder. Viborg Arrest hører under arresthusinspektøren for Midt- og Nordjylland. Rapporterne indeholder både samlede tal for hele regionen og tal for de enkelte fængsler og arresthuse. Målingen af 'Virksomhedens sociale kapital' opfattes som en 'superdimension' som et gennemsnit mellem dimensionerne 'Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere' og 'Retfærdighed og respekt'.

Resultatet af målingen i 2011 viser, at Viborg Arrest generelt ligger over landsgennemsnittet (benchmarket) på superdimensionen 'Virksomhedens sociale kapital'. Fremgangen viser sig især på følgende egenskaber: 'ledelseskvalitet', 'social støtte' og 'feedback fra overordnede', 'social støtte fra kolleger' og 'socialt fællesskab i arbejdet'. Hertil kommer fremgang på 'tilfredshed', 'retfærdighed' og 'respekt'.

Målingen viser dog også, at Viborg Arrest ligger under landsgennemsnittet og har haft en tilbagegang i egenskaber som 'indflydelse', 'udviklingsmuligheder' og 'mening i arbejdet'.

Viborg Arrest har gennemført en lille intern evaluering af den beskrevne indsats. Hvad der kom ud af den har vi ikke fået kendskab til da den er gennemført efter besøg og interview.

Forankring

Indsatsen for at skabe social kapital eller korpsånd ligger hos arrestforvareren, der fremhæver morgenmøder, MUS-samtaler og de to årlige personalemøder som fora, hvor social kapital kan bringes på dagsordenen. Forankringen ligger ifølge medarbejderne i det daglige arbejde og i de indbyrdes samarbejdsrelationer om kerneopgaven. Korpsånden er bl.a. et resultat af nødvendigheden på en lille arbejdsplads, hvor alle er afhængige af hinanden. Medarbejderne ser dog også de årlige personalemøder som et forum for at fremme korpsånd og social kapital og arbejdsmiljørepræsentanten efterlyser, at de på næste personalemøde taler mere direkte om social kapital, og hvordan de kan arbejde med at skabe mere social kapital.

Fremtiden

Siden projektet for Viborg Arrest er så nyt og er igangsat for under et år siden, er der ikke konkrete planer for, hvordan social kapital i fremtiden skal implementeres i arresthuset. Som nævnt vil de årlige personalemøder være et forum for fortsat udvikling af den sociale kapital eller korpsånd.

Viborg Arrest er et af fem arresthuse, der fra Forebyggelsesfon-

den har fået midler til at gennemføre en forebyggelsespakke med fokus på det psykiske arbejdsmiljø. Hovedredskabet er et fremtidsværksted. Dette vil ligge i forlængelse af indholdet i den første temadag og derfor danne en rød tråd i det samlede forløb.

Danske Bank – Bagsværd afdeling

*Danske Bank
- Virksomheden*

Danske Bank koncernen er den største bank i Danmark og en ledende spiller på Nordeuropas finansielle markeder. Koncernen tilbyder sine kunder en bred vifte af bankydelser, forsikring, realkredit, kapitalforvaltning, boligformidling og leasing. Koncernen har mere end ca. 5 millioner privatkunder samt en væsentlig del af erhvervslivet og de offentlige og institutionelle virksomheder.

Den 1. juni 2012 ændrede banken sin organisation, sådan at banken er bygget op omkring tre forretningsenheder: Personal Banking, Business Banking og Corporates & Institutions. De tre forretningsenheder går på tværs af alle koncernens geografiske markeder. I forbindelse med organisationsændringen blev alle koncernens bankaktiviteter samlet under navnet Danske Bank.

Danske Bank har 202 afdelinger i Danmark hvoraf 55 har kassefunktion. Banken har gennemgået en række strukturelle ændringer, der bl.a. er begrundet i den digitale udvikling i form af den stigende brug af selvbetjeningsløsninger som netbank, mobilbank og tabletbank. Den fremtidige kundebetjening vil derfor skifte fra at være personlig til i højere grad at være digital. Denne udvikling sker samtidig med sammenlægning af afdelinger og en reduktion af kassefunktioner.

Når de to afdelinger i Bagsværd og Buddinge er lagt sammen i Bagsværd, er der 16 ansatte i alt. Personalegruppen består af personlige rådgivere, private rådgivere, kundesupportere, trainees mv. Organisatorisk kan medarbejderne trække på en række specialiserede backoffice funktioner, der stiller specialiseret viden til rådighed for rådgiverne.

Kerneopgaven

Kerneopgaven i Bagsværd Buddinge afdelingen er rådgivning af privatkunder.

Arbejdets kerne

Arbejdet udføres af forskellige typer af rådgivere: privatrådgivere, personlige rådgivere og kundesupportere.

Privatrådgivere gennemfører kundemøder og konkret sagsbehandling for en gruppe af kunder, som de deler med andre rådgivere i et team. Fordeling af opgaver og kunder sker om morgenen ved at gennemse indkomne mails og kundebeskeder.

Personlige rådgivere har deres egen individuelle portefølje af kunder, som de rådgiver personligt.

De private og personlige rådgivere fordeler kunderne mellem sig, på baggrund af spredningen i engagementets størrelse.

Kundesupportere modtager kunderne og visiterer dem til rådgiverne, varetager kassefunktion, hvor denne er, og hjælper kunderne med at betjene pengeautomaterne.

Filialdirektøren fortæller om rådgiverne: *"De er alle rådgivere. Den eneste forskel er, hvilke kundegrupper de hver i sær betjener."*

Rådgivningen består i en løbende kontakt mellem kunden og kunderådgiveren. Kundens oplysninger samles i et bagvedliggende system, som behandler de konkrete data, der lægges til grund for et møde. Efter et møde udarbejdes et kundereferat og en aftale om, hvornår kunden vil blive kontaktet af kunderådgiveren.

I den periode, hvor Bagsværd og Buddinge afdelinger er ved at blive sammenlagt, er der fokus på at foretage en skarp prioritering af afdelingens opgaver. Det betyder, at opgaver som kundemøder, opfølgning på sager og det at være proaktiv, nøje vurderes og prioriteres. Den aktuelle fase betyder, at filialdirektøren deltager aktivt i at prioritere den enkelte medarbejders opgaveportefølje og proaktivt sikrer, at kunderne får den nødvendige rådgivning til tiden.

Social kapital i praksis

*Social Kapital
– hvordan 'gør I' social kapital?*

Danske Bank har opbygget sin arbejdsmiljøorganisation sådan, at det er de enkelte ledere der har medarbejderansvar og er daglige arbejdsmiljøledere. Arbejdsmiljørepræsentanter findes ikke i alle filialer, og arbejdsmiljørepræsentanten for Bagsværd-Buddinge filialen er fysisk placeret i Allerød, og repræsenterer herfra flere afdelinger.

*Sproget
– arbejdsmiljø og trivsel*

Danske Bank gennemfører lovpligtige APVer og medarbejderundersøgelser på afdelingsniveau hvert år. Resultaterne af APV og medarbejderundersøgelser præsenteres i en og samme rapport, samtidig med at det i en indledende tekst fremføres, at det er i den efterfølgende dialog med medarbejderne, at undersøgelsen for alvor skaber værdi. Det formelle krav til en leder er, at denne skal gennemføre fire dialogmøder om året med medarbejderne om arbejdsmiljø.

Koncern HR, Working Environment har lavet nogle interne dialogværktøjer på arbejdsmiljøsitet i form af PowerPoint præsentationer med talepapir. Dialogværktøjerne er oplæg til dialogmøderne. Der er også udarbejdet et dialogværktøj om psykisk arbejdsmiljø og social kapital.

I Bagsværd filialen bruger filialdirektøren dette materiale som inspiration ud fra en opfattelse af, at psykisk arbejdsmiljø og social kapital ikke er noget, der skal italesættes på fire årlige temamøder, men italesættes og håndteres i hverdagen med udgangspunkt i de konkrete udfordringer og rammer, som det daglige arbejde sætter for det psykiske arbejdsmiljø. Derfor er psykisk arbejdsmiljø på dagsordenen hver dag.

"Får man en dårlig APV, så går man i samarbejde med HR partner. Vi bruger systemet meget i forhold til det fysiske arbejdsmiljø. Med det psykiske så er det tit tillidsmand eller HR, vi inddrager." Fortæller filialdirektøren. Psykiske arbejdsmiljøudfordringer løses således i det daglige af filialdirektøren, og er der tale om noget større, samarbejder han med den regionale TR og HR partner. Problemer med det fysiske arbejdsmiljø løses i samspil med Working Environment.

I det daglige taler leder og medarbejdere ikke om social kapital, men om psykisk arbejdsmiljø eller trivsel. Når de taler om psy-

kisk arbejdsmiljø, er det tillid og samarbejdsrelationer, der er i fokus. *"Social kapital er at vide, hvad ens folk laver"*, siger filialdirektøren.

Etablering af en ny filial

Filialen står som sagt i en situation, hvor der skal bygges en ny filial op. De er i færd med at samle og integrere medarbejdere fra andre filialer, der skal nedlægges, få styr på mange 'gamle' sager og arbejder med at sammensmelte to kulturer til en ny fælles kultur. Med filialdirektørens ord handler det billedligt talt om at nedbryde 'de individuelle rør' og skabe en fleksibel, udviklings- og forretningsorienteret indsats for den enkelte og for filialen.

Den nye kultur skal tage det bedste fra de to kulturer. Den skal f.eks. bidrage til at styrke samarbejde om at afgive og modtage opgaver fra andre. Det var ikke helt let tidligere. En personlig rådgiver fortæller, at de nok ikke havde den store tillid til hinanden. Holdningen hos nogle kolleger var, at *"hvis man skal have gjort noget ordentligt, så skal man gøre det selv."*

Efter et direktørskifte er der i filialen sket en række konkrete ændringer, der åbenlyst har styrket trivsel og arbejdsmiljø.

Metoder

- tavle der skaber overblik og mulighed for samarbejde

Der er inden for det sidste halve år opsat en LEAN tavle i filialens møde- og frokoststue. Der bruges hver morgen ca. et kvarter på at fylde dagsprogrammet ud på tavlen. Tavlen er inddelt i timer, så medarbejderne kan se, hvor travlt kollegaerne har. Tavlen synliggør dermed filialens ressourcer og dens fordeling på de enkelte medarbejdere.

Det er besluttet, at man maksimalt må have seks timer booket i sit program. Er der nogle medarbejdere, som har et meget presset program, bliver opgaverne flyttet rundt, så der kommer mere luft i programmet.

Tavlen bliver af medarbejderne anset som et godt middel til samarbejde, og det giver dem et overblik over, hvem der har meget travlt, og hvem der måske kunne bruge noget hjælp.

En personlig rådgiver fortæller om, hvordan det var, før tavlen kom i brug:

"Vi kom fra alle sammen at være i teams. Derfor er tavlen god, fordi den visualiserer, hvor man kan hjælpe hinanden. Før tavlen samledes vi om morgenen og talte om, hvordan dagen og ugen ser ud. Men det var slet ikke så specifikt. Det kræver en vis ærlighed for at den opdateres korrekt".

Ugens læringsmuligheder Mandagsrunden

Hver mandag er der mandagsrunde, hvor medarbejderne har enkeltvis møder med filialdirektøren. Her diskuteres det, hvordan arbejdet i denne uge skal prioriteres, hvad der rører sig generelt i afdelingen såvel som på den private front. Ift. prioritering siger en personlig rådgiver:

"Når vi er forvirrede, så kommer lederen og hjælper os med at prioritere. Når der er ledelsesaccept i prioritering, så kan man koncentrere sig om de opgaver, man skal. Når man ikke kan nå det hele, så er et godt at få prioriteret."

Medarbejderne oplever desuden, at der i forbindelse med de nyeste ændringer i afdelingen har været plads (tillid) til, at sige, hvad man virkelig mener om forandringerne. *"Grundholdningen er, at der er tiltro til, at man laver sine opgaver. Man kan komme med frustrationer til ledelsen"*.

Rådgivermøder

Tirsdag er der rådgivermorgenmøde, hvor de deler best practise. Dette opleves som en god måde at skabe kommunikation på.

Den gode kundeoplevelse

Torsdag bliver der fast arbejdet med 'den gode kundeoplevelse'. Det er således sat to faste timer af om torsdagen til at ringe til de kunder, som kunderådgiverne har haft møde med ugen før, og som de skal mødes med ugen efter. Dette for at sikre kontinuerlig opfølgning før, under og efter kundemøder. Det er erfaringen, at denne fremgangsmåde i sidste ende er tidsbesparende for medarbejderne.

Konstruktiv feedback

Der forekommer løbende konstruktiv feedback fra filialdirektøren. Her deles succes og mindre gode historier.

En af afdelingens trainees fortæller, hvordan han gennem et halvt år gennemgik et udviklingsforløb faciliteret af filialdirektøren. Gennem daglige samtaler med kritisk og konstruktiv feedback oplevede en trainee, at han rykkede sig meget, og at han selv og filialdirektøren opbyggede en tiltro til, at han kunne tage et ansvar.

Lederens rolle

Filialdirektørens rolle er at have et forkromet overblik og samtidig være så tæt på sine medarbejdere, at han kan fornemme, hvordan den enkelte medarbejder har det.

Lederen skal lede og ikke dele opgaver med medarbejderen. En medarbejder giver udtryk for, at *"chefer ikke skal yde kreditter. De løser ikke problemerne med opgaven, ved at lave den selv."*

Lederen skal have overblikket. *"Hvis lederen ikke har overblik, så er der ingen, der har det."* Filialdirektøren peger selv på, at det er helt afgørende med tillid mellem medarbejderne og ham: *"Når tilliden er der, er det der, jeg får historierne."* Han understreger, at det er vigtigt med et overblik over, hvordan arbejdet er fordelt, og at arbejdsbyrden er fordelt ligeligt. Han tilføjer: *"Samarbejde siger man altid er godt. Men det fungerer ikke altid af sig selv."* Det er derfor her, han ønsker at sætte ind i forbindelse med sammenlægningen af de to afdelinger.

Som førnævnt er prioritering en vigtig del af ledelsesopgaven, da der generelt er meget travlt i afdelingen, og medarbejderne har haft svært ved at finde tid til alle deres opgaver.

"Der kan være behov for en benhård prioritering. I et konkret eksempel havde en medarbejder tyve sager tilbage en halv time før fyraften. Næste dag havde hun 10-15 stykker tilbage. Jeg tog så en forhandling om en prioritering af, hvilke sager hun skulle nå. Og spurgte en af hendes kolleger, om han ikke kunne overtage nogle af hendes sager. Det kunne han".

Og på den måde blev der i denne situation - med filialdirektørens mellemkomst - skabt et samarbejde og en fælles indsats om kundebetjeningen.

En medarbejder formulerede lederens brug af individuelle samtaler sådan:

"Det er vigtigt at have klare forventninger og tiltro til, at opgaven bliver udført. Vi har haft også tidligere haft mange individuelle samtaler, og det hjælper, at man ikke har ti ting flagrende om hovedet."

Arbejdspladskultur

En medarbejder fortæller om en tidligere arbejdspladskultur, hvor der var en accept af at være bagud. *"Man måtte ikke sige, når man kunne følge med opgaverne, for så var man bange for at få de andres opgaver. Der kunne hurtigt snakkes en stemning op om, hvor travlt der rent faktisk var."*

Sådan er det ikke længere. Med filialdirektøren ord: *"Vi kan selv bestemme mentalt, om vi vil være bagud og/eller foran. Man tror på det, når man siger det højt."*

Det har således været en del af filialdirektørens strategi at gøre op med denne kultur. Travlheden er nu synlig på LEAN tavlen, og den bidrager til at medarbejderne selv kan være med til at prioritere og flytte opgaver. Der er på den måde kommet mere struktur på arbejdet.

Samarbejde

Blandt medarbejderne er det desuden kutyme at spørge om hjælp, hvis man har brug for det. En medarbejder fortæller *"med mindre man giver udtryk for andet, så går de andre ud fra, at man kan det"*. Det er desuden aftalt, at har man brug for hjælp, kan man i løbet af dagen tjekke den fælles kalender for at se, hvem der er ledige, og hvor der er mulighed for at hente hjælp. Dertil er det en gentlemanaftale, at man kun lader telefonen ringe tre gange, hvis man ringer til en kollega, så man ikke forstyrrer, hvis vedkommende f.eks. sidder i et møde.

Samarbejdet er knyttet til, at rådgiverne har nogle fælles mål, som de skal løbe efter sammen, og der skal de alle sammen være med til at løfte.

Erfaringerne og det fremtidige arbejde

Måling af Social Kapital

Danske Bank gennemfører hvert år i APV og medarbejderundersøgelsen målinger af den sociale kapital. Ud fra svarene på spørgsmål fra både APV og medarbejderundersøgelsen om anerkendelse, respekt, tillid & troværdighed samt samarbejde dannes et indeks for social kapital.

Målingernes resultater er på afdelingsniveau og resultaterne tilgår direktørerne mhp. dialog med medarbejderne. Resultaterne lægges ud i personalerummet, så medarbejderne selv kan se dem.

Danske Bank gennemfører løbende trivselsmålinger og målinger af den sociale kapital. Målingernes resultater er på filialdirektøreniveau og resultaterne tilgår direktørerne mhp. dialog med medarbejderne. Resultaterne lægges ud i personalerummet, så medarbejderne selv kan se resultaterne.

Spørgsmålene i APVen vedrørende det psykiske arbejdsmiljø re-

laterer sig til de 6 guldkorn og de tre diamanter. Med udgangspunkt i resultaterne herfra kan lederen sammen med medarbejderne finde de spørgsmål, de gerne vil arbejde videre med. De spørgsmål eller forhold, filialen vil arbejde videre med, oprettes som handleplaner i WEMS (Working Environment Management System).

Working Environment har udover dialogværktøjerne udarbejdet vejledninger, som ledere kan opsøge på arbejdsmiljøsitet, hvis de oplever problemer, de ikke selv kan løse eller har spørgsmål til diamanter og guldkorn. Filialdirektørerne kan trække på de regionale HR-partnere og på Working Environment, som kan hjælpe med råd og vejledning og eventuel inddragelse af eksterne arbejdsmiljøspecialister.

Den seneste APV og medarbejderundersøgelse daterer sig til 2012. Resultaterne vises i et overordnet prioriteringskort, som er afsat for områder, der trænger til forbedring. Prioriteringskortene har to akser:

- Medarbejdernes vurdering af en række spørgsmål
- Medarbejdernes vurdering af effekten af en forbedring på pågældende spørgsmål.

Hvor medarbejderne har en lav vurdering af et givet spørgsmål og samtidig vurderer, at der vil være en 'større' effekt af at forbedre på det pågældende spørgsmål, placeres spørgsmålet i kategorien 'Prioriter'.

Det kan være disse prioriterede områder, der er afsat for eventuelle udviklingsaktiviteter. Men som tilfældet er i Bagsværd afdelingen, kan det være udviklingsorienteret at arbejde videre med 'det, der allerede virker' og få mere af det.

I Bagsværd filialen er arbejdsmiljø en del af dagligdagen. *"Det er noget, vi taler om i dagligdagen. Arbejdsmiljø skal ikke være noget, man kun snakker om fire gange om året - men være et dagligt emne"*.

Forankring

Ansvar for arbejdet med arbejdsmiljøet ligger hos lederne. I Bagsværd afdeling er det filialdirektøren. Det er Danske Banks strategi. Det daglige ansvar for arbejdsmiljøet ligger således hos filialdirektøren. Arbejdsmiljøorganisationens rolle er formelt at være fx sparringspartnere for lederne; have tilsyn med, at der handles på problemer samt at være medarbejdernes kontaktperson, hvis der er behov for det. Den daglige forankring af trivsel og godt arbejdsmiljø sker på de daglige møder og ugentlige aktiviteter, der skal styrke den fælles løsning af kerneopgaven.

Fremtiden

I den nærmeste fremtid vil Bagsværd filialen have fokus på at lægge de to afdelinger sammen og integrere de to personalegrupper.

I den aktuelle situation, hvor filialen er under sammenlægning, er der mest fokus på den daglige drift og kundebetjening. På sigt vil filialen blive en mere udviklingsorienteret filial med fokus på den enkelte medarbejders og filialens performance.

BAR FOKA – Fokuspunkter

Anledninger – Organisatoriske ændringer og trivselsmålinger.

De to cases inden for FOKA's område har en del til fælles, bl.a. fordi der er tale om mindre lokale, arbejdspladser i store landsdækkende organisationer med centrale HR og arbejdsmiljøorganisationer som støtte for de lokale ledere og arbejdspladser.

Begge cases bygger på en organisation med et samspil mellem en central HR afdeling, en regional HR støtte og ledelsen på en lokal arbejdsplads. I begge tilfælde bygger HR afdelingerne eksplicit på begreber og en forståelse af social kapital, der både rummer kerneopgave med diamanter som tillid, retfærdighed og samarbejdsrelationer, og trivselsmålinger der omfatter målinger af organisationens og arbejdspladsens sociale kapital. I dette samspil bringes forståelsen og begrebsapparatet fra HR afdelingen og ud til indgangsdøren i en bankfilial og et arresthus. Herfra er det lederen eller ledelsens opgave at skabe en sammenhæng mellem disse begreber og denne forståelse, og det arbejde der konkret foregår i den daglige praksis. Social kapital bliver oversat eller transformeret til konkrete indsatser på egen arbejdsplads. Enten som i Viborg Arrest formidlet via et to dages seminar for alle medarbejdere eller som et dagligt fokus på arbejdsmiljøet i løsningen af kerneopgaven med lederen som omdrejningspunkt.

Begge cases tager udgangspunkt i en gennemført trivselsundersøgelse og i den konkrete løsning af kerneopgaven. Inden for Kriminalforsorgen drejer indsatsen for at skabe social kapital sig i nogen grad om at skabe en forståelse for mekanismer, der ligger bag (mindre gode) trivselsmålinger, mekanismer, der samtidig kan være de knapper, der kan drejes på for at skabe bedre trivsel. Social kapital vurderes at have sådanne knapper. I Danske Bank er også gennemført trivselsundersøgelser, men disse har ikke været den konkrete anledning til at sætte fokus på social kapital.

