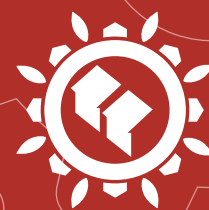


# Social kapital

Værdien af samarbejdsrelationer

Arbejdsmiljø i industrien



[bfa-i.dk](http://bfa-i.dk)



Publikationen er finansieret af BFA Industri, som er arbejdsmarkedets part i industriens fælles forum for arbejdsmiljøaktiviteter.

Dette er en generel vejledning. Der kan være forhold på virksomheden som gør, at virksomheden bør kontakte rådgiver eller sagkyndig/særlig sagkyndig.

Denne og andre publikationer, som omhandler et godt og sikkert arbejdsmiljø, findes i elektronisk form som pdf-filer på BFA Industris hjemmeside; [www.bfa-i.dk](http://www.bfa-i.dk)

Materialer fra BFA Industri kan også fås ved henvendelse til egen organisation.

Tak til virksomhederne, som har bidraget til guiden: DuPont Nutrition Biociences ApS, Ib Andresen Industri A/S, Eurofins Miljø A/S, Fertin Pharma A/S, Mekoprint Chemigraphics, Daloon A/S, Norlund A/S, DONG Energy A/S og H. Lundbeck A/S.



**bfa-i.dk**

**BFA Industri**

Udarbejdet for BFA Industri af Det Nationale Forskningscenter For Arbejdsmiljø samt Videncenter For Arbejdsmiljø

Tekst: Stig Ingemann Sørensen, Vilhelm Borg,

Katrine Nyholm Tingskov og Nanna Schacht

Grafisk tilrettelægning, illustrationer og layout: andresen design

Fotos: Claus Boesen, Sine Fiig, Henrik Frydenkjær og Heidi Maxmiling.

Tryk: Dystan & Rosenberg

Oplag: 2.000 ekspl.

November 2019

ISBN 978-87-93916-05-0



# INDHOLD

<b>INTRODUKTION</b>	<b>5</b>
Hvad er social kapital	
<b>STÆRKE SAMARBEJDSRELATIONER I TEAMS</b>	<b>8</b>
- samlende social kapital	
Kort og godt om social kapital i teams	
Sådan dannes samlende social kapital i teams	
<b>STÆRKE SAMARBEJDSRELATIONER MELLEML TEAMS</b>	<b>14</b>
- brobyggende social kapital	
Kort og godt om social kapital mellem teams	
Sådan dannes brobyggende social kapital mellem teams	
<b>STÆRKE SAMARBEJDSRELATIONER MELLEML MEDARBEJDERE OG LEDERE</b>	<b>22</b>
- forbindende social kapital	
Kort og godt om social kapital mellem ledere og medarbejdere	
Sådan dannes forbindende social kapital mellem medarbejdere og ledere	
<b>SÅDAN KAN I MÅLE JERES SOCIALE KAPITAL</b>	<b>30</b>
Hvorfor måle virksomhedens sociale kapital?	
Tjekliste – forbered jeres måling	
Mål jeres sociale kapital med NFA's elektroniske spørgeskema	
Andre målemetoder	
<b>SÅDAN KAN I ARBEJDE MED SOCIAL KAPITAL</b>	<b>36</b>
Øvelser og værktøjer	
- Samlende social kapital	
- Brobyggende social kapital	
- Forbindende social kapital	
<b>TIPS TIL LEDERE, TILLIDSREPRÆSENTANTER OG ARBEJDSMILJØREPRÆSENTANTER</b>	<b>51</b>
<b>LÆS MERE</b>	<b>55</b>



# INTRODUKTION

Det er bredt anerkendt i industrien, at gode samarbejdsrelationer er vigtige for virksomhedens produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø. Rundt omkring på danske virksomheder arbejdes der med teamproduktivitet, samarbejde på tværs af afdelinger og ledelsesudvikling.

For at skærpe konkurrenceevnen på et marked med hastige forandringer, globalisering og konstant efterspørgsel efter nye løsninger, udvikler virksomheder stadigt mere komplekse arbejdsprocesser. Målet er at skabe de bedst mulige rammer for innovation og fleksibilitet, så arbejdspladsen løbende kan omstille sig og kombinere medarbejdernes kompetencer på nye måder. Det kræver stærke samarbejdsrelationer.

Social kapital handler netop om værdien af samarbejdsrelationer på en arbejdsplads.

Ved at bruge begreber om social kapital får I en samlet tilgang til at udvikle samarbejdet på jeres arbejdsplads. Det gælder på alle niveauer, så både ledere og medarbejdere og medarbejderne indbyrdes bidrager til at gøre hinanden gode.

Denne guide tilbyder viden, målemetoder og konkrete værktøjer og øvelser om social kapital og kan på den måde understøtte det arbejde, I som virksomheder allerede gør, og bidrage til en udvikling, hvor produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø går hånd i hånd.

## → HVAD ER SOCIAL KAPITAL

Virksomhedens sociale kapital er den værdi og de ressourcer, der findes i samarbejdsrelationerne på en arbejdsplads. Det kan fx udmønte sig i tillid til hinanden, høj grad af fælles selvtillid, sammenhold og fælles forståelser af arbejdsopgaver og mål. Alt sammen forhold, der styrker kvaliteten, produktiviteten, innovationen og trivslen.

Social kapital bliver dannet på enhver arbejdsplads i samspillet mellem medarbejdere og ledere – både gennem spontane og planlagte handlinger. Samtidig bliver den sociale kapital konstant udfordret – fx af organisationsændringer, nye ledere og nye teammedarbejdere – og den skal kontinuerligt genskabes og udvikles af medarbejdere og ledere på arbejdspladsen.

## TRE TYPER SAMARBEJDSRELATIONER PÅ ARBEJDSPLADSEN

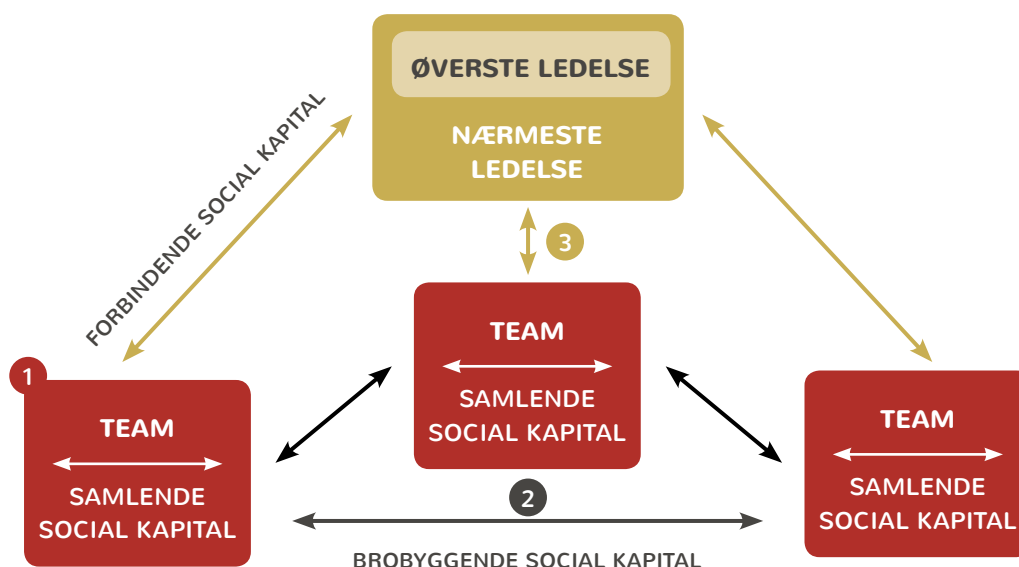
Social kapital kan opstå i tre forskellige typer af samarbejdsrelationer:

- 1 RELATIONER I DE ENKELTE TEAMS.** Medarbejderne har hyppig og direkte kontakt. De taler med hinanden og ser, hvad hinanden laver. Disse samarbejdsrelationer kaldes **samlende social kapital**.
- 2 RELATIONER MELLEM TEAMS.** Medarbejderne har ofte men ikke altid direkte kontakt. Kontakten kan også ske via brobyggere. Disse samarbejdsrelationer kaldes **brobyggende social kapital**.
- 3 RELATIONER MELLEM MEDARBEJDERE OG LEDELSE.** Både relationer mellem medarbejdere og den nærmeste teamleder og mellem medarbejdere og den overordnede ledelse. Disse samarbejdsrelationer kaldes **forbindende social kapital**.

### Hvorfor flere typer social kapital?

Det er vigtigt at skelne mellem de tre former for social kapital, fordi relationerne er vidt forskellige. Hvad der styrker relationerne mellem medarbejdere i et team er fx noget andet, end hvad der styrker relationen mellem ledelse og medarbejdere. Samme team kan have høj social kapital inden for teamet, men lav social kapital mellem ledelse og teamet. Der er forskelle i de faktorer, der kan påvirke den sociale kapital i de forskellige typer af relationer. Der er derfor også forskelle i, hvad man skal satse på at forbedre, og hvordan man kan gøre det.

## TRE TYPER AF SOCIAL KAPITAL



## → GUIDEN PRÆSENTERER VIDEN, MÅLEMETODER, ØVELSER OG VÆRKTØJER

Denne guide bidrager til at udvikle effektive teams, koordineret samarbejde på tværs af teams og konstruktivt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere.

- I får viden om de mekanismer, der danner social kapital i virksomheden. Side 8-13.
- I får metoder til at måle den sociale kapital på jeres arbejdsplads og bruge målingen som et afsæt til jeres videre proces. Side 30-35.
- I får øvelser og værktøjer til at styrke den sociale kapital til gavn for både medarbejdere og virksomhed. Side 36-50.
- I får tips til ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter om at påvirke rammerne for at udvikle den sociale kapital. Side 51-54.

Guiden bygger på en antagelse om, at virksomheder med høj social kapital generelt vil opnå bedre økonomiske resultater, højere engagement og trivsel, mindre personaleomsætning og tilsvarende positive virkninger. Guiden trækker på den nyeste forsknings- og praksis-baserede viden om, hvad der virker for hvem og i hvilken sammenhæng.

### HVEM KAN BRUGE GUIDEN?

Guiden henvender sig i særlig grad til samarbejdsudvalget og arbejdsmiljøorganisationen,

herunder ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter på industrielle arbejdspladser. Andre med ansvar og interesse for at styrke samarbejdsrelationerne på arbejdspladsen kan også med fordel bruge guiden.

Nogle virksomheder vil kunne gennemføre indsatsen selv, andre vil foretrække at bruge ekstern rådgivning. Er I omfattet af industriens overenskomst, kan I benytte jer af DI's og CO-industris samarbejdsorgan TekSam, som kan inspirere og rådgive om jeres arbejde med social kapital. Se [www.teksam.dk](http://www.teksam.dk)

### START JERES EGEN PROCES

Når I arbejder med social kapital, er den rigtige løsning stærkt afhængig af forholdene på netop jeres arbejdsplads.

Guiden er udviklet, så I som virksomhed ud fra en grundlæggende viden om mekanismerne og guidens forslag til øvelser og værktøjer kan tilrettelægge den proces der passer hos jer.

Se øvelser og værktøjer på side 36-50 og tips til ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter på side 51-54.

## HVEM STÅR BAG GUIDEN?

Guiden er udviklet i et samarbejde mellem Industriens Branchearbejdsmiljøråd, TekSam, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og Videncenter for Arbejdsmiljø.

Indholdet bygger på forskningsbaseret viden og værktøjer afprøvet i praksis. En række små, mellemstore og større industriarbejdspladser har på tre workshops generøst og interesseret diskuteret denne viden i forhold til deres konkrete erfaringer. Vi har også besøgt nogle

af disse virksomheder og interviewet dem om, hvordan de i praksis arbejder med social kapital. Virksomhedernes bidrag har haft væsentlig indflydelse på, hvordan guidens indhold er udvalgt og disponeret.

Vi håber, at guiden vil være nyttig i arbejdet med at styrke samarbejdsrelationerne og dermed den sociale kapital på jeres arbejdsplads.

**God fornøjelse!**

**VIRKSOMHEDENS SOCIALE KAPITAL** er den værdi og de ressourcer, der findes i samarbejdsrelationerne på en arbejdsplads. Det kan fx udmønte sig i tillid til hinanden, høj grad af fælles selvtillid, sammenhold og fælles forståelser af arbejdsopgaver og mål. Alt sammen forhold, der styrker effektiviteten, kvaliteten, produktiviteten, innovationen mv. i en produktion.

Social kapital bliver dannet på enhver arbejdsplads i samspillet mellem medarbejdere og ledere – både gennem spontane og planlagte handlinger. Samtidig bliver den sociale kapital konstant udfordret – af organisationsændringer, nye ledere, nye teams etc. – og skal vedligeholdes af medarbejdere og ledere på arbejdspladsen.

## HVORFOR HEDDER DET SOCIAL KAPITAL?

De sociale relationer – forstået som samarbejdsrelationerne – på en arbejdsplads påvirker produktiviteten på linje med virksomhedens teknologiske, finansielle og humane kapital. Social kapital er en udvidelse af human kapital, men adskiller sig på afgørende punkter.

Human kapital handler om den enkelte medarbejders færdigheder, viden og motivation, mens social kapital handler om medarbejdernes samarbejde om de fælles opgaver. Hvor human kapital kan skaffes ved at rekruttere kompetente medarbejdere og videreuddanne dem, kan social kapital ikke købes. Social kapital kan kun udvikles mellem medarbejdere og ledere på arbejdspladsen. Det handler ikke om personernes egenskaber, men egenskaberne i de relationer og grupper, personerne deltager i.

# STÆRKE SAMARBEJDSRELATIONER I TEAMS

## → SAMLENDE SOCIAL KAPITAL

Jo mere komplicerede arbejdsprocesser og produktionslinjer, jo mere udfordrende vil det være for den enkelte leder at bevare overblikket over alle detaljer. Medarbejderne skal kunne lede sig selv, hinanden og arbejdsprocesserne – og de skal tit og hurtigt tilpasse sig forandringer. Det kræver stærke samarbejdsrelationer i teamet.

Værdien af samarbejdsrelationer i et team, en afdeling eller en arbejdsgruppe kaldes **samlende social kapital**. Medarbejderne i gruppen har typisk daglig og direkte kontakt med hinanden og har ansvar for at udføre en eller flere sammenhængende opgaver. De er afhængige af hinandens kompetencer og indbyrdes koordinering for at løse opgaverne.

### KORT OG GODT OM SOCIAL KAPITAL I TEAMS

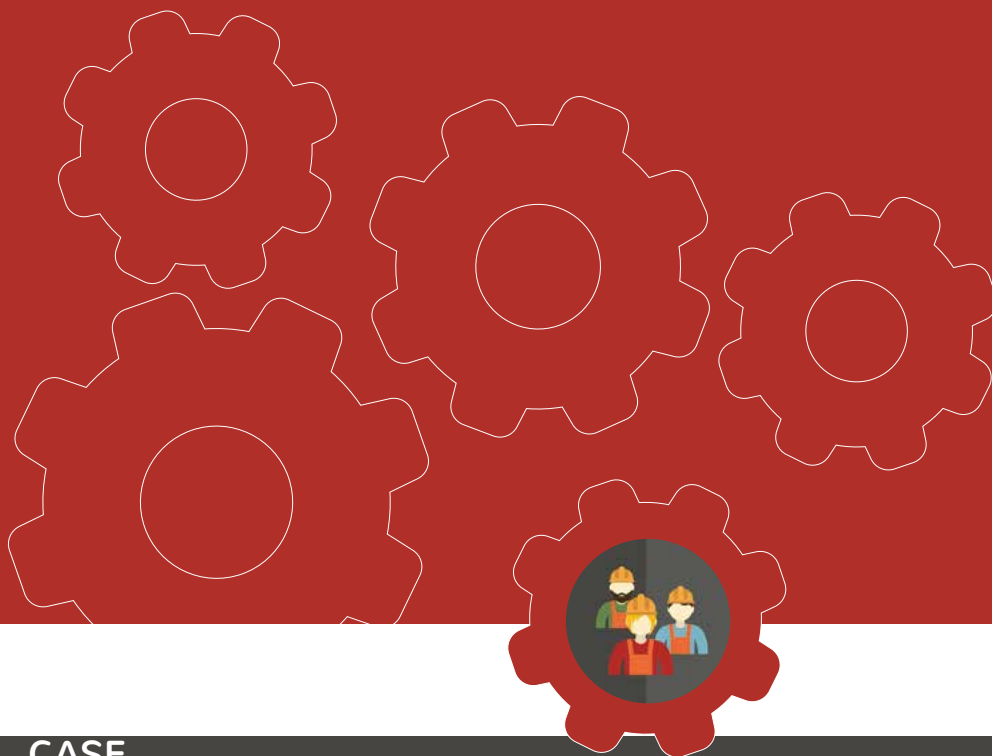
Et team har gode samarbejdsrelationer, når medarbejderne:

- Har en fælles forståelse af arbejdsopgaver og -mål
- Har en følelse af sammenhold
- Har en følelse af fælles selvtillid og ligeværdighed i teamet.

Sådan styrker I samarbejdsrelationerne i teamet:

- Sørg for at afstemme jeres forventninger til hinanden
- Sørg for at afklare roller og opgaver
- Sørg for at dele relevant viden med hinanden
- Hjælp hinanden, når der er behov for det
- Hav fokus på fælles læring – også af fejl
- Giv hinanden ideer til, hvordan man bedst løser arbejdsopgaverne
- Aftal nogle spilleregler for, hvordan samarbejdet skal foregå
- Fokusér på kvalitet, læring og succes i stedet for fejl og mangler.





## CASE

### SAMMENHOLD OG FÆLLES NORMER I EN PAKKERIAFDELING

*Dette korte eksempel giver en hurtig forståelse af, hvordan samlende social kapital i et team eller en afdeling virker og udfordres på en arbejdsplads.*

#### Baggrund

I pakkeriet er der flere pakkelinjer, hvor nogle linjer fungerer godt det meste af tiden, mens andre linjer har flere afbrydelser. Hver linje har sit eget resultatmål. De fleste medarbejdere i de mindre velfungerende teams oplever mangel på sammenhold og fælles normer. Der er ikke enighed om, hvad man skal nå i arbejdet. Nogle mener 'bedst muligt i hele teamet', andre mener 'gode tal for egen linje'.

Nogle medarbejdere kan fx beslutte selv at starte nye linjer, når deres egen linje kører godt. Det sker uden at lægge mærke til, at andre kolleger oplever stress ved afbrydelser på den linje, de arbejder på og derfor kun har få muligheder for at holde pauser. Disse kolleger mener, at man i højere grad skal være opmærksom på, hvordan man kan hjælpe hinanden med at få alle linjer til at fungere så godt som muligt.

#### Udfordring

Pakkeriafdelingen har flere udfordringer: Medarbejderne har ikke samme opfattelse af

det fælles mål, de er ikke enige om, hvordan de skal arbejde sammen, de er ikke opmærksomme på hinandens arbejde, og de hjælper ikke og lytter ikke til hinanden.

#### Hvordan kan pakkeriafdelingen arbejde med social kapital?

En måde at forbedre den sociale kapital i teamet kunne være at nedsætte en arbejdsgruppe, som kommer med et oplæg om, hvilke ændringer der bør ske i afdelingen.

