

Ledelse med sociale kapital - Find ressourcer i organisationen

AM 2010

d. 8. november 2010

Eva Thoft: Arbejdsmiljø & kommunikation i Grontmij | Carl Bro

Indhold:

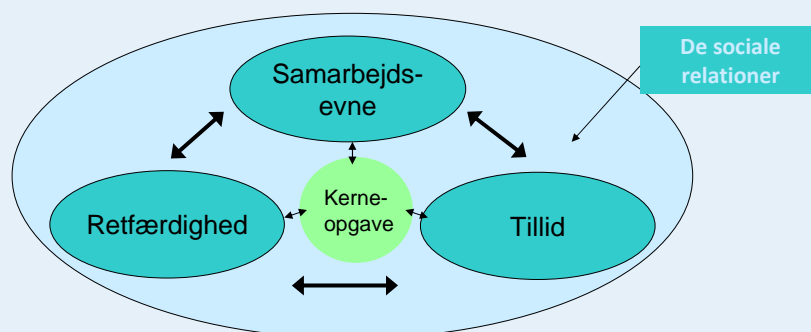
Hvad er social kapital? Lidt begrebsgymnastik

Hvad betyder social kapital i et ledelsesperspektiv?

Kan den sociale kapital blive bedre?

© 2007, Grontmij | Carl Bro A/S

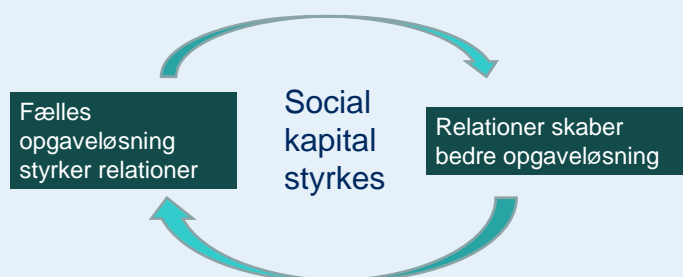
Social kapital i en virksomhed?



Virksomhedens sociale kapital er en egenskab ved virksomheden som sætter organisationens medlemmer i stand til at løse kerneopgaven i **fællesskab**

© 2007, Grontmij | Carl Bro A/S

Kerneopgaven – det er den, det handler om



Tillid, retfærdighed og samarbejdsevne befordrer processen

Tillid - hvad er det på en arbejdsplads?

*Accept af egen sårbarhed
i forventning om at den
anden ikke udnytter
sårbarheden*

Rousseau, D. M. et al, 1998



Ledelse → medarbejderne

- Ledelsen afgiver kontrol til medarbejderne i forventning om, at medarbejderne gør deres bedste for at løse arbejdsopgaverne

Medarbejderne → ledelsen

- Medarbejderne har tillid til ledelsen udøves for at varetage det fælles bedste

To former for tillid

Interpersonel tillid

- Tillid mellem personer
- Opbygges eller nedbrydes gennem personligt kendskab og erfaringer

Institutionel tillid

- Personers tillid til institutioner fx virksomheden som sådan
- Topledelsen bliver symboler på virksomheden
- Tillid baseres på fortolkning af symboler og handlinger

Hasle og Sørensen - 2007

Retfærdighed - Hvad er det på en arbejdsplads?

Forskellige former for retfærdighed

- Fordelingsmæssig
- Processuel
- Interpersonel
- Informativ

Bl.a. Kim & Mauborgne 2003

*Har vi de arbejdsredskaber,
vi har brug for?*



Samarbejdsevne – hvad handler det om?

- Det strukturelle: muligheder for samarbejde
- Kompetencer: hvem må/kan hvad?
- Strategisk: fælles mål