I begge cases er arbejdet meget individuelt betonet på relativt små arbejdspladser, der samtidig kræver et tæt samarbejde og et fællesskab om løsningen af kerneopgaven. Det kræver redskaber at skabe dette samspil og i Bagsværd filialen er LEAN-tavlen et redskab til at skabe dette fællesskab om at yde rådgivning til kunderne.

I Viborg arrest er mulighederne for at alle kan mødes begrænsede. Det sker en til to gange om året og derfor må de bruge de formelle anledninger så den daglige forankring må ske i allerede eksisterende fora: morgenmøde (for dem der er på arbejde), MUS.

Danske Banks Bagsværd filial holder morgenmøder for alle hver dag. Her er filialdirektøren det kit, der skal holde dem sammen. Her er det ikke nødvendigt at reservere anledninger eller tid til at tale om social kapital.

Umiddelbart er der en aktuel brændende platform (ny struktur, mekanismer bag kvalitetsmålinger) i løsningen af kerneopgaven, der bliver omdrejningspunkt for indsatsen. Ikke løsningen af kerneopgaven 'som sådan'.

De metoder der anvendes er en generelt anerkendende ledelsesstil, fokus på det de er gode til, åben fordeling og prioritering af arbejdsopgaver, brug af skuespillere til at vise dilemmaer i det daglige arbejde og åbne for de bløde og følelsesmæssige sider i arbejdet.

5.3 BAR U&F

BAR U&Fs strategi og aktiviteter

BAR U&F omfatter beskæftigede og virksomheder inden for uddannelse og forskning i private, statslige, regionale og kommunale virksomheder.

Social kapital er blevet et centralt arbejdsmiljø tema. Det er et værktøj som kan sikre produktivitet, kvalitet og trivsel på samme tid. Det er derfor et tema, som får opmærksomhed fra både ledere og arbejdsmiljøorganisationen. Det er et nytænkende værktøj med konkrete bud på, hvordan man kan arbejde med psykisk arbejdsmiljø på nye måder. Det er BAR U&F's mål at klæde branchens arbejdspladser på til at arbejde med social kapital.

BAR U&F prioriterede i 2012 social kapital og vil frem mod 2020 arbejde med det som et værktøj til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø ved at løse og forebygge arbejdsmiljøproblemer.

I U&F er fleksible arbejdstider og høj selvforvaltning i opgaveløsning gennemgående arbejdsbetingelser. U&F vil fremadrettet arbejde for at kunne hjælpe arbejdspladserne med forsat fokus på forebyggelse af mobning, sygefravær og på god tilbagevenden til arbejde.

Et udbredt arbejdsmiljøproblem inden for BAR U&F's brancheområde er de særlige høje følelsesmæssige krav, som kan være svære for medarbejdere at tackle. Social kapital kan her ses som et redskab hvor de tre hovedbegreber i social kapital: tillid, samarbejde og retfærdighed, er vigtige i håndtering af arbejdets høje følelsesmæssige krav. Høj social kapital forventes også at have en forebyggende effekt på mobning, samtidig med det fremmer mening i arbejdet og derved kan være med til at forebygge psykisk overbelastning. Social Kapital er ikke nyt inden for undervisning og forskning, idet kerneopgaven bla består i at opbygge den enkelte studerende eller elevs sociale kapital.

Som allerede nævnt har BAR U&F også deltaget i de fem store inspirationsmøder om social kapital rundt omkring i Danmark. Udover BAREnes værktøjer til social kapital bidrog Middelfart Sparekasse med erfaringer fra deres arbejde, og teatergruppen Dacapo bidrog med scener, der stillede skarpt på dilemmaer og handlemuligheder i arbejdet med social kapital. Formålet var at klæde arbejdspladserne på til at arbejde konkret med social kapital.

Målgruppen var operationelle og strategiske aktører fra arbejdspladserne. Ud af de 647 deltagere på mødet, var der kun repræsentanter fra 25 uddannelsesinstitutioner, hvilket ikke var så stor en gruppe, som det havde været ønsket. Der blev aftalt at afholde arbejdspladsmøder om social kapital på fire institutioner indenfor BAR U&F. I 2013 har de holdt yderligere seks møder.

Hotel- og Restaurationsskolen

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

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

Kerneopgaven

Skolens kerneydelse er uddannelse. Med udgangspunkt i en generel forståelse af hvad en organisations kerneopgave er, skriver HRS i sit 'Startkit' til social kapital at: *"HRS er som erhvervsskole sat i verden for at uddanne medarbejdere til – og inden for – hotel- og restaurationsbranchen. HRS' kerneopgave er uddannelse."*

Omkring undervisningsopgaven er en række opgaver, der er en forudsætning for at levere uddannelse af høj kvalitet på en effektiv måde. Disse opgaver knytter sig til de ansættelsesområder, som er nævnt oven for.

I forbindelse med social kapital har der netop været fokus på, hvordan de forskellige fagligheder bidrager til kerneydelsen. Der har været tværgående dialoger om kerneydelsen, faggrupper har holdt oplæg om deres arbejde for de øvrige, der har været rundtur hos de forskellige afdelinger. Social kapital har derigennem været med til at skabe mere åbenhed og tillid mellem personalegrupperne, som betyder, at de bedre kan servicere eleverne.

Kerneopgaven i samspil med delopgaver



Illustration fra HRS' materiale vedr social kapital

I HRS' startkit peger de på, at en kerneopgave er en dynamisk størrelse. Den ændrer sig over tid, hvilket fx har betydet, at erhvervsskolernes opgave er at uddanne på et højt fagligt niveau, men også at leve op til 95% målsætningen. Der er *"en dobbeltkerneopgave med en vis grad af et indre spændingsfelt."*

I arbejdet med social kapital på HRS har det været centralt at anerkende de forskelligheder i fagligheder som er i spil for at løse den samlede kerneopgave. Det slås fast i startkittet og afspejles i de aktiviteter som realiserer arbejdet med social kapital.

"Løsning af kerneopgaven er kompleks og består af forskellige delopgaver og supportfunktioner. Kun når disse løses koordineret ud fra en helhedsforståelse,

kan skolen løse sine kerneopgave optimalt.”

Arbejdets kerne

Hvad man som medarbejder oplever er arbejdets kerne, afhænger af hvilken daglig opgave du varetager. Som nævnt ovenfor er uddannelse kerneopgave. Men uden om denne kerneopgave er en række centrale delopgaver. På en stor del af undervisningsområdet består arbejdet i at undervise eleverne i hhv. et grundforløb og et hovedforløb, med en vekselvirkning mellem praktik og skoleforløb. Her er undervisningen med såvel det pædagogiske og didaktiske i fokus.

Hvis du sidder i elevadministrationen, arbejder med bogholderi eller IT anses arbejdets kerne for at være noget andet. I social kapital projektet i HRS har det været en del af fokus at se på relationen mellem kerneopgaven og delopgaverne – herunder hvordan medarbejderne oplever deres bidrag og deres indbyrdes samarbejde for at nå ind til kerneopgaven. Uanset om du arbejder med elev- og studieadministrationen, skolepraktikkoordination, bogholderi, ledelsesinformation, drift, biblioteket eller andet, så er din funktion, og det som du oplever som arbejdets kerne, forbundet med kerneopgaven.

Baggrunden...

HRS's forløb med social kapital startede omkring februar 2012. Udgangspunktet for social kapitalprojektet var at understøtte arbejdet med trivsel. HRS har gennem en årrække haft fokus på trivsel og har som en del af deres arbejdsmiljøarbejde opnået en arbejdsmiljøcertificering. Ledelsen vurderede på det tidspunkt, at de resultater som kom ud af indsatsen omkring trivsel ikke helt stod i forhold til de ressourcer og den tid, som blev investeret. Derfor ønskede ledelsen at finde en måde hvormed HRS kunne opnå en større effekt af arbejdet med at øge trivsel.

På dette tidspunkt deltog en tillidsrepræsentant fra underviserne i et uddannelsesforløb i diplomledelse. De blev præsenteret for social kapital. Tillidsrepræsentanten vurderede at social kapital ville kunne bidrage til HRS' arbejde. For at skabe en dialog om social kapital var det rigtige redskab, inviterede samarbejdsudvalget og arbejdsmiljøorganisationen Eva Thoft – konsulent og medudvikler af social kapital som ledelsesværktøj – til at fortælle om social kapital. På mødet blev det diskuteret hvad social kapital kunne bruges til og hvilket et fokus arbejdet med social kapital kunne have på HRS.

Både ledelse og medarbejderrepræsentanter så muligheder i at arbejde videre med social kapital. I forbindelse med strategiarbejde havde ledelsen i øvrigt haft stort fokus på skolens kerneopgave og på, hvordan deres strategi løbende skal operationaliseres i SMART mål (**S**trategiske, **M**ålbare, **A**mbitiøse/Aktuelle, **R**ealistiske, **T**idsbestemte). Fra et ledelsesperspektiv kunne social kapital være et robust grundlag for at sætte

fokus på kerneopgaven sammen med medarbejderne. Igennem et sådan arbejde ville det samtidig være muligt at have et samtidigt fokus på sammenhængen mellem kerneopgave og trivsel.

Et puslespil med mange brikker falder på plads i en ansøgning til SCK

HRS blev opmærksom på, at det var muligt at søge midler hos Statens Center for Kompetenceudvikling, hvilket førte til at processen blev sat hurtigt i gang. Deadline for ansøgning var forestående og både ledelse og medarbejderrepræsentanter vurderede, at social kapital ville være interessant at arbejde mere sammenhængende med. Ansøgningen blev sendt i marts 2012, blev vurderet positivt og HRS' social kapital projekt blev tildelt midler.

Herefter sørgede HRS for, at der blev tilknyttet en ekstern konsulent. HR- og Kvalitetschefen fortæller, at det var vigtigt for dem at få en ekstern konsulent, med erfaringer fra andre virksomheder ift. hvordan social kapital kunne omsættes fra teori til praksis. Konsulenten har haft den væsentlige opgave, at understøtte arbejdet med at skabe et fælles sprog i organisationen.

Projektet i gang

Udgangspunkt i kerneopgaven

Projektet blev skudt i gang med en temadag for alle medarbejdere i sommeren 2012 og er berammet til at fortsætte frem til udgangen af 2013. Det er et erklæret mål med projektet, at social kapital bliver en del af en kultur. Projektet bygger over flere fælles temadage og såkaldte aktionslæringsprojekter. Her identificeres konkrete projekter og indsatser som kan være med til at udvikle den sociale kapital.

Tekstboks:

"Målsætninger:

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

(fra HRS' Social Kapital 'Startkit')

Organiseringen

Som tovholder på social kapital-projektet og på aktiviteterne, blev der nedsat en styregruppe. Styregruppen bestod af direktøren, en ledelsesrepræsentant, HR og kvalitetschefen, to tillidsrepræsentanter som repræsenterede hhv. lærerne og HK-området samt den eksterne konsulent. Styregruppens opgave har været at tilrettelægge den overordnede proces, skabe rammerne og beslutte temaer for et halvt år ad gangen.

Som støtte for projektet udarbejdede styregruppen, med hjælp fra den eksterne konsulent, desuden projektskabeloner, der kunne bruges som udgangspunkt for at styre og inspirere det lokale arbejde med social kapital. Skabelonerne understøttede en konkretisering fx ved, at der blev formuleret SMART mål. Det har desuden været et krav efter først fase i projektet, at der skulle laves en afrapportering.

Fokus på ejerskab og forankring

Der er holdt flere seminarer i opstarten med det formål at skabe ejerskab til projektet blandt ledere og medarbejdere. Seminarerne blev også en anledning til gå i dialog med kritikere af projektet.

For yderligere at understøtte ejerskabet fik alle ledere bl.a. udleveret bogen *Ledelse med social kapital*. Tillidsrepræsentanten for underviserne har desuden arrangeret et kursus om social kapital for underviserne. Tillidsrepræsentanterne fortæller hvordan de har fokuseret på at udbrede ejerskabet. Som en del af dette gælder det også om at gå i dialog med dem som er skeptiske overfor ideen for at få eventuelle modsætninger i spil så der kan arbejdes med dem.

Som ringe i vandet

Projektet har tre længerevarende faser, som kører over to år i perioder af et halvt år. Faserne fokuserer på relationer mellem medarbejdere, ledere og afdelinger. Første fase, startet i sommeren 2012, tog udgangspunkt i kerneopgaven og fokuserede på de samlende relationer i afdelingerne. Anden fase (igangværende) har haft fokus på at bygge broer mellem afdelingerne. Sidste og tredje fase påbegyndes sommeren 2013 og fokuserer på forbindende relationer. Med det sættes der spot på alle medarbejder-/ lederrelationer på HRS. Udgangspunktet har været at tage fat, der hvor skoen den trykker, og med en positiv tilgang skabe konstruktiv dialog.

Tekstboks: HRS' social kapital projekt 2012-2013

- 1. HRS dag for alle – juni 2012
 - Kerneopgaven og samarbejdskultur diskuteres i tværgående grupper
 - Fokus på samlende relationer
- Der arbejdes med lokale (afdelings) projekter
 - Særligt fokus på de 'samlende' relationer i afdelinger
- HRS dag med 'Tour de HRS' – april 2013
 - Fokus på 'brobyggende' relationer
 - Besøg i andre afdelinger

På skuldrene af tidligere indsatser...

Arbejdet med social kapital hos HRS integrerer forskellige tidligere aktiviteter og indsatser. Arbejdsmiljøcertificering, ledelsesstrategi og trivselsarbejde ses i samspil med arbejdet omkring social kapital. Endvidere har HRS en række værdier som er blevet formuleret i fællesskab af medarbejderne. På deres hjemmeside skriver HRS: *"Skolen har i samarbejde med alle medarbejdere formuleret en række værdier, som skal være ledestjerner i det daglige arbejde med elever, kursister og medarbejdere. Derfor vil værdierne være et væsentligt element i udmøntningen af arbejdsmiljøledelse."* HRS' har følgende ni værdier:

- Faglighed/professionalisme
- Respekt
- Ansvar

- Udvikling/innovation
- Åbenhed
- Image
- Samarbejde
- Tillid
- Engagement

... og en revitalisering af indsatserne

Det har været en udfordring med værdierne, at det efter nogle år var blevet abstrakt for mange medarbejdere og ledere: Hvad var det, der havde ført frem til disse værdier? Og hvilken betydning havde de i dagligdagen? Social kapital blev hos HRS dermed også en metode til at konkretisere og vitalisere arbejdet med værdierne. På den første temadag var udgangspunktet Kerneopgaven. Deltagerne gik i dialog omkring hvordan de med deres forskellige funktioner bidrog til at løse kerneopgaven. På skuldrene af det drøftede de samarbejdskulturens betydning samt hvilken rolle tillid, troværdighed og retfærdighed spiller for samarbejdskulturen og -evnen.

En måde hvorpå der blev skabt forbindende relationer mellem de forskellige indsatser var dermed at integrere social kapital i det strategiske arbejde. Afdelingslederne blev i den forbindelse forpligtiget på at arbejde konkretiserende med social kapital sammen med deres medarbejdere.

Samarbejde og tværgående udfordringer

Nogle af de temaer som har fyldt meget i HRS' arbejde med social kapital har været samarbejde, forventninger og respekt for hinandens arbejde. Gennem første fase af social kapital forløbet, som var fokuseret særligt på de samlende relationer, blev det klart at mange af udfordringerne på arbejdspladsen gik på tværs af afdelingerne. I en række konkrete projekter blev en del af fokus allerede i første fase derfor også på de brobyggende og tværgående relationer.

De mange forskellige arbejdsfunktioner, og det faktum at arbejdspladsen indtil 2010 var geografisk fragmenteret, har betydet, at social kapital-projektet har handlet om at skabe forståelse og respekt mellem de forskellige arbejdsfunktioner og arbejdskulturer. De blev samlet i den nye bygning og muliggjorde en fornyet fokus på relationerne.

Der har desuden ligget en opgave i at synliggøre det administrative arbejde på arbejdspladsen. Eftersom kerneydelsen relaterer sig mere direkte til underviserne, har der været en kultur, hvor deres arbejde blev opfattet som det vigtigste. Driften og administrationen blev taget for givet. Det har arbejdet med social kapital været med til at bløde op. For eksempel fortæller en lærer, at det var en øjenåbner, at høre en der arbejder med bogholderi præsentere sit arbejde. Øjenåbnerne lå både i forhold til det engagement og den specialiseringsgrad der ligger i faget. Underviseren fortæller, at det er *"En faglighed man kan have en fornemmelse for ligger der. Men fordi det ikke er no-*

get der sættes ord på i dagligdagen er det ikke noget der anerkendes i tilstrækkelig grad.”

Social kapital bliver af flere medarbejdere og tillidsmænd beskrevet som et forebyggende og proaktivt værktøj, der tager eventuelle konflikter i opløbet. De peger på, at der med social kapital er udviklet en kultur, hvor der er bedre plads til at komme med kritik og gå i dialog løbende. De betegner selv udvikling som fra reaktive til proaktiv.

Social kapital i praksis

På HRS har forskellige konkrete indsatser været med til at realisere arbejdet med social kapital. De følgende fire er eksempler på sådanne indsatser

- Bedre arbejdsgange gennem videndeling om systemer
- Professionel uenighed
- Mødekultur
- Anerkendelse af hverandres funktioner

... styrkede arbejdsgange og relationer gennem systemerne

På det administrative område arbejder medarbejderne med mange *systemer*. Systemerne væver arbejdsgangene sammen og gør medarbejderne gensidigt afhængige af funktionaliteterne i hinandens systemer. Men de forskellige systemer har grænser som kan opleves som forhindringer. Det kan give anledning til uensigtsmæssige arbejdsgange og misforståelser, når de forskellige medarbejdere ikke forstår de hindringer som kan ligge i kollegernes systemer. I projektet er der derfor blevet arbejdet systematisk med arbejdsgange og videndeling. Der er skabt dialog om, hvor udfordringerne i systemerne kan være, hvordan de kan løses og hvor man til tider må leve med de uensigtsmæssigheder der ikke pt kan løses. Der har været en gensidig forventningsafstemning som har været med til at skabe øget koordinering og bedre samarbejde.

... den produktive uenighed

Undervisningspersonalet har haft fokus på *den professionelle uenighed*. I denne indsats har der været fokus på at uenighed kan være både konstruktivt og produktivt. For at uenighed er konstruktivt og produktivt er det vigtigt, at sagen er i fokus. Og det er vigtigt, at parterne der er uenige dels anerkender hinanden og tilstræber at forstå den konkrete sag fra flere perspektiver og positioner. Uenigheder opstår både vertikalt og horisontalt. Undertiden har uenigheder udviklet sig, så det har været vanskeligt at holde person og beslutning, sag og person, adskilte fra hinanden. Når det sker kan uenigheder udvikle sig ukonstruktivt – og i værste fald blive til konflikter. Netop derfor har arbejdet med den professionelle uenighed været en måde at understøtte en god samarbejdskultur og derigennem den sociale kapital.

... en proaktiv mødekultur

Både ledelse og tillidsrepræsentanter fortæller hvordan arbejdet med social kapital også har været med til at udvikle mødekulturer på HRS. Ledelsen fortæller

blandt andet hvordan arbejdet med – og fokus på social kapital - har været med til at understøtte, at møderne er mindre monologisk og nu forgår mere dialogisk. Der peges også på, at nogle mødetyper er blevet mere proaktive og mindre reaktive. Tillidsrepræsentanterne peger på, at udfordringer bliver italesat tidligere og at de bliver behandlet konstruktivt og proaktivt med engagement fra begge parter.

... fokus på anerkendelse

Social kapital har betydet større fokus på, at folk føler sig set og hørt, og at også mindre grupperinger i personalet føler sig inkluderet. Blandt andet er der blevet oprettet kurser for den lille del af personalet, som ikke kan tale dansk, på sprog de forstår.

Erfaringer og det videre arbejde

Måling af social kapital

Der er i foråret 2013 lavet en trivselsmåling (medarbejdertilfredshedsmåling) hos HRS. Målingen viser bemærkelsesværdige forbedringer på parametre der relaterer sig til det psykiske arbejdsmiljø og trivslen.

To år tidligere (2011) blev en tilsvarende trivselsmåling lavet. De nye resultater viser forbedringerne i forhold til denne.

Der må dog tages det forbehold at trivselsmålingen 2011 blev foretaget samtidig med at alle arbejdsfunktionerne var ved at flytte fra deres respektive arbejdspladser og rykke ind i bygningen i Valby. Og det er derfor ikke til at sige, om dette opbrud og mødet med det nye, har haft betydning for resultaterne dengang. En leder fremhæver at hele flytteprocessen har virket som en katalysator for at arbejde med samarbejde. Det har m.a.o. været en logisk forlængelse af sammenlægningen.

For at kunne måle på social kapital-indsatsen har HRS i samarbejde med den eksterne konsulent valgt nogle fikspunkter ud i trivselsundersøgelsen. Med udgangspunkt i den forrige trivselsmåling fra 2011, blev der i 2013-udgaven valgt bestemte spørgsmål ud, som de vurderede kunne belyse, hvordan social kapital havde forbedret sig. En 5-10 spørgsmål blev anvendt til denne benchmarking.

Dertil blev der i undersøgelsen for 2013 tilføjet tre spørgsmål som relaterede sig direkte til direkte til social kapital. Disse fremgår neden for.

Tekstboks

Spørgsmål som er tilføjet HRS' medarbejdertilfredshedsundersøgelse

1. Samarbejdet mellem min afdeling og andre afdelinger omkring skolens kerneopgaver er generelt tilfredsstillende?
2. Der er et godt samarbejde mellem nærmeste ledelse og medarbejderne om løsningen af skolens kerneopgave?
3. Arbejdet med social kapital har bidraget til bedre samarbejde og opgaveløsning?

Gode resultater som resultat af flere væsentlige aktiviteter

Selvom ledelsen vurderer, at forbedringerne som helhed ikke kan tilskrives social kapital, tillægges projektet dog en vis betydning ift. de flotte resultater. Social kapital projektet anses dermed for at understøtte andre faktorer, som har en positiv effekt. Faktorer som tilsammen gensidigt forstærker hverandre.

