

# SOCIAL KAPITAL = TRIVSEL OG PRODUKTIVITET

Gode sociale relationer kan være nøglen til at løse stressproblemer og øge trivslen på de danske arbejdspladser. Men også til at øge produktiviteten på en arbejdsplads.



**AF SARA  
STUBGAARD-  
SCHMIDT**

fysioterapeut,  
cand soc., ekstern lektor  
ved SDU og indehaver af  
[www.netfysioterapeuten.dk](http://www.netfysioterapeuten.dk)

**V**i mennesker er skabt til at leve i fællesskaber. Vores overlevelse har historisk været betinget af at vi var en del af en gruppe, og sådan er det stadig. Vi bliver syge og trives dårligt hvis vi ikke er en del af et fællesskab. Fællesskab handler om sociale relationer, og de er under pres på det moderne arbejdsmarked: Det samfund vi lever i, er kendetegnet ved fokus på individet og stor frihed for den enkelte. Det er der rigtig meget godt ved – men det har den bagside at vi let kan komme til at stå alene. Samfundets værdier afspejles i arbejdsmarkedet, og den arbejdskultur som præger mange brancher i dag, er kendetegnet ved hyppige jobskifter, konkurrence og egne karriereplaner. Det har gjort det sværere at skabe stabile relationer på arbejdspladserne. Den amerikanske sociolog Richard Sennet påpegede allerede i 1990'erne at det moderne arbejdsmarkeds usikre relationer kan være med til at skabe stress og usikkerhed.

Blandt andet derfor er social kapital blevet et populært begreb de senere år. Når en virksomhed har høj social kapital, betyder det at der er gode sociale relationer imellem de mennesker der er en del af virksomheden – medarbejdere såvel som ledelse. At en høj social kapital styrker det psykosociale arbejdsmiljø, er veldokumenteret. Studier har vist at høj social kapital på arbejdspladsen fungerer som en buffer mod stress. Medarbejdere på arbejdspladser med høj social kapital er fx mere omstillingsparate og bedre til at klare uforudsete udfordringer end medarbejdere på arbejdspladser med lav social kapital.

## Hvad består den sociale kapital af?

Tillid er et centralt begreb i social kapital. Tillid giver os tryghed, og det mindsker stress at være en del af et til-

## SOCIALE RELATIONER ER EN RESSOURCE

Social kapital er oprindeligt et sociologisk begreb, opstået i USA og Frankrig, og det er primært blevet brugt til at analysere samfundsforhold. Sociologer opdagede at relationer havde stor betydning for menneskers sundhed og velstand og samfundets sammenhængskraft. De senere år har man udviklet på begrebet, så det nu er en velafprøvet metode til at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø.



lidsfuldt fællesskab. Tillid øger også vores vilje til at dele viden, og social kapital skaber derfor også mere innovation, højere produktivitet og bedre samarbejde.

For at gøre social kapital mere tilgængeligt at arbejde med, kan man dele begrebet op i tre delelementer: Tillid, retfærdighed og samarbejde.

- **Tillid** er limen mellem mennesker, og vi trives bedre i et tillidsfuldt miljø. Tillid er ikke noget man kan bestille eller forlange af andre skal have til én. Tillid bygger på erfaringer, og opbygges ved åbenhed og konsistens. ”Sig hvad du gør, og gør hvad du siger” er én af vejene til at opbygge tillid.
- **Retfærdighed** er vigtigt fordi en arbejdsplads bygger på et magthierarki. Nogle har magt til at fyre andre, og nogle er underlagt andres prioriteringer. Retfærdighed er den mest konkrete del af social kapital. Det handler om gennemsigtighed og retfærdig

fordeling af goder. For eksempel ferie: Hvis det altid er de samme som får lov til at vælge ferie først, føles det uretfærdigt. Det påvirker den sociale kapital negativt.

- **Samarbejde** handler om at sikre sig at alle ved hvad der samarbejdes om. Hvad er vores kerneopgave? Det er frustrerende hvis medarbejderne oplever at de ikke trækker i samme retning. Følelsen af at alle er i samme båd og hjælper med at løfte de vigtige opgaver, giver derimod sammenhold. Ofte tror man at der er enighed om hvad der er kerneopgaven, men når der så bliver talt om det, viser det sig måske at det ikke er tilfældet.

Social kapital findes i alle relationer. I arbejdsgrupper/faggrupper (samlende social kapital). Mellem grupperne (brobyggende social kapital) og mellem ledelse og medarbejdere på forskellige niveauer (forbindende social kapital). Hvis man vil arbejde med at styrke den sociale kapital, skal man have alle disse relationer for øje. ●

“

Studier har vist at høj social kapital på arbejdspladsen fungerer som en buffer mod stress



## SÅDAN STYRKER I JERES RELATIONER

Start gerne med at afdække jeres sociale kapital. Der findes gode, validerede og gratis spørgeskemaer på nettet. Med dem kan I hurtigt få et overblik over den sociale kapital i jeres virksomhed. Måske er den sociale kapital høj internt i grupperne, men dårlig imellem grupperne. Eller måske er det mellem ledelse og medarbejdere det halter. Hvis I opdager at der er problemer med den sociale kapital, så tag fat på at opbygge den igen – start der hvor I ser det største behov.

Workshops er den letteste måde at gå til arbejdet på. En workshop kan med fordel lægges i forlængelse af et møde. På den måde er det lettere at få alle med.

Læg op til tre workshops, gerne med nogle ugers mellemrum, hvor der arbejdes med tillid, retfærdighed og samarbejde. Ét emne til hver gang.

Det er en rigtig god ide at få en erfaren mødeleder eller underviser til at facilitere arbejdet, så emnerne bliver vendt på en konstruktiv måde.

### Et eksempel på en workshop-øvelse:

- Opdel jer i grupper, hvor I skal tale om hvad der fremmer, og hvad der hæmmer tillid i organisationen (de næste gange taler I om retfærdighed henholdsvis samarbejde).
- Saml op i plenum, og prioriterer i fællesskab hvilke tre konkrete indsatser der skal sættes i gang – det kunne eksempelvis være at indføre et ugentligt møde, hvor der informeres om stort og småt.
- Lav en plan for hvem der har ansvaret for indsatserne. Det kan anbefales at fremstille noget visuelt materiale, som minder jer om de aftaler I har lavet.

Social kapital skal holdes ved lige. For eksempel ved månedlige møder, hvor tillid, retfærdighed og samarbejde altid er på dagsordenen.

Og så skal man ikke glemme at socialt samvær generelt skaber social kapital. Aktiviteter hvor I får mulighed for at lære hinanden at kende, er rigtig godt til at styrke den sociale kapital.