Oplægget kunne beskrive de udfordringer, teamet oplever:

- Individuelle resultatmål
- Mangel på fælles normer – bl.a. om, hvornår man starter nye linjer, hjælper hinanden og er opmærksomme på kollegernes arbejde.

Oplægget kan desuden lægge op til en proces, hvor medarbejderne diskuterer og bliver enige om en række forslag til fælles spilleregler og normer, som skal gælde alle medlemmer af teamet.



**SE FORSLAG TIL TEAMTRÆNING OG ØVELSER PÅ SIDE 36-41.**



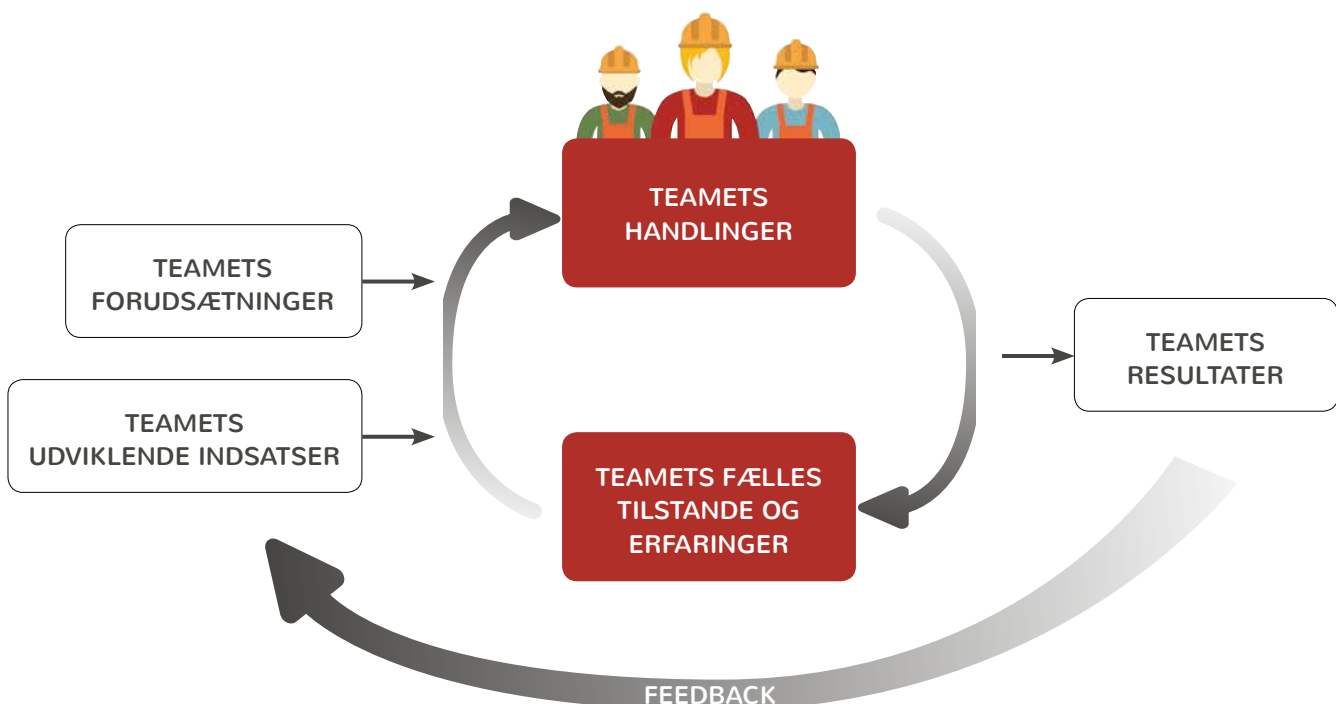
## → SÅDAN DANNES SAMLENDE SOCIAL KAPITAL I TEAMS

Den samlede sociale kapital opbygges og vedligeholdes gennem medarbejdernes samarbejde og fælles erfaringer i teamet.

Modellen viser, hvordan forskellige mekanismer spiller sammen, når samlede social kapital dannes i et team eller en afdeling.

Til venstre i modellen er vist det, som påvirker teamets samarbejde:

- **Forudsætninger.** Organiseringen af teamets opgaver i det sammenhængende produktionssystem, teamets placering i virksomheden og medarbejdersammensætning samt medarbejdernes færdigheder, viden og motivation.



- **Udviklende indsatser.** Uddannelse, træning, øvelser og ledelsens handlinger. Teamlederen kan fx være opmærksom på, hvor det er nødvendigt at hjælpe hinanden, give mere relevante oplysninger og støtte medlemmer, der har vanskeligt ved at spørge andre om hjælp.

I midten er vist mekanismer, som skaber og bevarer den samlede sociale kapital i teamet:

- **Handlinger.** Teamets effektivitet og kvalitet afhænger af medarbejdernes færdigheder, viden og motivation, men også af organiseringen af deres opgaver og opgavernes afhængighed af hinanden. Det er afgørende, hvordan medarbejderne interagerer med hinanden. Det kan fx være ved at følge med i kollegers arbejde, hjælpe, give informationer og feedback, koordinere, lede, stille forslag og løse problemer.
- **Fælles tilstande og erfaringer.** Medarbejdernes handlinger i teamet fører til fælles erfaringer, der gør medarbejderne i stand til efterfølgende at samarbejde på en mere effektiv og glidende måde. Der sker en læringsproces, som fx fører til gruppenormer, fælles forståelse af opgaven og måden, den skal løses på, teamselvtillid, sammenhold, gruppeidentifikation, tryghed og tillid. Disse fælles tilstande gør, at medlemmernes handlinger over for hinanden oftest går lettere. Fx vil en fælles forståelse af opgaverne og teamarbejdet gøre det lettere at hjælpe hinanden og kommunikere.

Til højre i modellen er vist resultaterne af teamets arbejdsindsats:

- **Resultater.** Produktivitet, kvalitet, engagement, trivsel mv. Jo bedre medlemmerne er til at hjælpe hinanden og kommunikere, jo bedre resultater vil de opnå. Jo bedre sammenhold og fælles forståelse, jo mere sandsynligt er det også, at teammedlemmerne vil fortsætte sammen.

Nederst i figuren viser pilen, at resultaterne også kan fungere som feedback til teamets udviklingsindsatser og de organisatoriske rammer omkring teamet:

- **Feedback.** Hvis der opstår problemer i teamets resultater – fx med produktionsresultaterne eller medarbejdernes trivsel – er det en væsentlig feedback til hvilke udviklende indsatser, teamet har brug for. Indsatserne kan igangsættes af teamet selv, af ledelsen eller i et samarbejde mellem ledelse og team. Feedbacken kan også pege på problemer i teamets organisering eller teamets placering i virksomhedens samlede produktionssystem og på den måde involvere både nærmeste og overordnede ledelse.

## → HVAD ER ISÆR VIGTIGT FOR TEAMETS SAMARBEJDSSEVNE?

Evnen til at samarbejde er afgørende for teamets drivkraft og præstation. Især fire forhold er afgørende for, at samarbejdet fungerer – teamets normer, teamets fælles forståelse, teamets selvtillid og trygheden i teamet.

### 1. TEAMETS FÆLLES NORMER – SPILLEREGLER FOR SAMARBEJDE

Når et team samarbejder om fælles opgaver, sker der normalt det, at der udvikles nogle fælles normer for, hvordan man handler. Fx om, hvor meget man følger med i hinandens opgaver, hvor meget man hjælper og bakker hinanden op, hvor meget initiativ man tager, og hvor meget og hvor tydeligt man informerer hinanden om det, der sker i arbejdets forløb, fx forsinkelser, afvigelser mv.

### 2. TEAMETS FÆLLES OPGAVEFORSTÅELSE

Jo mere, teamet samarbejder, udveksler og koordinerer, jo større er sandsynligheden for, at teamet udvikler en fælles forståelse af arbejdsopgaven og samarbejdsformen.

Det er dog langt fra sikkert, at det sker. Nogle teams bliver ved med at have forskellige forståelser af opgaverne, og hvordan samarbejdet skal foregå, hjælper ikke hinanden og oplever ikke et fælles ansvar. Resultatet er lavere social kapital.

- Jo **mere sammenhængende** (ikke nødvendigvis identiske), teammedlemmernes forståelse af arbejdsopgaven og samarbejdsformen er, jo bedre præsterer teamet.
- Det enkelte team løser **arbejdsopgaven** bedre, hvis medarbejderne udvikler fælles forståelse af både arbejdsopgaverne og samarbejdsformen. Omvendt bliver opgaverne udført ringere, hvis man fx kun har øje for sin egen maskine, ikke forstår hinanden eller endog misforstår hinanden.
- Teamets fælles positive erfaringer. Fx opgaver, der er løst godt i fællesskab
- Gode rollemodeller. Fx en kollega eller leder i eget eller et andet team
- Opbakning fra omgivelserne, fx hvis andre uden for teamet viser tillid til, at teamet kan klare opgaverne
- Stemningen i teamet. Jo bedre, teamets medlemmer er til at bakke hinanden op og til at stå sammen om opgaveløsningen, jo mere fælles selvtillid vil teamet typisk have.

### 3. TEAMETS KOLLEKTIVE SELVTILLID

I et team med stor, kollektiv selvtillid tænker man 'vi kan løse opgaven' i stedet for 'jeg kan løse opgaven'. Der hersker en fælles overbevisning om, at teamet kan organisere og handle for at nå et mål. Jo større kollektiv selvtillid, jo bedre præstation.

Flere faktorer er afgørende for teamets kollektive selvtillid:

### 4. TEAMETS TRYGHED

Når et team har høj grad af gensidig tillid og anerkendelse samt oplevelse af tryghed, skaber det gensidige positive forventninger til, at andre teammedlemmer har gode intentioner og handler for teamets fælles interesser. Høj tillid og tryghed i teamet bevirker, at teammedlemmerne tør mere, og at de er i stand til at lære mere.

#### GODE RÅD TIL DIG SOM LEDER

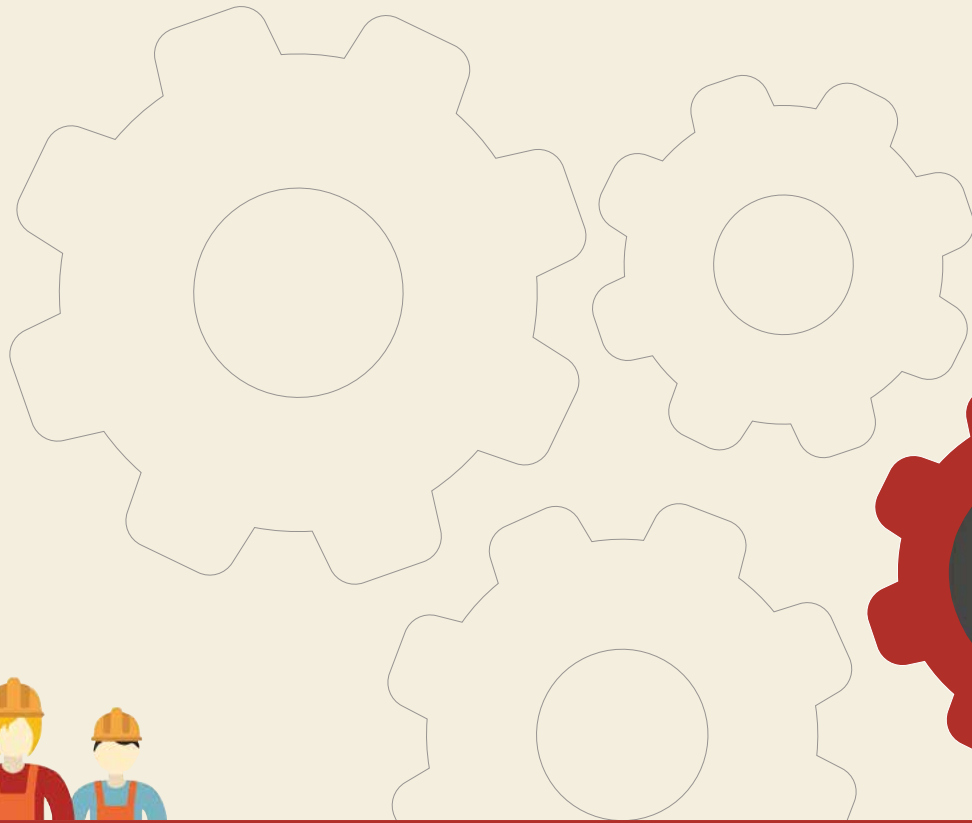
##### Den gode teamleder/værkfører:

- Har fokus på gensidig respekt og tillid
- Involverer medarbejderne
- Sørger for fælles forståelser af arbejdsopgaverne.

##### Hvordan:

Teamlederen kan med fordel:

- Skabe mulighed for en åben og ærlig dialog
- Støtte medarbejdere, der udfordrer 'vi plejer'
- Have en coachende ledelsesstil
- Være opmærksom på læringskulturen i teamet. Fx, at man støtter hinanden i vanskelige opgaver og dermed fremmer fælles læring
- Give feedback til hele teamet og ikke blot enkelte teammedlemmer
- Sørge for et arbejdsmiljø karakteriseret af tillid, samarbejde, kompetenceudvikling og frihed til at give konstruktiv kritik i opgaveløsningen
- Inddrage medarbejdernes viden og erfaringer i planlægningen af arbejdet og ved vigtige beslutninger.



# STÆRKE SAMARBEJDSRELATIONER MELLEM TEAMS

## → BROBYGGENDE SOCIAL KAPITAL

Jo mere komplekse arbejdsprocesser, jo vigtigere bliver det at videndele og samarbejde på tværs af teams og kombinere medarbejdernes kompetencer på nye måder.

I et produktionsflow med flere teams har samtlige medarbejdere sjældent daglig kontakt med hinanden. Det gør det til en udfordring at kom-

munikere om fælles mål og forstå hinandens bidrag til produktionsprocessen.

Kontakten på tværs af teams kan styrkes gennem ét eller få teammedlemmer, som har forbindelse til et eller få medlemmer af et andet team. Her kalder vi dem brobyggere – men de kan også betegnes 'flowkoordinatorer' eller



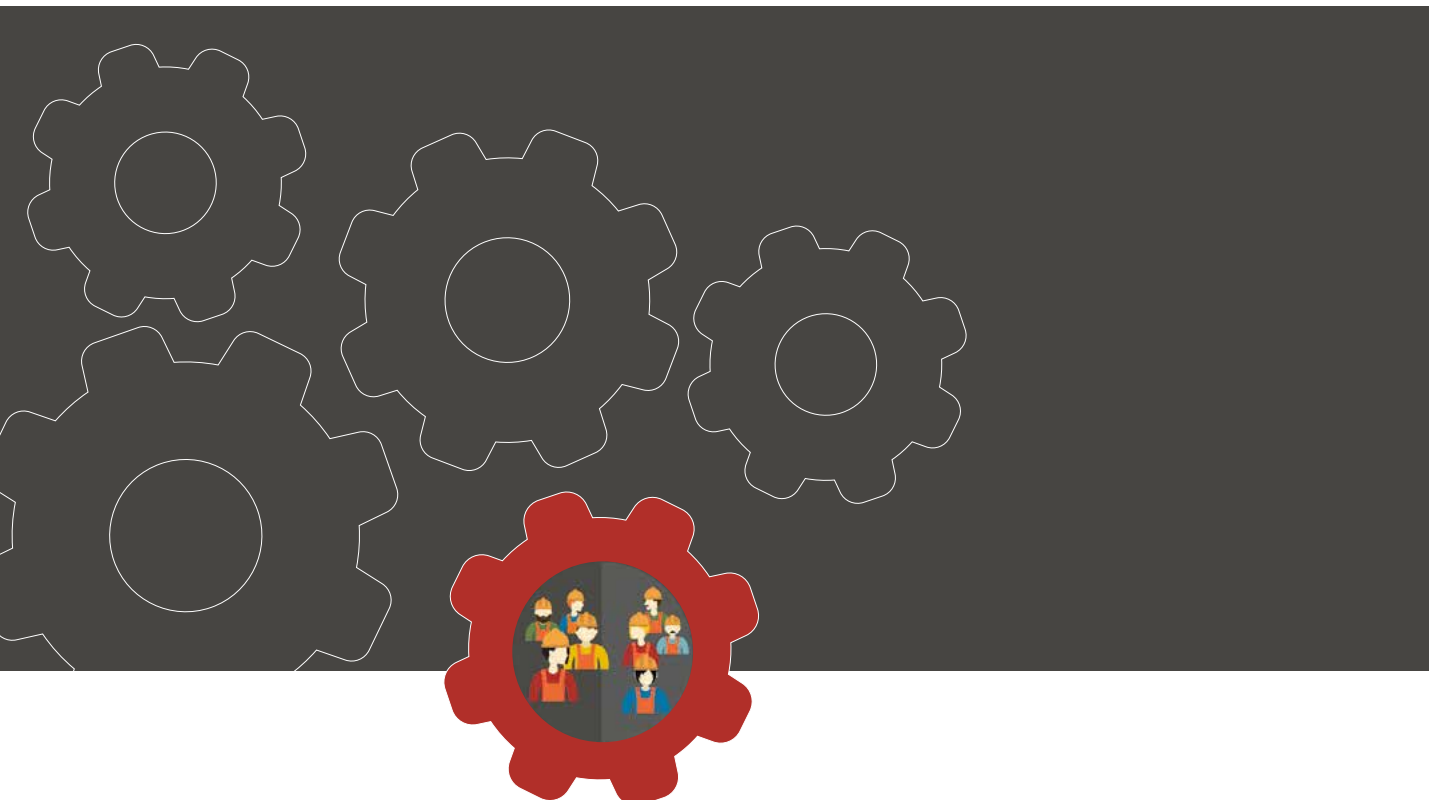
### KORT OG GODT OM SOCIAL KAPITAL MELLEM TEAMS

I samarbejder godt mellem teams, når I:

- Har en fælles forståelse af jeres opgave
- Er enige om spillereglerne for, hvordan I er opmærksomme på andre teams, hvordan I hjælper hinanden og tager initiativer over for hinanden
- Har en fælles opfattelse af, hvordan teammedlemmer bedst handler over for medlemmer i andre teams
- Forstår de andre teams bidrag til at løse jeres fælles opgave
- Har tillid til hinanden.

Sådan styrker I relationerne mellem teams:

- Skab mulighed for, at forskellige faggrupper kan samarbejde og bruge hinandens kompetencer på tværs af teams
- Sørg for, at også teknologi understøtter videndeling og samarbejde på tværs
- Sørg for, at teams deler relevant og nyttig viden med hinanden
- Hold hinanden orienterede, og giv hinanden relevant og brugbar information om ændringer i planer og udførelse af opgaver med betydning for de andre



tilsvarende. En brobygger kan både være formelt udpeget eller ganske uformelt bevidst eller ubevidst agere i rollen som brobygger, fx ved at have arbejdet i en anden afdeling tidligere, ofte møde andre kolleger gennem sociale aktiviteter, frokostpauser, andre pauser eller lignende.

Brobyggerne bidrager til at skabe de broer mellem teams, der styrker det tværgående samar-

bejde. Stærke broer mellem teams kan fx bestå af fælles mål, fælles opfattelse af, hvordan I samarbejder, og respekt om hinandens bidrag til den fælles opgave.