... social kapital er en investering. Tag stilling om du er parat til at gøre den

Styrker og barrierer i arbejdet med social kapital

Medarbejdere og ledere giver udtryk for at social kapital-projektet har været og er tids- og ressourcekrævende. Lederne fremhæver at det har været en stor fordel, at organisationen på forhånd havde diskuteret og formuleret en fælles forståelse af kerneydelsen – eftersom det er et centralt perspektiv i arbejdet med social kapital. Dette lægger sig i forlængelse af den generelt systematiske tilgang til arbejdet med social kapital. Begge disse faktorer opleves som grunden til at HRS ikke er løbet panden mod en mur, med deres social kapital indsats.

Generelt ses social kapital som en investering. Da det også kan være udgiftstungt at have medarbejdere, der ikke trives, og det kan derfor 'betale' sig med de ellers store udgifter til social kapital, eftersom det positivt indvirker på arbejdspladskulturen og dermed trivselen.

... mange forandringer kan vanskelige arbejdet med social kapital

Som hæmmende faktorer for arbejdet med social kapital bliver reformer, overenskomststafalter mm. nævnt. Besparelser og forandringer betyder uforudsete ændringer. Dog fremhæver en leder, at hun regner med at det de har lært gennem social kapital kan være med til at gøre sådanne forandringsprocesser lettere.

... et solidt samspil mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter er vigtigt

En fordel for HRS's social kapital forløb har været sammenspillet mellem den øverste ledelse, afdelingslederne og tillidsrepræsentanter. Der har været et engagement på mange niveauer, hvilket har været med til at skabe en nedsivning i organisationen. Et forhold som er særdeles vigtig, når man vælger at lave et social kapital projekt på denne størrelse. De forbindende relationer synes, at være blevet styrket som konsekvens af samarbejdet om at gennemføre social kapital projektet.

En anden væsentlig faktor er at projektet strækker sig ud over en længere periode. I forhold til social kapital-projektet oplevedes i begyndelse en vis modstand hos nogle medarbejdere. Dette delvist, da mange af dem har dårlige erfaringer med en-dagsseminarer og fragmenterede projekter uden opfølgning som hurtig glemmes. Her har social kapital overrasket flere medarbejdere positivt.

... forandringsskepsis må ses som et konstruktivt udspil til dialog

For at modvirke den modstand, der kunne opleves rundt omkring i organisationen og for at sikre involvering og ejerskab, blev der gået i dialog med kritikerne. Gennem dialog er det blevet diskuteret hvad der er kilde til modviljen mod social kapital projektet, og

hvad der kan være at vinde, ved at deltage.

... samlet under ét tag har styrket den social kapital

Et forhold som generelt set har haft en meget stor betydning for HRS's arbejde med social kapital er samlingen af alle arbejdsfunktioner i den nye bygning i Valby. At være fysisk i nærheden af hinanden giver et solidt grundlag for at sikre en fortætning af både de samlende, men især de brobyggende. Myter bliver udfordret og det konkrete samarbejde ligger nærmere for at gå i gang med.

Forankring

På HRS har der været en stærk forankring i det ledelsesstrategiske og i samarbejdssystemet. Der er en antagelse, og et håb, om at forankringen vil ske gennem en arbejdspladskulturel udvikling, hvor de nye gode sædvaner institutionaliseres.

Tillidsrepræsentanten som er tilknyttet Uddannelsesforbundet ved HRS deltager i en ERFA gruppe om social kapital. I den forbindelse, har tillidsrepræsentanten endvidere forfattet en række gode råd og pointer. Disse bringes her som erfaringsmæssige bud på opmærksomhedspunkter, der kan understøtte forankring af social kapital:

- "Vær grundig i forarbejdet og inddrag begge sider i organisationen
- Det at skabe rum (tid) til et projekt giver plads til fordybelse/forundring/udvikling m.v. og skaber ofte en værdi i sig selv
- Se social kapital som en investering og forvent et 'afkast' på sigt (hvis projektet lykkes)
- Nedprioritéér ikke fokus på kerneopgaven, det er den, der skaber afsættet for samarbejdet, accepten- og forståelsen for hinandens funktioner
- Projektfasen udvikler en høj grad af proaktivitet
- Udvikling tager tid, skab realistiske forventninger til hvornår man kan se resultater
- Tag udgangspunkt i de hverdagsopgaver, I allerede løser
- Sørg for at holde gryden i kog undervejs i projektforsløbet
- Vær klar til at give slip på kontrollen, hvis andre udviser samme ejerskab til projektet
- social kapital smitter, så bliv ikke frustreret over dem, der ikke kan se lyset - det kommer når kulturen gradvist ændres
- Tænk social kapital ind i forhold til rekruttering
- Vær opmærksom på, at social kapital i høj grad er et (virksomheds) kulturprojekt og social kapital kun er redskabet til en kulturændring
- Betragt social kapital som et fremmedsprog, der skal læres...
- Når selve social kapital-projektet slutter er det kulturen, der skal bære social kapital videre."

(Michael Jørgensen, Tillidsrepræsentant, HRS)

Fremtiden

I målsætningen for HRS' social kapital projekt fremgår det, at "...en samarbejdskultur i alle afdelinger baseret på

social kapital' er målet."

Både medarbejdere og ledere peger på, at tiden og fokus på social kapital giver mulighed for at skærpe opmærksomheden og sætte nogle særlige spor. Men både ledere og medarbejdere ser ikke social kapital som et *projekt* der skal fortsætte. De ser det som en proces der startes og en kultur der skal fortsætte. Den sociale kapital ligger ikke begravet i praktiseringen af særlige redskaber. Eller som det blev udtrykt af en medarbejder på spørgsmålet om, hvordan de 'konkret' gør social kapital: *'Det er svært at sige noget konkret, for det er også en måde at tænke på.'*

Den tid og de rum for læring, som projektet har givet i en tidsafgrænset periode, skal gerne blive en integreret del af hverdagen: Måden at vurdere tværorganisatoriske udfordringer på; måden at relatere sig tydeligere til de øvrige faggrupper og se på hvordan hverandres rolle tilsammen kan blive endnu mere effektiv gennem bedre samarbejde og koordinering. Disse måder er der opmærksomhed på, at få integreret i den daglige praksis. Så det bliver en del af arbejdsplads- og virksomheds-kulturen. Der er derfor ikke planer om, at køre social kapital som et projekt fremover. Der er – fra både ledelse, medarbejderrepræsentanter og medarbejdere – opmærksomhed på, at det er en udfordring at sikre sig disse rum for læring ...

Sødalskolen – Aarhus Kommune

Arbejdspladsen Sødalskolen

I Aarhus Kommune er der 49 skoler og 3 specialskoler. Langt de fleste af skolerne tilbyder undervisning fra 0. til 9. klassetrin.

Sødalskolen (tidligere Gellerup skole) har 65 ansatte og 265 elever. Skolen består 2 spor i normalundervisningen samt to specialklasser. Blandt eleverne er 65 % tosprogede og ligger i et SUB-område (socialt udsat boligområde).

Elevsammensætningen består af mindst 80 pct. der taler et alderssvarende dansk, og max 20 pct. der har sprogstøttebehov. 69 pct. af eleverne har dansk som andetsprog. Skolen modtager ca. hver fjerde af skoledistriktets elever.

Sødalskolen er lokalt forankret og har en række interessenter, der består af Aarhus Kommune (Børn og Unge Forvaltningen), forældre til elever, lokalsamfundet. Kampen for at bevare skolen og kampen for at bevare skolen som en skole for lokalsamfundets børn har stået centralt i de sidste års historie, og har på mange måder forenet forældre, lærere og ledelse i en fælles indsats og historiefortælling om skolens styrker overfor omverdenen.

Sødalskolen har en lokal arbejdsmiljøorganisering som omfatter selvstændige arbejdsmiljøgrupper på skolen og i skolens SFO. Denne organisering er et element i Børn og Unge forvaltningens samlede arbejdsmiljøorganisationen, der bygger på flere niveauer. Viceinspektøren er daglig sikkerhedsleder.

Sødalskolens SFO består af tre fysisk adskilte afdelinger med en pædagogisk leder i hver afdeling. Medarbejdergruppen er på ca. 14 faste medarbejdere. De tre fysisk adskilte afdelinger betyder at medarbejderne også er fordelt på tre afdelinger: Afdelingen Fyrtøjet omfatter børn fra 0. og 1. klasse, afdelingen Lindehuset omfatter børn fra 2. – 4. klasse og afdelingen Søfolket rummer elever, særligt drenge, med særlige behov.

I det følgende behandles skolen og SFO'ens som selvstændige cases, med hver deres udfordringer og indsatser ift arbejdet med social kapital.

Kerneopgaven

Sødalskolens kerneopgave er at undervise børn og unge. Sødalskolen løser denne opgave som en af 8 magnet- og profilskoler i Aarhus Kommune. En magnetskole skal tiltrække og fastholde skoledistriktets elever gennem et styrket og attraktivt tilbud. Den kendetegnes ved at tilrettelægge undervisningen på en måde der bla skal sikre, at eleverne kan klare sig i uddannelsessystemet efter endt grundskole. Det særlige ved Sødalskolens udformning af magnetskolen er at eleverne har flere timer, at de får et måltid mad, at der er lektiehjælp, at de har morgenmøder, at eleverne lærer to sprog, at de har engelsk fra børnehaveklassen og at de bruger kræfter på at markedsføre skolen ved hjælp af den gode fortælling. Skolen har endvidere ansat en socialrådgiver, der kan drøfte og hjælpe med at klare elevernes evt problemer på hjemmefron-

ten. Det betyder at lærerne kan koncentrere sig om deres kerneopgave: undervisningen.

Skolen bliver bl.a. målt på dens evne til få unge videre i uddannelsessystemet og resultater fra 2011-12 viser at 80 pct. af eleverne der afslutter med 9. kl. er i gang med en ungdomsuddannelse 15 mdr. efter afslutningen.

Skolens ledelsesmæssige ramme bygger på værdibaseret ledelse inden for rammerne af Aarhus Kommunes værdier.

Skolefritidsordningens består som nævnt af tre selvstændige afdelinger. SFOens kerneopgaver har tre fokuspunkter: Tryghed/omsorg, udvikling/udfordring, fællesskab/individualitet. Fokuspunkterne er fælles for de tre afdelinger, men tilpasses de enkelte afdelingers grupper af børn.

Arbejdets kerne

Undervisningen på Sødalskolen er farvet af, at den er en magnetskole. I efteråret 2009 indførte skolen en ny form for holddeling på tværs af 1-3. klassetrin. Det sker i enkelte ugentlige timer i matematik. Tre gange i løbet af skoleåret bliver eleverne testet, hvorefter de får mulighed for, at skifte hold. Holddelingen som de kalder Master Class, siges at være blevet en succes. I årene 2002-2008 blev kun 60-66 procent af eleverne i 3. klasse på Sødalskolen målt som dygtige til talfærdighed. I 2010 steg andelen til 92 procent og i 2012 til 95 procent. Forbedringen skyldes ikke kun, at de dygtige er blevet dygtigere. De svagere er også blevet dygtigere.

SFO'ens afdelinger fungerer som selvstændige afdelinger, der kan trække på hinandens medarbejdere, hvis der er behov for det. Medarbejderne har forskellige roller men rollefordelingen ligger ikke fast. Fx skiftes de til at være "flyver". Bemandingen i SFO'en er præget af at de kun er få til stede ad gangen, og i en afdeling bevæger medarbejderne sig ofte udendørs. I den afdeling holder medarbejderne sig i løbende telefonisk kontakt med hinanden, så de kan hjælpe til, hvis der opstår et behov.

Kontekst

Der er et klart markeret skifte før og efter lockouten i 2013.

Det er tillidsrepræsentantens indtryk at de fleste kolleger synes at det altid (før lockouten) var rart at komme på arbejde. Man kunne trygt gå på arbejde, fordi man vidste, hvad kerneopgaven var. Man kunne altid få hjælp, og det var okay at sige at der er nogle ting, man ikke kan finde ud af. Man skulle ikke gå alene med problemstillinger, der var svære. Der blev handlet på det man kom med, fra ledelsens side.

En del af planlægningen af undervisningen var lagt ud i teams, og det gav bedre mulighed for at få indflydelse på beslutningsprocesser ift ens egen hverdag.

Meningen i arbejdet blev dannet på de refleksionsmøder de var gode til at holde. Det har styrket oplevelsen af at arbejde professionelt, og styrket fagligheden i lærerprofessionen. Lærerne har fået større frihed og ledelsen mindre kontrol.

De har haft fokus på dagligdagen, og mindre fokus på udviklingspotentialer, uden at etableringen af udviklingsprojekter

er stoppet siden 2009.

Elementerne i denne fortælling bygger bl.a. på at de siden 2000 har trukket på en kvalitetsudviklingsmodel, der havde fokus på kerneopgaven og som indeholdt en arbejdsform der omfattede arbejdet fra ideudvikling til implementering. Modellen beskrives som en fælles rejse, der handler om "at sætte kikkerten for det gode øje". Modellen går ud på at man først arbejder med vision, derefter mål og til sidst handlinger.

Arbejdsformen viste sig at være for omfattende at følge i arbejdet med nye ideer, og modellen er blevet målrettet med større fokus på hvordan de træffer beslutninger og implementering. Når der på pædagogiske personale-møder (PPM) fremkommer nye ideer til ændringer i undervisning, samarbejde mm, er fokus derfor primært på hvordan ideerne kan implementeres og føres ud i livet.

Social kapital i praksis

Social Kapital – hvordan 'gør I' social kapital?

Initiativ fra Hoved-Med-Udvalget

Forhistorien til arbejdet med social kapital på Sødalskolen går konkret tilbage til 2009 hvor Hoved-Med-Udvalget satte social kapital på deres dagsorden. Initiativet kom fra lærerforeningsformanden og formanden for Hoved-Med-Udvalget. De udarbejdede over et halvt års tid i HMU en vision med fokus på tillid, retfærdighed og samarbejde og etablerede i 2011 et forløb med deltagelse af skoler og institutioners leder og tillidsrepræsentant.

Magistratsafdelingen for Børn og Unge/Hoved-Med-Udvalg (HMU) gennemførte i 2011-12 i samarbejde med Parternes UddannelsesFællesskab (PUF) et kompetenceudviklingsforløb for sikkerhedsledere og sikkerhedsrepræsentanter med fokus på de tre diamanter i social kapital: tillid, retfærdighed og samarbejde.

Forløbet bestod i en kombination af oplæg om social kapital og et konkret arbejde på den enkelte skole/institution med støtte fra Børn og Unge Forvaltningens konsulenter.

Hvad taler vi om?

Skolen er målt på den sociale kapital og den har scoret højt på denne dimension i kommunens trivselsmålinger. Men det betyder ikke at de bruger begrebet social kapital. Skolens medarbejdere og ledelse bruger ikke begrebet social kapital i det daglige. Det gør de internt i ledelsen og mellem ledelse og tillidsrepræsentant.

Medarbejderne taler om at samarbejde og om at hjælpe hinanden. De taler også om tillid og i høj grad om kerneopgaven, eller hvordan de udvikler lærernes faglighed og den daglige undervisning. Lærerprofessionen er i centrum.

Forløb i social kapital

Godsnakning

Som en del af opfølgningen på social kapital kurset afholdt Sødalskolen i november 2011 et kursus i 'godsnakning', med input fra en lærer fra VIA. Godsnakning går ud på at man snakker om det, som man på Sødalskolen er god til. Fortæller om de gode historier, som der flourerer på skolen, og mindre om de mindre gode historier.

I forlængelse af kvalitetsudviklingsmodellens intention om at 'sætte kikkerten for det gode øje' har skolen udviklet en model for godsnakning. Godsnakning blev første gang brugt på et pædagogisk personalemøde (PPM) på et tidspunkt, hvor skolen var i risiko for at blive lukket. Lærerne ville fokusere på alt det, de var gode til. Godsnakning var en succes, og lærerne var især glade for at de så hæmningsløst kunne "godsnakke" om sig selv. Viceskolelederen fortæller at godsnakningen fik den gode fortælling til at blive til "*en fælles bevidsthed om det de er gode til*". Den gode fortælling blev et element i skolens teambuilding og første punkt på hvert PPM.

"Godsnakning" blev også en måde at skabe en fortælling om hvordan de som skole kunne brande eller promovere sig selv i offentligheden, og et redskab til at få italesat hvilke værdier og evner de skulle satse på fremover for at få flest nye elever ind. Fokus på 'den gode modtagelse' var et af redskaberne.

Godsnakningen italesatte også lærernes bevidsthed om at de opfatter sig selv som stærke til at undervise i sprog i alle fag. Ikke kun i sprogfagene dansk og engelsk, men også i fag som idræt og sløjd.

Tillidsrepræsentanten beskriver mødet med godsnakning som det mest skelsættende i opbygningen af social kapital. Ydermere var godsnakning også en måde at reagere på den dårlige kritik som skolen i en periode fik. "*De skal ikke komme og sige at vi ikke dur til noget, fordi vi kan altså godt noget. Det var ligesom vores læreridentitet der var på spil*".

Godsnakning har også været et redskab da Sødalskolen i 2011 for anden gang var i fare for at blive nedlagt eller sammenlagt med en anden skole. Skolens ledelse, lærere og skolebestyrelse iværksatte en indsats for både at dokumentere sine resultater (fx via Ceposmålinger af effektivitet) og gik i pressen med den gode historie om resultaterne.

'Dagen i dag'

Et andet redskab skolen anvender, er 'Dagen i dag'. Det er et kommunikationsmiddel, der bruges til at informere alle medarbejdere om, hvad der sker i dag. Er der håndværkere, er der besøgende, hvem har været syg osv. Alle ansatte har pligt til at læse 'Dagen i dag' før arbejdsdagen går i gang og det er en del af arbejdstiden. Alle medarbejdere skal være lige oplyste omkring de forskellige ting som foregår på skolen. "*Jeg går meget ind for kommunikation og gennemsigtighed i alt hvad jeg kan*", siger lederen.

At have det godt i skolen

Opbygning af skolens sociale kapital drejer sig ikke kun om personalets sociale kapital. På skolen indførtes noget som hedder "at have det godt i skolen", som er rettet mod eleverne. Det handler om en anerkendende måde at arbejde på ved at fokusere på det der dur, frem for hvad der ikke dur. "*Vi er en kultur som udspringer af noget hvor man finder fejlene, så det med rent faktisk at finde det gode og ende ud med at formulere det højt for hinanden, det er en kæmpe styrke*".

Skolefritidsordningen

I SFO'en taler de ligesom blandt lærerne om hvordan de løser kerneopgaven og oplevelsen af tillid og retfærdighed. Indsatsen i SFO'en drejer sig om et forløb der blev resultatet af nog-

le dårlige trivselsmålinger.

<i>Afdelingsmøder</i>	Drøftelserne om kerneopgaven sker på det ugentlige afdelingsmøde for pædagogerne i den gældende afdeling og på et samlet personalemøde hver 14. dag. På det sidste bliver faglige og arbejdsmiljømæssige problemstillinger diskuteret herunder resultater af gennemførte trivselsmålinger.
<i>Trivselsmålingen 2009</i>	<p>Trivselsundersøgelsen i 2009 viste at trivslen på arbejdspladsen var forfærdelig. <i>"Alt var rødt, der var faktisk ikke nogen grønne bjælker"</i>.</p> <p>Dette betød at arbejdsmiljørepræsentanten, tog et initiativ SFO'en ikke havde prøvet før. <i>"Hvad med at vi prøver at snakke på en helt anden måde end vi plejer. Det er altid de samme der snakker, og vi har bestemte roller ved bordet"</i>.</p>
<i>Coaching</i>	SFO'en gennemførte først et internt coachingforløb med arbejdsmiljørepræsentanten som facilitator. Forløbet havde overskriften: <i>"hvordan får vi de røde bjælker til at blive grønne"</i> . De fik sat fokus på det, der virkede, på hvordan de gerne ville have det og fik opstillet nogle regler for deres indbyrdes kommunikation. <i>"Alle havde noget at tilbyde til bordet, og man kunne ikke blive fejlet af bordet, alt havde betydning, for det var jo deres egen oplevelse"</i> . De kolleger der tit havde mest at sige, blev holdt i kort snor, og de som normalt ikke sagde så meget, blev opfordret til at sige mere, så alle kom til orde. Møde skabte en større energi, åbnede en erkendelse af at der var noget, der skulle repareres, og satte fokus på relationerne mellem pædagogerne og på det organisatoriske niveau frem for fokus på den enkelte.
<i>Regler for dialog</i>	
<i>Ny erkendelse</i>	<p><i>"I stedet for at pege folk ud og sige det er dem det er galt med, det er dig det er galt med, du gør sådan og sådan, du skaber dårlig stemning. Så finder man ud af, det er netop samspillet mellem folk"</i>.</p>
<i>Støtte fra erhvervspsykolog</i>	<p>For at ride med på den positive stemning der var skabt besluttede de at hyre en erhvervspsykolog til at støtte dem i det videre arbejde.</p> <p>Erhvervspsykologen gennemførte et forløb på tre møder fulgt op af frivillige, individuelle samtaler. Resultatet af indsatsen var at alt det, der havde hobet sig op igennem de sidste par år, blev fjernet.</p>
<i>Udbytte i SFO'en</i>	<p>Udbyttet har været at de nu "kalder en spade for en spade", har forbedret deres procedurer til samarbejde, forbereder sig forud for personalemøderne og har skabt en større forudsigelighed i arbejdet. Stemningen er løftet og de har fået lyst til at se frem ad.</p> <p>Resultatet er også at de i dag arbejder mere systematisk med at beskrive deres kerneopgave, for at få en fælles afklaring af mål og indhold i arbejdet. Forløbet har betydet at de har fået et større fokus på fagligheden og på behovet for faglige diskussioner på tværs af de tre afdelinger. Arbejdsmiljørepræsentanten fortæller at de nu byder ind med egne erfaringer og lærer af hinandens erfaringer.</p>

For at forkorte beslutningsgangen fik de udpeget en afdelingsleder i alle tre afdelinger, hvilket også styrkede kommunikationen mellem ledelse og pædagoger. Endvidere udarbejdede de et kompetencekatalog med beskrivelser af, hvad det er de enkelte pædagoger kan, og hvad de er gode til.