© 2007, Grontmij | Carl Bro A/S

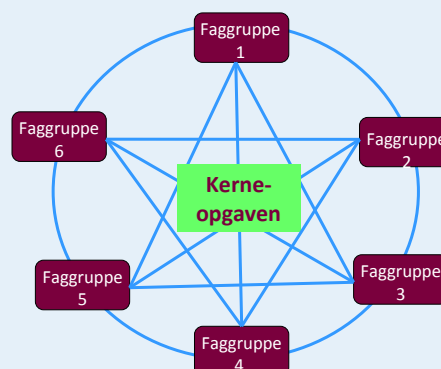
Relationel koordinering

Opbygning af faglige og sociale relationer præget af

- Fælles sprog og viden
- Fælles mål
- Gensidig respekt

Kommunikation og samarbejde

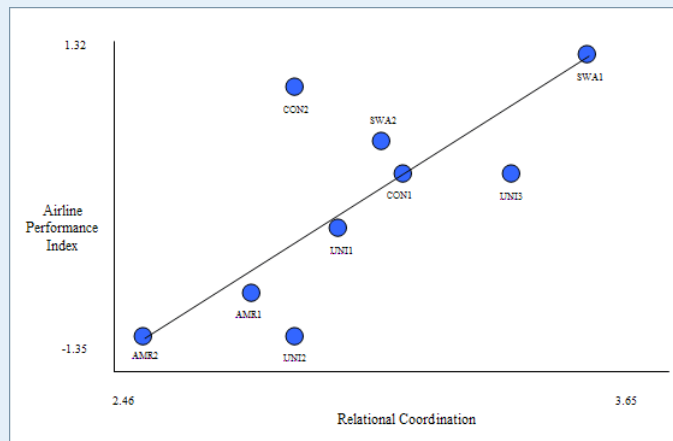
- Timing og hyppighed
- Præcision
- Problemløsning



Jody Hoffer Gittel

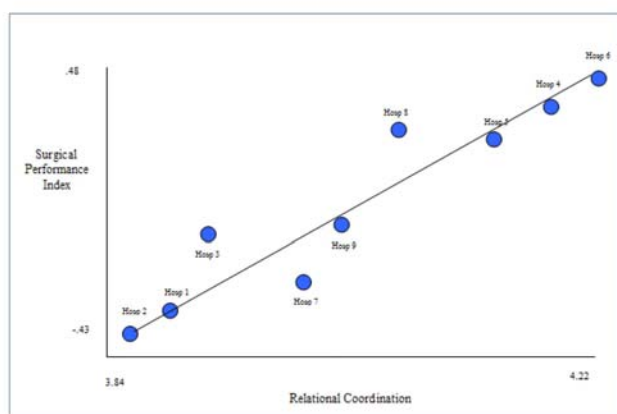
© 2007, Grontmij | Carl Bro A/S

Performance og relationel koordinering i flyselskaber



Jody Hoffer Gittel, www.jodyhoffergittel.info

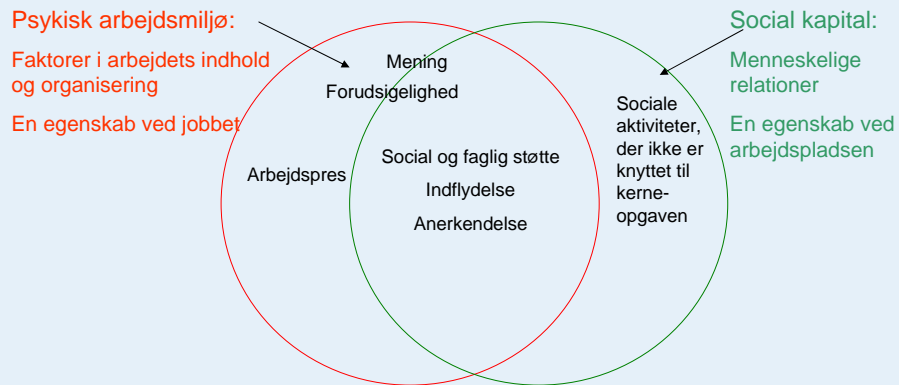
Performance og relationel koordinering på hospitaler



Jody Hoffer Gittel, www.jodyhoffergittel.info

Psykisk arbejdsmiljø og social kapital

Forskelle og ligheder



© 2007, Grontmij | Carl Bro A/S

Refleksion og diskussion

Hvilke erfaringer har I med

- hvad der styrker social kapital på arbejdspladsen?
- hvad der svækker social kapital på arbejdspladsen?