Værdien af samarbejdsrelationerne mellem virksomhedens teams, afdelinger og arbejdsgrupper, kaldes **brobyggende social kapital**.



### HVAD ER EN BROBYGGER?

En brobygger er en medarbejder, der bidrager til at skabe de broer mellem teams, der styrker det tværgående samarbejde. Stærke broer mellem teams kan fx bestå af fælles mål, fælles opfattelse af, hvordan I samarbejder, og respekt for hinandens bidrag til den fælles opgave.

En brobygger kan både være formelt udpeget eller ganske uformelt bevidst eller ubevidst agere i rollen som brobygger, fx ved at have arbejdet i en anden afdeling tidligere, ofte møde andre kolleger gennem sociale aktiviteter eller lignende.





## CASE

### NÅR VI ER AFHÆNGIGE AF DE ANDRE – UDFORDRINGER MELLEM TEAMS I EN FØDEVAREVIRKSOMHED

*Denne fiktive case giver en hurtig forståelse af, hvordan brobyggende social kapital imellem teams virker og udfordres på en arbejdsplads.*

#### Baggrund

I virksomheden Læskemester A/S er der et flow mellem produktion, tapperi, pakkeri og lager-team.

Medarbejderne i tapperiet og pakkeriet oplever ofte afbrydelser i arbejdet på grund af ændringer i arbejdsplanerne. Det er produktionsteamet, der lægger arbejdsplanerne og foretager ændringerne.

I tapperiet oplever medarbejderne spildtid i forbindelse med uforudsete ændringer i produktionen. De oplever ofte, at de ikke har fået tilstrækkelige informationer om ændringer, og at produktionsteamet ikke overholder aftaler om at give besked i god tid før en ændring.

I pakkeriet oplever medarbejderne ofte besvær med mangel på emballage, de skal have fra lageret, og de oplever, at produktionsteamet ikke har undersøgt, om der er tilstrækkelig mængde af emballage til nogle af produkterne.

Produktionsteamet foretager ændringer i planer ud fra oplysninger fra kunder. Teamet er afhængig af, at produkterne kan modtages i tapperiet på bestemte tidspunkter, da dette er afgørende for produktkvaliteten. Medarbejderne i produktionen oplever, at medarbejderne i de øvrige teams ikke har tilstrækkelig forståelse for, at det er nødvendigt at foretage ændringer i planerne. De mener, at de øvrige teams ikke værdsætter produktionsteamets store arbejde med at overholde kundekrav og kvalitet.

#### Casen viser eksempler på nødvendigheden af:

- Informationer mellem teamene
- Indbyrdes forståelse af hvert teams opgaver
- Gensidig værdsættelse af hvert teams bidrag i varetagelsen af opgaven
- Fælles forståelse af, hvordan samarbejdet mellem teamene skal fungere
- Fælles mål for, hvornår er opgaven løst godt nok.



**SE FORSLAG TIL SAMARBEJDS-ØVELSE MELLEM TEAMS PÅ SIDE 42-44.**

## → SÅDAN DANNES BROBYGGENDE SOCIAL KAPITAL MELLEM TEAMS

I dette afsnit belyser vi, hvordan broer mellem teams dannes, og brobyggende kapital opstår. Målet er at vise de mekanismer, der foregår, så I lettere kan sætte ind og handle, når I vil styrke samarbejdet mellem jeres teams.

#### BROER MELLEM TEAMS

Den brobyggende sociale kapital opbygges og vedligeholdes gennem teamenes samarbejde og erfaring med hinanden.

Relationerne kan ses som broer mellem de forskellige teams og består af forskellige ressourcer:

- Fælles normer for samarbejdet og enighed om forventninger til hinanden på tværs af teams
- Forståelse af de respektive teams opgaver og kompetencer – og hvordan de bedst muligt kommer til at hænge sammen
- Fælles eller forenelige mål for alle teams og identifikation med hinanden som dele af samme helhed





- Indbyrdes tillid, respekt og anerkendelse af de respektive teams bidrag til den fælles opgave.

Disse ressourcer dannes ikke nødvendigvis som inden for et team gennem direkte kontakt mellem alle medarbejderne i det andet team, man samarbejder med. Ressourcerne dannes ofte gennem repræsentanter, som kaldes brobyggere.

En brobygger kan være en leder eller en medarbejder. Brobyggeren fra det ene team har kontakt med en brobygger fra det andet team. Første led i dannelsen af social kapital sker i denne direkte kontakt mellem brobyggerne. Næste skridt er, at de opståede ressourcer – fx tillid og fælles mål – udbredes til de øvrige medlemmer i hvert team, så de to teams som helhed opnår de samme ressourcer i forholdet til hinanden.

## OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER OG UDFORDRINGER

Mens medarbejdere i samme team har daglig og hyppig kontakt og kender hinanden, er kontakten mellem teams sjældnere og mere indirekte. Det betyder, at medarbejdere i forskellige teams eller afdelinger kan have sværere ved at forstå kollegernes handlinger og informatio-

ner. Det kan føre til hyppigere misforståelser og sammenstød, hvor man tilskriver de andre opfattelser eller motiver, de måske ikke har.

Normalt identificerer medarbejderen sig stærkest med det team, han eller hun er mest sammen med og gør sig flest erfaringer med. Tilsvarende opfattes medlemmer af andre teams som 'de andre'.

Når vi indgår i teams, bliver forskelle mellem personer i vores eget team formindsket, mens forskelle til andre uden for teamet bliver tydeligere. Vi deler verden op i 'os' og 'dem'. Det har betydning for vores handlinger, tanker, følelser og motivation. Man opfatter automatisk sine egne teammedlemmer mere positivt, forstår dem lettere og kan have forudfattede meninger om 'de andre'.

Disse naturlige gruppemekanismer kan indebære potentielle konflikter. Hvert team vil gøre sit til at opretholde en positiv opfattelse af 'os' sammenlignet med 'dem'. Disse spændinger er en udfordring i enhver organisation, hvor forskellige teams skal samarbejde. Det er derfor vigtigt at anerkende dette konfliktpotentiale og arbejde med relationerne mellem teams.

## INTET TEAM ER EN Ø

Når I arbejder med at skabe fælles forståelse for den gensidige afhængighed mellem jeres teams og respekt for hinandens bidrag, er der hjælp at hente ved at se på teorien om multiteam-systemer. Enhver arbejdsplads af en vis størrelse består af flere teams, der er indbyrdes afhængige – derfor kan de fleste arbejdspladser betragtes som et multiteam-system.

I vil sandsynligvis kunne placere jeres produktionsflow inden for en af de tre samarbejdsformer herunder. Modellen kan bidrage til et fælles overblik over jeres teamrelationer. Se også øvelsen 'Tegn jeres teamrelationer' på side 43.

I et multiteam-system er de enkelte teams afhængige af hinanden og leverer resultater og informationer til hinanden for at løse en fælles målsætning. Hvert teams indsats og resultater er afhængige af andre teams.

Figuren viser forskellige grader af indbyrdes afhængighed mellem teams i en virksomhed. Der er tale om 'rene' modeller. I praksis er der flere mulige kombinationer af de tre former.

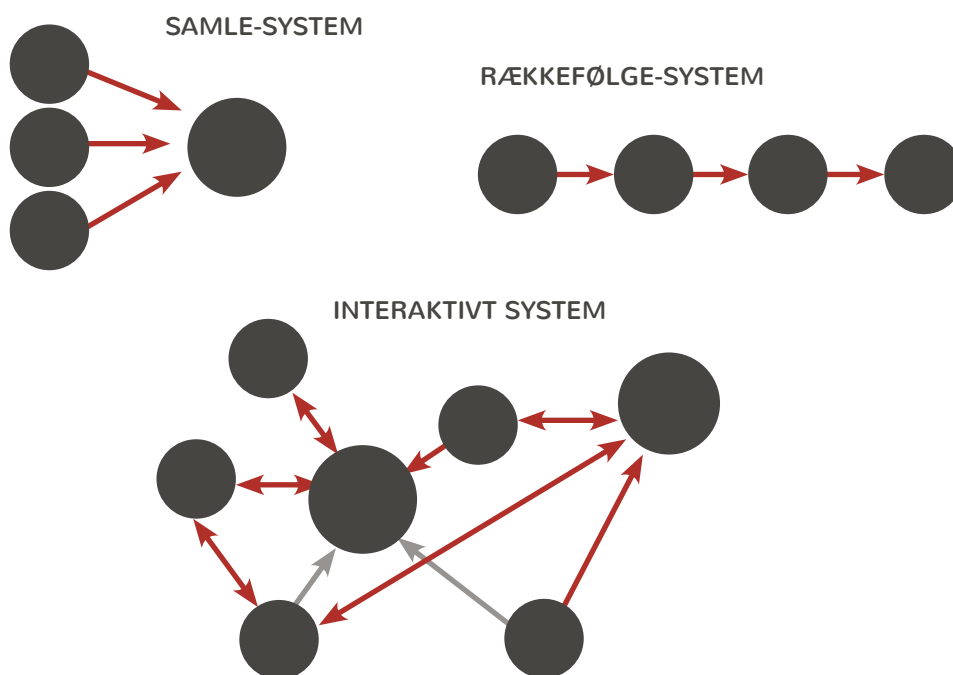
I et **samle-system** arbejder hvert team uafhængigt af hinanden og gør deres 'produkt' færdigt, hvorefter produkterne kombineres. Teamene

har ikke det store behov for at udveksle informationer med hinanden.

I et **rækkefølge-system** udfører hvert team deres opgaver i rækkefølge og leverer til det næste team. Afbrydelser eller ændringer i et af teamene vil påvirke det næste teams udførelse af deres opgave. Derfor er en vis koordination og information nødvendig. Rækkefølge-systemet er her skitseret lineært. Det er dog vigtigt at understrege, at hvert team ofte har andre afhængighedsforhold uden for den lineære rækkefølge – det kan være samarbejdspartnere mv. både i og uden for organisationen.

I et **interaktivt system** er teamene endnu mere afhængige af hinanden. I tilfælde af ændringer i et teams udførelse af opgaven er det nødvendigt, at de øvrige teams ændrer i deres opgaveudførelse. Derfor er en vedvarende dialog med informationer og forhandlinger nødvendig.

Enhver medarbejder i et team balancerer sin energi mellem flere delmål – sine individuelle mål med sin egen opgave, teamets mål med teamets samlede opgave og virksomhedens samlede mål med hele opgaven. Det er vigtigt, at de forskellige delmål indgår i en fælles forståelse. Ellers vil hvert team komme til at fungere som en 'silo', som ikke ser og forstår de





andres bidrag. Det kan gøre det svært at få gode samarbejdsrelationer mellem teamene, og det påvirker hele arbejdspladsens produktion og resultater.

## → HVAD ER ISÆR AFGØRENDE FOR SAMARBEJDET MELLEML TEAMS?

Evnen til at samarbejde på tværs af teams, afdelinger og arbejdsgrupper har stor betydning for virksomhedens omstillingsparathed, innovation og produktivitet.

Her har vi samlet nogle af de vigtigste indsatsområder, når I vil styrke samarbejdet mellem teams. Det handler om at være opmærksom på grænserne mellem jeres teams, at kende mekanismerne i en brobygning og om at vide, hvad du som leder eller beslutningstager kan gøre.

### ER DER ÅBNE ELLER LUKKEDE GRÆNSER MELLEML JERES TEAMS?

Grænserne mellem teamene er måske besluttet af ledelsen og giver en produktionsmæssig logik. Men i praksis er teamene gennem deres samarbejdsrelationer selv med til at skabe grænserne, som ikke nødvendigvis følger organisationsdiagrammet.

Hvordan hvert team forholder sig til de øvrige teams, afhænger af, hvordan teamet betragter sine omgivelser. Er de øvrige teams et slaraffenland af ressourcer? Byder de øvrige teams ofte på forstyrrelser, afbrydelser og ændringer? Eller oplever teamet forholdet med andre teams som en ligeværdig relation, hvor de forskellige teams påvirker hinanden?

Krav fra omgivelserne behøver ikke at være negative, så længe de forskellige teams har en oplevelse af at kunne matche kravene ved at lære noget nyt. Teamets reaktionsmønster afhænger af tillid, tryghed og kollektiv selvtillid. Både inden for teamet og i relationerne mellem teamene.

Måske oplever teamet kravene fra de andre teams og fra omgivelserne som forstyrrelser af det normale arbejdsforløb, så teamets reaktion er at forsvare sig, beskytte sig og genfinde det normale. Eller måske betragter teamet kravene fra omgivelserne som spændende udfordringer og trædesten til ny læring, nye muligheder og bedre resultater.

På den måde har det stor betydning for virksomhedens produktivitet, hvordan de brobyggende relationer fungerer.

## SÅDAN SKER EN FORMEL BROBYGNING

En brobygning kan opstå ganske uformelt, fx ved at en medarbejder tidligere har arbejdet i en anden afdeling eller kender kolleger på tværs af teams gennem sociale aktiviteter.

Når I kender mekanismerne i en brobygning, kan I planlægge brobygning mellem teams og på den måde styrke samarbejdsrelationerne. Se også øvelserne på side 42-44.

Formelle brobygningsaktiviteter iværksættes ofte på grund af erkendelser i teamet eller i begge teams af, at samarbejdet ikke fungerer optimalt, eller fordi en ny opgave stiller nye krav til samarbejdet mellem de to teams. Brobygningsaktiviteter kan også være dikteret af virksomhedens ledelse.

Brobygning mellem to teams går typisk igennem fire faser. Hvert af de to teams har en brobygger – og det er gennem deres relation, at de to teams får tillid til hinanden, opnår en forøget forståelse for hinandens opgaver og kompetencer og derved bygger bro mellem teamene.

**1. Indledning af relationen.** En medarbejder fra et team kontakter et andet team. Formålet er at løse et problem eller en opgave, hvor samarbejde er nødvendigt. Denne medarbejder bliver på den måde en brobygger. Typisk har brobyggeren inden den indledende kontakt en forudfattet positiv eller negativ holdning til, hvordan det pågældende team fungerer, herunder hvor godt teamet er til at løse sine opgaver og til at samarbejde. Den forudfattede holdning bygger typisk på tidligere erfaringer, myter, ry og rygter.

Alle disse elementer tilsammen grundlægger en foreløbig tillidsrelation og indbyrdes forståelse mellem brobyggeren og det andet team.

**2. Forhandlingsfasen.** Brobyggeren kommunikerer med en tilsvarende brobygger fra det andet team og starter en forventningsafstemning – også kaldet forhandling. Denne forhandling kræver intensiv dialog, åbenhed, interesse for det andet teams forudsætninger og vilkår samt en vis risiko-parathed. Denne førstehåndskontakt kan opveje brobyggerens tidligere holdninger, og tillidsrelationen og forståelsen mellem de to brobyggere kan ændre sig. Forhandlingen danner basis for brobyggerens tillid til og forståelse af den anden brobygger, stadig på individniveau.

**3. Dannelsesfasen.** Brobyggeren 'overfører' de nye erfaringer og den eventuelt ændrede opfattelse af det andet team til sit eget team. Den nye opfattelse bygger dels på den personlige kontakt i forhandlingsfasen, dels på opsamlede erfaringer fra personer i resten af organisationen. Tilliden og forståelsen samt enigheden mellem personer bliver udvidet til at handle om tillid, forståelse og enighed mellem teams.

**4. Funktionsfasen.** Her skaber teamet en fælles opfattelse af det andet teams troværdighed og kompetence. Det samme sker i det andet team i kraft af den anden brobygger. På basis af brobyggerens arbejde opbygger de to teams en fælles relation og etablerer en rutine for, hvordan det nye samarbejde skal fungere.



## GODE RÅD TIL DIG SOM LEDER

### Det gode lederteam:

- Forbinder adskilte grupper
- Håndterer grupperes egeninteresser og konflikter med andre grupper
- Gøder samarbejdet, koordineringen og videndelingen mellem teams.

### Hvordan:

Fokuser på at gøre det lettere for de forskellige teams selv at koordinere arbejdet indbyrdes. Det gør I ved at:

- Skabe rum for, at forskellige teams og faggrupper kan dele viden, bruge hinandens kompetencer og samarbejde
- Udvikle og kommunikere præcise fælles forståelser for samarbejdet mellem de forskellige teams. Jo bedre, de enkelte teamlederes fælles forståelser stemmer overens, jo bedre hænger de sammen for medarbejderne i de forskellige teams. Her fungerer teamlederne som brobyggere
- Kommunikere tydeligt, hvem der er 'brobygger' for hvert team i forhold til de andre teams.



# STÆRKE SAMARBEJDSRELATIONER MELLEM MEDARBEJDERE OG LEDERE

## → FORBINDENDE SOCIAL KAPITAL

Komplekse arbejdsprocesser og produktionslinjer udfordrer ofte forholdet mellem ledere og medarbejdere. Lederen kender ikke alle fagligheder og detaljer i udvikling og produktion og kan ikke nøjes med at organisere og styre processen. Derfor bliver ledere og medarbejdere yderligere afhængige af hinandens viden, ressourcer og samarbejde for at komme i mål med opgaven.

Stærke samarbejdsrelationerne mellem medarbejdere og ledere kaldes **forbindende social kapital**. Det særlige kendetegn ved forbindende social kapital er, at relationen går på tværs af de hierarkiske lag i virksomheden.

For at forstå forbindende social kapital og arbejdet med at styrke relationerne giver det mening at se på relationerne både mellem medarbejdere og den nærmeste leder – og mellem medarbejdere og den samlede ledelse.