Endelig har personalemøderne ændret karakter. Her prioriteres de større fælles faglige problemstillinger, mens forhold der alene vedrører de enkelte afdelinger, tages op på de ugentlige afdelingsmøder.

Et resultat er også at de har udarbejdet et trivselshjul, der giver en anledning til at drøfte hvad en god SFO skal kunne. Processen består i at afdelingerne sætter sig hver for sig, og beskriver hvad en god SFO skal kunne i netop deres afdeling, og så skal det lægges ind i "trivselshjulet". Efterfølgende samles de tre afdelingers trivselshjul til et stort fælles trivselshjul.

Arbejds miljørepræsentanten og tillidsrepræsentanten fortæller at der med forløbet skete et skifte. Hvad det er, der konkret banede vejen for dette skifte, har de vanskeligt at sætte ord på. Kun at det, de gjorde, virkede.

Erfaringerne og det fremtidige arbejde

Måling af Social Kapital

Inden for Børn og Unge i Aarhus Kommune er social kapital målt i trivselsmålinger, en i 2009 og en i 2011. For forvaltningen som helhed viser målingen i 2011 en positiv udvikling siden 2009. I 2011 skilte to medarbejdergrupper sig ud i negativ retning. Ifølge en analyse af målingerne er det især dimensionerne udviklingsmuligheder og mening, der har betydning for trivslen. Når det rammer lærerne er det et udtryk for at lærere 'ofte ser sig selv som del af et fag, hvor faglighed og faglig læring spiller en stor rolle'. For Sødalskolen har trivselsmålingerne dog været positive.

Trivselsmålingerne behandles i MED-udvalget, der udpeger mulige indsatsområder, der kan arbejdes videre med i fællesskab på et pædagogisk personale-møde. Trivselsmålingen fra 2009 var svær at arbejde videre med for som de selv siger, var der "*ikke noget der bongede ud*". Efter trivselsmålingen i 2011 har de brugt Cooperative Learning som et hjælperedskab i trivselsarbejdet.

Trivselsmålingen fra 2009 var udgangspunkt for et forløb, der skabte store forandringer i SFO'en. SFO'en tager i sit arbejdsmiljøarbejde udgangspunkt i disse trivselsmålinger, hvad der skal arbejdes med, og hvordan der skal arbejdes.

Forankring

Forankringen af arbejdet med arbejdsmiljøet og elementer i den sociale kapital foregår i arbejdsmiljøorganisationen og hos den daglige arbejdsmiljøleder, der er viceskoleinspektøren.

Fremtiden

Fremtiden er umiddelbart lys for SFO'en der arbejder videre på den positive energi der er skabt i en proces, der har ryddet skeletterne ud af skabet og skabt en organisering og en arbejdsform, der åbner for fokus på kerneopgaven og på at

skabe et styrket samarbejde på tværs af afdelingerne.

I skolen er den nærmeste fremtid på det korte sigt mere usikker, hvad trivsel og social kapital angår. Lockouten i foråret 2013 har sat nogle skår der skal klinkes internt.

BAR U&F – fokuspunkter

De to cases inden for BAR U&F adskiller sig på mange måder fra hinanden. Selvom kerneopgaven er meget ens, er måden de arbejder med social kapital på meget forskellig.

Der er meget stor forskel på størrelsen af de to cases. Hvor Hotel og RestaurationsSkolen (HRS) har 160 ansatte og underviser op imod 6000 elever om året (1300 elever dagligt), har Sødalskolen kun 65 ansatte og 265 elever.

På Sødalskolen blev arbejdet med social kapital igangsat af ledelsen og Hoved-Med-Udvalget, imens det på HRS var en tillidsrepræsentant, som fremlagde ideen. Ydermere er der på HRS blevet arbejdet mere eksplicit med social kapital end på Sødalskolen hvor social kapital i højere grad kommer til udtryk igennem andre tiltag og initiativer på skolen, der har en effekt på måling af social kapital.

Udgangspunktet for - eller anledningen til - at arbejde med social kapital på henholdsvis Sødalskolen og HRS har varieret en del. På HRS var udgangspunktet ønsket om at få mere ud af det arbejde de foretog sig omkring trivselsmålingerne. På Sødalskolen har det især være et ydre pres, der har foranlediget arbejdet med social kapital. Endvidere har fokus på hvilke områder der har været arbejdet med ligeledes varieret. På HRS har det i høj grad handlet om at skabe et bedre samarbejde på tværs af afdelinger, samt skabe anerkendelse i arbejdet, uanset afdeling. På Sødalskolen har det i højere grad handlet om at i fællesskab udvikle deres egen faglighed og skabe visioner og mål. På Sødalskolen opleves der i højere grad anerkendelse af alle arbejdsopgaver, og det bliver beskrevet hvordan alle løfter i flok, og er vigtige faktorer ift at udføre kerneopgaven.

På HRS har alle ledere og medarbejdere været deltagere i et forløb der har givet en fælles forståelse af hvad social kapital er og hvordan arbejdet med social kapital kan vise sig i det daglige arbejde.

På Sødalskolen er det arbejdsmiljøorganisationen, der har deltaget i et social kapital forløb etableret af Børn og Unge forvaltningen. Her har det været op til leder og tillidsrepræsentant at oversætte forløbet til den daglige praksis. Social kapital forløbet havde styrket samarbejdet mellem medarbejdere og ledelse på skolen og skabt et fælles sprog mellem leder og TR, der omsat til hverdag blev en positiv fortælling om det de er gode til ('gods snakning').

Både HRS og Sødalskolen har arbejdet med at udvikle en fælles forståelse af kerneopgaven og dette har ligeledes været centralt for deres videre tilgang til at udfolde arbejdet med social kapital.

For Sødalskolen har der været en aktuel, brændende platform i forhold til løsningen af kerneopgaven, hvilket bliver omdrejningspunkt for indsatsen. Ikke løsningen af kerneopgaven 'som sådan'. På HRS er afsættet ønsket om at få mere ud af trivselsarbejdet. Det udspringer ikke umiddelbart af kerneopgaven, men kommer alligevel til at have det centrale fokus herpå.

Kapitel 6: Analyse på tværs

I dette afsnit samler vi op på kortlægningens resultater på tværs af BAR'er og cases med udgangspunkt i de stillede spørgsmål, og med reference til den indledende diskussion af hvordan vi skal forstå begrebet social kapital og dets danske anvendelse. Fokus er på hvordan de danske arbejdspladser, der er med i denne udredning 'gør' social kapital. Hovedvægten ligger på de seks cases.

Siden Hvidbogen udkom i 2008 har rapportens forfattere og en række andre forskere og konsulenter taget begrebet til sig og formidlet det på en række seminarer og konferencer for en bred kreds af deltagere i regioner, kommuner mv. Siden 2010 har 3BAR haft fokus på social kapital som led i en arbejdsmiljøindsats inden for psykisk arbejdsmiljø. Først Forebyggelsesfonden og senere SCK har siden 2009 ydet økonomisk støtte til arbejdspladser, der ville arbejde med social kapital. Forebyggelsesfonden i en arbejdsmiljøsammenhæng for at støtte indsatsen for det psykiske arbejdsmiljø og SCK som et led i de omfattende strukturelle og organisatoriske forandringer, der har fundet sted på statslige arbejdspladser. I Forebyggelsesfondens indsats har fokus været på at inddrage både ledelse, arbejdsmiljøorganisation og menige medarbejdere på gulvet, og i SCK's indsats har forandringsledelse været et af de centrale elementer i indsatsen. Det sidste støttes af det fokus som Kommuneres Landsforening og Væksthus for Ledelse har haft. Forandringsledelse og ledere set som centrale aktører og social kapital set som et redskab til at styrke løsningen af kerneopgaven og skabe forandring. Social kapital er umiddelbart kommet på dagsordenen i de private og offentlige arbejdspladser.

Overordnet set peger udredningen på følgende fokuspunkter i det fortsatte arbejde med social kapital:

- **Social kapital som et virksomhedsbegreb:** I en virksomheds/arbejdspladssammenhæng er social kapital i overvejende grad blevet et begreb om organisatorisk tilpasning og forandring. Dette organisatoriske blik er begrebets styrke og svaghed. Styrke fordi det fokuserer på de interne relationer på arbejdspladsen og skaber rum for nye måder hvorpå ledelse og medarbejdere forholder sig til kerneopgaven og til hinanden på. Men det har også indbyggede svagheder. Social kapital er oprindeligt et sociologisk begreb der ikke alene anlægger et virksomheds- eller organisationsperspektiv. Hvor arbejdet således inddrages i den sociologiske analyseramme giver det muligheder for at se arbejdet i en samfundsmæssig sammenhæng. Men i de tilgange, der praktiseres på danske arbejdspladser ses arbejdet og 'kerneopgaven' ikke i den kontekst og de sammenhænge som virksomheder og medarbejdere indgår i uden for arbejdet og arbejdspladsen.
- **Social kapital som projekt eller proces:** Udredningen viser at arbejdet med social kapital både kan ske med afsæt i et projekt og med afsæt i dagligdagen. Et projekt kan sætte social kapital på dagsordenen for hele arbejdspladsen, og dermed give et fælles afsæt for arbejdet med social kapital. Et projekt kan også være rettet mod ledere eller for arbejdsmiljøorganisationen, der står med en opgave i at formidle, omsætte eller oversætte projektet til den konkrete hverdag. Social kapital kan – uanset om social kapital er et projekt, et perspektiv eller noget der måles – bidrage til at sætte fokus på samarbejdet på arbejdspladsen og på løsningen af den fælles (kerne)opgave. De fleste arbejdspladser udtrykker dog en forventning om at et givent projekts fokus på social kapital fører til at fænomenet i højere grad end tidligere 'sætter sig' i arbejdspladsens hverdag. Der er en forventning om, at projekterne institutionaliseres og, at social kapital dermed bliver en del af kulturen.
- **Der findes ingen 'quick fix' til social kapital:** Der findes ingen særlige metoder eller redskaber, der er knyttet til arbejdet med social kapital og de tre diamanter tillid, retfærdighed og samarbejde. Udredningens projekter og cases trækker blandt andet på redskaber hentet fra en systemisk, anerkendende proceskonsulents værktøjskasse. Der hentes endvidere mange forskellige værktøjer ind, som støtter bestræbelserne på at konkretisere og fællesgøre kerneopgaven: Lean tavler, SMART-mål, projektplanlægningsværktøjer, arbejdsgangsanalyser mv. Alt sammen noget, der bringes ind i forsøg på at involvere medarbejderne i at skabe fælles mål, fælles metoder, fælles forståelser. Der efterspørges yderli-

gere redskaber og processer, der kan styrke arbejdet med kerneopgaven og bidrage til at skabe en fælles forståelse af, hvad kerneopgaven er.

- **Social kapital har *ikke nødvendigvis sit eget sprog i det daglige arbejde*.** Social kapital kan – med Røvik - opfattes som en organisatorisk ide eller strategi, der kræver (sproglig) oversættelse og transformation fra ide til egen organisation. Dette sker ikke altid. Forudsætningen for at social kapital bliver en meningsfuld 'rejse' for alle medarbejdere er, at sproget gøres tilgængeligt og ikke forbliver abstraktioner, som deltagerne ikke kan genfinde sig selv og deres arbejde i.
- **Social kapital kræver tid og rum til at udvikles og forankres:** Arbejdet med social kapital kræver en daglig, eller i hvert fald tilbagevendende, indsats og et læringsrum i form af tid til eksplicit at arbejde med de synlige udtryk (artefakter) for social kapital, som fx trivselsmålinger, den gode historie, perspektivering af kerneopgaven mv. Dette er en udfordring. Når der investeres tid i projekter stilles der store krav til, at det skal give tilbage til arbejdets kerne. I VIPS projektet lød en af de opsamlende teser '*Hvis vi bare kunne få lov at passe vores arbejde*' (vips-projekt.dk 2004). Vi genfinder også her lignende fordringer. Der ligger derfor et vigtigt arbejde med at gøre begreberne hverdags-relevante
- **Social kapital bliver udfordret i en hård kamp:** Social kapital brydes i en omskiftelig hverdag. Omverdenen kan opleves truende: en kamp for en hverdag uden vold, en kamp mod mobning, en styrket indsats for at bevare kunder. Det kan kræve blod, sved og tårer. Disse udfordringer kan tære på den sociale kapital. Hvis arbejdspladsen er i stand til at gennemleve problemerne vil den sociale kapital imidlertid vokse yderligere, netop fordi deltagerne 'vandt' over problemerne. Ordentlighed i intern kommunikation og dialog er vigtige redskaber i sådanne processer og evnen til at brande sig og at arbejde med positive fortællinger om egen indsats er vigtige redskaber både udadtil og indadtil.
- **Social kapital kræver ledelse og ledere der engagerer sig i indsatsen:** Arbejdet kan på mindre arbejdspladser kræve et personligt lederskab. På større arbejdspladser går ledere og HR-afdelinger sammen om at klæde ledere og arbejdspladser på til et løbende arbejde med social kapital.
- **Social kapital vinder ved ildsjæle, men risikerer at ende som projekt-øer:** Social kapital kan tage afsæt i indsatser hvor en leder eller en engageret tillids- eller arbejdsmiljørepræsentant er ildsjæl. Risikoen er at der kan opstå – usammenhængende - 'projekt-øer', der bygger på ildsjæle, forandringsagenter eller missionærer for forandring og som risikerer at forsvinde, hvis der ikke eksisterer en organisatorisk forankring af indsatsen.
- **Social kapital indgår i dag i - stort set - alle offentlige virksomheders trivselsmålinger:** Det gælder også i mange større private virksomheder. Målingerne planlægges ofte fulgt op af en lokal proces på den enkelte arbejdsplads, men denne opfølgning er primært knyttet til mindre gode resultater og i mindre grad knyttet til refleksioner over gode resultater og læringspotentialer i disse. Social kapital bliver i visse organisationers målinger (fx i Kriminalforsorgen og Børn og Unge forvaltningen i Aarhus) tillagt værdi som et særligt kondenseret udtryk for arbejdspladsens sammenhængskraft og evne til at løse kerneopgaven.

I det følgende giver vi svar på udredningens analysespørgsmål.

Social kapital – Hvis begreb er det?

Arbejdet med social kapital og brugen af begrebet social kapital er typisk ledelsens, HR konsulenter og arbejdsmiljøorganisationens begreber. På de arbejdspladser vi har besøgt gælder det også, at det særligt er disse repræsentanter, samt en række ildsjæle, som behersker begreberne. Deltagerne i 3BARs inspirationsseminarer om social kapital bekræfter sammen med de seks cases dette billede. Forståelsen af, og arbejdet med, social kapital bliver knyttet sammen med målinger af trivsel, tilfredshed, APV, ledervurderinger mv. som i høj grad er HR afdelinger og lederes værktøjer til at sikre at kerneopgaven løses og arbejdsmiljøet lever op til gældende regler.

Det arbejdspladserne 'gør' i det daglige for at styrke den sociale kapital benævnes ofte med andre ord, der allerede er kendte af medarbejderne og derfor er en del af kulturen. Social kapital opfattes af mange medarbejdere som et nyt og fremmed begreb, som er akademisk og uden at være en del af sproget i det daglige arbejde. Medarbejderne har ofte deltaget i en række udviklingsarbejde og har talt om teambuilding (samarbejdsrelationer), drøftet fordelingen af opgaver (retfærdighed), drøftet behovet for at sige til og fra når det bliver svært (tillid) og arbejdet med trivsel, tilfredsmålinger, ledervurderinger mv. Medarbejderne giver meget ofte udtryk for at de *'jo har arbejdet med social kapital hele tiden!'* Men medarbejderne kobler det ikke sammen med disse forskellige evaluerings-aktiviteter. Social kapital er for dem ikke noget nyt. Direkte adspurgt har nogle medarbejdere svært ved at formulere, hvad det nye egentlig er! Der hvor de faktisk ser sammenhængen er når social kapital, tillid, retfærdighed, i de konkrete aktiviteter har direkte forankring i arbejdets kerne. Der hvor begreberne får betydning og kan opleves og *'mærkes'* i de erfaringsmæssige dilemmaer der er knyttet til de arbejdsmæssige udfordringer: I arbejdet med udadreagerende brugere, i arbejdet med at prioritere erhvervs- og privatkunder, i arbejdet med at sikre sammenhængende patientforløb ved at samarbejde med andre fagprofessionelle, i arbejdet med at få administration og undervisning til at spille sammen.

Som det ses i flere cases formulerer lederne et behov for at oversætte begrebet til det daglige arbejde eller anvende metoder, der kan håndtere at arbejde med kerneopgaven og samtidig bevare en god score på den årlige måling af den sociale kapital. Lederne er dog ikke eksplicitte på at erkende denne oversættelsesopgave eller at udføre denne på anden måde end at bruge den sprogbrug der allerede eksisterer i den eksisterende arbejdspladskultur. [Dermed udfordres denne heller ikke, og der er et 'konservativt' element i ikke at spejle det eksisterende sprog for psykisk arbejdsmiljø og arbejdets betydning for arbejdsmiljøet i social kapital og dets diamanter.]

Når begrebet kommer bredt ud som på Glostrup Hospital og på Hotel- og Restaurationsskolen, bidrager det til en ny forståelsesramme for løsningen af kerneopgaven. Her har ledelse og medarbejdere i fællesskab arbejdet med begreber, metoder og forståelser af de enkelte elementer i social kapital. Spørgsmålet er, hvordan denne start med begrebet sætter sig spor i metoder og arbejdsformer i det daglige arbejde med social kapital.

Social kapital har – bl.a. formidlet over trivselsmålingerne - sat fokus på hvad kerneopgaven og arbejdets kerne er, og hvordan denne kan udvikles gennem horisontale og vertikale samarbejdsrelationer (bridging, bonding og linking) der bygger på tillid og retfærdighed.

Under alle omstændigheder peger disse overvejelser på behovet for at sætte fokus på relationen mellem begrebet og den daglige praksis. Vi kalder det at oversætte eller transformere begrebet til konkrete strategier og handlingskompetencer og handleuligheder i det daglige arbejde.

Anledninger til at arbejde med Social Kapital

Spørgsmålet om hvad der kan være en anledning til at gå i gang med arbejdet med social kapital, har flere dimensioner i sig. Anledningerne kan være eksterne i form af ændrede krav til organisering og indhold i løsningen af kerneopgaven (større organisatoriske og lovgivningsmæssige ændringer) eller de kan være interne i form af konkrete arbejdsmiljøproblemer, nye evaluerings-, leder- og trivselsmålinger mv.

En typisk anledning er en tilbagevendende trivselsmåling, der indeholder måling af social kapital. Fælles for en række af udredningens projekter og vores cases er at arbejdspladserne har haft brug for inspiration og værktøjer til at arbejde videre med trivselsmålinger og med at udvikle kerneopgaven så den imødekommer kunder og borgeres behov og samtidig tager højde for det psykiske arbejdsmiljø. Ledere kan have haft et behov for at forstå mekanismer bag resultater af trivselsmålingerne. Det gælder bl.a. inden for Kriminalforsorgen hvor projekter om social kapital har været et ledelsesredskab til at forstå og arbejde med mekanismer bag

trivselsmålinger. Det gælder også på HRS, hvor de ønskede at få mere ud af deres arbejde med trivselsprocesser og -målinger.

En håndgribelig anledning er også eksistensen af en fond eller pulje som udbyder midler til social kapital projekter. Arbejdspladsen bliver opmærksom på det og tilpasser allerede eksisterende idéer om at løse specifikke udfordringer. De oversætter de eksisterende udfordringer til social kapital sprog. I første omgang kan det virke som om, at arbejdspladsen opfinder et problem fordi der er midler. Men arbejdspladsen har allerede i udgangspunktet konkrete udfordringer som de ikke umiddelbart har haft ressourcer til at sætte i søen. De får en anledning til at realisere arbejdet. På baggrund af de oprindelige udfordringer nytænkes de i lyset af social kapital. Der sker altså en innovationsproces hvor der udvikles nye problemløsningstiltag på velkendte udfordringer.

Generelt har anledningen til at arbejde med social kapital været et fortsat ønske om at sætte fokus på løsning af kerneopgaven. Arbejdet med de eksterne krav fra kunder (Bankkunder (Danske Bank), komplekse udadreagerende beboere (Fjordbo), fanger (Viborg Arrest), (Danske Bank), med de komplekse borgere (Fjordbo), behovet for at brande egen faglighed (Sødalskolen), bedre patientforløb og øget effektivitet og kvalitet (Glostrup Hospital) samt en sammenhængende uddannelsesindsats (HRS).

Anledningen har også været at de virksomheder som arbejdspladserne er en del af har stået i en situation med stort ydre forandringspres i form af krav om strukturelle og organisatoriske ændringer. I bankverdenen hvor brug af netbanker betyder sammenlægning af tidligere selvstændige afdelinger. I institutionsverdenen hvor kommunesammenlægningen betyder etablering af nye tilbud på tværs af tidligere kommuner (Fjordbo) og udfordringer i form af nye skoledistrikter og sammenlægning af skoler (Sødalskolen) kræver at der bliver fokus på at skabe en ny kultur og en ny fortælling om hvad kerneopgaven er, og hvad der er den enkelte arbejdsplads's identitet.

Det er også i sådanne forandringstider at tilliden til ledelsen bliver sat på prøve og det psykiske arbejdsmiljø er udfordret.

Social Kapital og kobling til andre dagsordener

Hvor arbejdet med social kapital er knyttet til et projekt (fx Arbejdsmiljøforskningsfonden, Forebyggelsesfonden eller SCK) er arbejdet præget af det overordnede formål som eksisterer for fonden. Langt den største del af udredningens projekter har det psykiske arbejdsmiljø som overordnet mål, og derfor henvender projekterne sig til arbejdsmiljøorganisationen og mange inddrager både ledere og medarbejdere i de gennemførte aktiviteter.