Og meget gerne med udgangspunkt i konkrete eksempler fra jeres nuværende eller tidligere arbejdspladser

tillid – retfærdighed - samarbejdsevne

© 2007, Grontmij | Carl Bro A/S

Adfærd der opbygger social kapital

- Konsistens – i adfærd, regler og procedurer
- Integritet – man gør, hvad man siger
- Varetager fællesskabets bedste, ikke eget
- Uddelegering af kontrol
- Demonstration af lydhørhed – alle berørte høres
- Beslutninger
 - baseret på pålidelig og relevant information
 - mulighed for at anke unfair og forkert beslutninger
 - alle berørte involveres
- Etik

Hvilke er relevante for ledelsen?

Hvilke er for medarbejderne?

Lederens udfordringer

- Opgaven ændrer sig
- Balancen tillid – kontrol
- Balancen magt og inddragelse
- Kriser og forandring - Ledelse under pres

Ledelse er ikke, hvad det har været

Ændringer i arbejdet:

- Fra skarp arbejdsdeling til samarbejde
- Fra styring til selvledelse/uddelegering



- Fra ledelse af opgaver til ledelse af relationer

Ændringer i ledelsesopgaven

Styring og
hierarki



Selv-
ledelse



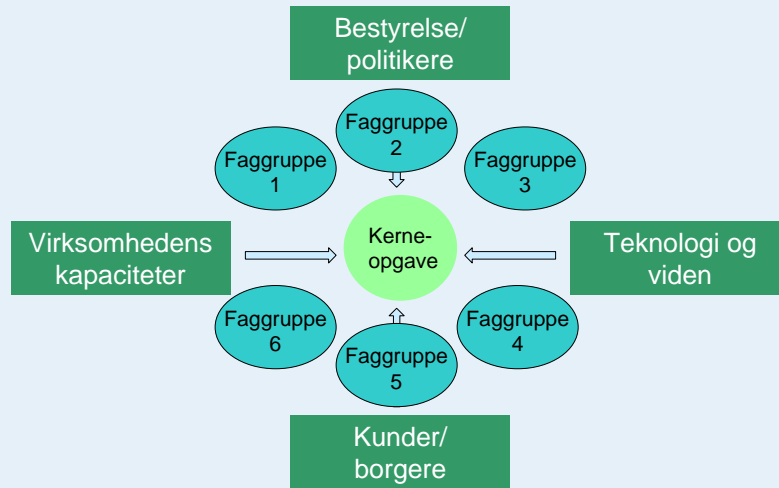
Autonomi

Hvad er ledelse når medarbejderne leder sig selv?

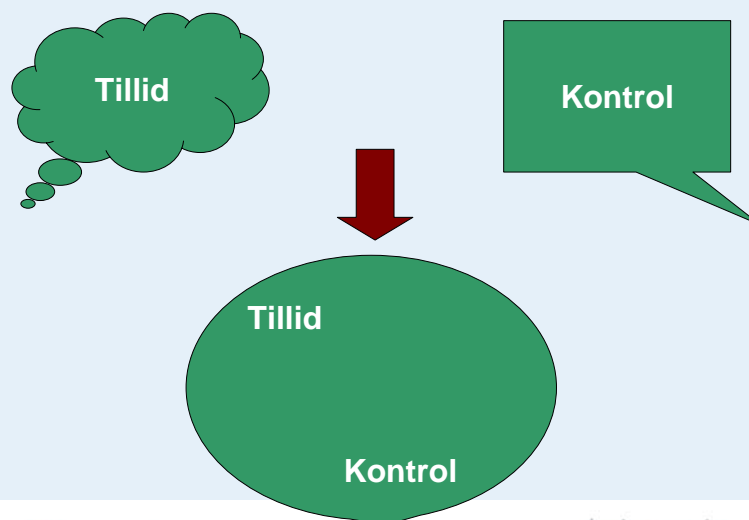
- Skabe retning og fælles mål for arbejdet
- Skabe rammer for opbygning af relationer
- Skabe engagement

Eksempel: Ambulatorie og Apotek

Kerneopgaven – under forandring



Balancen Tillid - kontrol



12-03-2010

Amager Fælled Skole fik stoppet elevflugten

Hvordan vender man en negativ udvikling, hvor flere og flere ressourcer stærke forældre vælger en skole fra til fordel for private skoler? Det spørgsmål søgte Skolens rejseshold svar på torsdag den 11. marts, da rejsesholdet gæstede Amager Fælled Skole.