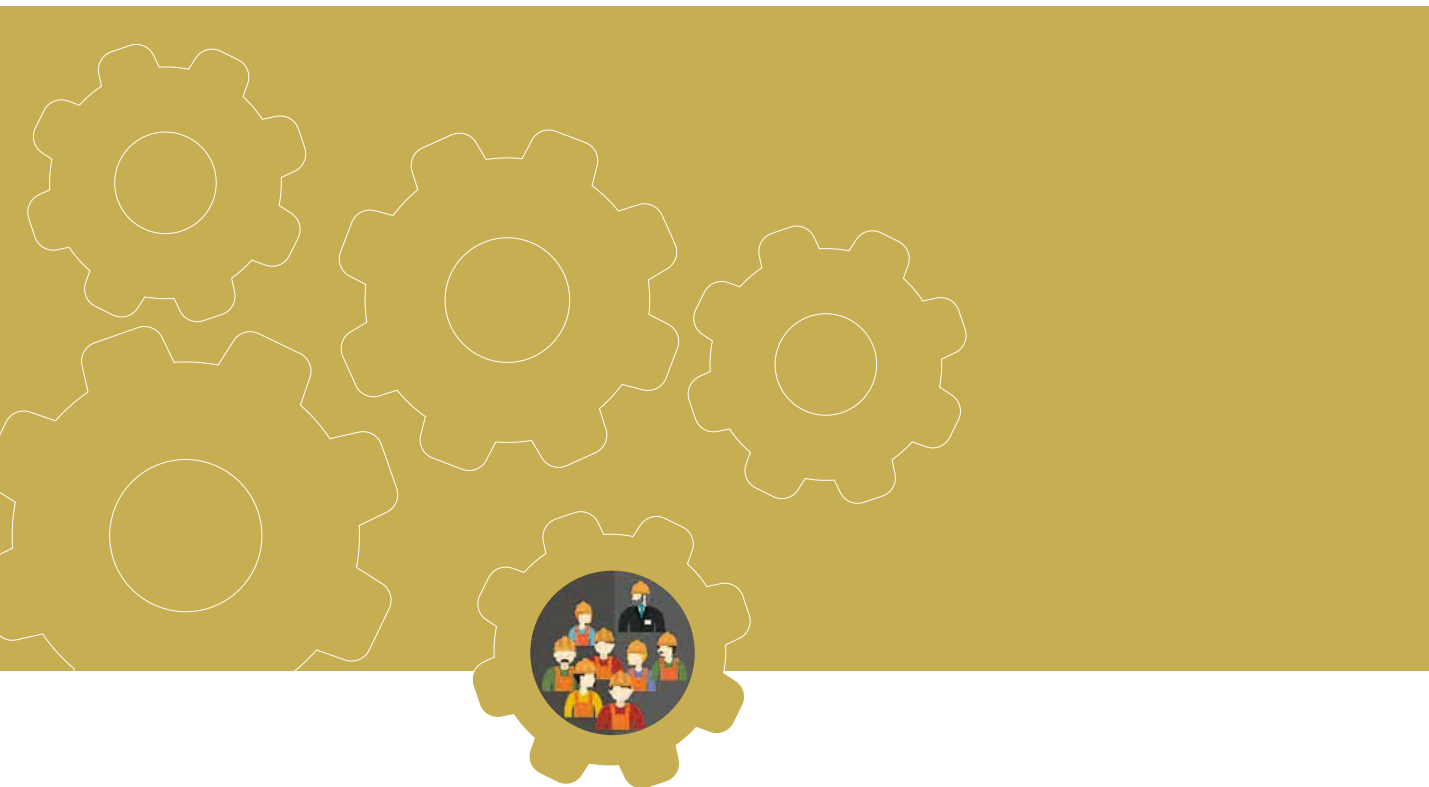
## NÆRMESTE LEDER

Medarbejdere og deres **nærmeste leder i afdelingen, teamet eller gruppen** har som regel hyppig og direkte kontakt. Her er det vigtigt at fokusere på gensidig respekt og tillid, inddragelse af medarbejdere i beslutninger og fælles forståelser af arbejdsopgaverne.

## SAMLET LEDELSE

Mellem medarbejderne og **arbejdspladsens øverste ledelse** er den direkte kontakt sjælden, og der er større hierarkisk afstand mellem aktørerne. Her er det vigtigt at fokusere på medarbejdernes identifikation med arbejdspladsen, om medarbejdere og ledelse har de samme forståelser af arbejdsopgaverne, de samme fælles mål med arbejdet samt om medarbejderne i de forskellige afdelinger og teams oplever, at de bliver tilstrækkeligt inddraget i beslutninger, der har betydning for deres arbejde.





## KORT OG GODT OM SOCIAL KAPITAL MELLEML EDERE OG MEDARBEJDERE

### NÆRMESTE LEDER

#### Kendetegn på gode samarbejdsrelationer mellem medarbejdere og nærmeste leder:

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

#### Sådan styrker I samarbejdet mellem medarbejdere og den nærmeste ledelse:

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

### SAMLET LEDELSE

#### Kendetegn på gode samarbejdsrelationer mellem medarbejdere og den samlede ledelse:

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

#### Sådan styrker I samarbejdet mellem medarbejdere og den samlede ledelse:

- Sørg for, at organiseringen af arbejdet understøtter samarbejdet mellem medarbejdere og ledelse
- Sørg for, at der er mulighed for dialog om arbejdspladsens mission og visioner
- Sørg for, at medarbejderne holdes orienterede om væsentlige ting og inddrages i forandringer
- Sørg for at bakke hinanden op – både ledere og medarbejdere.



## CASE

### KNASTER I SAMARBEJDET MELLEML EDERE OG MEDARBEJDERE PÅ FINOTEX

*Denne fiktive case giver en hurtig forståelse af, hvordan forbindende social kapital mellem ledere og medarbejdere virker på en arbejdsplads.*

Finotex har tidligere udviklet en metode for Annotec. På et tidspunkt udvikler en ekspertgruppe i Finotex en forbedret metode, som de orienterer Annotec om. Dette vækker nogen vrede i Annotec, som stadig bruger den tidligere metode. Det bliver aftalt, at de to virksomheder skal orientere hinanden om erfaringerne med at anvende de to metoder. Annotec spørger om disse erfaringer.

Finotex' direktion beder Finotex' ekspertgruppe om at udarbejde en redegørelse for erfaringerne med den nye metode. Gruppen får at vide, at det haster, og leverer en rapport til direktionen.

Efter en uge spørger ekspertgruppen i Finotex om, hvordan det går. Gruppen får at vide, at direktionen ikke har sendt rapporten til Annotec og i stedet har arrangeret et møde mellem lederne af de to organisationer. Medarbejderne i ekspertgruppen bliver utilfredse med denne beslutning og med, at de ikke er blevet orienteret og inddraget.



**SE FORSLAG TIL ØVELSE UD FRA DENNE CASE PÅ SIDE 45.**

## → SÅDAN DANNES FORBINDENDE SOCIAL KAPITAL MELLEML EDERE OG MEDARBEJDERE

### LEDERE OG MEDARBEJDERE SKABER HINANDEN

Teorien om social kapital hviler på et moderne ledelsesbegreb.

Konventionelle ledelsesteorier har ofte bygget på en antagelse om et asymmetrisk forhold, hvor den enkelte leder har påvirket medarbejderen til at arbejde så effektivt som muligt for at løse opgaven. Man har fokuseret på lederens evne til at planlægge, organisere, styre og kontrollere som vejen til at løse en fælles opgave.

I dag bliver virksomheders arbejdsprocesser mere og mere komplekse. Udviklingen går så stærkt, at det er svært at forudsæ problemstillinger og løsninger. Lederen tager beslutninger og har adgang til ressourcer, men den enkelte leder kan umuligt have overblik over alle detaljer i udviklings- og produktionsprocesserne. Lederen skal i stedet styrke medarbejderne til

at håndtere uforudsete udfordringer og kunne lede sig selv, hinanden og arbejdsprocessen. Medarbejderne har samlet set ofte større overblik over de faglige detaljer og den daglige arbejdsproces og må dele denne viden med både kolleger og leder, hvis samarbejdet og produktionen skal fungere optimalt. Derfor betragter moderne ledelsesteori ledelse som en relation mellem lederskab og medarbejderskab, som aktivt skaber hinanden.

Lederens primære opgave bliver ikke blot at skabe struktur og styring, men også at skabe retning og gensidig koordination inden for hele organisationen samt styrke motivation, sammenhold, kollektiv selvtillid og identifikation med virksomheden. Lederen skaber sammen med medarbejderne rammen for en fælles forståelse for virksomhedens formål og opgaver.

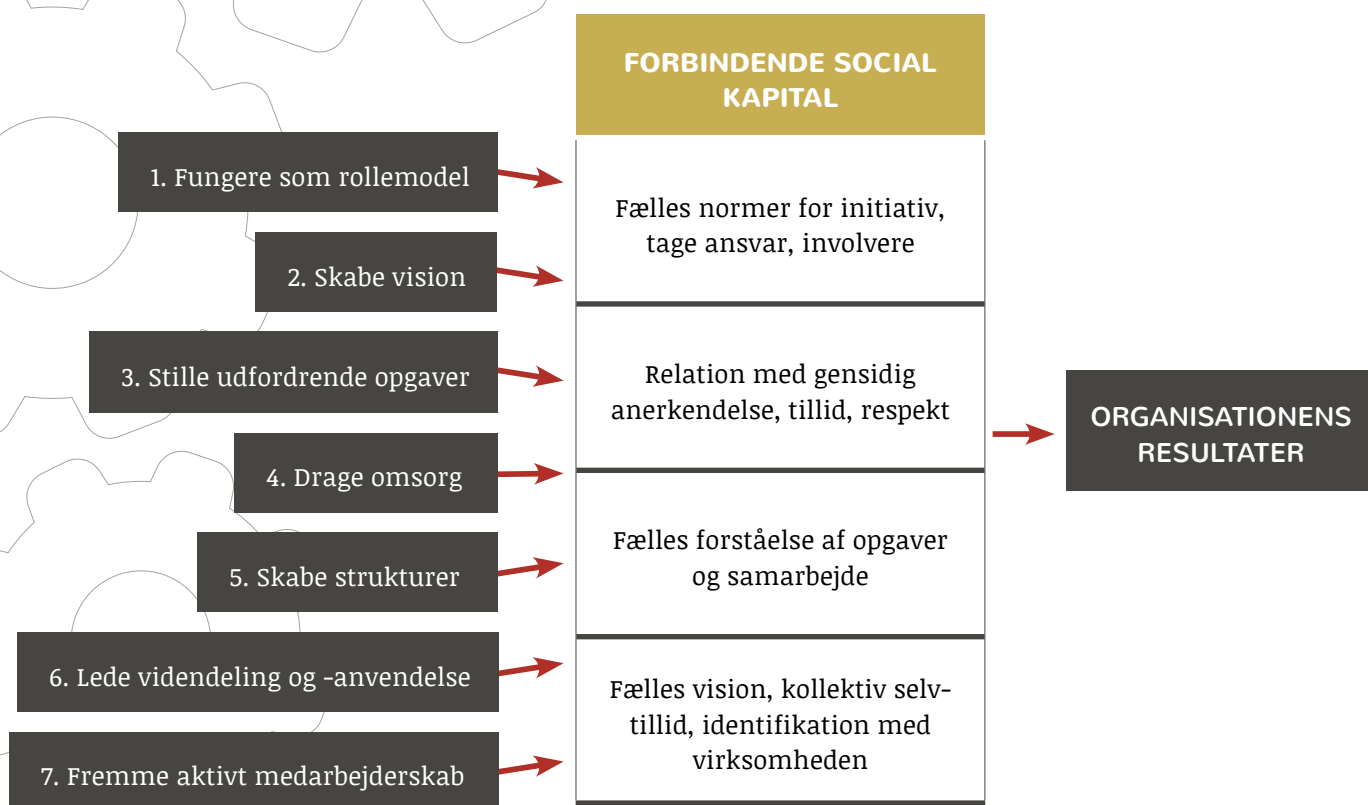


**77** LEDERENS PRIMÆRE OPGAVE BLIVER IKKE BLOT AT SKABE STRUKTUR OG STYRING, MEN OGSÅ AT SKABE RETNING OG GENSIDIG KOORDINATION INDEN FOR HELE ORGANISATIONEN SAMT STYRKE MOTIVATION, SAMMENHOLD, KOLLEKTIV SELVTILLID OG IDENTIFIKATION MED VIRKSOMHEDEN.



Moderne ledelsesteori ser leder og medarbejdere som to parter, der aktivt skaber hinanden. Parterne er afhængige af hinanden og udveksler viden og ressourcer for, at samarbejdet og produktionen forløber optimalt.

## FORSKELLIGE LEDELSESFORMER GIVER FORSKELLIGE RESULTATER



Det er vigtigt at være bevidst om, hvordan forskellige ledelseshandlinger skaber forskellige resultater. Figuren viser konkrete eksempler på, hvilke mekanismer der kan virke mellem handlinger og resultater.

**1. Fungere som rollemodel.** Ledelsen kan ved at fungere som rollemodel bidrage til at skabe identifikation med organisationen og fælles selvtillid blandt medarbejderne.

**2. Skabe vision.** Ved at skabe visioner om en ønskelig fremtid kan ledelsen bidrage til fælles motivation i organisationen. Hvis visionen skabes i dialog med medarbejderne, vil motivationen hos medarbejderne typisk blive endnu stærkere på grund af et større ejerskab for den fælles vision.

**3. Stille udfordrende opgaver.** Gennem at udforme passende og tilstrækkeligt udfordrende opgaver kan ledelsen skabe aktivt engagement i udførelsen af arbejdet. Når lederen giver rum til, at medarbejderne selv er med til at udforme og tilrettelægge egne opgaver, øges engagementet yderligere. Udfordringerne kan blive for store, og det er vigtigt at have fokus på balancen mellem jobkrav og ressourcer.

**4. Drage omsorg.** Ved at drage omsorg for og vise hensyn til medarbejdernes behov og interesser kan ledelsen øge loyaliteten og den gensidige anerkendelse, tillid og respekt.

**5. Skabe strukturer.** Ledelsen kan medvirke til sammenhold og fælles selvtillid ved at skabe og udvikle strukturer, fx i form af:

- meningsfulde jobs, veldefinerede teams og tydelige processer mellem teams
- helhedsorienteret feedback på resultater.

## 6. Lede videndeling og vidensanvendelse.

Ved at skabe sammenhæng i videndeling og vidensanvendelse kan ledelsen medvirke til at skabe fælles forståelse af opgaverne og af, hvordan de enkelte medarbejdere og teams bidrager til at skabe resultater.

**7. Aktivt medarbejderskab.** Lederskab og medarbejderskab udvikles gennem stadig interaktion, hvor de påvirker hinanden. En del af denne udvikling foregår adskilt:

- a. Lederskabet udvikler nye visioner og ændrer rammerne for samarbejdet på arbejdspladsen
- b. Medarbejderne kan gennem aktivt medarbejderskab medvirke til at skabe social kapital, fx ved at:
  - udvikle normer om gensidig hjælp, initiativ, involvering og medansvar
  - udveksle viden og derved skabe fælles forståelse af arbejdspladsens opgave
  - bidrage til at udvikle visioner for arbejdspladsen.

På den måde går medarbejderne fra at være blot udførende af stillede opgaver til at være medskabende af virksomheden og dens sociale kapital. Jo mere komplekse, arbejdsprocesserne bliver, og jo mere uforudsigelighed og usikkerhed, der er i omgivelserne, jo vigtigere bliver denne aktive **samskabelse** mellem ledere og

medarbejdere. Detaljeret styring og kontrol fra ledelsen bliver i stadig mindre grad vejen til gode resultater.

## FLYT FOKUS FRA LEDERUDVIKLING TIL LEDELSESUDVIKLING

Tidligere har man fokuseret på den enkelte leder og hans eller hendes udvikling som individ. Når lederen skulle rekrutteres og senere videreuddannes, har man fokuseret på evner inden for selvbevidsthed (stor selvtillid, præcis selvforståelse), selvregulering (selvkontrol, personlig ansvarsfuld, tilpasningsdygtig) og selv-motivation (initiativrig, optimistisk). Det har handlet om at rekruttere den rette personlighed og udvikle hans eller hendes individuelle evner og handlekraft.

Når man arbejder med social kapital, er man interesseret i at flytte fokus fra lederens individuelle egenskaber til lederskabets sociale egenskaber.

Virker lederen engagerende, og udvikler lederen den gensidige respekt og tillid i organisationen? Har lederen social bevidsthed, fx empati og politisk sans – og har lederen sociale evner, fx i forbindelse med teambuilding, konflikter og forandringsprocesser?



### LEDERUDVIKLING

*Lederens sociale evner betyder mere for samarbejdsrelationerne end lederens individuelle kompetencer. Det er værd at tænke på – både, når I rekrutterer og videreuddanner.*



### LEDELSESUDVIKLING



## GODE RÅD TIL DIG SOM LEDER

### DEN GODE TEAMLEDER:

- Har fokus på gensidig respekt og tillid
- Inddrager medarbejderne i beslutninger
- Skaber en fælles forståelse af arbejdsopgaverne.

### Hvordan:

Sørg for en åben, ærlig og tryk dialog, hvor I inddrager medarbejdernes viden og erfaringer, når I planlægger arbejdet. Gå forrest med anerkendende kommunikation, hvor ledere og medarbejdere spiller hinanden gode.

### DEN GODE OVERORDNEDE LEDELSE:

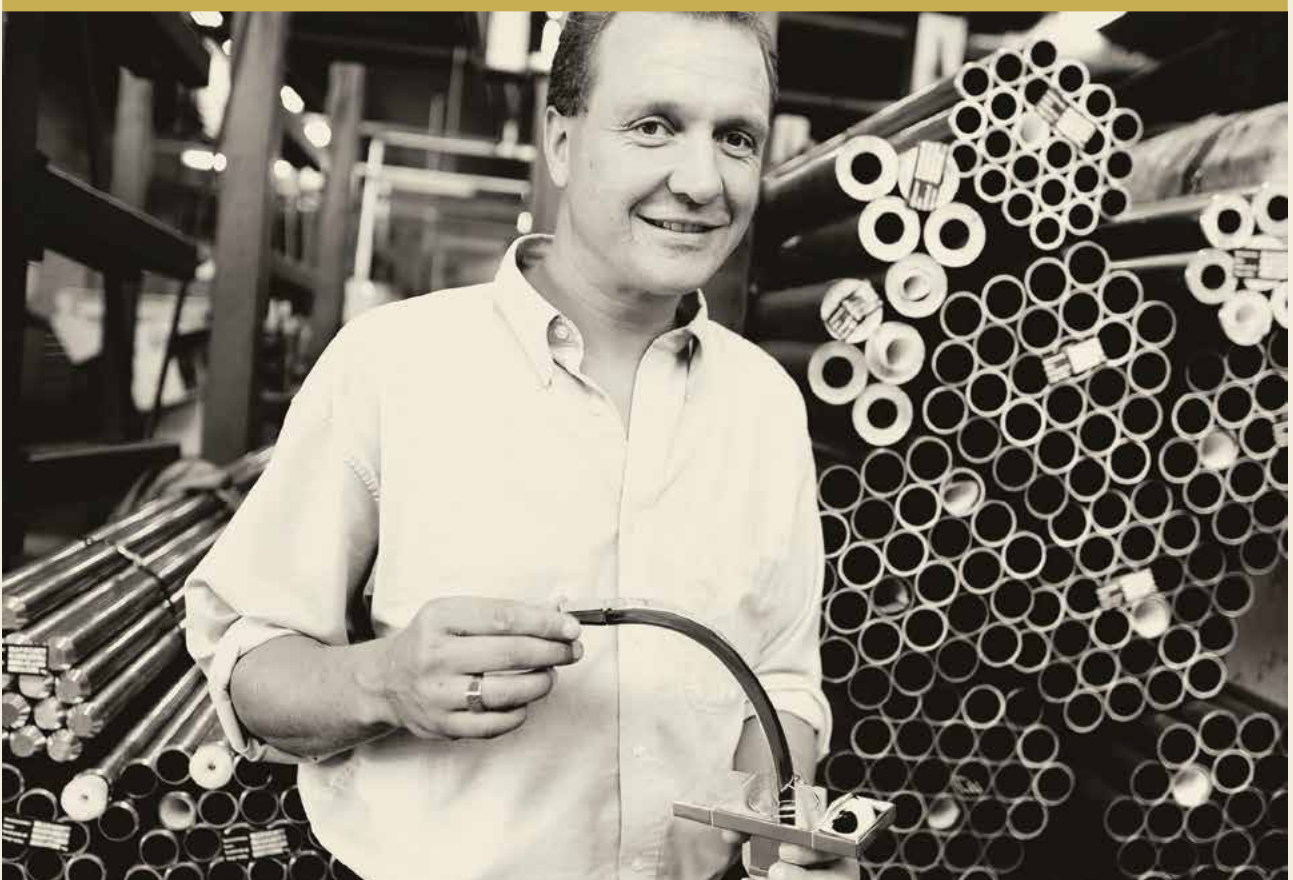
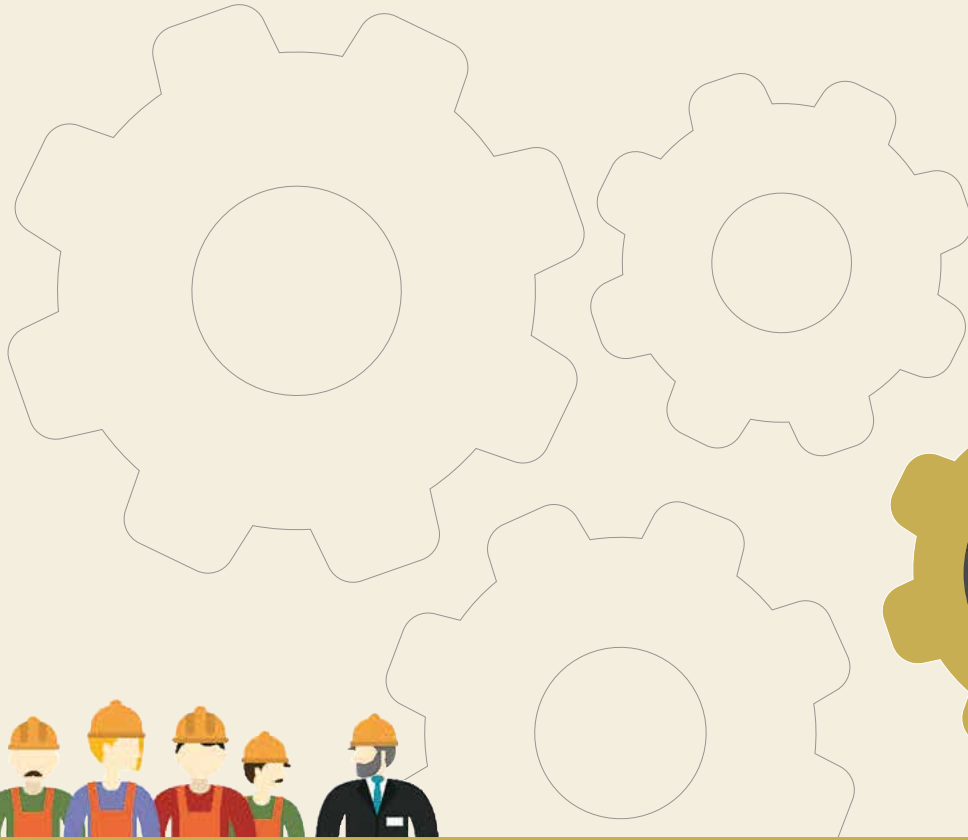
- Fokuserer på medarbejdernes identifikation med arbejdspladsen
- Er opmærksom på, om ledere og medarbejdere har de samme forståelser af arbejdsopgaverne og fælles mål med arbejdet
- Skaber tydeligere grænser og relationer mellem teams – det fremmer identifikationen med eget team og relationerne til andre teams
- Skaber mere helhedsorienterede præstationsmålinger, så der både er resultatmål for enkeltmaskiner/enkeltopgaver og produktionen samlet. Dette kan medvirke til mere opmærksomhed på samlede mål og indbyrdes hjælp og opmærksomhed på, hvad andre medarbejdere og andre teams foretager sig.