Det er allerede nævnt at arbejdet med social kapital i en større virksomhed ofte har sit afsæt i en arbejdsmiljø- eller HR afdeling der knytter arbejdet med social kapital til virksomhedens overordnede strategi. Det strategiske fokus betyder også at arbejdet i høj grad sætter fokus på lederen og ledelsens rolle ifm at gennemføre indsatser eller aktiviteter på den enkelte arbejdsplads. HR afdelingerne i Kriminalforsorgen og Danske Bank synes at se sammenhængen mellem HR og arbejdsmiljø og dermed også sammenhængen mellem ledelse og arbejdsmiljø. På HRS så vi, hvordan strategi, arbejdsmiljøcertificering, værdiarbejde og trivselsfokus blev integreret i arbejdet med social kapital. Glostrup Hospitals tilgang til at arbejde med det relationelle omkring kerneopgaven er en del af hospitalets strategi, hvor IPLS, relationel koordinering og Lean alle anses for at bidrage til såvel bedre medarbejdertrivsel som bedre effektivitet og kvalitet.

Social kapital bliver på denne måde et nyt begreb, et nye strategisk ledelsesredskab der med støtte fra HR afdelingerne kan bringes i spil på den enkelte arbejdsplads.

Gevinster og udfordringer i arbejdet med social kapital

Kortlægningen her har taget udgangspunkt i at finde arbejdspladser, som har arbejdet målrettet med social kapital og som var nået tilstrækkelig langt til, at det var muligt at vurdere ge-

vinsterne. Arbejdspladserne vi har besøgt er nået langt. Og de beskriver en lang række gevinster som synes at være velbegrundede. Der er imidlertid ikke grundlag for, at lave en klar evidensbaseret konklusion på baggrund af casene. De fleste arbejdspladser har ikke tilstrækkeligt materiale til at kunne lave sådanne slutninger, og dem som har tilstræbt at have et sådan grundlag har ikke på nuværende tidspunkt statistisk belæg for at dokumentere gevinsterne.

Der beskrives alligevel en lang række gevinster, som antages delvist at knytte sig til arbejdet med social kapital på arbejdspladserne. Nogle af de gevinster der er nævnt i casene er:

- Gode målinger af social kapital i de tilbagevendende trivselsmålinger.
- Der er skabt bedre kommunikation og større åbenhed og tillid mellem medarbejdere og ledelse, således at medarbejderne i højere grad går til ledelsen med konkrete problemer fx ifm planlægning af arbejdstid og opgaver.
- Arbejdet har givet større synlighed og overblik over medarbejdernes opgaver og givet anledning til at komme hinanden til hjælp i pressede situationer.
- Arbejdet med social kapital har sat fokus på de indbyrdes relationer mellem medarbejderne hvilket har skabt bedre kommunikation og har fået en fælles praksis ift komplicerede indsatte/borgere/beboere.
- Personalet har styrket samarbejdet om kerneopgaven og opdaget nye kompetencer hos hinanden.
- Der er udviklet mere strukturerede mødeformer.
- De formulerer gode historier, der styrker egen faglighed og profession der bruges til at brande sig over for kunder/omverden.
- Det tværfaglige samarbejde og samarbejde på tværs af hold/afdelinger er styrket.
- Der er etableret nye arbejdsgange som både er mere effektive og giver bedre kvalitet i arbejde og ydelser

Hæmmere og fremmere af arbejdet med social kapital?

Konjunkturer: På den ene side er eksterne faktorer som ændrede konjunkturer, behovet for større strukturelle organisatoriske ændringer og politiske indgreb anledninger til at arbejde med social kapital i både private og offentlige virksomheder. På den anden side kan de samme ændringer bidrage til at bremse en udvikling, der allerede er i gang. De er således både fremmere og hæmmere.

Grundlæggende udfordringer: På en og samme gang har disse organisatoriske ændringer været fremmere og hæmmere for opbygningen af social kapital. Strukturelle forandringer har betydet, at medarbejderne skal løbe hurtigere, effektivisere, løse flere opgaver med færre hænder. Forandringerne kommer hurtigere så man ikke når at få en rutine. Alt sammen noget der tærer på det psykiske arbejdsmiljø og kan få en negativ slagside på tillid, samarbejde, oplevelsen af retfærdighed mv. Men paradoksalt nok kan disse store udfordringer føre til at det opbygger socialt kapital. *Det er dog langt fra altid sikkert at det falder sådan ud.* Når det sker, skyldes det som vi har været inde på tidligere, at social kapital kan opstå som et bidprodukt af at deltage i et fællesskab samler deres fokus om et fælles projekt: et lokalsamfund præget af uro og sociale problemer går i gang med at etablere et fælles projekt som fx en idrætsklub og ud af det fortættes relationerne. I lighed med det er der eksempler på, at væsentlige udfordringer kan producere social kapital når arbejdspladsnære fællesskab sætter sig for at løse alvorlige problemstillinger: En afskedigelsesrunde gør ondt. Men de tilbageværende bliver nød til at håndtere situationen. De må finde en vej videre frem. Processen er forbundet med tab og med en vanskelig kamp for at genvinde glæden ved arbejdet. Efterfølgende kan arbejdspladsen stå i en situation, hvor arbejdet med at bearbejde processen betyder at den sociale kapital er blevet styrket blandt dem som er på arbejdspladsen. Pludselige erkendelser af behovet for at bruge andre arbejdsmetoder for at kunne håndtere en voldelig beboer, og arbejdet med at skabe kollektive løsninger på udfordringen er ligeledes en kollektiv læreproces som kan være med til at styrke den social kapital.

Ledelse: Der er ingen tvivl om at der især i den offentlige sektor er kommet større fokus på lederen og ledelsens rolle i forbindelse med større forandringer og udvikling af kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen. Lederen synes at indtage en central rolle i arbejdet med social kapital, så stor at der er udkommet en bog med titlen 'Ledelse med Social Kapital'.

Forankring: På de interne linjer kan der være begrænsede muligheder for at mødes alle mand ud over de månedlige eller årlige tilbagevendende personalemøder eller seminarer. Det er en udfordring at få den positive energi, der kommer af et seminar, til at blive forankret i hverdagen. Derfor må energien fastholdes i artefakts, konkrete aftaler og retningslinjer for arbejdet, med mulighed for at blive vendt i de eksisterende formelle fora, der eksisterer, sådan som det fx ses på Fjordbo og i Danske Bank.

Tid og læringsrum: I flere af casene spiller tid en væsentlig rolle, hvilket kommer til udtryk på forskellig vis. At arbejde med social kapital bliver hos flere cases beskrevet som en tids- og ressourcekrævende aktivitet. Hos HRS har det været en prioritering, at medarbejderne havde tid til at nå og forstå projektet og tage det til sig over tid. Deres sociale kapital projekt beskriver de selv som en investering, de kan få gavn af på længere sigt, og har derfor også valgt at køre projektet over to år.

Det viser sig at det er befordrende for den sociale kapital og hvordan det skaber nye læringsrum, at diskussioner og dialog omkring den daglige praksis opstår gennem formel og uformelle fora/aktiviteter. Hos Fjordbo bliver daglig praksis og hverdagserfaringer taget op til 'daglig faglig', og social kapital er blevet sat på dagsordenen til personalemøderne som et fast punkt. På HRS og Glostrup Hospital er det læringsrummet omkring udforskning af kerneopgaven, som bidrager til gensidig anerkendelse og øger tilliden mellem de forskellige fagprofessionelle. Dette har været med til at sætte fokus på nogle af institutionens udfordringer ift. kommunikation og planlægning, og det har skabt et læringsrum for personalegruppen i forhold til hverdagslivet på arbejdspladsen. Ligeledes har HRS bl.a. sat den professionelle uenighed og tekniske systemforskelle mellem afdelingerne på tapetet, og dermed skabt et rum for dialog omkring udfordringer dertil relateret.

Tid bliver af nogle medarbejdere beskrevet som en umiddelbar kilde til modstand blandt medarbejderne. Nogle medarbejdere oplever social kapital som 'spild af tid' eller som 'tidskrævende' i forhold til deres øvrige arbejdsopgaver. Det er særligt når medarbejderne ser social kapital på linje med mange andre forandringsideer de har været udsat for. En vis grad af forandringsapati har sat sig igennem – udtrykt i VIPS-tesen nævnt tidligere '*Hvis vi bare kunne få lov at passe vores arbejde*'. Det er derfor en udfordring for arbejdet med social kapital at konkretisere det tilstrækkeligt så der skabes forståelse og opbakning til arbejdet. Det gælder ikke mindst for konsulenter og de ledere, som befinder sig langt fra det konkrete arbejde. De er udfordret ved ikke at have en tilstrækkelig forståelse for selve arbejdets dilemmaer. En udfordring som vanskeliggør oversættelsesarbejdet når social kapital skal forankres i arbejdspladsens dagligdag¹. Hos Hotel og Restaurant Skolen har de tilstræbt at lade skepsis fra medarbejderne indgå i udviklingsprocessen ved at gå i dialog og lytte til skeptikere. Princippet udtales af både ledelse og medarbejdere. Hvordan det er oplevet af 'skeptikerne' har vi ikke haft anledning til at udforske.

Hvad kan styrke det fremtidige arbejde

Spørgsmålet om at komme videre er et resultat af at arbejdet med at skabe og fastholde social kapital på en arbejdsplads er en proces, der ikke stopper. Det kan være vigtigt bare at gentage gode dialoger og forløb (i Kriminalforsorgen), at arbejde med og vedligeholde gode historier i det daglige som de gør på Sødalskolen, at udpege medarbejdere med særlige sociale roller eller ildsjæle som i Sødalskolens SFO, i Kriminalforsorgen og på Fjordbo

¹ Røvik taler i sin bog fra 2007 om translatøren der skal oversætte ideer ind i en organisation. Den gode translatør er kendetegnet ved både at kende den kontekst 'ideen' kommer fra, men også den kontekst hvori ideen skal udfoldes (kontekstualiseres).

Målinger af social kapital indgår i mange større virksomheders trivselsmålinger, og en af måderne at komme videre på er at finde måder at arbejde med resultaterne på – uanset om de er gode eller mindre gode. I Danske Bank følger afdelingerne op på resultaterne uanset hvor gode de er. Pointen er, at det er vigtigt at dvæle ved det, der fungerer godt. I Kriminalforsorgen er det vigtigt at finde metoder til at komme videre når resultaterne er mindre gode. På Sødalskolen var resultaterne gode i 2011 og det pædagogiske personalemøde, PPM, fandt ikke områder i trivselsmålingen, der kunne danne afsæt for en særlig indsats.

Der kan være en risiko for at arbejdspladserne alene fokuserer på områder i 'det røde felt', når de sammenligner egne resultater med andre skoler/afdelinger eller når de sammenligner med forrige års trivselsmålinger. Trivselsmålingerne kan opfattes som en benchmark måling og ikke som en status på arbejdsmiljøet, der er anledning til at styrke indsatsen.

Virksomhedernes fremtidige udfordringer er i høj grad knyttet til de rammer og den kontekst som arbejdspladserne fungerer i.

Forankring og involvering

Forankringen af arbejdet med social kapital ligger typisk i arbejdsmiljøorganisationen eller hos den daglige leder. En række projekter synes ligesom vores cases at være afhængige af at der forsat er ledere og ildsjæle, der kan trække indsatsen med at bevare og udvikle fokus på arbejdet med kerneopgaven, at styrke kommunikation, dialog og sociale relationer i det daglige arbejde. Det er åbenlyst ikke alene ledernes opgave, men i høj grad medarbejdernes opgave. Fx som det sker i Sødalskolens SFO og som det sker på Fjordbo. Forankringen kan bl.a. handle om via en udstrakt grad af selvledelse at integrere ansvaret for at fastholde den sociale kapital hos den enkelte (fx Danske Bank) og i de teams, arbejdet er organiseret i (fx Sødalskolen).

Forankringen kan også ske i centrale HR afdelinger (fx Danske Bank, Kriminalforsorgen) og forvaltninger (fx Børn og Unge forvaltningen i Aarhus) hvor arbejdsmiljøet er et integreret led i MED organisationen. Den centrale forankring har den styrke at der kan hentes ressourcer til at iværksætte særlige aktiviteter, yde støtte til ledelse og arbejdsmiljøorganisation samtidig med at det er HR eller forvaltningens opgave at gennemføre målinger og følge op på disse.

Kerneopgavens rolle i arbejdet med social kapital

Det er et af udredningens store spørgsmål hvordan arbejdspladserne arbejder med kerneopgaven. Næsten uden undtagelse har både de nævnte projekter og virksomhedscases fokus på kerneopgaven og hvordan kerneopgaven løses. Udfordringerne er forskellige og løsningerne er ligeså mangfoldige som selve kerneopgaverne. Danske Bank fordi kunderne i høj grad bruger netbank og fordi de pt har behov for at prioritere arbejdsopgaverne; Fjordbo har udadreagerende beboere og behov for at skabe en fælles praksis; Sødalskolen har en særlig målgruppe af elever og at skabe en særlig profil der kan fastholde elever; Viborg Arrest har som en lille arbejdsplads behov for at styrke fælles praksis og sammenhold og har synliggjort individuelle kompetencer, der kan bringes i spil i løsningen af kerneopgaven; Glostrup Hospital har komplekse ydelser med mange professioner, der er afhængige af hinanden; HRS skal have uddannelse i centrum, men skal også skabe et solidt studiemiljø omkring de studerende med optimal administration og drift.

Kerneopgaven opfattes ofte som given eller defineret udefra. I Viborg Arrest taler medarbejderne om at kerneopgaven er given (at passe fanger), og at social kapital drejer sig om relationer og kommunikation.

Dialogerne om kerneopgaven foregår på de tilbagevendende møder og sammenhænge som medarbejderne deltager i. Ikke efter en bestemt systematik, men alligevel – set med ledernes øjne – med fokus på kerneopgaven.

Sammenfattende kan man sige om kerneopgaven, at der særligt er to tilgange.

- Den ene handler om at *blive skarpere på selve kerneopgaven og løsningen af den*. Her er der spot på mere effektive arbejdsgange og på hvordan den enkelte skal arbejde for at tilvejebringe denne mere effektive og kvalitetsorienterede tilgang.
- Den anden tilgang lægger vægt på at *skabe en fælles forståelse af kerneopgavens* mange nuancer og facetter. Der lægges vægt på at anerkende hverandres bidrag ved, at arbejde med perspektivskift. Herigennem 'fællesgøres' kerneopgaven med dens mål og metoder.

I arbejdet omkring kerneopgaven deler social kapital mange af de styrker, som træder klart frem i arbejdet med Interprofessionel læring og samarbejde samt omkring Relationel koordinering. I styrkelsen af den indbyrdes faglige forståelse ligger der en kilde til at udvikle kerneopgaven. I dette arbejde synes der også at være en rig kilde til at løfte kvalitet og effektivitet af kerneopgaven. Den gensidige anerkendelse af hverandres fagligheder og bidrag til kerneopgaven åbner simpelthen op for nye 'løsnings-repertoarer', nye forståelse af det videngrundlag som skaber kerneopgaven. Det er ikke uden problemer for forudsætningen er en omfattende investering i form af videndeling – en betoning af at skabe rammer for etablering af læringsrum omkring kerneopgaven.

Styrker arbejdet med social kapital trivsel og det psykiske arbejdsmiljø?

Ideerne og det psykiske arbejdsmiljø: Kortlægningen indeholder ikke et statistisk datagrundlag som giver mulighed for at dokumentere sammenhænge mellem på den ene side arbejdet med social kapital og på den anden side trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Det kan synes lidt paradoksalt, idet trivselsmålinger og målinger af social kapital har været centrale drivkræfter for igangsættelse af social kapital projekterne. I mange tilfælde har det statistiske grundlag ikke ligget klart ift. de processer der har været gennemført. Men samtidig gælder også, at det kan være overordentligt vanskeligt at lave slutninger fra målingernes bevægelser til de aktiviteter som er praktiseret i perioden. HRS fortæller fx at de på en række parametre har fundet overordentligt positive bevægelser på trivselsmålingerne. Dette tilskriver de gerne deres indsatser omkring social kapital, men understreger samtidig, at en flytning til samme matrikel formentlig har spillet en afgørende rolle i denne positive udvikling – hvilket så i øvrigt giver indblik i hvad den fysiske indretning og daglige omgang betyder for trivsel og for muligheder for at understøtte social kapital.

På baggrund af de kvalitative udsagn giver kortlægningen grundlag for, at pege på, at social kapital på en række områder understøtter trivsel og udvikling af et bedre psykisk arbejdsmiljø. I situationer hvor fx strukturelle forandringer udfordrer arbejdspladserne, synes arbejdet med social kapital endvidere at yde en vis modstandsdygtighed overfor disse forandringers potentielle negative indflydelse på trivsel og det psykiske arbejdsmiljø.

Kortlægningens samlede interviewgrundlag har en overrepræsentation af bidragydere, der som led i deres arbejde har haft en andel i arbejdet med social kapital (eller IPLS/relationel koordinering). Det må antages at give en vis bias til fordel for en positiv vurdering af relationen mellem arbejdet med ideerne og deres konsekvenser. Denne antagelse forstærkes endvidere af, at de 'menige' medarbejdere, der har deltaget i kortlægningen – og som *ikke* har haft en andel i at drive arbejdet med ideerne – i lidt mindre grad foretager koblinger mellem positive konsekvenser og ideerne (social kapital, IPLS, relationel koordinering, Lean og lignende). Det betyder dog ikke, at sammenhængen ikke kan være der.

Der er også risici og vildveje: Hvis begreberne forbliver abstraktioner og det ikke lykkes at forbinde det til arbejde; hvis der tages tid fra kerneopgaven uden at det opleves meningsfyldt; hvis der italesættes tillid og retfærdighed, men opleves mistillidsdagsordener og uretfærdigheder i fx fordeling af opgaverne; så vil arbejdet med social kapital få negativ indflydelse på trivsel og arbejdsmiljø. Oplevelsen af hykleri vil producere utilfredshed og yderligere forandringskynisme og apati hos både medarbejdere og (mellem)ledere.

Bilag 1: Oversigt over projekter på niveau 1

BAR	Arbejdsplads	Program/støtte
SOSU – Region	Bornholms Hospital	Forebyggelsesfonden
SOSU – Kommune	Odense Kommune Hjemmeplejen	BAR SOSU - Etsundtarbejdsliv.dk
SOSU – Region	Hospitalsenhed Vest	Kombineret udviklings- og forskningsprojekt
SOSU – Region	Glostrup Hospital	Internationalt forskningsprojekt
SOSU – Region	Almen Praksis	Forsknings- og udviklingsprojekt
SOSU/FOKA/U&F – Kommune	Holbæk Kommune	Egenfinansiering
U&F – Kommune	Efterskole	Forebyggelsesfonden
U&F – Kommune	Folkeskoler Københavns Kommune Faxe Kommune	Arbejds miljøforskningsfonden
FOKA – Statslig	DSB S-tog	FIU

Følgende projekter opfylder ikke kriterierne for at være på Niveau 1, men kan være interessante projekter og derfor var *potentielle cases*!

BAR	Arbejdsplads	Program/støtte
U&F FOKA – Statslig	Københavns Universitet	SCK FUSA
FOKA/Service - Statslig	Sydsjællands og Lolland-Falsters Politi	
Service og tjenesteydelser – Statslig	Kriminalforsorgen	Forebyggelsesfonden

Sammentælling af projekter incl. de tre 'potentielle'.