Skolens Rejseshold, Amager F

Yasar Cakmak byder rejsesholdet velkommen på Amag

Fra <http://www.skolensrejseshold.dk/news>

To forskellige arbejdspladser

Håndværkerhaven: Leder meget lidt til stede

Mandag den 05.07.2010

Af: [Jørgen Wedel](#)

Tillidsrepræsentanten for det kritiserede hjemmepleje-personale giver sit bud på en forklaring.

Hvordan kunne det gå til, at aftenvagterne i Håndværkerhavens Hjemmepleje i Københavns Nordvestkvarter svigtede de ældre og i stedet foretog sig private ting i arbejdstiden, sådan som TV 2 har afsløret de seneste dage?

<http://www.foa.dk/sitecore/content/Global/News/Forbundsnyheder>

Amager Fælledskole

Håndværkerhaven

Fokus på kerneopgaven:

- Faglighed
- Trivsel – lærernes trivsel en forudsætning for børnenes
- Attraktiv arbejdsplads

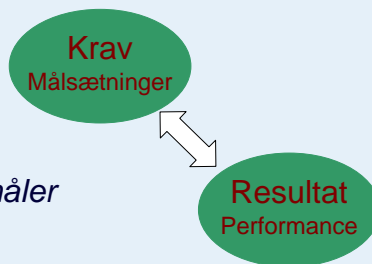
- Inddragelse: Hvad skal der til for, at I vil vælge skolen til jeres barn?
- Kasketmøder: Hvad ser I som de vigtigste udfordringer?

- Fraværende leder
- Konflikter blandt medarbejderne
- Mobning
- Manglende fokus på kerneopgaven?

Problematiske kontrol

- Meningsløs kontrol
- Skævvredet kontrol
- Gabestokken
- Bebrejdende kontrol
- Overdreven kontrol

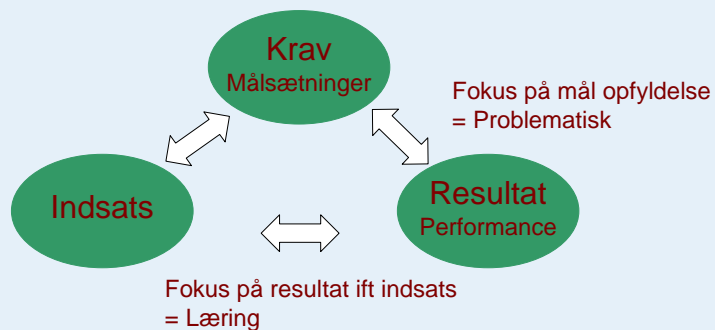
Man får hvad man måler



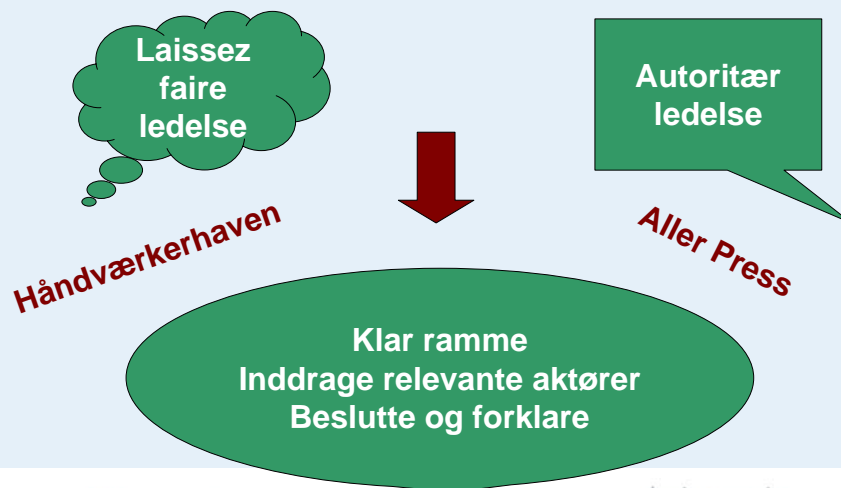
Meningsfuld kontrol

- Opmærksomhed og anerkendelse gennem synlig og gennemskuelig feedback
- Fremmer læring

Afgørende hvad kontrollen sætter fokus på



Balancen: Ledelsesmagt - medarbejderindflydelse



Den svære forandring – producér mere med færre ressourcer !!!