### Hvordan:

Skab rum for åben dialog om virksomhedens mission og visioner. Læg vægt på ærlighed, og at det er velkomment at udfordre 'vi plejer'. Husk at orientere om væsentlige ting, og hør medarbejderne ved forandringer. Gå forrest med anerkendende kommunikation, hvor ledere og medarbejdere bakker hinanden op.



**SE FORSLAG TIL SAMARBEJDSØVELSE MELLEM  
MEDARBEJDERE OG LEDERE PÅ SIDE 45-48.**



# SÅDAN KAN I MÅLE JERES SOCIALE KAPITAL

En måling af virksomhedens sociale kapital er en måde at give samarbejdet på arbejdspladsen et serviceeftersyn.

Der findes flere måder at observere og måle social kapital på arbejdspladsen, fx interviews, spørgeskemaer og dialog.

I dette afsnit bliver I præsenteret for en tjekliste til at forberede jeres måling, en ny metode til at måle jeres sociale kapital med en elektronisk spørgeskemaundersøgelse samt en række dialogøvelser til at give jeres samarbejdsrelationer en hurtig og enkel temperaturmåling.



## → HVORFOR MÅLE VIRKSOMHEDENS SOCIALE KAPITAL?

Man kan sagtens arbejde med social kapital uden at måle på den, men mange virksomheder anvender målinger som startskuddet til en indsats og en måde at målrette indsatsen på. I kan bruge jeres måling som:

- Startskud til at sætte øget fokus på jeres samarbejdsrelationer – måske et andet fokus på psykisk arbejdsmiljø, produktivitet og kvalitet end det, I hidtil har haft
- Fælles indblik i de styrker og svagheder, jeres virksomhed har inden for de forskellige typer af relationer
- Udgangspunkt for dialog om, hvilke områder der kræver forbedring
- Grundlag for en beslutning om, hvor virksomheden vil få mest ud af at prioritere en indsats
- Dokumentation og/eller mulighed for at følge med i, hvordan den sociale kapital udvikler sig, både for virksomheden samlet og i de enkelte teams.

Det er vigtigt, at I gør jer klart, hvad I vil med jeres måling, og at I har en fælles forventning til arbejdet med resultaterne.

### FLYT FOKUS FRA DEN ENKELTE MEDARBEJDER TIL ARBEJDSFÆLLESSKABET

Traditionelt har arbejdspladsmålinger primært undersøgt den enkelte medarbejders oplevelse af sin egen arbejdssituation og på den baggrund beregnet et gennemsnit for en jobgruppe, virksomhed eller branche. Når man måler social kapital, får man i stedet noget at vide om arbejdspladsen og om nogle kvaliteter i samarbejdsrelationerne – inden for et team, mellem teams eller mellem ledelse og teams. I bevæger jer fra det personligt oplevede niveau til et fælles oplevet niveau og spørger fx: Har vi en fælles opfattelse af arbejdsopgaverne i vores team?

### MÅL PÅ ALLE TRE TYPER SAMARBEJDSRELATIONER

Den samme arbejdsplads kan have stor variation i niveauet af social kapital. To teams med præcis samme topledelse, opgaver, uddannelser og kunder kan have helt forskellige niveauer af social kapital. Der kan også være høj social kapital inden for de enkelte teams, men lav social kapital i relationerne mellem teamene. Det gør



det nødvendigt ikke blot at måle social kapital for den samlede virksomhed, men så at sige åbne virksomheden og undersøge:

- 1) samarbejdsrelationerne *inden* for teams,
- 2) samarbejdsrelationerne *mellem* teams, og
- 3) samarbejdsrelationerne *mellem* medarbejdere og ledelse, hvor der skelnes mellem a) den nærmeste teamleder og b) arbejdspladsens overordnede ledelse.

## → TJEKLISTE – FORBERED JERES MÅLING

Det er vigtigt, at I som arbejdsplads har et tydeligt formål med at måle jeres sociale kapital, og at I har tænkt jer at handle på resultaterne af målingen. Dårligt forberedte eller gennemførte målinger kan være spild af tid og kræfter. Tag derfor stilling til, hvordan I ønsker at gennemføre en undersøgelse. Skal det være en hurtig pejling som afsæt for en fremadrettet dialog, eller en mere gennemgribende måling med resultater både for hele virksomheden og for hvert team eller afdeling? Afklar samtidig, hvem der skal være tovholdere på jeres undersøgelse. I mange tilfælde placeres tovholderfunktionen i samarbejdsudvalget eller hos trioen bestående af leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant. I andre tilfælde placeres tovhol-

derfunktionen i en arbejdsgruppe sammensat til lejligheden. Punkterne herunder kan I bruge som forberedelse til jeres måling.

### FORBERED MÅLINGEN

1. Hvad er formålet med målingen?
  - Hvad er det, I ønsker at opnå med målingen?
  - Har tovholdergruppen mandat til selv at beslutte formål, eller skal det afklares med en direktion, samarbejdsudvalget eller andre?
  - Hvordan skal formålet og forløbet omkring målingen meldes ud i virksomheden?
  - Hvilke muligheder og ressourcer har I for at sikre en god opfølgingsproces på resultaterne?

### BRUG TEKSAM

Er jeres virksomhed omfattet af industriens overenskomster, kan I benytte jer af DI's og CO-industris samarbejdsorgan TekSam, som kan inspirere og rådgive jeres samarbejdsudvalg, både om processen op til målingen og i den videre proces på baggrund af målingens resultater. Se [www.teksam.dk](http://www.teksam.dk)

## 2. Hvilken type af måling?

Formålet med målingen er afgørende for, hvilken form for måling i skal gå i gang med. Samtidig er det vigtigt, at I vælger en måde, der passer til jeres virksomhed og de ressourcer, der er sat af. I kan anvende et standardiseret spørgeskema, lave jeres egne spørgsmål, interviews, eller tage temperaturen gennem en lille dialogbaseret øvelse (se forslag til dialogøvelser på side 34).

- Hvilken type undersøgelse/måling passer til jeres formål, arbejdsplads og ressourcer?
- Hvilke spørgsmål er vigtige at få besvaret i forhold til formålet? Vær opmærksom på, at det kræver specialistviden at udarbejde et godt spørgeskema, hvor spørgsmålene er entydige og giver et godt billede af den sociale kapital
- Har I sikret jer, at I dækker alle typer samarbejdsrelationer, dvs. inden for teams, mellem teams, og mellem medarbejdere og ledelse, både nærmeste teamleder og arbejdspladsens overordnede ledelse?

## 3. Hvordan skal målingen gennemføres?

- Hvem er tovholdere på målingen?
- Hvem skal deltage?
- Hvad er tidsplanen? Hvornår og hvordan skal det foregå?
- Hvordan skal resultaterne meldes ud i virksomheden?

## FØLG OP PÅ MÅLINGEN

### 4. Hvordan samles op på resultaterne?

Hvordan I samler op afhænger af, hvilken type måling eller pejling I har valgt.

- Har I gennemført en mindre dialogbaseret øvelse på et udvidet tavlemøde eller personalemøde, skal I typisk prioritere og indskrive udfordringer og forbedringsforslag i en handlingsplan. En opgave, der ofte ligger hos tovholdergruppen. I mere omfattende målinger er det en god ide at have svar på følgende:
  - Hvem skal lave den første fortolkning og prioritering af resultaterne?
  - Hvornår og hvordan skaber vi dialog med medarbejderne om resultaterne?
  - Hvad skal dialogen med medarbejderne munde ud i, for at virksomheden får noget brugbart at arbejde videre med?

### 5. Hvordan kommer I fra måling til handling?

- Hvordan kommer virksomheden i gang med processen, når den har modtaget resultaterne/rapporten?
- Har virksomheden nogen procedurer eller værktøjer, som I bruger i forvejen og som kan være relevante at gøre brug af for at komme i gang og holde fast i en indsats? Eksempelvis brug af handlingsplaner og forbedringstavler





- Hvem har ansvaret for at handle på de forskellige resultater og forbedringsforslag, og hvad er tovholdergruppens rolle videre frem?

Se øvelsen 'Brug handleplaner, når I skal fra måling til handling' på side 49. Øvelsen kan inspirere til at systematisere jeres opfølgning på en måling og indeholder et detaljeret eksempel på en handleplan.

#### 6. Hvad har I lært af forløbet?

- Hvornår og hvordan samler vi op på de erfaringer, vi har gjort os med målingen og den efterfølgende proces?
- Hvor lang tid skal der være til næste måling, og hvor tit ønsker vi at måle?

*Inspiration: BAR Undervisning & Forskning (2013): Stærke samarbejdsrelationer*

## MÅL JERES SOCIALE KAPITAL MED NFA'S ELEKTRONISKE SPØRGESKEMA

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) har udviklet en ny metode til at måle social kapital på arbejdspladsen. Metoden er baseret på et elektronisk spørgeskema, som medarbejderne udfylder. Herefter modtager I en rapport med resultaterne både for det enkelte team og virksomheden samlet. Rapporten anbefaler også, hvordan I kan arbejde videre med jeres sociale kapital i en intern proces.

Både spørgeskema og rapport er gratis.

### Find skemaet her, og læs mere:

<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/publikationer/spoergeskemaer/social-kapital>

### HVAD BLIVER I SPURGT OM?

Der er 21 spørgsmål i spørgeskemaet. Medarbejderne besvarer spørgsmålene elektronisk – det tager 5-10 minutter. Spørgsmålene handler om:

- Den sociale kapital inden for teamet/afdelingen
- Den sociale kapital i teamets relationer til andre teams
- Den sociale kapital i medarbejdernes relationer til den nærmeste ledelse
- Den sociale kapital i medarbejdernes relationer til den samlede ledelse på arbejdspladsen.

### BESTIL SPØRGESKEMA OG RAPPORT

1. Gå ind på [www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/publikationer/spoergeskemaer/social-kapital](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/publikationer/spoergeskemaer/social-kapital), og meld jer til. I får adgang til spørgeskemaer ved at kontakte NFA på [socialkapital@arbejdsmiljoforskning.dk](mailto:socialkapital@arbejdsmiljoforskning.dk).
2. I modtager et link, hvor I skal udfylde en række informationer, herunder medarbejdernes navne, mailadresser og teams.
3. Alle medarbejdere modtager et spørgeskema på mail, som skal besvares inden en aftalt svarfrist. Det tager 5-10 minutter at udfylde spørgeskemaet.
4. Kort tid efter modtager I en rapport om den sociale kapital på jeres arbejdsplads.

## RAPPORTEN – ET UDGANGSPUNKT FOR EN VIDERE PROCES

Rapporten giver jer et fælles udgangspunkt for at tale om social kapital på arbejdspladsen og igangsætte en videre proces.

Resultaterne i rapporten er et øjebliksbillede. Det er derfor vigtigt, at I diskuterer, om rapportens resultater vækker genklang hos jer. Træk på jeres egne erfaringer og nuancerede kendskab til netop jeres virksomhed, og kvalificér på den måde rapportens resultater.

Her i guiden finder I anbefalinger og værktøjer til at arbejde videre med at styrke den sociale kapital på arbejdspladsen for de forskellige typer samarbejdsrelationer.

## → ANDRE MÅLEMETODER

At måle den sociale kapital behøver ikke at være en stor og kompliceret proces. Der er flere enkle metoder til at vurdere og tale om niveauet af den sociale kapital. Interviews og dialogmetoder kan I bruge til enten at følge op på og kvalificere en større måling, eller som selvstændig temperaturmåling som afsæt til at styrke relationerne og samarbejdet fremadrettet. Men som alle andre målinger skal de helst have et formål, gennemføres ordentligt og følges op bagefter.

Fordele ved dialogmetoder kan være, at:

- Dialogmetoder kun kræver få ressourcer og hurtigt kan sættes i gang. Evt. på et afdelingsmøde eller et udvidet tavlemøde
- Deltagerne føler sig inddraget og får mulighed for at komme til orde
- Dialogen øger jeres forståelse af hinandens arbejdsopgaver og bidrager til at afstemme forventninger og forståelse af arbejdsopgaver og mål. Både inden for et team eller imellem teams
- I hurtigt kan sætte fokus på fremadrettede ideer og løsningsforslag, der så fx kan danne grundlag for en handleplan.

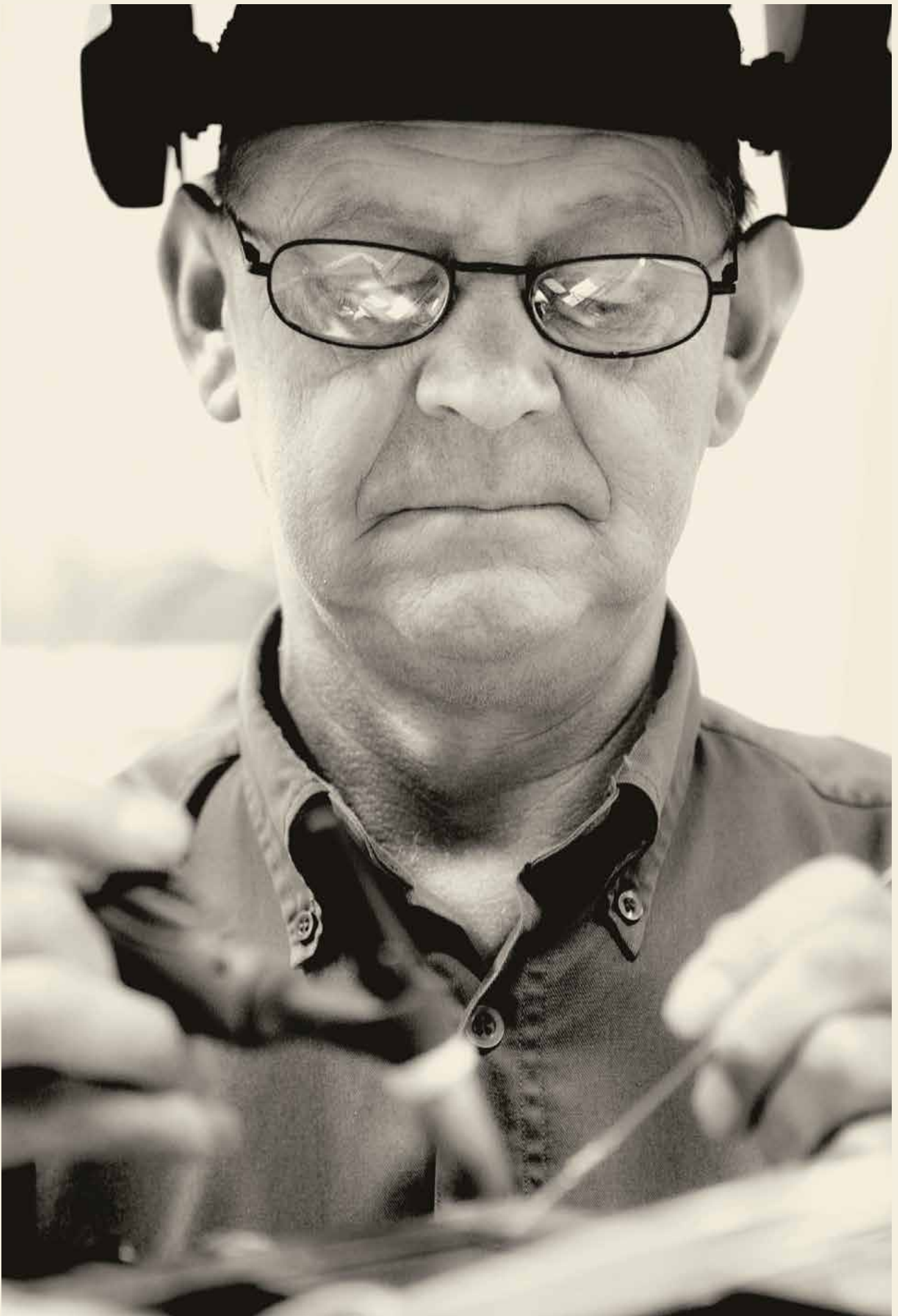
## EKSEMPLER PÅ ØVELSER

Her i guiden finder I eksempler på dialogøvelser, som kan fungere som en hurtig og enkel temperaturmåling på jeres samarbejdsrelationer. Her nævner vi blot tre – men du kan også finde inspiration i andre af guidens øvelser.