BAR	Antal (igangværende) projekter
BAR SOSU	5
BAR FOKA	1
BAR U&F	2
Tværgående	3
Andre BAR	1
I alt	12
Område	
Kommunale	4
Regionale	4
Statslige	4
I alt	12

De enkelte projekter beskrives summarisk i det følgende:

Niveau 1 projekter

Projekt	Arenaer og aktører	Centrale begreber	Redskaber, værktøjer mv	Proces, effekt og resultater
<p>Titel: Projekt nærvær i arbejdet – Erfaringer fra Bornholm (18 arbejdspladser fra Region Midtjylland samt 3 fra Bornholms hospital).</p> <p>Periode: 01/01-2009 - 30/06-2011.</p> <p>Projektet er støttet af Forebyggelsesfonden.</p> <p>BAR SoSu.</p>	<p>Arbejdspladsniveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projektarbejdsgrupper med ledelses- og medarbejderrepræsentanter - Konsulentfacilitering (Center for Arbejdsliv, Teknologisk Institut). <p>Fokus på koblingen mellem især videndeling, trivsel, nærvær og sygefravær.</p>	<p>Deling af erfaringer og viden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inspiration - Forankring <p>Har et klart fokus på nedbringelse af sygefravær gennem at arbejde med nærvær i lokale projekter faciliteret gennem videndeling i netværk af arbejdspladser.</p> <p>Bornholms projekt Fokus på nærvær i relation til håndtering af sygefravær. (Tilbagevenden og problemhåndtering ved sygemelding).</p>	<p>Det tværgående projekt</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stærkt fokus på videndeling på tværs af arbejdspladser - Lokale udviklingsprojekter - Indlæg fra eksperter mhp at lokale arbejdspladser kunne igangsætte konkrete tilpasningsindsatser -Fotosafari på andre arbejdspladser. <p>Projektet på Bornholm</p> <ul style="list-style-type: none"> -Spejling i andre arbejdspladser -Medarbejderdrevet ekspertviden bragt ind i håndteringen af sygemeldinger. 	<p>Det tværgående projekt</p> <ul style="list-style-type: none"> - 8 akademidage - Lokalt forankrede udviklingsprojekter <p>Input fra eksperter</p> <ul style="list-style-type: none"> - I evalueringen indgår en analysemodel med indsatsparametre og resultatparametre. - Konsulenterne har betydning for projektets fremdrift (forskellige mål indikerer dette: tilfredshed, vurdering af betydning for fremdrift). - Målt på fald i sygefravær. Det rapporteres, at der er sket et fald på 1% point fra 7,4 til 6,4% på rapporteret sygefravær fra 2009-2010. <p>Bornholms projekt Har identificeret flg. vigtige opmærksomhedspunkter ift nærvær ved sygemelding</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opsummerer intern ressourceopbygning omkring arbejdsfastholdelse • Organisatorisk engagement i arbejdsfastholdelse <p>Den sociale organisering af fastholdelsesprocessen (Primær kilde: Evalueringsrapporter. Omfattende materiale på www.naervær.net)</p>

Projekt	Arenaer og aktører	Centrale begreber	Redskaber, værktøjer mv	Proces, effekt og resultater
<p>Titel: Den sociale kapital på efterskole – balance mellem engagement og stress.</p> <p>Deltagende efterskoler: Lynghøj, Kongenshus, Skrødstrup, Tjele og Borremose Efterskoler.</p> <p>I alt deltog 59 lærere, 9 forstandere og viceforstandere/souschefer samt 12 medarbejdere fra køkken, pedel og kontor.</p> <p>Periode: Efteråret 2011.</p> <p>Projektet er støttet af Forebyggelsesfonden.</p> <p>BAR U&F</p>	<p>Tværgående styregruppe med ledelses-, AM- og TR-repræsentanter.</p> <p>SU har samarbejdet med konsulenterne om tilrettelæggelsen, prioriteringen og timingen af skolens temadage og projektets øvrige aktiviteter.</p> <p>Konsulentstøtte fra Akantus.</p>	<p>Fælles sprog og fokus på at udvikle og styrke det psykiske arbejdsmiljø i rammen af social kapital: tillid, retfærdighed og samarbejde.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktionslæring • Sparring • Stress og håndtering af travlhed <p>Social kapital som løftestang for psykisk arbejdsmiljø.</p>	<p>3 temadage med et samlet timetal på 12 timer på hver skole har indeholdt temaer med social kapital, Stress og travlhed, Aktionslæring og Kollegasparring samt '7 gode tegn for et godt psykisk arbejdsmiljø'.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktionslæring • Kollegasparring • Ledersparring • Individuelle samtaler <p>Målinger på social kapital har været anvendt før og efter.</p> <p>Fokus på det, der virker (gode tegn).</p>	<p>Resultaterne på social kapital viser en forbedring blandt lærerne, men et fald blandt ledere og TAP. Forbedringen blandt lærerne vurderes at være et markant resultat i slutevaluering.</p> <p>Metodiske refleksioner</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Processer skaber forandringer. 2. Tilpasning til den enkelte skole i tæt samarbejde med MED/SU. 3. God afstand imellem temadage skaber forandringer. 4. Finde tid til kollegasparring. 5. Dele personlige erfaringer. 6. Sæt fokus på det, der virker. 7. Andre arbejdsmetoder til processer. 8. Godt, at der kommer nogle udefra. <p>(Primær kilde: evalueringsrapport).</p>

Projekt	Arenaer og aktører	Centrale begreber	Redskaber, værktøjer mv	Proces, effekt og resultater
<p>Titel: Social Kapital Odense Kommune.</p> <p>Periode: Ca. 2007 og fremefter.</p> <p>Projektet har flere generationer og en del arbejdspladser involveret (6 i BAR SoSu regi).</p> <p>BAR SoSu, BAR FOKA og BAR U&F</p> <p><i>2. generation</i> Periode: 2011-</p> <p>Projektet er støttet af Forebyggelsesfonden.</p>	<p>Topledelse. TRIOer (centralt og lokalt). BAR SoSu (2009-10).</p> <p>Eksterne konsulenter: TeamArbejdsliv, Grontmij, TASK-Consult</p> <p><i>2. generation</i></p> <p>Ekstern: Provokator.dk</p>	<p>Kerneydelse og social kapital. Trivsel. Arbejds miljø.</p> <p><i>2. generation</i></p> <p>Nudge. Sundhed, nærvær, omsorg, skøre indslag.</p>	<p>Kursus i social kapital. Spørgeskemaer i social kapital. Dialogmøder. Lokal forankring og involvering – fx (rute)planlægning i hjemmepleje, ny mødestruktur i plejecenteret mv.</p> <p>Indskrevet i servicekontrakter for kommunens direktører.</p> <p>Social kapital er indskrevet i ledelsesgrundlaget.</p> <p><i>2. generation</i> Udvikle små adfærdsincitamenter gennem fx skæve indslag, små justeringer af arbejdsredskaber osv.</p>	<p>Der er ikke adgang til egentligt evalueringmateriale, men en række vurderinger der indikerer flg. væsentlige årsager til positive resultater:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Topledelsens inddragelse • TRIO • Involvering og lokal oversættelse <p>Der angives et sted et stort fald i sygefravær (ældrepleje), og flere steder stor tilfredshed med forandringerne.</p> <p>(Kilde: BAR SoSu web, Socialkapital.org.</p> <p>Ledelsesgrundlag, diverse materiale om Nudge).</p>

Projekt	Arenaer og aktører	Centrale begreber	Redskaber, værktøjer mv	Proces, effekt og resultater
<p>Glostrup Hospital.</p> <p>Titel: Interprofessionel Læring og Samarbejde i Sundhedsvæsenet (IPLS).</p> <p>Periode: 2009- ikke afsluttet.</p> <p>BAR SoSu.</p>	<p>Initiativtagere: Ledelse og udviklingskonsulenter på hospitalet.</p> <p>Samarbejde med Centre for Interprofessional Education, University of Toronto, Canada.</p>	<p>Læring. Samarbejde på tværs af faggrupper. Kerneopgave.</p> <p>Relationel koordinering.</p> <p>Social kapital er koblet til Relationel koordinering.</p>	<p>Redskaberne er især uddannelsesforløb, der sigter på det tværfaglige samarbejde, og som har forbedring af den kliniske kvalitet, patientsikkerhed og patienttilfredshed samt medarbejdertilfredshed som mål.</p> <p>IPLS facilitator initierer og understøtter fx teamsamarbejde og gruppeprocesser, samt sætter fokus på læring imellem professionerne og patientinddragelse.</p>	<p>Der er gennemført såvel udviklingsaktiviteter og søsat projekter på forskellige afdelinger.</p> <p>En del materiale er beskrevet på nettet. Og det vurderes, at der er mulighed for at få øget indsigt i projekter som aktiviteter ved henvendelse til initiativtagerne.</p> <p>(http://ipls.dk, http://www.glostruphospital.dk)</p>

Projekt	Arenaer og aktører	Centrale begreber	Redskaber, værktøjer mv	Proces, effekt og resultater
<p>Folkeskoler i Københavns Kommune og Faxe Kommune.</p> <p>Titel: Engagement eller mistillid</p> <p>Periode: 2009-2011.</p> <p>Projektet er støttet af Arbejds miljø forskningsfonden.</p> <p>BAR U&F.</p>	<p>Eksterne konsulenter: TeamArbejdsliv, NFA, TASK-Consult</p>	<p>Stress, selvværd, og motivation koblet til dokumentationskrav.</p> <p>Betydningen af social kapital koblet til håndtering af dokumentationskrav.</p>	<p>Først og fremmest et forskningsprojekt og ikke et forandringsprojekt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spørgeskema • Historieværksted • Interview mv. <p>Pga formålet arbejdes der ikke i projektet med indsatser, som sigter på at påvirke graden af social kapital.</p>	<p>Umiddelbart reagerer skoler med høj og lav social kapital nogenlunde ens på dokumentationskrav. Men social kapital synes at have en indflydelse på, i hvilken grad skolerne på lidt længere sigt integrerer krav i eksisterende pædagogiske metoder – evt gennem udvikling af egne værktøjer, der bedst muligt støtter det pædagogiske arbejde.</p> <p>Social kapital ser ud til at have positiv indflydelse på mestringsgraden af de eksterne krav.</p> <p>(Primær kilde: Engagement eller Mistillid – Håndtering af dokumentationskrav i folkeskolen samt NFAs website)</p>

Projekt	Arenaer og aktører	Centrale begreber	Redskaber, værktøjer mv	Proces, effekt og resultater
<p>Holbæk Kommune.</p> <p>Titel: Fra fravær til fremmøde.</p> <p>Periode: 2010-2011.</p> <p>Projektet er finansieret af egne midler.</p> <p>BAR SoSu, BAR FOKA og BAR U&F.</p>	<p>Holbæk Kommune MED udvalg Ekstern konsulent: Rambøll/Attractor</p>	<p>Problemstilling: Holbæk har i perioden 2007-2010 haft et betydeligt sygefravær, idet kommunen har ligget over landsgennemsnittet for kommuner.</p> <p>Forandringsledelse og innovation.</p>	<p>Aktiviteter: Et forløb i fem spor: 1. Udredning af langtidssyge. 2. Samtalekurser og ny fraværspolitik. 3. Arbejdspladsscreening. 4. Arbejdspladsskole med fokus på social kapital. 5. Ledelses- og organisationsudvikling.</p> <p>LEO: Ledelses- og organisationsudviklingsforløbet. Et forløb med fokus på Ledelse og social kapital, borgerdrevet ledelse og innovation. Trækker på Brinkerhoffs 40-20-40 model, hvor før og efter er i centrum for at sikre en effektiv indsats.</p> <p>Kerneopgaven i midten for en 'multivers' tilgang og et spørgsmål om, hvem der kan udfordre eksisterende vanetænkning.</p> <p>Fra fokus på årsager til fravær til samtaler om trivsel og fremmøde.</p>	<p>Efter forløbet er sygefraværet ifølge arbejdsmiljøchef Erik Vestergaard faldet og Holbæk lå i 2011 under det kendte landsgennemsnit.</p> <p>Et storstilet projekt, der kostede 4,5 mio kr og efter første år gav en besparelse på 14 mio kr!!</p> <p>Der er skabt kontinuerlige dialoger om trivsels-, fraværs- og arbejdspladskultur.</p>

Projekt	Arenaer og aktører	Centrale begreber	Redskaber, værktøjer mv	Proces, effekt og resultater
<p>DSB S-Tog</p> <p>Titel: Inspirationsværksteder om social kapital. (Cefal-projekterne)</p> <p>Periode: 2011 - 2012</p> <p>Projektet er støttet/finansieret:</p> <p>BAR FOKA</p>	<p>Styregruppe med repræsentanter for arbejdspladsen, DSB HR og HK Trafik & Jernbane samt konsulenter fra Cefal og Grontmij.</p> <p>Nedsættelse af TRIO.</p> <p>FIU LO-fagbevægelsens udannelse af tillidsvalgte.</p>	<p>Social kapital (tillid, retfærdighed, samarbejdsevne).</p> <p>Forståelse af arbejdets kerne.</p> <p>Anerkendelse og feedback.</p> <p>Fælles ansvarlighed.</p>	<p>Etablering af 'TRIOen' med ledere, TR og AMR.</p> <p>Selvstændig måling af social kapital – ved opstart og midtvejs med NFA spørgsmål.</p> <p>Forløb med opstartseminarer, 3 arbejdsgrupper om retningslinjer, kommunikation og anerkendelse samt afslutningsseminarer.</p> <p>TRIOens afslutning og beslutning om den videre proces.</p>	<p>Midtvejsevalueringen viste overordnet, at det inden for samarbejdet gik lidt frem, inden for retfærdighed var der nogenlunde stilstand – og inden for tillid var der tale om et klart tilbageskridt.</p> <p>I 4 af spørgsmålene var der således fremgang, i 3 af spørgsmålene var der tale om uændrede resultater – og i 5 spørgsmål var der tale om tilbagegang. Der er igangsat en række tiltag inden for seks indsatsområder, som forventes at have indflydelse på den sociale kapital.</p> <p>Efter midtvejsmålingen er der etableret 6 indsatsområder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jobindsigt - Mere fælles tid - Intern information <ul style="list-style-type: none"> - S-cuben - Retningslinjer - Evaluering – debriefing - Roller og arbejdsdeling. <p>Konkrete produkter: Plancher med Lederskab og Medarbejderskab.</p> <p>(Primær kilde: Konsulenternes afslutningsnotat fra projektet).</p>

Projekt	Arenaer og aktører	Centrale begreber	Redskaber, værktøjer mv	Proces, effekt og resultater
<p>Hospitalsenhed Vest</p> <p>Et forløb, der nu er led i et internationalt forsknings- og udviklingsforløb på Anæstesiologisk Afdeling, der består af:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Operations- og anæstesiafsnit Herning - Operations- og anæstesiafsnit Holstebro - Sterilcentral - Intensiv Terapi Afsnit Holstebro - Dagkirurgien i Vest <p>Titel: Strategisk relationel ledelse</p> <p>Periode: 2012 -2013.</p> <p>BAR SoSu</p>	<p>Forankret i Hospitalsenheden Vests brændende platform: Must-win Battels.</p> <p>Tænkt ind i en overordnet strategi.</p> <p>Et ledelsesperspektiv.</p> <p>Forankret i en bredt sammensat styregruppe, der er nedlagt og erstattet af en forankring i afdelingsledelserne samt afdelingsledelsen.</p> <p>Ekstern konsulent: MacMann Berg</p>	<p>Social Kapital (som ramme) for relationel koordinering i ledelsen.</p> <p>Kompetenceudvikling af lederne kommunikative og relationelle kompetencer.</p> <p>Organisatoriske spilleregler.</p> <p>Respekt engagement, involvering, gensidig respekt og tillid, ejerskab.</p> <p>Arbejdsgange og ressourceforbrug.</p>	<p>En undersøgelses og dokumentationsdel med Carsten Hornstrup og en udviklingsdel.</p> <p>Undersøgelsesdelen består af en spørgeskemaundersøgelse og en interviewundersøgelse.</p> <p>Udviklingsdelen består af undervisning, coaching og sparring af ledelsens evne til at arbejde med deres kommunikative og relationelle kompetencer.</p> <p>Fokus på de enkelte afsnit og medarbejdergrupper. Uddannelse af ambassadører.</p> <p>Oplæg om social kapital – og arbejde med handleplaner for hvert enkelt afsnit (korte handleplaner foreligger).</p> <p>Udviklingsforløb for afdelingsledelser, Stab og Afdelingsledelsen med emner som:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relationel koordination og relationel ledelse. - Strategi og strategisk sammenhængskraft. - Ledelse i feltet mellem fag og strategi. - Lean spil med legoklodser. - Postkort uddelt til patienter. - Brobygning i praksis – der bygger på Gittell. - Video, hvor ledelsen sætter ord på social kapital. 	<p>Social kapital i hospitalsverdenen kræver ledelsesmæssig forankring.</p> <p>Anæstesiologisk afdeling har haft store udfordringer, eksempelvis EPJ implementering med store vanskeligheder og budgettilpasning, men blev akkrediteret uden bemærkninger og er kommet ud med et TULE-resultat, som ligger over gennemsnittet, hvilket er udtryk for trivsel og arbejdsglæde.</p> <p>Hvordan kan man styrke den sociale kapital?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sæt fokus på social kapital. -Nedsæt en arbejdsgruppe, hvis opgave er at kortlægge og at udvikle den sociale kapital. -”Lad jer inspirere af hinanden” - deltagelse i tema og inspirationsdage, hvor social kapital er i centrum. -Find de gode historier – diamanterne! -Sørg for, at der er en sammenhæng mellem, hvad vi siger og gør. -Åben og anerkendende kommunikation på tværs af faggrupper. -Arbejde fremtidsorienteret med social kapital. <p>(Kilde: Hospitalsenhed Vest – hjemmeside)</p>

Projekt	Arenaer og aktører	Centrale begreber	Redskaber, værktøjer mv	Proces, effekt og resultater
<p>Almen praksis</p> <p>Titel: Social kapital i Almen Praksis</p> <p>Periode: 2009 og frem</p>	<p>Forskningsenheden for Almen Praksis i København og Odense.</p> <p>Praktiserende læger og deres praksispersonale (med direkte patientkontakt).</p>	<p>Social kapital opfattes som en 'organisatorisk egen-skab'.</p> <p>Social kapital medfører ikke nødvendigvis et perfekt arbejdsmiljø, men at 'arbejdspladsen er god'.</p> <p>Præmis: Sociale netværk har en iboende værdi.</p> <p>Social kapital og konsistens i behandling.</p> <p>Teamwork.</p> <p>Sammenhæng mellem social kapital, organisatoriske karakteristika og behandlingskvalitet.</p> <p>Fælles sprog og viden. Fælles mål. Gensidig respekt.</p>	<p>Spørgeskemaundersøgelse med spørgsmål om indbyrdes tillid på arbejdspladsen, retfærdighed og samarbejdsevne suppleret med spørgsmål om proces- og videnkonsistens.</p> <p>Social kapital kan ikke direkte oversættes til Almen Praksis; der må tales om behandlerkvalitet i stedet for produktivitet.</p> <p>Eksempel: KOL behandling.</p> <p>Måling af social kapital.</p> <p>Undersøgelse af hvilke mekanismer, der påvirker social kapital i den primære sektor.</p> <p>Fokus på, at social kapital 'flyder fra lederen'.</p>	<p>Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen viser:</p> <p>Det, der påvirker social kapital i positiv retning, er antal år i praksis, hvilken faggruppe man tilhører, køn, alder, beskæftigelsesgrad (hel-/deltid).</p> <p>Kilde: Sanne Lykke Lundstrøms ppt.</p>

Projekter der var inde i overvejelserne til at være cases.

Projekt	Arenaer og aktører	Centrale begreber	Redskaber, værktøjer mv	Proces, effekt og resultater
<p>Københavns Universitet</p> <p>Titel: 'Hvordan øger KU den sociale kapital'.</p> <p>Periode: 2012-2013.</p> <p>Projektet er støttet af midler fra SCK.</p> <p>BAR U&F.</p>	<p>Forankret i den centrale HR afdeling på KU.</p> <p>Koordineres med indsats for bedre trivsel og strategisk arbejde med APV.</p> <p>Har afsæt i HSU,</p>	<p>Forbedre den samlede trivsel og produktivitet i afdelingen.</p> <p>Skal give redskaber til at løfte en afdelings kompetencer.</p> <p>Fra viden om lav social kapital og manglende engagement til reelle forandringer.</p> <p>Følelsen af at blive behandlet uretfærdigt, manglende fællesskabsfølelse samt stort arbejdspress og stor konkurrence om prestige og penge. Balance mellem arbejdsliv og familieliv.</p> <p>Formål: At udvikle redskaber og kompetencer, der gør den enkelte og afdelingen som gruppe i stand til at håndtere hverdagen og forandringer med energi og engagement.</p> <p>Målgruppe: administrative og videnskabelige medarbejdere i to pilotafdelinger.</p>	<p>Et forløb i 5 faser fra opstart til afslutning i maj 2013. Faserne bestod af:</p> <p>Aktiviteter: Seminarer, gå hjem møder, sparring med konsulenter og tovholdere.</p> <p>Fokus på opgaven – arbejdsgangsbeskrivelser.</p> <p>Selvledelse i forhold til løsning af opgaven.</p> <p>Kommunikation i form af møder, nyhedsbreve, seminarer mv.</p> <p>Forandringshåndtering.</p> <p>Metoder: Brug af eksisterende værktøjer: MUS/GRUS/LUS; APV, 360 grader lederfeedback, læringsgrupper, mentorordninger.</p> <p>Gennemføres sammen med DTU Management Engineering.</p>	<p>Projektet er ikke afsluttet og der foreligger ingen slutevaluering.</p>

Projekt	Arenaer og aktører	Centrale begreber	Redskaber, værktøjer mv	Proces, effekt og resultater
<p>Sydsjællands og Lolland-Falsters Politietel: Udvikling af social kapital som afsæt for omstilling og opkvalificering.</p> <p>Periode: Iværksat 2010.</p> <p>BAR Service og Tjenesteydelser</p> <p>Støttet af midler fra SCK</p>	<p>Politikredsens centrale samarbejdsudvalg.</p> <p>Aktører er kredsens politipersonale, ca. 400 medarbejdere.</p> <p>Personalepolitisk Udvalg udarbejder en implementeringsplan.</p> <p>Manglende sammenhængskraft i forlængelse af politireformen i 2007.</p>	<p>Gennem social kapital at sikre en stadig udvikling af produktivitet, kvalitet og trivsel og gøre arbejdspladsen attraktiv og moderne med gode udviklingsmuligheder.</p>	<p>Procesorienterede udviklingssessioner med fokus på organisatoriske hæmmere og fremmere for social kapital.</p> <p>Sagsflowsanalyser fra anmeldelse til domsafsigelse. Heldagsseminarer, der oversatte og operationaliserede social kapital til Politiet.</p> <p>Udviklingsaktiviteter for en udvalgt gruppe af mentorer, HR-medarbejdere og andre nøglepersoner.</p> <p>Temadrøftelser med fokus på fremtidige behov for indsatser. Der trækkes på AMU-uddannelser.</p>	<p>Der foreligger ingen afrapportering.</p> <p>En social arbejdsplads med fokus på omstilling og udvikling.</p> <p>ARGO artikel: Social kapital i banken hos politiet. Social kapital i banken hos politiet</p>

Projekt	Arenaer og aktører	Centrale begreber	Redskaber, værktøjer mv	Proces, effekt og resultater
<p>Kriminalforsorgen</p> <p>Titel: Udvikling og fastholdelse af social kapital i Kriminalforsorgen.</p> <p>Periode: 2010-2011.</p> <p>Støttet af Forebyggelsesfonden</p> <p>Sammen med Great Place to Work og OPUS A/S</p> <p>BAR Service og Tjenesteydelser.</p>	<p>Forankret i topledergruppen med udgangspunkt i den centrale HRudviklingsenhed. Direktion og CSU er inddraget.</p> <p>Fase 1 berørte 300 ledere, medarbejdere og organisationsrepræsentanter.</p> <p>Fase 2 omfattede 500 medarbejdere og ledere.</p>	<p>Trivsel Tillid Social kapital</p> <p>Anledning: Trivselsmåling, der viste tegn på oplevelsen af manglende tillid og retfærdighed og tegn på udbrændthed og stress.</p> <p>Samarbejdsrelationer som forudsætning for et godt psykisk arbejdsmiljø.</p>	<p>Fase 1: Kick-off dage mhp at italesætte social kapital i organisationen mhp at udvikle et fælles sprog.</p> <p>Fase 2: Et forløb, der omfattede:</p> <p>Afdækning: antropologisk tilgang med observationer og interviews med afsæt i lokale trivselsundersøgelser.</p> <p>Lokale processer for leder og medarbejdere.</p> <p>Udmøntning af planlagte aktiviteter.</p> <p>Opfølgning og evaluering.</p> <p>Individuel coaching af ledere.</p> <p>Medarbejderudviklingsprojekter.</p> <p>Egentlige organisationsudviklingsprojekter.</p> <p>Workshops.</p> <p>Evaluering: NFA's korte psykosociale spørgeskema er benyttet.</p>	<p>Benyttet en spejlingsproces på basis af de indledende observationer.</p> <p>87 pct af medarbejderne er tilfredse med arbejdet i Kriminalforsorgen.</p> <p>Sygefraværet vurderes reduceret. Og der er kommet fokus på mobning.</p> <p>Positive historier om øget overskud som følge af bevidsthed om relationers betydning.</p> <p>Social kapital kan ikke stå alene, men må tænkes ind i alle andre udviklingsaktiviteter.</p> <p>(Kilde: Projektbeskrivelse og evaluering til Forebyggelsesfonden).</p>