Fair proces:

- Involvering: respekt og tillid til at medarbejderne har noget væsentligt at bidrage med
- Forklaring: Før: hvorfor skal vi det?
Efter: hvorfor blev der truffet den beslutning?
- Forventnings-afstemning: Hvad har vi indflydelse på, og hvad står ikke til at ændre, Hvad forventes af medarbejderne før, under og efter? Hvor står jeg selv som leder?

*- og vær opmærksom på mulighederne
for relationel koordinering*

Kim og Mauborgne, 1997

Social kapital og kriser

- Social kapital - et godt værn mod de negative konsekvenser
- Kriser sætter den sociale kapital under pres
- En fælles platform
- – men vær forsigtig med den brændende platform

© 2007, Grontmij | Carl Bro A/S

Hospitaller under nedskæring



2 hospitaler
24 afdelinger
under
nedskæring



Faldende
helbred

Små overskuelige afdelinger

Samarbejde og støtte mellem
professioner – bl.a. prioritering

Klar ansvarsfordeling

Tillid til hinandens viden og
kvalifikationer

Deltagelse i interne og eksterne
kompetencenetværk

Gensidige forpligtelser
mellemedere og medarbejdere

© 2007, Grontmij | Carl Bro A/S

Nielsson K, Hertting A, Petterson I-L, Theorell T 2005

Fremme af social kapital



Der er noget at bygge videre på

- Sæt fokus på kerneopgaven
- Eftersyn af planlægning og fordeling af arbejdet
- Skab strukturer og rammer der befordrer samarbejdet
- Styrk relationer mellem top og bund samt på tværs

Klar satsning fra ledelsen er nødvendigt

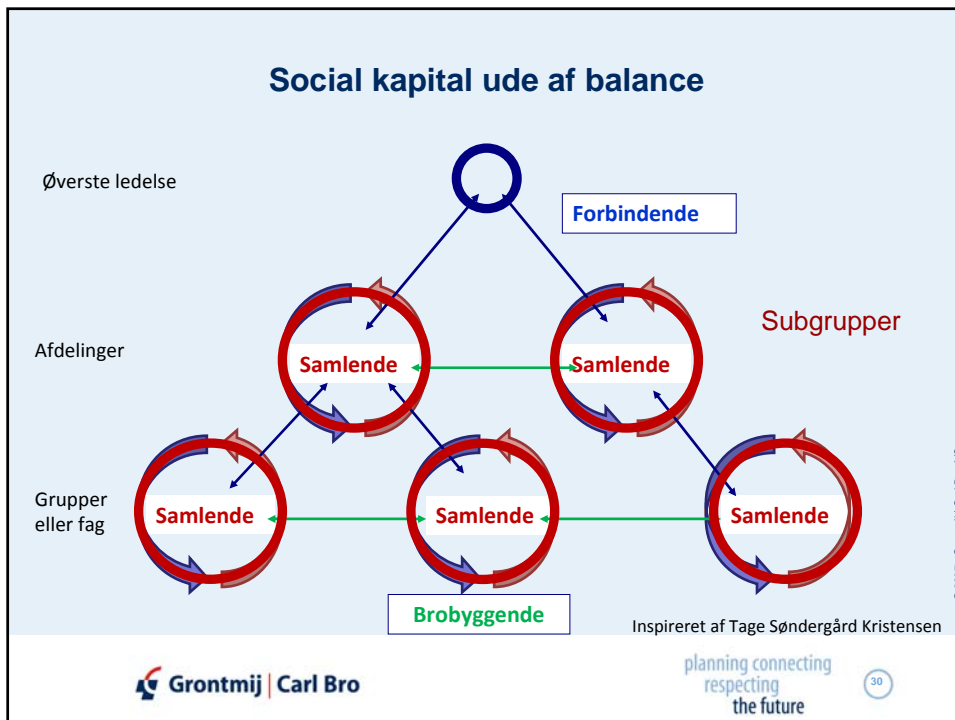
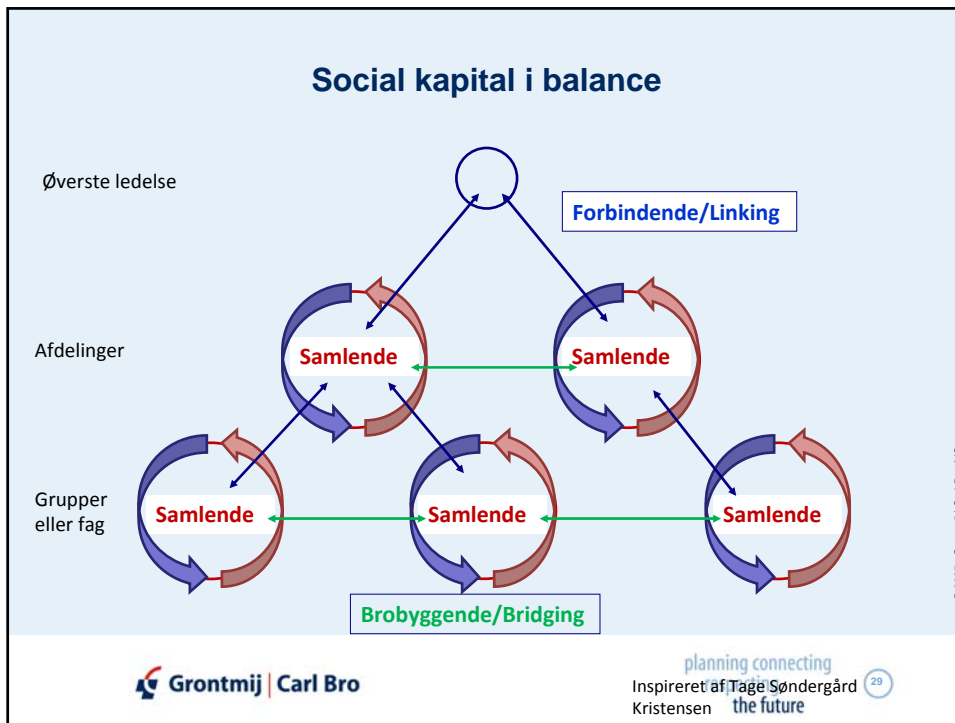
Klar satsning fra ledelsen er nødvendig