**Øvelsen 'De 5 rum'** på side 38. I kan selv vælge, om I vil fokusere på relationerne inden for et team/afdeling eller relationer mellem teams. Øvelsen giver jer en ramme til at tale om, hvordan I oplever relationerne netop nu. Og som det vigtigste, hvad I kan sætte i gang for at vedligeholde eller forbedre jeres sociale kapital.

**Øvelsen 'Tegn jeres teamrelationer'** på side 43. I kan bruge øvelsen til at få overblik over jeres teamsamarbejde omkring enten virksomhedens overordnede opgave eller en udvalgt underopgave. Øvelsen kan bruges i et enkelt team/afdeling for at se på kvaliteten af samarbejdet med andre teams, eller til et møde med deltagelse af flere teams omkring deres indbyrdes samarbejde.

**Øvelsen 'Scan jeres virksomhed med social kapital-briller'** på side 45 kan I bruge i samarbejdsudvalget eller i ledelsen til at drøfte, i hvor høj grad strukturer og rutiner i virksomheden understøtter eller er barrierer for opbygningen af stærke samarbejdsrelationer.



# SÅDAN KAN I ARBEJDE MED SOCIAL KAPITAL

## → SAMLENDE SOCIAL KAPITAL – ØVELSER OG VÆRKTØJER

Man kan arbejde med afdelingens eller teamets sociale kapital på mange måder. Fra længerevarende projektførelser og egentlig teamtræning til små afgrænsede indsatser for at styrke fx samarbejde, koordinering og fælles tilgang til opgaverne.

Her kommer inspiration til træningsindsatser i teamet og en række konkrete øvelser, der kan bruges på fx team- eller tavlemøder.

### TEAMTRÆNING

Teamtræning giver især god mening, når teammedlemmerne er afhængige af hinanden og har behov for at koordinere deres handlinger i arbejdsprocessen. Det styrker også teamets evne til at tilpasse sig ændrede betingelser i produktionsprocessen og udvikle evnen til at lære af sine fejl, så teamet udvikler viden, færdigheder og samarbejdsevne.

Her er tre eksempler på målrettet træning til at styrke samarbejdet og koordineringen af arbejdsprocesserne i teams.

### ⚙️ ROTATION MELLEML ARBEJDSFUNKTIONER

- **Opmærksomhedspunkt:** Mest velegnet i teams, hvor opgaver og kvalifikationer ikke er alt for forskellige
- **Metode:** Teammedlemmer roterer mellem de forskellige funktioner, der er i teamet og prøver at løse hinandens arbejdsopgaver
- **Formål:** At give teammedlemmerne en forståelse af teamets samlede funktionsmåde og de forskellige funktioners indbyrdes sammenhæng
- **Udbytte:** Forbedret viden om, hvordan teamet fungerer og forbedrede samarbejdsrelationer (herunder kollektiv selvtillid, fælles forståelser og tillid). Endvidere kan metoden give en bedre forståelse af baggrunden for, at der kan opstå afbrydelser eller forstyrrelser.

### ⚙️ TRÆNING I AT HÅNDTERE OG EVT. UNDGÅ TILBAGEVENDENDE FEJL OG AFBRYDELSER I PRODUKTIONEN

- **Opmærksomhedspunkt:** Forudsætter en høj grad af tillid og tryghed i teamet
- **Metode:** Simulering af opgaveløsning, træning af teammedlemmernes evne til at analysere produktionsprocesser og til at give hinanden konstruktiv feedback, både ved gode resultater og fejl
- **Formål:** At give teammedlemmerne redskaber til at reflektere over teamets praksis og korrigere fejl og u hensigtsmæssige arbejdsgange
- **Udbytte:** Øger teamets egen refleksion over organisering og opgaveløsning og bringer teamets ekspertise i spil.

### ⚙️ SIMULERING AF KRITISKE OG UVENTEDE SITUATIONER

- **Opmærksomhedspunkt:** Metoden bliver fx brugt til kritiske situationer for militær- og flypersonale, brandøvelser mv., men kan også bruges i de pludselige ændringer og afbrydelser, der kan opstå i industriproduktion. Det kunne være øvelser i, hvad teamet skal gøre ved afbrydelser og opdagelser af fejl i produkterne for at modvirke, at fejlen udvikler sig yderligere
- **Metode:** Simulering af opgaveløsning, simulering af uventede situationer og workshops med fokus på ledelse, kommunikation, beslutningsprocesser og rolleafklaring
- **Formål:** At forbedre teamets interne koordineringsprocesser og teamets evne til at håndtere uventede situationer og hændelser
- **Udbytte:** Udvikling af rutiner for koordinering og tilpasning.

## GODE RÅD, NÅR I ARBEJDER MED TEAMETS SOCIALE KAPITAL

- Tag afsæt i jeres opgaver, men øv jer også i at tale om, hvordan I samarbejder om opgaverne
- Det er ikke afgørende, at I bruger begrebet social kapital. Tal om betydningen af gode samarbejdsrelationer, koordinering, fælles forståelse af opgaveløsningen, feedback, eller hvad der bedst giver mening hos jer
- Tag afsæt i det, I gør i forvejen. Holder I teammøder eller tavlemøder, så brug disse som ramme for samtaler om samarbejde, koordinering og fælles forståelse af opgaven
- Husk, vi taler om træning. I kan ikke forvente, at øvelserne og jeres samtaler om samarbejdet fungerer perfekt de første gange, I bruger dem
- Det er vigtigt med god feedback! Og den skal være præcis, rettidig og relevant.



I kan også sætte social kapital på dagsordenen gennem kortere målrettede teamøvelser. På de næste sider er eksempler på øvelser, som ikke kræver så meget tid, og som I derfor kan bruge på fx team- eller tavlemøder.



### → DE 5 RUM

'De 5 rum' er en metode til at kickstarte en dialog om social kapital i jeres afdeling, gruppe, team, etc. Øvelsen er samtidig en hurtig temperaturmåling på den sociale kapital i teamet. I kan i nogle tilfælde bruge øvelsen som et alternativ til en spørgeskemamåling, som er omtalt i afsnittet om måling af social kapital.

De 5 rum er en måde at beskrive, at den sociale kapital i teams kan variere meget. Den kan være høj, lav eller noget derimellem. Teamets sociale kapital skabes i samspillet mellem teammedlemmerne, samtidig bliver teamets sociale kapital konstant udfordret. Formålet med øvelsen er at skabe fælles bevidsthed om samarbejdsrelationerne i teamet netop nu som afsæt til sammen at formulere tiltag, som kan styrke eller vedligeholde jeres relationer. Vær således opmærksom på, at 'De 5 rum' giver et simpelt øjebliksbillede af nogle forhold i jeres team, som I kan tale ud fra. Det er ikke 'sandheden' om jeres team og skal ikke fremstilles som sådan.

I kan lave øvelsen i en speed-version på et tavlemøde eller i en længere version (ca. to timer) på et fællesmøde med efterfølgende opsamling i samarbejdsudvalget eller anden relevant arbejdsgruppe.

I kan finde en grundigere præsentation af øvelsen i denne publikation: BAR SoSu (2013): Rumøvelse – en dialog om social kapital.

#### 1) Fælles introduktion

Hvis I ikke allerede har talt om social kapital eller betydningen af gode samarbejdsrelationer i teamet, så start med det. Så konkret som

muligt og meget gerne med eksempler fra jeres egen hverdag.

Tegn de 5 rum på tavlen eller på en flipover (gerne inden mødet).

**Forklar:** I rum 5 er teamets sociale kapital helt i top. Teammedlemmerne har høj grad af tillid til hinanden, fælles forståelse af arbejdsopgaver og mål, hjælper hinanden når der er behov osv. I rum 1 er teamets sociale kapital i bund. Der er ingen sammenhold, der er ikke enighed om, hvad opgaverne går ud på, eller hvordan man samarbejder om dem, man har kun øje for sin egen maskine/opgave og hjælper nødtigt hinanden.

#### 2) Individuel refleksion

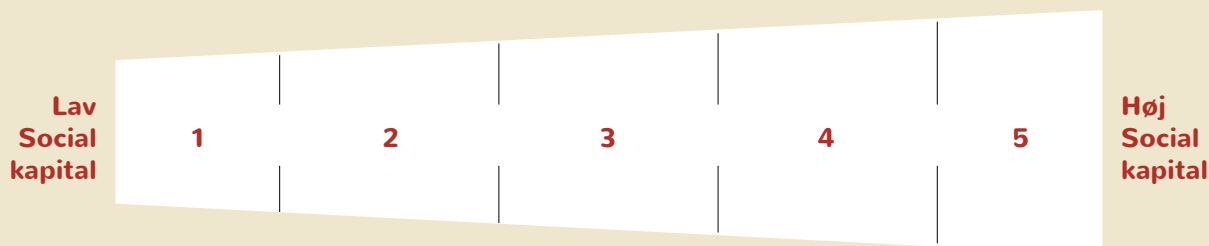
Deltagerne bliver bedt om individuelt at overveje, i hvilket af de 5 rum deres team befinder sig i øjeblikket. Hver deltager sætter et kryds eller en post-it dér, hvor de oplever, at teamet befinder sig.

#### 3) Opsamling/Dialog

Der tages en runde, hvor alle – en efter en – fortæller og begrundes:

Hvad er det, aktuelt, ved teamets samarbejde og relationer, der gør, at du har placeret krydset i netop det rum? (beskriv, hvad du ser i dette rum). Sæt også gerne et par ord på, hvad det er der gør, at I ikke ligger i rummet før. Hvis du fx har sat dit kryds i rum 2, hvad er det så, der gør, at du ikke har sat det i rum 1?

Her er resultatet ikke så interessant i sig selv, da der jo ikke er nogen entydig skala. Der er ikke noget facit, og I skal ikke være enige. I denne del af øvelsen er dialogen det vigtige. I får sat nogle ord på, hvordan teamet oplever den samlende sociale kapital. Ordstyreren nøjes derfor med at konstatere, at sådan ser billedet ud.





### 4) Fremadrettet runde

Den fremadrettede runde er den vigtigste del af øvelsen. Her skal I tale om, hvad der skal til for at flytte jer gennem døren ind til det næste rum i rækken. Hvad skal der til omkring samarbejdet i teamet for, at du vil flytte et rum frem i positiv retning?

Spørg: Hvis du fx har sat kryds i 2, hvad skal der så til for, at du vil sætte kryds i rum 3?

Hvis krydset er sat i rum 5, hvad skal der så til for, at det kan blive der?

Skriv stikord til hvad, I mener, der skal til for at flytte et rum frem.

Her er det vigtigt at notere alle kommentarer/ideer, da de er væsentlige for det videre arbejde i teamet/arbejdsgruppen. Mødelederen stiller uddybende spørgsmål – dette kan også gøres af andre deltagere i begrænset omfang. Her er det oplagt at inddrage nogle af de faktorer, der har betydning for teamets samarbejdsevne, fx fælles opgaveforståelse, sammenhold og tillid til hinanden.

### 5) Ideopsamling og handlingsplan

Saml kort op på de ideer og forbedringsforslag, der har været fremme under dialogen. Vælg et forslag, I mener, vil trække jer i den rigtige retning, og som I vil sætte i gang.

Lav evt. en handlingsplan. En tommelfingerregel her er at gå efter realistiske mål og små hyppige fremskridt.

### 6) Afrunding

Teamlederen runder af med at understrege, hvad I er blevet enige om, hvad næste skridt er, og hvornår I følger op på indsatsen.

## → IDÉKONKURRENCE

'Idékonkurrence' er en metode til at arbejde med motivation, fælles forståelse eller kollektiv tillid i teams. Øvelsen kan bruges som opfølgning eller idéudvikling i forhold til en udfordring i kulturen og samarbejdet i teamet, som teamet har fået øje på.

### Opgave

1. Alle deltagere skal på et papkort skrive en idé, de mener kan fremme den fælles forståelse eller tilliden i teamet. Vær specifikke, og vælg ét af de to begreber.
2. Alle går rundt og bytter kort i et halvt minut, så forslagene ejermænd bliver anonyme.
3. Alle finder en makker. To og to vurderer deltagerne de to korts ideer, og der fordeles 7 point mellem de to ideer (fx 2-5, 3-4, 0-7 osv.). Det pointtal, ideen får, skrives på kortet. Derefter bytter makkerne kort – samme makkerpar, men nye idékort. Der tages 3 runder.
4. Fælles. De gode ideer listes op på tavlen efter antal point, så det forslag, der sammenlagt har fået flest point, står øverst.
5. Snak sammen om de ideer, der har fået flest point. Vælg en idé eller indsats, I vil sætte i gang. Lav gerne en handlingsplan. Husk, at I ikke kan løse alle udfordringer på én gang. Vælg en indsats, der vil trække jer i den rigtige retning. En tommelfingerregel her er at gå efter realistiske mål og små hyppige fremskridt.
6. Afrunding. Teamlederen runder af med at understrege, hvad I er blevet enige om, hvad næste skridt er, og hvornår I følger op på indsatsen.



### → OMVENDT BRAINSTORM

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

#### Sådan gør I:

1. Brainstorm om, hvordan I kommer længst væk fra den ønskede situation. Spørg fx: Hvordan kan vi indrette arbejdet i teamet, så vi undgår, at der opstår et tillidsfuldt samarbejde? Hils alle forslag velkomne og byg gerne videre på hinandens forslag og ideer.
2. Tal nu sammen om de forslag, der er kommet frem. Overvej, om I allerede praktiserer

eller delvist praktiserer nogen af forslagene. Sæt et mærke ved disse.

3. Tal om de udsagn, der er blevet markeret: Find forslag til, hvad I kan gøre i stedet.
4. Aftal, hvad I gerne vil gøre anderledes fremadrettet – allerede i morgen og på længere sigt. Hvad kan I gøre individuelt, og hvad skal I gøre sammen i teamet. Lav gerne en handlingsplan. En tommelfingerregel her er at gå efter realistiske mål og små hyppige fremskridt.
5. Teamlederen runder af med at ridse op, hvad I er blevet enige om fremadrettet, hvad næste skridt er, og hvornår I følger op på indsatsen.





## TAVLEMØDER GIVER STÆRKE TEAMS

Tavlemøder er en effektiv ramme til at styrke relationer i teams. En ekstra fordel er, at metoden i forvejen er kendt i mange virksomheder. Har I ikke brugt metoden før, er den enkel at sætte i værk.

### Tavlemøder – 5 styrker:

- Skaber fokus på den fælles opgave eller proces
- Giver synlighed og overblik over aktiviteter, opgaver og ansvar
- Styrker samarbejdet om aktiviteter og opgaver
- Styrker dialogen – mulighed for synlig ledelse, bedre kommunikation, inddragelse og anerkendelse af medarbejdere. Evt. kan medarbejdere styre tavlemøder på skift
- Styrker virksomhedens økonomi og udvikling.

### Guide til tavlemøder

Industriens Branchearbejdsmiljøråd har udgivet en grundig vejledning til, hvordan små og store virksomheder kan bruge tavlemøder til at målrette arbejdet med produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø. Se vejledningen: Industriens Branchearbejdsmiljøråd (2015): Tavlemøder



Et tavlemøde er et kort teammøde, som holdes med fast interval. Mødet har et eller flere temaer med klare mål og en dagsorden. Tavlen er inddelt i en række felter og er mødets centrale styringsredskab.

## → BROBYGGENDE SOCIAL KAPITAL – ØVELSER OG VÆRKTØJER

Når I arbejder med at styrke den brobyggende sociale kapital, er det helt centralt, at I på tværs af teams anerkender hinandens bidrag til jeres fælles opgave eller produktionsforløbet. Det viser sig bl.a. ved, at I har fælles opfattelser af de vigtigste mål for arbejdet. Det viser sig også ved, at I har en tydelig opfattelse af hinandens opgaver, og hvad de enkelte teams kan bidrage med for, at processen kommer til at hænge bedst muligt sammen.

### **Brug jeres eksisterende aktiviteter**

På jeres virksomhed foretager I sandsynligvis forskellige former for koordinering allerede. Det, I skal overveje, er, hvordan den indsats kan gøres mere systematisk og derved yderligere kan forbedres.

Hvis I vil arbejde mere systematisk med jeres brobyggende sociale kapital, kan I med fordel starte med at tage fat i den praksis, I har i forvejen, fx koordinatormøder, tavlemøder og flow-analyser:

### **Koordinatormøder**

Kontakten eller broerne mellem teams kan foregå formelt eller uformelt. Som eksempler på, hvordan nogen virksomheder har sat brobygning i system, kan nævnes faste koordinatormøder på tværs af teams. Formålet med møderne er at styrke den fælles forståelse for den gensidige afhængighed mellem jeres teams, og at der løbende sikres enighed om normer og retningslinjer for samspil og kvalitet. Effekten, når det fungerer godt, er, at uenigheder tages i opløbet, tilliden mellem de involverede teams styrkes, og risikoen for en 'dem og os-kultur' minimeres. På større virksomheder ses eksempler på, at koordinatorfunktionen specialiseres yderligere, så der fx er særskilte koordinatører for flow, kvalitet og tekniske udfordringer.

Formaliserede brobyggerrelationer kan fx også dreje sig om overlapsmøder mellem dag- og aftenhold.

De faste koordinatormøder afholdes ofte som korte tavlemøder med faste intervaller, hvor der følges en fast dagsorden. I nogle tilfælde er det praksis, at medarbejderne løbende kan skrive udfordringer og ideer op på tavlen, der så tages op af koordinatørerne på mødet.

### **Tavlemøder**

Mange virksomheder bruger tavlemøder til at koordinere på tværs af teams og afdelinger, hvor samarbejde er nødvendigt. Tavlemøderne bruges forskelligt og kan have forskellige formål. I mange tilfælde danner de broer mellem teams ved at skabe et fælles overblik over dagens aktiviteter eller ved at være et samlingspunkt for løbende forbedringer af produktionen. Og samtidig – tilsigtet eller utilsigtet – styrker tavlemøder samarbejdsrelationerne. Benytter I tavlemøder i forvejen, er det en oplagt ramme til også at sætte fokus på at styrke jeres samarbejdsrelationer på tværs af teams eller afdelinger.

*Se mere om tavlemøder på side 41.*

### **Flow-analyser**

Mange virksomheder benytter forskellige typer af flowanalyser, værdistrømssanalyser og lignende til løbende at sikre et velordnet flow i produktionen og en hensigtsmæssig arbejdstilrettelæggelse.

I mange tilfælde vil sådanne analyseredskaber også kunne danne grundlag for drøftelse af jeres samarbejdsrelationer, fælles forståelse for den gensidige afhængighed mellem jeres teams og respekt for hinandens bidrag.

I kan hente inspiration i øvelsen 'Tegn jeres teamrelationer' på næste side.