Bilag 2: Oversigt over projekter på niveau 2

BAR	Arbejdsplads	Program/støtte
SOSU – Region	Egely – Region Syddanmark	Forebyggelsesfonden
FOKA/U&F/SOSU – Kommune	Aarhus Kommune	Ukendt – formentlig egne midler
SOSU/FOKA/U&F – Kommune	Aalborg Kommune	Ukendt – formentlig egne midler?
FOKA – Statslig	SKAT Nordjylland	SCK FUSA
U&F/FOKA – Statslig	Hotel- og Restaurantskolen	SCK FUSA
FOKA – Statslig	Forsvarskommandoen	SCK FUSA
SOSU/FOKA/U&F – Kommune	Jammerbugt Kommune	Eget initiativ
U&F – Kommune	Vestervangskolen Esbjerg	3BAR
SOSU – Kommune	Rosenholm Bo og Aktivitetscenter	Forebyggelsesfonden
U&F – Statslig	Metropol	SCK FUSA
SOSU – Region	Region Syddanmark, Hæmatologisk Sengeafsnit, Medicinsk Afdeling, Vejle Sygehus	Ukendt

BAR	Antal (igangværende) projekter
BAR SOSU	3
BAR FOKA	2
BAR U&F	2
Tværgående	4
I alt	11
Område	
Kommunale	5
Regionale	2
Statslige	4
I alt	11

Projekt	Arenaer og aktører	Centrale begreber	Redskaber, værktøjer mv
<p>Egely – Region Syddanmark (Vejle)</p> <p>Titel: Projekt vital organisation.</p> <p>Periode: 2012 – 2013.</p> <p>Støttet af Forebyggelsesfonden. Projekt 11-1-1a-075.</p> <p>BAR SOSU</p>	<p>Projektet styres af ledelsen og FTR og en AMO repræsentant.</p> <p>Arbejde på forskellige niveauer: medarbejdere, afdelinger ledelse og MED-system.</p> <p>Program: Projektet er planlagt til at stoppe den 9. januar 2013.</p> <p>Perspektivgruppen er konsulenter.</p>	<p>Forebygge nedslidning af medarbejdere og ledelse ved at øge den sociale kapital i organisationen.</p> <p>Begrænset tillid og kommunikationskløft mellem medarbejdere og ledelse. Sladder og fordomme blokerer konstruktiv dialog.</p> <p>Samarbejdsklimaet skal understøtte trivsel og faglighed. Tillid skal styrkes gennem bonding, bridging og linking og retfærdighed skal opleves.</p>	<p>Fire spor:</p> <p>1) Samle hele organisationen mhp fælles forståelse. Arbejde i de enkelte afdelinger mhp at kvalificere kompetencer til refleksion over, organisere, udvikle og kvalitets sikre praksis og relationer. Arbejde med ledelsessystemet.</p> <p>2) Dialogiske og medarbejderinddragende metoder. Tværgående møder og dialogfora, hvor faglighed og samarbejde sættes på dagsordenen.</p> <p>3) Action learning tilgang – afprøve konkrete metoder i en døgninstitution.</p> <p>4) Lederen skal skabe dialogiske rum, hvor dialoger med medarbejdere kan foregå.</p> <p>(Kilde: Ansøgning til Forebyggelsesfonden)</p>

Projekt	Arenaer og aktører	Centrale begreber	Redskaber, værktøjer mv
<p>Aarhus Kommune (Hele kommunen =500 arbejdspladser eller Børn og Unge afdelingen som er PUF projektet.)</p> <p>Titel: Uddannelse i arbejdsmiljø i Børn og Unge.</p> <p>Periode: 2011-2012</p> <p>BAR FOKA, BAR SoSu og BAR U&F.</p> <p>Kursus udviklet i samarbejde med Parternes Uddannelsesfællesskab (PUF).</p>	<p>Forankret i SU med afsæt i HovedMED.</p> <p>Samarbejdsaftalen er ramme for forløbet.</p> <p>HovedMedUdvalget har iværksat to kompetenceudviklingsforløb for hhv. Arbejdsmiljøgrupper og for leder/TR.</p> <p>Kompetenceudvikling for ledere og TR.</p>	<p>Social kapital og attraktive arbejdspladser.</p> <p>Trivsel.</p> <p>Clavis oplæg: Afsæt i Gittell's model for relationel koordinering. Mening og ledelses rolle på meningskabelse. Team, tværfaglighed, ensartethed i praksis, videndeling.</p>	<p>Redskaber:</p> <p>Kursus i relationel koordinering mhp. at finde fælles mål for arbejdet.</p> <p>Værdiproces for leder, TR, AMO.</p> <p>Kommunikation. Anvendte metoder: arketyper, Forumteater og positiv psykologi.</p> <p>Tænke i styrker.</p> <p>Afsæt i et prioriteringskort, der peger på indsatsområder mhp at styrke trivslen.</p>

Projekt	Arenaer og aktører	Centrale begreber	Redskaber, værktøjer mv
<p>Aalborg Kommune</p> <p>Titel: Social Kapital.</p> <p>Periode: 2012.</p> <p>BAR SoSu, BAR FOKA, BAR U&F</p>	<p>HovedMed har udarbejdet en handleplan.</p> <p>I handleplanens omtale af psykisk arbejdsmiljø er fokus på social kapital.</p> <p>Der foreligger et speciale, som Kristina Jensen fra AUC har skrevet "Social kapital og sundhed - i Aalborg Kommune". 8. aug 2012.</p> <p>Det fremgår ikke af det eksisterende materiale, om kommunen har brugt eksisterende programmer eller selv har finansieret indsatsen.</p>	<p>Værdien af det gode samarbejde om kerneopgaven og de gode relationer på arbejdspladsen.</p> <p>Klarhed om kerneydelsen.</p> <p>Kvalitet, produktivitet og trivsel for både borgere og medarbejdere.</p> <p>Udvikle en samarbejdspraksis præget af respekt og anerkendelse.</p> <p>Reducere det gennemsnitlige sygefravær.</p> <p>Anledning for interesse er bl.a. fusioneringer.</p>	<p>Har afholdt en større MED konference om social kapital i april 2012, med TASK-Consult m.fl. som oplægsholdere.</p> <p>Indsats fra direktørgruppe over hoved-MED og lokale MED udvalg til en handlingsplan.</p> <p>Projekt: Rengøring i dialog. Fra 2009 til 2013. Der foreligger en midtvejs-evaluering, der peger på et løft i selv-tilliden. I dette projekt afholdes fire temamøder for ledere.</p> <p>(Kilde: MED konference om social kapital 2012)</p>
Projekt	Arenaer og aktører	Centrale begreber	Redskaber, værktøjer mv
<p>SKAT Nordjylland</p>	<p>Forankret i SKAT Nordjyllands regionale samarbejdsudvalg, RSU.</p>	<p>Formål: at effektivisere opgaveløsningen i SKAT ved at styrke medarbej-</p>	<p>I projekter indgår også temaer som selvledelse, positiv psykologi, kom-</p>

<p>Titel: Relationsprojekt i SKAT Nordjylland.</p> <p>Periode: Iværksat januar 2012.</p> <p>Projekt finansieret af midler fra Kompetencesekretariatet (tidl. SCK) under FUSA's indsatsområde: Social kapital og relationer.</p> <p>BAR FOKA.</p>	<p>Regionsdirektøren er projektejer og organisatorisk er projektet forankret i Regionssekretariatet, der stiller HR projektleder til rådighed.</p> <p>24 medarbejdere fra 12 forskellige afdelinger plus gruppen af afdelingsledere.</p>	<p>dernes relations- og fællesskabskompetencer.</p> <p>Arbejdsglæde og arbejdsniveauet.</p> <p>Social kapital behandles i forløbets Modul 1: har overskriften 'Social kapital og relationskompetencer'.</p>	<p>munikation og der arbejdes i studiekredse og tænkebokse (en slags dagbog, der bruges til at notere tanker løbende og at notere ideer til afsluttende projekter).</p> <p>Der udarbejdes en Garuda kompetenceprofil.</p> <p>(Kilde: Ansøgning til Kompetencesekretariatet)</p>
--	--	---	---

Projekt	Arenaer og aktører	Centrale begreber	Redskaber, værktøjer mv
<p>Hotel- og Restaurantskolen</p> <p>Titel: Styrkelse af Hotel- og Restaurantskolens sociale kapital.</p> <p>Periode: 2012 –</p> <p>Finansieret af midler fra Kompetencesekretariatet (tidl. SCK) under FUSA's indsatsområde: Social kapital og relationer.</p> <p>BAR U&F og FOKA</p>	<p>Projektet er forankret i SU. Skolens trivselsgruppe fungerer som styregruppe.</p> <p>Skolens ledelse og B-siderepræsentanter er introduceret til social kapital på et fælles seminar.</p> <p>Arbejds miljøindsats på baggrund af medarbejdertilfredshedsundersøgelser (MTU).</p> <p>Fysiske og strukturelle forandringer.</p>	<p>Formål: øge medarbejdertrivsel og kvalitet i opgaveløsningen gennem arbejdet med organisationens sociale kapital med afsæt i en fælles forståelse af organisationens kerneopgave.</p> <p>Forløb: forståelse af social kapital, fælles forståelse af kerneopgaven, brug af værktøjer som mål og handleplaner, introduktion af nye medarbejdere til social kapital.</p> <p>Øge trivsel og kvalitet.</p>	<p>Forløb: Opstartseminar om social kapital og værktøjer. Analyse af MTU resultater.</p> <p>Fælles forståelse af skolens kerneopgave – fælles seminar.</p> <p>Opstille indsatsområder, handleplaner ud fra en action learning tilgang.</p> <p>Identificere fremmere i den daglige kommunikationen om social kapital.</p> <p>Intro til nye medarbejdere.</p> <p>(Kilde: Ansøgning til Kompetencesekretariatet)</p>

Projekt	Arenaer og aktører	Centrale begreber	Redskaber, værktøjer mv
<p>Forsvarskommandoen</p> <p>Titel: Kom godt igennem omstillinger og forandringer</p> <p>Periode: 2012 – igangværende.</p> <p>Støttet af SCK (FUSA).</p> <p>BAR FOKA</p>	<p>Forankret i Forsvarskommandoens Hovedsamarbejdsudvalg. Der nedsættes en styregruppe og forankring sikres i de lokale samarbejdsudvalg.</p> <p>Projektet skal sikre trivsel og produktivitet.</p>	<p>Social kapital i forsvaret - et pilotprojekt</p> <p>Formål: at styrke den sociale kapital med henblik på at sikre trivsel og produktivitet også ved de større forandringer.</p> <p>Brug af det eksisterende uddannelsessystem.</p>	<p>Der er tale om fire pilotprojekter, der gennemføres ved 4 forskellige enheder.</p> <p>Projektet er båret af SCK's udvikling af en uddannelse til social kapital, som tovholdere skal uddannes i.</p> <p>(Kilde: Ansøgning til Kompetencese-kretariatet).</p>

Projekt	Arenaer og aktører	Centrale begreber	Redskaber, værktøjer mv
<p>Jammerbugt Kommune. Arbejdsmiljøchef Børge Lindegaard.</p> <p>Titel:</p> <p>Periode: 2012.</p> <p>BAR SoSu, BAR FOKA og BAR F&U.</p>	<p>Arbejdsmiljøchefen har besøgt en række af kommunens arbejdspladser.</p> <p>Social kapital er blevet fundamentet på alle arbejdspladser i Jammerbugt Kommune.</p>	<p>Social kapital.</p> <p>Fokus på løsning af kerneopgaven - ordentlighed i udførelsen og samarbejde, bl.a. gennem tværfaglighed.</p> <p>Arbejdsmiljø.</p> <p>Performance.</p> <p>Tværfaglighed.</p>	<p>Gennemfører fyraftensmøder, temadage og kurser for MED-udvalgene. Foredrag kombineret med analyse af den sociale kapital på deltagerens arbejdsplads.</p> <p>Temadage inddrager deltagerne i en forventningsafstemning ud fra det, der fungerer godt, og med fokus på social kapital, kerneopgaven, aktører ift social kapital.</p> <p>Afsluttes med en handleplan ift en ønsket problemstilling.</p> <p>I fællesskab at løse kerneopgaven.</p> <p>Måling af social kapital vil blive gennemført i 2013 på de arbejdspladser, som Arbejdsmiljøchef Børge Lindegaard har besøgt med sine oplæg og startpakker.</p> <p>I rapporten 'Virksomhedens sociale kapital' af Jesper Bach Pedersen findes en omtale af en række institutioners arbejde med social kapital.</p> <p>Det kunne evt være interessant at følge sådan en indsats, der er i støbeskeen, hvor en ildsjæl prøver at sælge ideen.</p> <p>(Kilde: Rapporten Virksomhedens sociale kapital og materiale fra arbejdsmiljøchef Børge Lindegaard. Endvidere: Jammerbugt Kommunes Arbejdsmiljørapport for 2012.)</p>

Projekt	Arenaer og aktører	Centrale begreber	Redskaber, værktøjer mv
<p>Vestervang skole, Spangsbjergskolen, Esbjerg Kommune</p> <p>Titel: Kom godt igennem omstillinger og forandringer</p> <p>Periode: 2012-2013</p> <p>Egne midler med støtte fra Arbejdsmiljøsekretariatet og Kubix ApS.</p> <p>BAR U&F.</p>	<p>Forankret i Esbjerg Kommunes Børn og unge forvaltning, i styregrupper bestående af TRIOEN/KVARTETTEN, med supplerende medarbejderrepræsentanter.</p>	<p>Social kapital.</p> <p>Fokus på kerneopgaven.</p>	<p>Formøde med ledelse og TR.</p> <p>Workshop med lærere fra to skoler.</p> <p>Forberedelse ved hjælp af tjekliste.</p> <p>Tag foto af en situation der er præget af tillid, retfærdighed og samarbejde.</p> <p>Metoder: Opdagelsesrejser. Arbejde med tjekliste og handlingsplan med fokus på:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressourcer • Ledelsesprioritering og beslutningskraft • Medarbejderinvolvering • Organisering af indsatsen, herunder TRIO'ens opgaver • Projektplan for delprojekter • Kommunikation om forløbet internt og eksternt. <p>(Kilde: Projektbeskrivelse til 3BAR)</p>

Projekt	Arenaer og aktører	Centrale begreber	Redskaber, værktøjer mv
<p>Rosenholm Bo og Aktivitetscenter (ROBA) – Nu Syddjurs Bo og Aktivitetscenter med ny leder.</p> <p>Titel: Projekt Sammenhæng og Balance,</p> <p>Periode: Gennemført i 2009 og stoppet i 2010.</p> <p>Støttet med midler fra Forebyggelsesfonden, j.nr. 08-2-1a-043.</p> <p>BAR Sosu</p>	<p>Styregruppe.</p>	<p>Social kapital – relationel koordinering med fokus på vandrette (samlende) og lodrette (forbindende) relationer.</p> <p>Psykisk arbejdsmiljø.</p> <p>Sygefravær og faglighed.</p>	<p>Evalueringen viser, at der samlet set er sket en positiv udvikling i den sociale kapital, men også med variation for de enkelte afdelinger.</p> <p>Det psykiske arbejdsmiljø er generelt blevet styrket.</p> <p>(Kilde: Evaluering af projekt til Forebyggelsesfonden)</p>

Projekt	Arenaer og aktører	Centrale begreber	Redskaber, værktøjer mv
<p>Metropol</p> <p>Titel: Udvikling af den sociale kapital i en forandringsproces.</p> <p>Periode: 2012.</p> <p>Støttet med midler fra Kompetence sekretariatet (tidl. SCK).</p> <p>BAR U&F og BAR FOKA.</p>	<p>Forankret i ledelsen.</p> <p>AC'ere, HK'ere og ledere i Studieservice</p> <p>Anledning organisationsændringer</p>	<p>Social kapital og fællesskabsfølelse</p> <p>Kerneopgaven</p> <p>Forståelse af egen rolle</p> <p>Rammer for løsning af kerneopgaven</p> <p>Tværgående opgaveløsning</p>	<p>Introseminar</p> <p>Fælles seminarer</p> <p>Hjemmeopgave med besøgsordning</p> <p>Teori og praktiske øvelser</p> <p>Positiv psykologi som basis for arbejdsglæde og performance</p> <p>(Kilde: Ansøgning til Kompetence sekretariatet)</p>

Projekt	Arenaer og aktører	Centrale begreber	Redskaber, værktøjer mv
<p>Region Syddanmark.</p> <p>Titel: Projekt trivsel og arbejdsglæde i Hæmatologisk Sengeafsnit, Medicinsk Afdeling, Vejle Sygehus.</p> <p>Periode: 2011-2012.</p> <p>Intern finansiering</p> <p>BAR SoSu</p>	<p>Afsæt i AMO.</p> <p>Forankret hos oversygeplejersken.</p> <p>Følges af en internt nedsat arbejdsgruppe på afdelingen.</p>	<p>Trivsel og glæde i arbejdet ifm flytning. På basis af MedarbejderTilfredshedsUndersøgelse 2011.</p> <p>Social kapital ses som et redskab til at arbejde med dialogbaseret APV og følge op på resultater fra MTU.</p> <p>Har sat tal på mål for bridging og bonding af social kapital.</p>	<p>Deltagelse i fælles konference om social kapital i Region Syddanmark med oplæg fra TASK.</p> <p>Tre trivselsmøder/gruppeinterview med ekstern opfølgning og efterfølgende personalemøde om det videre forløb.</p> <p>(Kilde: Intern ansøgning)</p>

Bilag 3: Oversigt over projekter på niveau 3

Oversigt over projekter/indsatser på niveau 3 niveau:

BAR	Antal (igangværende) projekter
BAR SoSu	21
BAR FOKA	6
BAR U&F	4
Andre BAR	3
I alt	34
Område	
Kommunale	11
Regionale	14
Statslige	3
Private	6
I alt	34

Projekt	Centrale begreber	Status
Bispebjerg og Glostrup hospital, Kortuddannede (portører) BAR SoSu Region	Social kapital (hos portørkorpse- ne) Sygefravær Ruste ledere	Forebyggelsesfonden 10-3-1a-125 (igangværende).
Projekt	Centrale begreber	Status
Gentofte kommune Pædagoger og specialpædagoger BAR SoSu Kommune	Social kapital Fælles bevægelse	Forebyggelsesfonden 10-3-1a-164 (igangværende) Afsluttes februar 2013. Her findes hverken ansøgning eller andet materiale.
Projekt	Centrale begreber	Status
Bornholm Sygeplejersker BAR SoSu Region	Social kapital Brobygning(mellem sygeplejen og plejecentre) Sygefravær Tilfredshed Faglig sammenhæng Synliggørelse af opgaver og an- svar	Forebyggelsesfonden 11-1-4-009 Afsluttet januar 2012.
Projekt	Centrale begreber	Status
Svendborg Erhvervsskole: Sund- hed og trivsel på SE BAR U&F Statslig	Sundhedsledelse og sundheds- strategi Social kapital	Forebyggelsesfonden 11-2-3-046 (Igangværende: 01-02-2012 - 04.01-2014)
Projekt	Centrale begreber	Status
Danmarks Lungeforening: Stær- ke sundhedsskridt for stærke mænd. BAR SoSu Privat		Forebyggelsesfonden 11-2-3-057 (Igangværende: 01-02-2012 - 04-01-2013)
Projekt	Centrale begreber	Status
Handicaphjælpen: Alene løfter vi i flok! Udvikling af social kapital i handicaphjælpen. BAR SoSu Privat	Sygefravær Personaleomsætning En politik for social kapital	Forebyggelsesfonden 11-2-1a-028 (Igangværende: 01-01-2012 - 30-03-2014)
Projekt	Centrale begreber	Status
H&P Munkehatten Odense Kom- mune: skabe godt arbejdsmiljø, gode forandringsprocesser og relationel koordinering BAR SoSu Kommune	Fælles værdier i arbejdet Tilfredshed Tillid Retfærdighed Ledelseskvalitet	Forebyggelsesfonden 11-2-1a-090 (Igangværende: 01-01-2012 - 04-01-2014)

Projekt	Centrale begreber	Status
Glostrup Kommune: Lad samarbejdet blomstre - lærersupervision og støttende samarbejdskultur BAR U&F Kommune	Åben, dialogorienteret og støttende samarbejdskultur	Forebyggelsesfonden 11-1-4-004 (Igangværende: 08-01-2011 - 31-12-2013)
Projekt	Centrale begreber	Status
Sygehus Sønderjylland, Ortopædkirurgisk afdeling B, Aabenraa. BAR SoSu Region	Øge viden om social kapital Tryghed ved hinanden Fokus på retningslinjer og volds politik Øge den sociale kapital Reducere sygefravær Voldsepisoder - mål at arbejdsskadeanmeldelser minimeres	'Vold som udtryksform' med Arbejdspladslaboratorier
Projekt	Centrale begreber	Status
Psykiatrien i Nordjylland BAR SoSu Region	Social kapital Relationer Kommunikation At tænke anderledes, end vi plejer, fx ikke stimle sammen, hvis en råber!! Positiv kommunikation som voldsforebyggelse	'Vold som udtryksform' med Arbejdspladslaboratorier SK er noget, de gerne ville, men ikke er kommet i gang med - endnu!
Projekt	Centrale begreber	Status
Psykiatrien Region Midtjylland BAR SoSu Region	Social kapital - "en anden måde at arbejde med sygefravær på" Konflikthåndtering både fysisk og psykisk. Måling af social kapital.	'Vold som udtryksform' med Arbejdspladslaboratorier.
Projekt	Centrale begreber	Status
Kalundborg Sygehus BAR SoSu Region		Kort omtalt i: Virksomhedens sociale kapital - Erfaringer & Perspektiver. Beretninger fra konference den 7. juni 2010 på Konventum LO - Skolens konferencecenter.
Projekt	Centrale begreber	Status
Autismecenter Vestsjælland BAR SoSu Region		Omtalt på ppt fra Tage S Kristensen (TASK-Consult))
Projekt	Centrale begreber	Status
Nuklearmedicin på Gentofte Sygehus BAR SoSu Region		Omtalt på ppt-oplæg fra TASK-Consult.