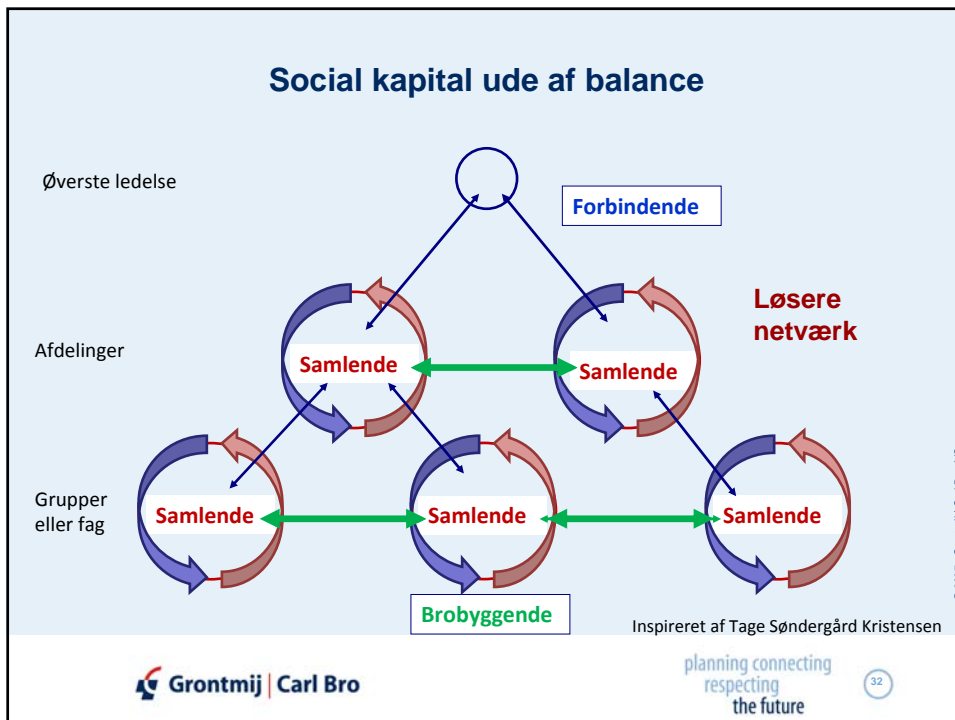
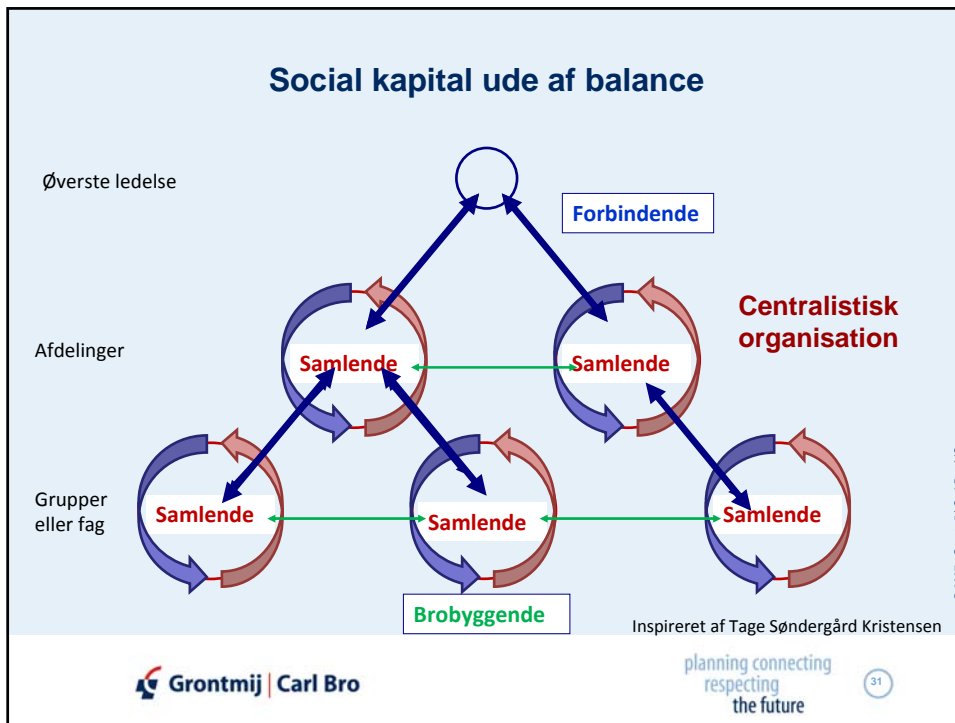
”Det er vigtigt at man som leder gider leve det ud. Hvis man blot tager det op som et marketing-stunt, at vi er bløde, runde og sociale, så kan det komme dobbelt skidt tilbage. Det skal være med hud og hår.”

Alfred Josefsen, Direktør, Irma

HR er hardcore business og har i relation til social kapital intet at gøre med at sidde i rundkreds og plapre i munden på hinanden

Bente Overgaard, HR Koncerndirektør, Nykredit





Social kapital i et videre perspektiv

- Høreapparatindustrien
- Headset
- Telebranchen
- Supermarkeder i Waterfront



© 2007, Grontmij | Carl Bro A/S

Diskussion

- Outsourcing og udlicitering – hvad sker der med den sociale kapital?
- Rationaliseringer – med og uden kriser
- Hvordan får vi social kapital ind på direktørgangen?

© 2007, Grontmij | Carl Bro A/S

Tak for i dag

Hvis I vil læse mere

- **Ledelse med Social kapital**
Peter Hasle, Eva Thoft, Kristian Gylling Olesen
L & R Business 2010
- **Hvidbog om virksomhedens sociale kapital**
Kristian Gylling Olesen, Eva Thoft, Peter Hasle, Tage Søndergård Kristensen
Arbejdsmiljørådet 2008
- **Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag**
Tage Søndergård Kristensen
HK Danmark 2010
- **Social kapital – Inspiration og øvelser til lederen med personaleansvar**
BAR FOKA 2010
- www.jodyhoffergittell.info