### → TEGN JERES TEAMRELATIONER

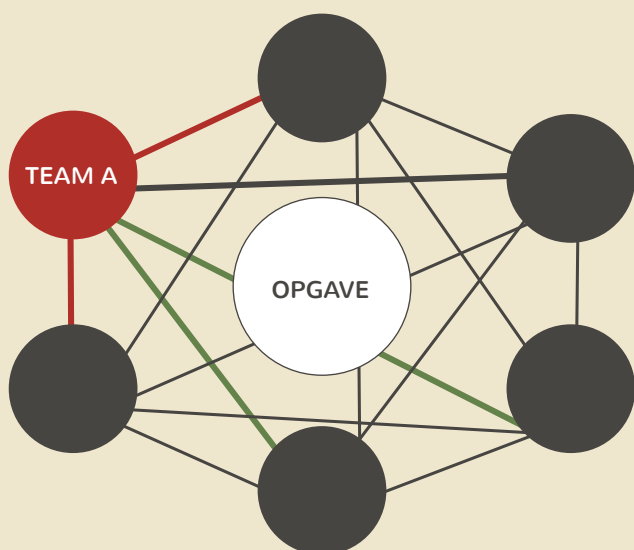
Her er et eksempel på en kort afgrænset øvelse, I kan bruge på et medarbejdermøde eller i en workshop.

**Øvelsen** kan bidrage til at give et fælles overblik over samarbejdsrelationerne mellem teams med fokus på enten en bestemt delopgave eller virksomhedens kerneopgave. Øvelsen giver jer et billede af, hvor godt I samarbejder og koordinerer indsatsen i den valgte opgave. I får fælles indsigt i jeres samarbejdsrelationer mellem de involverede teams eller afdelinger og ideer til, hvordan I kan forbedre dem.

I kan bruge øvelsen på to måder:

- Inden for et enkelt team til at afklare teamets egen forståelse af relationerne til andre teams
- Til arrangementer med flere teams, der vil sætte fokus på deres indbyrdes afhængigheder og samarbejdsrelationer.

Deltagere er de teams eller afdelinger, der samarbejder om den valgte opgave, samt de involverede ledere. Husk! I skal bruge store flipover-blokke og tre tuscher til hver gruppe: en sort, en rød og en grøn.



#### Fremgangsmåde:

##### 1. Skab et fælles billede af opgaven og de involverede teams

- Tag en stor planche, og tegn en cirkel i midten. Her skriver I, hvilken opgave eller arbejdsproces, I skal undersøge samarbejdsrelationerne for
- Drøft sammen, hvilke afdelinger/teams, der er relevante for løsningen af denne opgave
- Lav en cirkel for hvert team/afdeling rundt omkring opgaven, og sæt en rød ring om jeres eget team.

##### 2. Kortlægning og drøftelse af samarbejdsrelationerne

###### A. NÅR I BRUGER ØVELSEN I ET ENKELT TEAM

Er det et enkelt team, der arbejder med øvelsen, lægges op til dialog om relationerne til de andre afdelinger eller teams ud fra disse spørgsmål:

- I hvor høj grad har I fælles mål for opgaveløsningen?
- I hvor høj grad har I fælles sprog og viden om opgaverne?
- I hvor høj grad har I gensidig respekt mellem teams for hinandens bidrag til opgaven?
- Hvordan er kvaliteten af kommunikationen, og hvordan er hyppigheden?
- Finder kommunikationen sted på de rigtige tidspunkter?
- Har kommunikationen det rette omfang og indhold?
- Hvad karakteriserer jeres samarbejde? Bruger I energi på at give de andre skylden, eller prøver I at løse problemet i fællesskab?

Tegn jeres samarbejdsrelationer ind på planchen:

- Stærke og vigtige relationer tegner I op med **GRØNT**.
- Vigtige men svagere relationer tegner I op med **RØDT**.
- Evt. mindre relevante relationer tegner I op med **SORT**.



## ØVELSER - BROBYGGENDE SOCIAL KAPITAL

### B. NÅR I BRUGER ØVELSEN I ET FÆLLES ARRANGEMENT MED DELTAGELSE AF FLERE TEAMS

Er der flere deltagende teams, lægges der op til en fælles drøftelse:

Som i 2.A. og herefter: Bed hver gruppe/team fremlægge deres tegning og fortælle, hvad der ligger bag deres vurdering af de forskellige samarbejdsrelationers styrke og relevans (de røde, grønne og sorte streger).

Drøft herefter:

- Er der markante eller overraskende forskelle mellem gruppernes syn på samarbejdsrelationerne?
- Hvordan opleves arbejdsprocessen af andre?

### 3. Den fremadrettede indsats

Drøft i fællesskab eller i grupper på tværs af teams:

- Hvis vi skal styrke produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø, hvor er det så vigtigt at styrke, fastholde eller udbygge samarbejdsrelationerne?
- Hvilke indsatser vil I foreslå og hvorfor?

Her er det vigtigt at notere kommentarer/ideer. Mødelederen stiller uddybende spørgsmål – dette kan også gøres af andre deltagere i begrænset omfang. Her er det oplagt at inddrage nogle af de faktorer, forskningen peger på, har betydning for samarbejdet mellem teams, fx fælles normer og mål for samarbejdet, kommunikationen og tillid til hinanden mv.

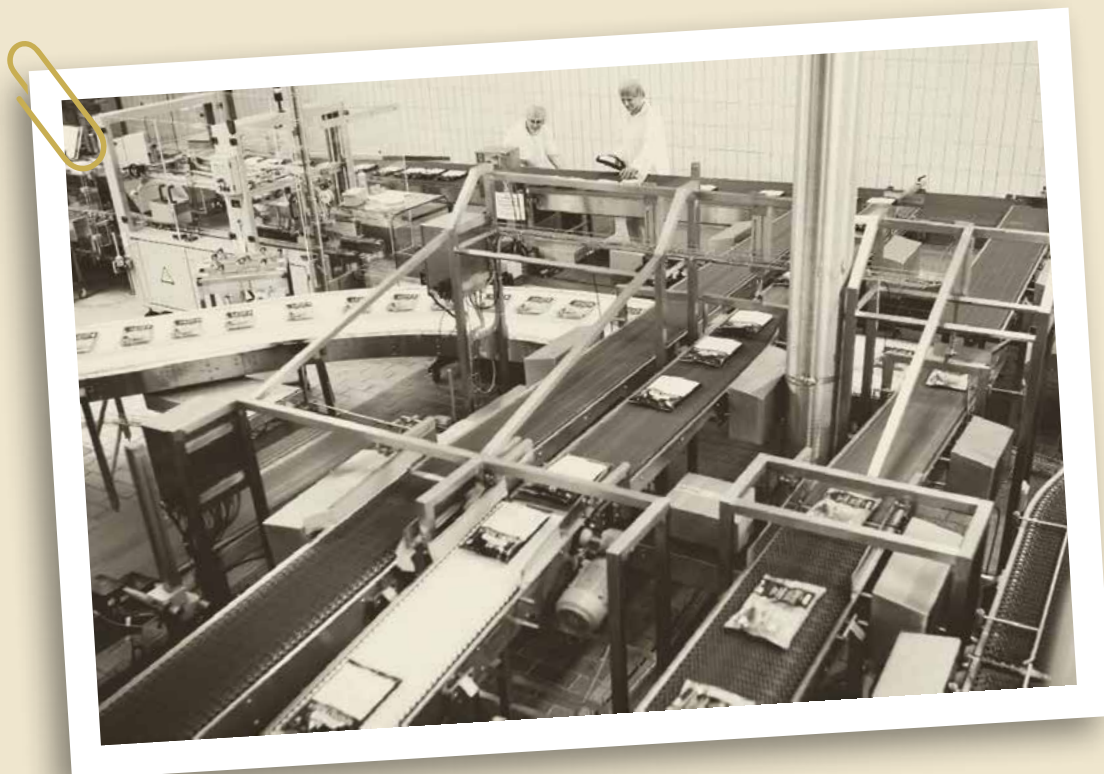
### 4. Afrunding

Vælg et forslag, I mener, vil trække jer i den rigtige retning, og som I vil sætte i gang.

- Hvem skal gøre hvad? Lav evt. en handlingsplan. En tommelfingerregel her er at gå efter realistiske mål og små hyppige fremskridt.

Teamlederen runder af med at understrege, hvad I er blevet enige om, hvad næste skridt er, og hvornår I følger op på indsatsen.

*Læs mere om øvelsen og evt. andre øvelser på [www.arbejdsmiljøweb.dk/komvidere](http://www.arbejdsmiljøweb.dk/komvidere). Her finder I også materialet til gruppearbejdet.*





### → SPOT SAMARBEJDS-PROBLEMERNE I FINOTEX

Den fiktive case om Finotex side 24 giver en hurtig forståelse af, hvordan forbindende social kapital virker på en arbejdsplads. Casen kan også bruges som udgangspunkt for en dialog om forbindende social kapital i samarbejdsudvalget, et ledelsesseminar eller lign.

#### Sådan gør I:

##### 1. Præsenter deltagerne for casen

##### 2. Reflektionsrunde

- Stil spørgsmålet: Hvad er der på spil i Finotex?
- Hvorfor opstår uoverensstemmelsen mellem medarbejdere og ledelse?
- Deltagerne taler to og to om casen. Skift makker. Alle skal nå at tale med to-tre forskellige. Mødelederen kan evt. styre med klokke hvert tredje-fjerde minut.

##### 3. Fælles drøftelse

Hvad er der på spil i Finotex – hvorfor opstår uoverensstemmelsen mellem medarbejdere og ledelse?

Deltagerne kommer med deres bud på problematikken i Finotex.

Mødelederen sørger for at samle op undervejs, evt. i forhold til de nævnte temaer – se herunder.

#### Temaer:

**Oplevelse af manglende værdsættelse af arbejdet.** Ekspertgruppen oplever, at deres arbejde ikke bliver tilstrækkeligt værdsat af direktionen.

**Forskellige opfattelser af, hvad sagen drejer sig om.** Direktionen opfatter sagen som politisk, mens ekspertgruppen opfatter den som et spørgsmål om faglig udvikling og uenighed om løsninger.

**Forskellige opfattelser af samarbejdet mellem ledelsen og ekspertgruppen.** De to grupper har forskellige opfattelser af, hvad godt lederskab er.

**Oplevelse af manglende tilbagemelding og involvering i forløbet.** Ekspertgruppen oplever, at den ikke bliver tilstrækkeligt inddraget og orienteret i forløbet.

### → SCAN JERES VIRKSOMHED MED SOCIAL KAPITAL-BRILLER

Scan jeres virksomhed med social kapital-briller. Stil skarpt på om organiseringen af arbejdet understøtter samarbejdet mellem medarbejdere og mellem medarbejdere og ledelse.

Øvelsen sætter fokus på systemer og rutiner i virksomheden, der understøtter eller hæmmer opbygningen af stærke relationer.

I kan lave øvelsen på et møde i samarbejdsudvalget eller på et lederseminar.

#### Sådan gør I:

##### 1. Fælles introduktion

Introducer formålet med øvelsen, og hvordan øvelsen på strategisk niveau kan danne afsæt for virksomhedens indsats for stærke samarbejdsrelationer. Hvis I ikke allerede har talt om social kapital eller betydningen af gode samarbejdsrelationer i teamet, så start med det. Så konkret som muligt og meget gerne med eksempler fra jeres egen virksomhed.

Opdel evt. deltagerne i mindre grupper. Den indledende drøftelse kan I med fordel gennemføre i grupper på 3-6 personer. Husk at tage noter undervejs samt at sætte en tidsramme for øvelsen.



### 2. Drøft følgende temaer:

#### A. Hvordan vurderes medarbejdernes indsats?

- Fremmer eller hæmmer virksomhedens målings- og belønningssystemer samarbejde og videndeling?
- Bliver medarbejderne målt individuelt eller som team/afdeling? Bliver afdelinger/teams målt og sammenlignet? Hvordan sikrer vi samarbejde på tværs, selvom der måles afdelingsvist? Hvordan skaber vi mere helhedsorienterede præstationsmålinger?
- Følelsen af at blive anerkendt er vigtig for viljen til at samarbejde med både kolleger og ledelse. Er vi opmærksomme nok på det?

#### B. Hvordan sikres en fælles forståelse af opgaverne?

- Er vi opmærksomme på, om ledere og medarbejdere har de samme forståelser af arbejdsopgaverne og fælles mål med arbejdet?

#### C. Hvilke muligheder har medarbejderne for at opbygge relationer til nærmeste leder?

- Hvor synlig og tilgængelig er lederen? Den åbne dørs politik er ikke altid nok
- I hvilke sammenhænge er det muligt at have en dialog medarbejder og leder imellem?
- Hvordan giver lederne anerkendelse og feedback til medarbejdere og til teams/afdelinger?
- Hvordan kan den nærmeste leder give konstruktiv feedback, hvor forventninger til medarbejderne gøres tydelige?

#### D. Hvilke muligheder har medarbejderne for identifikation med arbejdspladsen og virksomhedens samlede ledelse?

- Hvor synlig/nærværende er virksomhedens samlede ledelse?
- I hvilke sammenhænge er der rum for dialog om virksomhedens mission og vision?

#### E. Udvikling af ledelse og medarbejderskab

- Er I opmærksomme på, om I prioriterer lederudvikling eller ledelsesudvikling? (se forskellen på side 27)
- Hvilken form for ledelse har I brug for i fremtiden for at styrke samarbejdsrelationerne, og dermed den forbindende sociale kapital i virksomheden, og hvordan kan I udvikle dette?
- Hvilken form for medarbejderskab, mener I, er væsentlig i forhold til virksomhedens fremtidige udfordringer, og hvordan kan I udvikle dette?

### → GØR HINANDEN BEDRE!

#### Styrk lederskab og medarbejderskab

I kan bruge øvelsen til at tale om og blive mere klare på hvilken form for samarbejdsrelationer mellem ledelse og medarbejdere, I har brug for i jeres virksomhed – og hvilke ønsker og forventninger ledere og medarbejdere har til hinanden i den forbindelse.

I kan bruge øvelsen på et møde i samarbejdsudvalget eller på et personalemøde, hvor både ledere og medarbejdere deltager.

#### Sådan gør I:

##### 1. Fælles introduktion

Introducer formålet med øvelsen, og hvordan øvelsen kan være afsæt for at:

- arbejde fremadrettet med samarbejdsrelationer mellem ledelse og medarbejdere
- styrke den ledelsesudvikling og medarbejderudvikling, I ønsker og finder nødvendig i forhold til virksomhedens fælles opgave
- sikre, at ledere og medarbejdere har de samme forståelser af og mål for arbejdsopgaverne.

Virksomhedens mission og/eller fælles opgave ridses op indledningsvis. Er der blandt deltagerne ikke et klart billede af jeres mission eller opgave – afhængigt af, hvad I kalder det – kan I med fordel starte med at sætte ord på den.



Deltagerne deles i ledere og medarbejdere. Opdel evt. deltagerne i mindre undergrupper på 3-6 personer. Husk at sætte en tidsramme for øvelsen og at bede grupperne tage noter undervejs.

### 2. Gruppedrøftelse af ønsker og forventninger til hinanden

A) Ledergrupperne drøfter følgende spørgsmål:

- Hvilken form for medarbejderskab, mener I, er væsentlig i forhold til virksomhedens mission/fælles opgave og fremtidige udfordringer?
- Hvordan kan I som ledere medvirke til at styrke/fastholde en sådan udvikling?
- Lav på baggrund af jeres drøftelse en liste, der udtrykker jeres bud på godt medarbejderskab i jeres virksomhed, formuleret sådan, at buddene udtrykker jeres ønsker til medarbejderne.

B) Medarbejderne drøfter følgende spørgsmål:

- Hvilken form for ledelse/ledelsesudvikling, mener I, er væsentlig i forhold til at styrke medarbejdernes mulighed for involvering og aktivt medansvar?
- Hvordan kan I som medarbejdere medvirke til den udvikling?
- Lav på baggrund af jeres drøftelse en liste med jeres gode råd til ledelsen om, hvordan den bedst kan styrke et aktivt medarbejderskab på jeres arbejdsplads.

### 3. Opsamling og fælles drøftelse

Tag først en runde, hvor grupperne fremlægger deres resultater. Deltagerne kan stille forståelsesspørgsmål. Vent med at starte en drøftelse.

Herefter kan I sammen tale om, hvor der er forskelle, og hvor er der sammenfald i gruppernes ideer og ønsker.

Drøft i fællesskab: (Er I mange deltagere, kan det anbefales at tage en runde mere i grupper).

- Hvilke indsætter kalder det på fremadrettet?
- Hvilke konkrete indsætter vil I foreslå og hvorfor?

Her er det vigtigt at notere kommentarer/ideer. Mødelederen stiller uddybende spørgsmål – dette kan også gøres af andre deltagere i begrænset omfang. Her er det oplagt at inddrage pointer fra det indledende fokus på, hvad der kan styrke jeres samarbejdsrelationer og samarbejde om jeres fælles opgave.

### 4. Afrunding

Foregår mødet i samarbejdsudvalget, kan I nu sammen vælge et eller flere forslag, I mener, vil trække jer i den rigtige retning, og som I vil sætte i gang. Lav evt. en handlingsplan.

Er der en større gruppe deltagere, vil det ofte være en fordel at lade ideer og forslag fra gruppearbejdet gå tilbage til samarbejdsudvalget eller en evt. arbejdsgruppe. De kan så samle materialet og udarbejde konkrete forslag til den videre indsats.

## → KODEKS FOR GODT LEDERSKAB OG GODT MEDARBEJDESKAB

Mange virksomheder har udarbejdet kodeks for god ledelse. Ofte er disse kodekser udarbejdet af ledelsen selv for at samstemme ledelsesstil og udmeldinger til medarbejderne.

Denne øvelse vender den traditionelle brug af kodeks på hovedet. Øvelsen går ud på, at I som ledere og medarbejdere i fællesskab formulerer, hvordan I opfatter henholdsvis godt lederskab og godt medarbejderskab, og hvordan disse to faktorer kan virke sammen for at skabe en produktiv virksomhed med engagerede ledere og medarbejdere, der trives. Udgangspunktet er, at ledelse og medarbejdere påvirker hinanden og sammen kan skabe relationer, hvor begge parter udvikler sig. Øvelsen kan bidrage til fremadrettet at styrke samarbejdsrelationen mellem ledelse og medarbejdere i jeres virksomhed og gøre samskabelsen mellem ledere og medarbejdere tydeligere.

Øvelsen kan bruges på et seminar for fx samarbejdsudvalget eller et andet forum med deltagelse af et nogenlunde lige stort antal ledere og medarbejdere.



### Sådan gør I:

#### 1. Fælles introduktion

Start med at introducere tanken og formålet med at udarbejde et kodeks. Et kodeks er nogle idealer, som de færreste kan leve fuldt op til. Et kodeks er ikke tænkt som en facitliste, men som et redskab til udvikling og en anledning til at sætte godt lederskab (og medarbejderskab) på den fælles dagsorden.

Deltagerne deles i ledere og medarbejdere.

Opdel evt. deltagerne i mindre undergrupper på 3-6 personer. Husk at sætte en tidsramme for øvelsen og at bede grupperne tage noter undervejs.

#### 2. Formulering af hvad godt lederskab og godt medarbejderskab er

Ledergruppen og medarbejdergruppen/grupperne opstiller hvert deres eget kodeks for henholdsvis godt lederskab og godt medarbejderskab. Et kodeks består af en række sætninger eller pejlepunkter for, hvad både ledelsen og medarbejderne kan gøre for at gøre virksomheden bedre i stand til at leve op til fremtidens krav om udvikling, resultater, engagement og trivsel.