Projekt	Centrale begreber	Status
Aalborg Universitet (IT-organisationen) BAR U&F Statslig	Understøttelse af forandringspro- ces Udviklingen af social kapital	Ukendt
Rigspolitiet BAR FOKA Statslig	Fokus på nye administrative op- gaver i politiet Opkvalificering på særlige admi- nistrative områder.	Ukendt
Skovbakkehjemmet Skive - Et arbejdsmæssigt fællesskab BAR SoSu Kommune	Beboere med voldsom adfærd. Metode: Arbejdspladslaboratorier om bl.a. social kapital	Etableret under projektet: 'Vold som udtryksform' . Beskrevet i en pjece med titlen: 'Vi gjorde noget ved volden'. Kilde: Etsundtarbejdsliv.dk
Bostedet Kellersvej Søborg Gladsaxe Kommune BAR SoSu Kommune	Beboere med voldsom adfærd. Metode: Arbejdspladslaboratorier om bl.a. social kapital	Etableret under projektet: 'Vold som udtryksform' Beskrevet i en pjece med titlen: 'Vi gjorde noget ved volden' Kilde: Etsundtarbejdsliv.dk
Vissenbjerg aftenteam i Aarup hjemmepleje BAR SoSu Kommune	Samarbejde og social kapital Vold som udtryksform	Etableret i projektet: 'Vold som udtryksform' Kilde: Etsundtarbejdsliv.dk
Gentofte Hospital, Medicinsk afdeling F BAR SoSu Region		Etableret i projektet: 'Vi gjorde noget ved volden' Kilde: Etsundtarbejdsliv.dk Der findes 1 side med interview af deltagere på BAR SoSu under 'Vold som udtryksform'
Sygehus Sønderjylland, Transport og logistikservice BAR SoSu Region		Etableret i projektet: 'Vi gjorde noget ved volden' Kilde: Etsundtarbejdsliv.dk Der findes 1 side med interview af deltagere på BAR SoSu under 'Vold som udtryksform'

Projekt	Centrale begreber	Status
Køge Sygehus, Akutafdelingen BAR SoSu Region		Etableret i projektet: 'Vi gjorde noget ved volden' Kilde: Etsundtarbejdsliv.dk Der findes 1 side med interview af deltagere på BAR SoSu under 'Vold som udtryksform'
Psykiatrien i Region Nordjylland, Retspsykiatrisk afdeling E1 Aalborg BAR SoSu Region		Etableret i projektet: 'Vi gjorde noget ved volden' Kilde: Etsundtarbejdsliv.dk Der findes 1 side med interview af deltagere på BAR SoSu under 'Vold som udtryksform'
Psykiatrien i Region Midtjylland, Enh. For intensiv behandling og observation. Viborg. BAR SoSu Region		Etableret i projektet: 'Vi gjorde noget ved volden' Kilde: Etsundtarbejdsliv.dk Der findes 1 side med interview af deltagere på BAR SoSu under 'Vold som udtryksform'
ATP BAR FOKA Privat		'Fra mine borgere til vores borgere' Kilde: http://www.socialkapital.org Kort omtalt i: Virksomhedens sociale kapital – Erfaringer & Perspektiver. Beretninger fra konference den 7. juni 2010 på Konventum LO - Skolens konferencecenter.
Amager Fælled Skole Værdier, der sætter fokus på kerneopgaven BAR U&F Kommune		Kort omtalt i: Virksomhedens sociale kapital – Erfaringer & Perspektiver. Beretninger fra konference den 7. juni 2010 på Konventum LO - Skolens konferencecenter.
Øsby Plejecenter Fravær i Øsby Plejecenter BAR SoSu Kommune		Ukendt

Projekt	Centrale begreber	Status
Radisen, børneinstitution BAR SoSu Kommune	Gratis massage, frugt og akutte afspadseringsdage.	Ukendt
Projekt	Centrale begreber	Status
Danske Bank (Virtuelle teams) BAR FOKA Privat		Ukendt
Projekt	Centrale begreber	Status
Danske Bank (Filial) BAR FOKA Privat		Ukendt
Projekt	Centrale begreber	Status
Nykredit BAR FOKA Privat		Ukendt
Projekt	Centrale begreber	Status
Herlev Hospital, Sygeplejersker BAR SoSu Region		Ukendt
Projekt	Centrale begreber	Status
Frederikssund kommune, socialrådgivere i familieafdelingen BAR FOKA Kommune		Ukendt

Bilag 4: Casekit - interviewramme

Social kapital hos jer

Hvad er jeres overordnede mål med at sætte social kapital på dagsordenen?

Beskriv essensen af social kapital?

- Hvilke BEGREBER står centralt?
- Hvad indeholder disse begreber?
- Hvad betyder de i jeres arbejdspladssammenhæng – helt konkret?
- Hvordan kan man SE dem på jeres arbejdsplads? Hvordan kan man se dem UDFOLDE SIG i jeres hverdag?

Beskriv jeres arbejde med social kapital?

- Hvilke begivenheder, grupper/personer/roller samt udfordringer har der været i arbejdet med social kapital?

Centrale drivkræfter

Hvem har taget initiativet til at arbejde med social kapital?

Hvilke andre grupper har haft (med)indflydelse på jeres arbejde med social kapital?

Metoder i arbejdet med social kapital

Prøv at tænke lidt over, hvilke metoder og redskaber I har anvendt – tag et par noter og lad tankerne vandre lidt tilbage i tiden omkring arbejdet med social kapital? (brug evt. et af de to værktøjer, der er bagest i dokumentet her)

Hvordan har I arbejdet med kerneopgaven?

- Hvilke metoder har I brugt?
- Hvordan skabes der koordination omkring opgaven?
- Hvilke udfordringer kan der være på tværs af fagligheder? Hvordan arbejder I med dem?
- Hvilke udfordringer kan der være mellem forskellige organisatoriske siloer/afdelinger? Hvordan arbejder I med dem?
- Udbyttet? (læring, kvalitet i arbejde, effektivitet etc)

Hvordan har jeres projekt/social kapital arbejde sat fokus på

- Samarbejde
- Tillid
- Retfærdighed
- Udbyttet? (læring, kvalitet i arbejde, effektivitet etc)

Har I arbejdet med spørgeskemaer?

- Hvordan?
- Hvem har stået for processen?
- Har der været mulighed for at udforme tilpassede spørgsmål? Hvilke?/Hvorfor ikke?
- Opfølgning? Hvordan er det gennemført? Facilitering (Ekstern/intern)
- Dialogmetoder?
- Udbyttet? (læring, kvalitet i arbejde, effektivitet etc)

Hvordan kobles det med andre projekter/hensyn/dagsordener?

- Hvilke andre projekter igangsættes?
- Hvordan forholder social kapital sig til
 - Psykisk arbejdsmiljø, Arbejdsmiljø, Trivsel?
 - Sygefravær?
 - Kvalitet, effektivitet og udvikling?
- Udbyttet? (læring, kvalitet i arbejde, effektivitet etc)

Gevinster og udfordringer

Hvilke gevinster har der været af jeres arbejde indtil nu?

- Hvilke er målbare?
- Hvilket baserer sig på kvalitative indikatorer (og hvordan)?
- Hvilket baseres på en kvalificeret trossag?

Hvilke snublesten har der været?

- Praktiske og organisatoriske

Hvilke udfordringer har I mødt undervejs?

- Organisatoriske? Koordination? Tid? Modstand? Komplexitet? Teknologi?
 - Beskriv dem konkret – og hvordan tager I hånd om det?
- Samarbejdsræssige?
 - Hvordan spiller de forskellige niveauer i organisationen sammen omkring dette?
 - Hvordan spiller forskellige dagsordener sammen?
 - Hvordan spiller samarbejdssystemet og arbejdsmiljøarbejdet sammen omkring dette?

Næste skridt

- Hvordan ser jeres 'sociale kapital' ud om 5 år hvis alt går rigtig godt?
 - Hvordan når I frem dertil?
- Hvordan er jeres næste skridt?
- Hvilke udfordringer ser I for at træde dette skridt?
- Hvad kunne være en hjælp for at kunne træde de næste skridt?
- Hvis du skulle ønske dig støtte til arbejdet fra for eksempel BARene, hvad kunne en sådan støtte så bestå af?

Forankringsperspektiv

- Hvordan forankres arbejdet i AMO/SU?
- Og hvordan involveres ledere og medarbejdere?
- Hvordan tænker I forandring i øvrigt på en længere sigt?

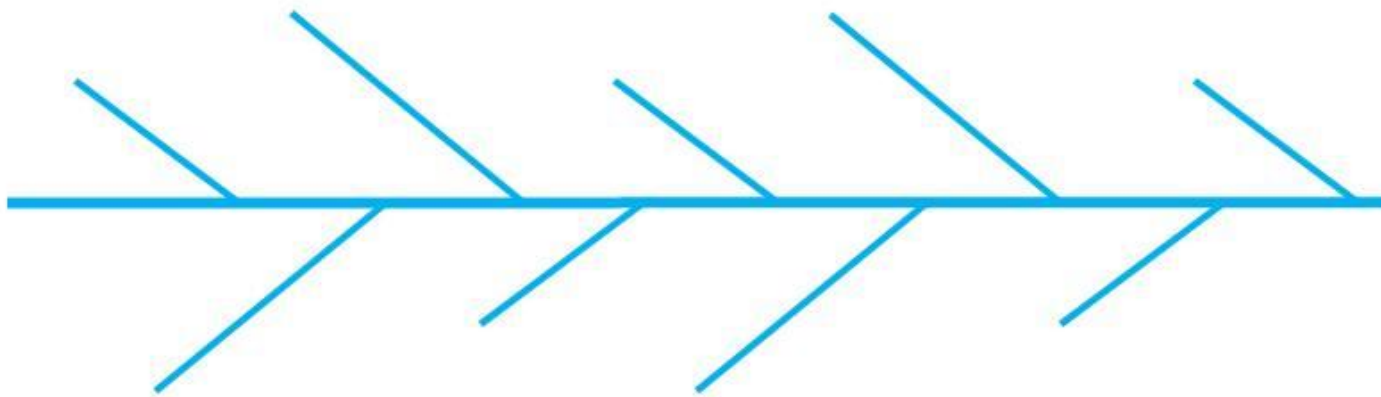
Et kerneopgaveperspektiv: Hvordan 'forhandles' der om kerneopgaven, hvordan inddrager man de forskellige perspektiver, fagligheder osv.?

Sammenhængen mellem social kapital og psykisk arbejdsmiljø: Har man med SK-fokus løst nogle af problemerne fra psykisk arbejdsmiljø? Eller andre typer af problemer? Og hvad er ikke blevet løst?

Skriv begivenheder ind i 'fiskebenet' som har haft betydning for jeres arbejde med social kapital
(Det kan være godt at skelne mellem begivenheder i omverden og begivenheder her på arbejdspladsen)

Skriv grupper eller individer ind som har haft indflydelse på jeres arbejde med social kapital

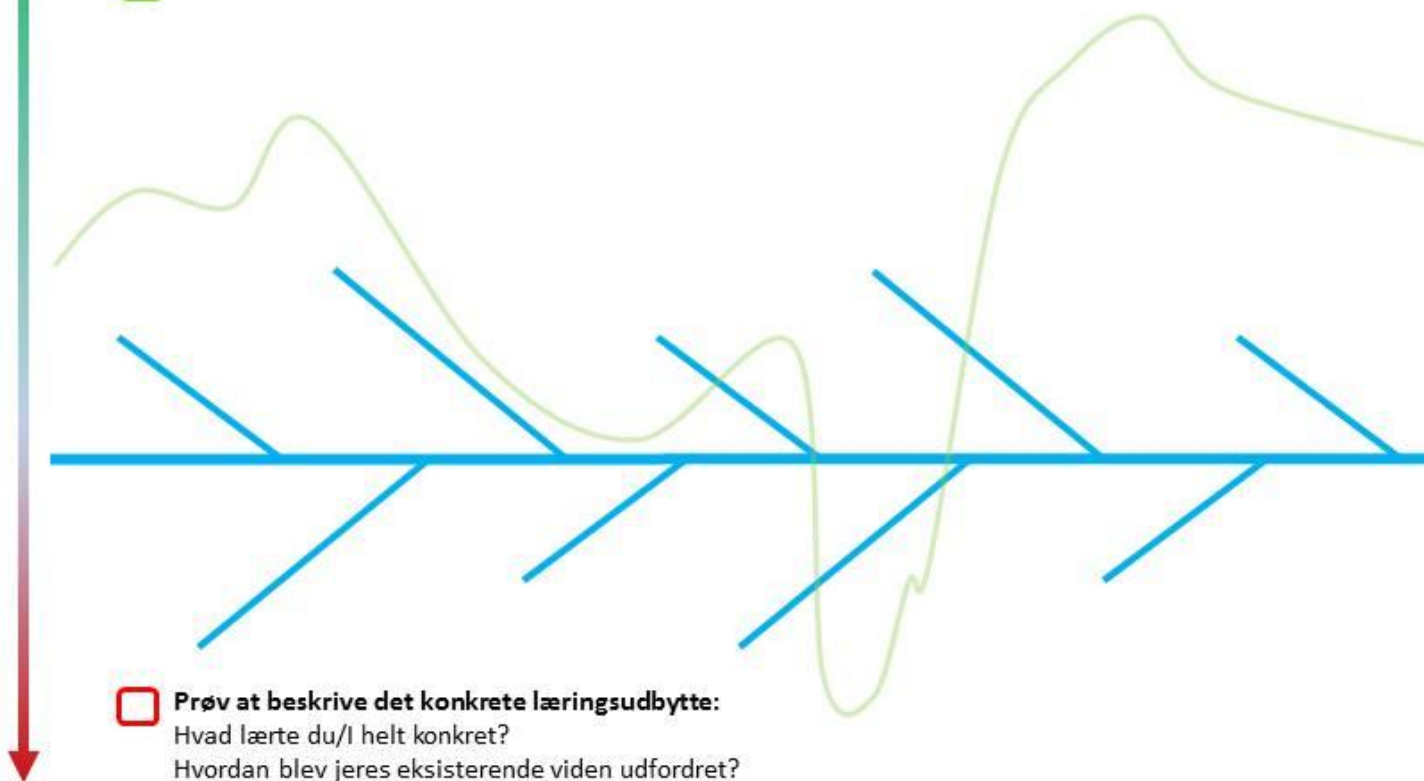
Hvilke problemstillinger, udfordringer, uenigheder og lignende har haft betydning for udviklingen af jeres arbejde med social kapital?



Energi Motivation

Skriv begivenheder ind i 'fiskebenet' som havde betydning for projektets læring (læringsanledninger)
Du kan prøve at skelne mellem DIN læring og projektets læring. Du kan også overveje at definere forskellige interesser og
vurdere deres læringsudbytte.

Karakteriser eventuelt hvordan motivationen udviklede sig undervejs i projektet



Prøv at beskrive det konkrete læringsudbytte:

Hvad lærte du/I helt konkret?

Hvordan blev jeres eksisterende viden udfordret?

Var der tale om justeringer? Hvordan?

Var der tale om grundlæggende ændringer i måden at gøre tingene på? Hvordan?

Var der tale om grundlæggende måder at forstå hele grundlaget for projektet på? Hvordan?

Bilag 5: Case skabelon

Hver enkelt case er beskrevet i nedenstående skabelon. Casen er på ca. 5 sider, indeholder besvarelser på kortlægningens hovedspørgsmål.

Disposition	Aktivitet	Input / kilde
Kort arbejdspladsbeskrivelse (1 side)	Personale – ledelse og medarbejdere. Ressourcer. Personalenormering. Arbejdsmiljøindsats.	Input fra skriftligt materiale, interview med leder mv.
Kerneopgaven (1/4 side)	Beskrivelse af organisationens officielle og formelle mål, tilbud og målgruppe. Interessenter: kommune, pårørende, patientorganisationer, faglige organisationer. Kvalitetskrav til arbejdet.	Hentes fra diverse formelle papirer, strategier, værdier, ledelsesgrundlag, personalepolitikker, evalueringer mv.
Arbejdets kerne (1/4 side)	Beskrivelse af arbejdets konkrete indhold, hvordan det er organiseret, hvad der giver mening og dilemmaer i arbejdet.	Indtryk fra dagen.
Social kapital – hvordan 'gør I' SK? (1½ side)	Hvordan viser den sociale kapital sig i hverdagen? Hvornår og hvordan italesættes den? Hvilke aktiviteter/indsatser 'gør' de for at etablere, udvikle og fastholde den sociale kapital? Fremmere og hæmmere. Kontekstens betydning for arbejdet og for at der skabes social kapital.	
Måling af social kapital	Trivselsmålinger eller andre målinger/vurderinger af om I er på den rette vej? Hvordan arbejder I med disse målinger som grundlag for at komme videre?	
Forankring		
Fremtiden	Nye projekter på vej. Hvad kan styrke arbejdet med social kapital? Hvem kan gøre det (IGLO modellen). Hvordan kan det ske (fx ekstern støtte, finansiering)	

Bilag 6: Anvendt litteratur

Adler, P. S. & Kwon, S.W. (2002): *Social Capital: prospects for a new concept*.

Bourdieu, P. (1986 [1979]) "The Forms of Capital". In: John G. Richardson (ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*: 242-258. Greenwood Press, New York, Westport Connecticut, London.

Cohen, D. & Prusak, L. (2001): *In Good Company. How Social Capital Makes Organizations Work*. Harvard Business School Press.

Coleman, J. S. (1988): *Social Capital in the Creation of Human Capital*. In *The American Journal of Sociology*. Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, 95-120.

DiMaggio, P. J. & Powell, A. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. 48, 147-160

Evans, W. R. & Carson, C. M. (2005): *A social capital explanation of the relationship between functional diversity and group performance*. *Team Performance Management*, 11(7/8), 302- 315.

Gittell, J.H. (2012): *Effektivitet i sundhedsvæsenet – samarbejde, fleksibilitet og kvalitet*. København. Munksgaard.

Gittell, J.H.; Seidner, R. & Wimbush, J. (2007): *A Social Capital Model & High Performance Work Systems*. Sloan Industry Studies – Working Papers 2007; 19.

Gittell, J. H.; Weinberg, D.B.; Pfefferle, S. & Bishop, C. (2008): *Impact of Relational Coordination on Job Satisfaction and Quality Outcomes: A Study of Nursing Homes*. *Human Resource Management Journal*, Vol. 18, No 2. Blackwell Publishing Ltd. USA.

Hasle, P. & Møller, N. (2005): *Fra en konfliktkultur til udvikling i fællesskab – i danske slagterier*. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7, 71-86.

Hasle, P.; Thoft, E & Olesen, K, G. (2010): *Ledelse med social kapital*. L&R Business.

Hegedahl, P og Rosenmeier, S. L. (red.) (2007): *Social kapital som teori og praksis*. Samfundslitteratur.

Kristensen, T. S., Hasle, P. & Pejtersen, J. H. (2008): *Virksomhedens sociale kapital – en ny indfaldsvinkel til det psykiske arbejdsmiljø?* *Tidsskrift for Arbejdsliv*. 10(2):30-45.

Leana, C. R. & Van Buren III, H. J. (1999): *Organizational social capital and employment practices*. *Academy of Management Review*(24), 538-555.

McGrath, R. & Sparks, W. (2005/2006): *Knowledge, Social Capital and Organizational Learning. The Impact of the Physical Environment on Innovation*. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*.

Olesen, K.G, Thoft, E, Hasle, P, Kristensen, TS (2008): *Virksomhedens sociale kapital*. Hvidbogen. Arbejdsmiljørådet, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Pries-Heje, L. & Pries-Heje, J. (2011): *Designing virtual team building with a focus on social capital*. TAPIR Akademisk Forlag

(http://rudar.ruc.dk/bitstream/1800/6814/1/46a_Pries_Heje_Pries_Heje_2011_Designing_virtual_project_management.pdf)

Putnam, R. D. (2000) *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. Simon& Schuster, New York, London, Toronto, Sydney, Singapore.

Røvik, K. A (2011). From Fashion to Virus. *Organizations Studies* 32(5). 631-653. 2011

Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo. Universitetsforlaget

Therkelsen, M. Når det relationelle gør en forskel. *Tidsskrift for dansk sundhedsvæsen* 7, s10-12

Sørensen, O. H., Mac, A., Limborg, H. J. & Pedersen, M. (2008): *Arbejdets kerne: Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*. Frydenlund.

Websider

Socialkapital.org: Denne side beskæftiger sig med social kapital i primært en organisatorisk og arbejdslivsorienteret sammenhæng. Det er således den tilgang til social kapital der er introduceret i DK med Hvidbogen og som bygger på de(n) noget bredere og oprindelige forståelse(r) af, hvad social kapital er.

Socialkapital.dk: Her findes artikler og beskrivelser af projekter, der beskæftiger sig med social kapital i den 'oprindelige forstand'. Der er en bredere og mere samfundsmæssig orientering på disse sider.

<http://www.personaleweb.dk/tredækkeren>

<http://www.vips-projekt.dk/>

Værktøjer med videre om social kapital

- Fire hurtige om social kapital. BAR
- Inspiration til indsatser der opbygger social kapital. BAR
- Italesætte social kapital med et filmklip. BAR
- Observation af social kapital i en arbejdsgruppe. BAR
- Social kapital - Inspiration og øvelser til lederen med personaleansvar. BAR
- Spørgeskema om social kapital - samt redskaber til processen før og efter gennemførelse af spørgeskemaundersøgelsen. BAR
- Social kapital i Trivselsmeter, April 2010. Personalestyrelsen, Danske Regioner, KL, CFU, Sundhedskartellet, KTO
- Det vi skal gøre - og det vi kan gøre, når der er tid og overskud. Værktøj 2: stressfrihverdag.dk