Fx 'Ledelsen viser tillid og anerkender medarbejdernes arbejdsindsats'.

Fx 'Medarbejderne bidrager med konstruktive forslag til udvikling'.

#### 3. Formulering af ønsker om, hvad godt lederskab og godt medarbejderskab kunne være

Hver gruppe formulerer deres ønsker om den anden gruppes kodeks. Ledergruppen formulerer sine ønsker og opfattelse af, hvad godt medarbejderskab kunne være. Medarbejdergruppen formulerer på tilsvarende vis sine ønsker og opfattelse af, hvad godt lederskab kunne være.

#### 4. Refleksion over, hvordan de to kodekser og ønsker passer sammen, og hvordan de er forskellige

I nye grupper nu bestående af både ledere og medarbejdere undersøges det, hvorledes ledergruppens og medarbejdergruppens opfattelser og ønsker om kodeks stemmer overens. Hver gruppe opstiller i punktform, hvordan, de oplever, der er overensstemmelse, og hvordan der er forskellige opfattelser og ønsker.

#### 5. Som afrunding arbejdes der med at finde ud af, hvorledes de to sæt af kodekser kan udvikles videre.

Det afgørende her vil ikke være at nå frem til en fuldstændig enighed og overensstemmelse. Det er vigtigere at reflektere over, hvorledes de forskellige opfattelser og ønsker kan bidrage til den fælles opgave og udvikling af virksomhedens sociale kapital og dermed til forbedring af virksomhedens resultater samt engagement og trivsel hos ledere og medarbejdere.

Foregår mødet i samarbejdsudvalget, kan I nu sammen vælge et eller flere forslag, I mener, vil trække jer i den rigtige retning, og som I vil sætte i gang. Lav evt. en handlingsplan for det videre arbejde med kodeks.

Er I en større gruppe, vil det ofte være en fordel at lade ideer og forslag fra gruppearbejdet gå tilbage til samarbejdsudvalget eller en evt. arbejdsgruppe. De kan så samle materialet og udarbejde konkrete forslag til den videre indsats.

Øvelsen er inspireret af Kodeks for god ledelse: [www.lederweb.dk/dokumentarkiv/publikationer/kodeks-for-god-ledelse/](http://www.lederweb.dk/dokumentarkiv/publikationer/kodeks-for-god-ledelse/)





## ØVELSE TIL ALLE TRE RELATIONER

### → BRUG HANDLEPLANER, NÅR I SKAL FRA MÅLING TIL HANDLING

Metoden er velegnet, når I fx skal følge op på en kortlægning af den sociale kapital på jeres arbejdsplads.

Brugen af handleplaner til at systematisere specifikke indsats er velkendt på mange arbejdspladser. Øvelsen her skal inspirere jer til også at bruge handleplaner i arbejdet med at vedligeholde og forbedre den sociale kapital.

Vi har valgt at skitsere en konkret og trindelt metode eller øvelse med fokus på dialogbaserede workshops, hvor I udvikler konkrete handleplaner med afsæt i medarbejdernes viden og erfaring. Øvelsen eller arbejdsformen kan hjælpe jer med at skabe fælles overblik, komme i gang og holde fast i en prioriteret indsats.

Som forberedelse til øvelsen, se også 'Tjekliste – forbered jeres måling' på side 31.

#### Sådan gør I:

##### Trin 1: Kortlægning af den sociale kapital

Det første trin er, at arbejdspladsens sociale kapital kortlægges. Der findes flere måder at kortlægge social kapital på arbejdspladsen. Se 'Sådan kan I måle jeres sociale kapital' side 30. Her foreslås, at kortlægningen gennemføres ved hjælp af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø's elektroniske spørgeskema om social kapital: [www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/publikationer/spoergeskemaer/social-kapital](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/publikationer/spoergeskemaer/social-kapital)

Det er vigtigt at gøre jer klart, hvad I ønsker at opnå med kortlægningen og hvordan kortlægningen bedst gennemføres, så den passer til jeres arbejdsplads. Afklar samtidig, hvem der skal være tovholdere på jeres undersøgelse. I mange tilfælde placeres tovholderfunktionen i samarbejdsudvalget eller hos trioen bestående af leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant.

##### Trin 2: Planlægningsmøde i tovholdergruppen

Efter kortlægningen af den sociale kapital mødes tovholdergruppen. Tovholdergruppens første opgave er at lave den første fortolkning af resultaterne og prioritere den efterfølgende indsats. Denne prioritering kan foretages på grundlag af kortlægningens resultater, som normalt viser betydelige forskelle mellem arbejdspladsens teams/afdelinger. Det vurderes og beslutes, hvilke teams eller andre relationer, der har de udfordringer, det er mest betydningsfuldt at arbejde med. Endvidere beslutes hvilke ledere og medarbejdere, der inviteres til at deltage i workshoppen, og hvordan der skabes dialog med medarbejderne om resultaterne af kortlægningen. Det er vigtigt at tage stilling til, om det skal være udvalgte repræsentanter for teamet/udvalgte teams, eller om alle medarbejdere skal inviteres.

Endelig skal det beslutes, hvem der skal være mødeleder på workshoppen. Det kan enten være fra tovholdergruppen, HR-afdelingen, arbejdsmiljøorganisationen eller en konsulent udefra.

##### Trin 3: Workshops, hvor der udarbejdes konkrete handleplaner på baggrund af medarbejdernes viden og erfaring

Der planlægges en workshop for hvert af de teams eller for de relationer, hvor der er de mest betydningsfulde udfordringer i forbindelse med at forbedre eller vedligeholde den sociale kapital.

#### Køreplan for workshop

Til inspiration er her et bud på en konkret køreplan for gennemførelse af en handleplans-workshop i eller på tværs af teams/afdelinger:

##### 1. Kort præsentationsrunde (alle)

Deltagerne præsenterer kort sig selv og deres jobfunktion på arbejdspladsen og i teamet.

##### 2. Forventningsafstemning (alle)

Her tales om, at det er medarbejderne, der er eksperterne i deres eget arbejdsmiljø, at mødelederens opgave er at indtage en lyttende og spørgende position, og at det forventes, at

løsningerne på de identificerede udfordringer bygger på ideer fra medarbejderne selv. Mødelederen kan komme med forslag ud fra hans/hendes forståelse af udfordringerne på grundlag af faglig viden om social kapital og interventioner på arbejdspladsen, men det er afgørende, at løsningerne er realistiske for deltagerne.

**3. Kort præsentation af resultater** fra kortlægningen af den sociale kapital i teamet/relationen. (foretages af mødelederen)  
Her anvendes en rapport, der viser teamets styrker og udfordringer. Rapporten kan fås ved at bruge Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø's elektroniske spørgeskema om social kapital. Se link side 33.

**4. Drøftelse af kortlægningens resultater**

- Kan teamet/deltagerne genkende resultaterne?
- Hvad er det vigtigst at arbejde videre med?
- Hvilke slags løsninger er realistiske for dem?  
Her kan mødelederen nævne forskellige muligheder ud fra den faglige viden om social kapital og spørge, om de giver mening for teamet/deltagerne
- Hvilke hindringer kan der være for at realisere de forskellige løsningsforslag?

**5. Udarbejdelse af handleplaner:** Konkrete tiltag til forbedring af den sociale kapital på det valgte indsatsområde

- Hvilke muligheder og barrierer er der for at arbejde med handleplanen?
- En sådan handleplan indeholder følgende punkter. Brug evt. handleplansskemaet nedenfor:
  - Definition af indsatsområde, fx opnåelse af klarere fælles mål for arbejdsopgaverne inden for teamet, bedre indbyrdes forståelse mellem teamet og andre teams om hver deres arbejdsopgaver og af indbyrdes interaktioner
  - Faser og deadlines i handleplanen
  - Opfølgning på handleplanen, som indeholder dels vurdering af processen med fremmende og hindrende faktorer for realiseringen af handleplan, dels en effektvurdering ved en fornyet kortlægning efter en periode på omtrent ét år
  - Beskrivelse af succeskriterier for handleplanen
  - Udpegelse af tovholder(e) for handleplanen.

**6. Afslutning.** Mødeleder eller teamleder runder af med at understrege, hvad I er blevet enige om, hvad næste skridt er, og hvornår I følger op på indsatsen.

## Handleplan

INDSATSOMRÅDE	
BESKRIVELSE AF HANDLEPLANEN (MED FASER)	
TIDSPLAN/DEADLINES	
HVORDAN FØLGER VI OP PÅ HANDLEPLANEN?	
HVORNÅR ER VI I MÅL MED HANDLEPLANEN?	
HVORDAN ARBEJDER VI VIDERE MED DEN SOCIALE KAPITAL?	



# TIPS TIL LEDERE, TILLIDSREPRÆSENTANTER OG ARBEJDSMILJØREPRÆSENTANTER

Som leder, arbejdsmiljørepræsentant eller tillidsrepræsentant har du mulighed for at påvirke rammerne for at udvikle jeres sociale kapital.

Topledelsens opbakning til indsatsen er meget vigtig. Både ved at vise vejen, gå forrest, være synlig og deltage, men også ved at afsætte de nødvendige ressourcer til processen.

Så sæt social kapital på dagsordenen i de fora, hvor ledelse og medarbejdere mødes i forvejen og taler om strategi, værdigrundlag, planlægning, produktion, kvalitet og økonomi. Fx til møder i samarbejdsudvalget og arbejdsmiljøorganisationen.

Nedskæringer, fusioner, organisationsændringer og andre forandringer sætter den sociale kapital under pres. Det er vigtigt, at samarbejdsudvalget og arbejdsmiljøorganisationen

eller MED-udvalget er inddraget i forandringerne og har indflydelse på processen.

Ledelsen kan styrke rammerne for social kapital på flere måder. Det er afgørende, at ledelsen formulerer klare fælles mål og er tydelig om jeres kerneopgave. Det er også vigtigt, at ledelsen viser tillid og uddelegerer opgaver, lytter til forslag fra medarbejderne og bruger ideerne i ledelsesarbejdet. Vær også opmærksom på jeres rammer for at samarbejde på tværs af teams. Har I tid til det, bliver videndeling værdsat, og bliver alle faggruppers bidrag respekteret?

## **Tre vigtige spørgsmål:**

- Bliver medarbejderne involveret i beslutninger om forandringer?
- Er der fælles forståelse mellem ledelse og medarbejdere om, hvordan opgaverne skal løses?
- Føler medarbejderne en stærk tilknytning til arbejdspladsen?

## STIL SKARPT PÅ KERNEOPGAVEN

Når medarbejderne har en fælles forståelse af kerneopgaven og kan samarbejde om den, har det direkte effekt på den sociale kapital.

Kerneopgaven er det, virksomheden er sat i verden for at løse og den forskel, virksomheden skal gøre for kunder, brugere eller borgere. Når en virksomhed rummer mange forskellige faggrupper, er det vigtigt, at alle kender kerneopgaven og har en fælles forståelse af, hvordan de samarbejder om at løse den.

Der er forskellige måder at definere kerneopgaven på – her er et eksempel.

### TJEK JERES KERNEOPGAVE:

- **Er kerneopgaven i ental?**

Hvis kerneopgaven skal give retning og samarbejde i organisationen, skal I kun have én kerneopgave. Flere kerneopgaver betyder, at kursen er sat i flere retninger på samme tid.

- **Har I husket kunderne?**

Kerneopgaven skal altid omfatte de kunder, som det handler om at gøre en forskel for.

- **Har I plads til flere fagligheder?**

At levere kerneopgaven kræver næsten altid mere end én faglighed. Når målet er at skabe fælles retning for hele organisationen, kan én faglighed ikke have monopol på at definere kerneopgaven. Det er vigtigt, at faggrupperne kender og respekterer hinandens arbejde og kommunikerer om de fælles opgaver.

Kilde: BAR FOKA (2013): Kom videre med social kapital

## HER KAN I SÆTTE SOCIAL KAPITAL PÅ DAGSORDENEN

Som virksomhed kan I arbejde med social kapital på mange forskellige niveauer. Fra langvarige, ambitiøse projekter på hele arbejdspladsen til små afgrænsede indsatser for at styrke samarbejdet i et enkelt team. Første skridt er at få sat social kapital på dagsordenen – fx gennem samarbejdsudvalget, medarbejdermøder eller den årlige arbejdsmiljødrøftelse.

### Samarbejdsudvalget

I virksomheder med 35 ansatte og derover udvikles det daglige samarbejde gennem et samarbejdsudvalg bestående af ledelses- og medarbejderrepræsentanter. Samarbejdsudvalget sætter rammerne for samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere på alle niveauer og er derfor det oplagte forum at starte arbejdet med social kapital. Er I under 35 medarbejdere,

og har I ikke et samarbejdsudvalg, kan jeres arbejdsmiljøorganisation eller udvalgte medarbejdere og ledere starte processen.

Samarbejdsudvalget kan blandt andet skabe dialog, sammenhæng mellem afdelinger og klarhed om rammer, roller og opgaver.

I kan trække på erfaringerne fra otte forskellige virksomheder i denne publikation: TekSam (2013): Når SU får nye kompetencer.

Hvis I vælger at måle jeres sociale kapital, spiller samarbejdsudvalget også en vigtig rolle både i at forberede organisationen på en måling og i den proces, der følger efter målingen. Læs mere om Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø's gratis elektroniske spørgeskema og rapport i afsnittet om måling side 33.

### Møder i teams og faggrupper

I kan diskutere social kapital på helt almindelige medarbejdermøder i teams og faggrupper.

Et godt udgangspunkt er konkrete undersøgelser – fx jeres årlige arbejdspladsvurdering (APV), eller hvis I har fået lavet en rapport af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (se afsnit om måling side 33).

Øvelser er gode til at involvere medarbejderne og sikre, at alle bliver hørt. Se fx øvelserne 'De 5 rum' og 'Idékonkurrence' side 38 og side 39.

I kan også vælge et af de fem punkter herunder og bruge spørgsmålene på jeres medarbejdermøde. Arbejd evt. i små grupper og saml op i plenum.

#### 1. Sats på at udvikle jeres team og teamstruktur

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

#### 2. Hold møder med mening

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

#### 3. Ryst opgaveposen

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

#### 4. Sæt fokus på ledelse og styring

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

#### 5. Ansæt folk, der kan samarbejde.

- Ansætter og afskediger I ud fra faglige kompetencer – eller lægger I også vægt på evnen til at samarbejde?

*Kilde: BAR Undervisning & Forskning (2013): Stærke samarbejdsrelationer.*

#### Den årlige arbejdsmiljødrøftelse

Alle arbejdspladser skal drøfte planer og strategier for arbejdsmiljøarbejdet mindst én gang om året. I virksomheder med flere end 10 ansatte er det ledelsen og arbejdsmiljøorganisationen, der gennemfører mødet. Er I færre end 10, er det ledelse og medarbejdere, der mødes.

Brug mødet til fx at diskutere, om social kapital skal være et hovedtema næste år, om I skal måle jeres sociale kapital og få lavet en rapport via Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, og om I har brug for efteruddannelse om social kapital af ledere og medarbejderrepræsentanter. I har mulighed for 1,5 dag hvert år. Kurser eller temadage kan tages i fællesskab, så det bliver nemmere at omsætte jeres nye viden til handling.

#### BRUG TEKSAM

DI's og CO-industris samarbejdsorgan TekSam kan inspirere og rådgive om, hvordan I kan arbejde med social kapital. Se [www.teksam.dk](http://www.teksam.dk).

## HENT INSPIRATION FRA ANDRE VIRKSOMHEDER

Hør om den forskel, samarbejdsudvalgene har gjort for arbejdsmiljøet i Dantherm, Daloon, RMIG, Tican, KnaufDanogips, BASF, SK Forsyning og Tresu.

*Se mere: TekSam (2013): Når SU får nye kompetencer.*

Se videoklip fra Alfa Laval, Bisca, Øens Murerfirma, Post Danmark og Øsby Plejecenter, hvor medarbejderrepræsentanter og ledelse fortæller om deres erfaringer med social kapital [www.socialkapital.org](http://www.socialkapital.org).

Kender I allerede til social kapital, kan I hente øvelser og værktøjer og trække på erfaringer fra Danske Bank, Økonomistyrelsen, Styrelsen for Forskning og Innovation, Aarhus Kommune, Viborg Arrest og Glostrup Hospital.

*Se mere: BAR FOKA (2013): Kom videre med social kapital.*

Hent nyttig baggrundsviden, tjeklister og erfaringer fra IKEA, Agri Nord, Herning Kommunale Tandpleje og Bornholms Hospital.

*Se mere: HK (2015): Sæt social kapital på dagsordenen.*

Er du leder med personaleansvar, kan du hente øvelser og erfaringer fra Danske Bank, Køge Kommune, Hillerød Hospital og Aalborg Universitet.

*Se mere: BAR FOKA (2014): Social kapital - Inspiration og øvelser til lederen med personaleansvar.*



# LÆS MERE

HER KAN I FINDE MERE INFORMATION OM, HVORDAN I KAN ARBEJDE MED SOCIAL KAPITAL PÅ ARBEJDSPLADSEN

**Nedenstående publikationer har samtidig tjent som inspiration til de praktiske øvelser i guiden:**

**BAR FOKA (2013):** Kom videre med social kapital

**BAR Social & Sundhed (2013):** Rumøvelse – en dialog om social kapital

**BAR FOKA (2014):** Social kapital - Inspiration og øvelser til lederen med personaleansvar

**BAR Undervisning & Forskning (2013):** Stærke samarbejdsrelationer – Introduktion til social kapital på uddannelsesområdet

**HK (2015):** Sæt social kapital på dagsordenen

**TekSam (2013):** Når SU får nye kompetencer

**Industriens Branchearbejdsmiljøråd (2015):** Tavlemøder

**TekSam (2002):** Grænseoverskridende samarbejde

**Hjemmesider om social kapital og arbejdsmiljø:**

**Social Kapital hos BAR FOKA på arbejdsmiljøweb:**  
[www.arbejdsmiljoweb.dk/socialkapital](http://www.arbejdsmiljoweb.dk/socialkapital)

**Social Kapital hos BAR SoSu på etsundtarbejdsliv.dk:**  
[www.etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital](http://www.etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital)

**Social Kapital hos NFA – Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø:**  
[www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)  
- søg på Social kapital

**Bestil spørgeskema til måling af jeres sociale kapital og rapport:**

Gå ind på [www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/publikationer/spoergeskemaer/social-kapital](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/publikationer/spoergeskemaer/social-kapital), og meld jer til. I får adgang til spørgeskemaer ved at kontakte NFA på [socialkapital@arbejdsmiljoforskning.dk](mailto:socialkapital@arbejdsmiljoforskning.dk).

**Social Kapital hos VFA – Videncenter for Arbejdsmiljø:**  
[www.vfa.dk](http://www.vfa.dk)  
- søg på Social kapital

**TekSam:**  
[www.teksam.dk](http://www.teksam.dk)



CO-industri  
[www.co-industri.dk](http://www.co-industri.dk)  
Tlf. 3363 8000



Dansk Industri  
[www.di.dk](http://www.di.dk)  
Tlf. 3377 3377



Lederne  
[www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)  
Tlf. 3283 3283



[bfa-i.dk](http://bfa-i.dk)





# Social kapital

Værdien af samarbejdsrelationer

Arbejds miljø i industrien



bfa-i.dk

