VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 11-05-2017

3 trin til at øge den sociale kapital

Ved at styrke den sociale kapital kan I både højne kvaliteten, effektiviteten, trivslen og forbedre arbejdsmiljøet. Men indsatsen for at øge den sociale kapital står og falder med god ledelse. Få her værktøjer til tre måder at øge den sociale kapital på.

Skribentinfo



Mads Kristoffer Lund

Projektleder

BrancheFællesskab for Arbejdsmiljø for Velfærd & Offentlig Administration

Social kapital er et udtryk for den usynlige værdi, der findes i stærke indre samarbejdsrelationer. I en række forskellige undersøgelser er der vist en klar sammenhæng mellem et højt niveau af social kapital og blandt andet:

- Højere kvalitet og produktivitet
- Øget trivsel og jobtilfredshed
- Lavere stressniveau
- Bedre økonomiske resultater
- Mere innovation og videndeling

1. Stil skarpt på kerneopgaven

En fælles forståelse af organisationens formål er afgørende, hvis du vil styrke den sociale kapital. Som leder er det din opgave løbende at afklare og konkretisere kerneopgaven – i tæt dialog med medarbejderne.

Selvom det virker selvfølgeligt at finde ind til kerneopgaven, er det ikke altid så let i praksis. To børnehaver eller hospitalsafdelinger der ligner hinanden, kan have brug for at formulere deres kerneopgave forskelligt.

Først når I har en fælles forståelse af, hvad der er jeres kerneopgave, kan I skabe fælles mål, retning og mening med arbejdet. Dine medarbejdere skal have et så klart billede af kerneopgaven, at de er i stand til at bidrage til at løse den – både hver for sig og sammen.

Hvis ikke du formår at skabe et fælles billede af kerneopgaven, risikerer du, at nogle faggrupper opfatter den forskelligt og derfor arbejder i hver sin retning – eller ligefrem modarbejder hinanden.

Din rolle som leder – fælles om kerneopgaven
For at skabe en fælles forståelse af kerneopgaven kræver det næsten altid, at medarbejdere og borgere inddrages. Det er dit ansvar at:

- Sætte ord på kerneopgaven, som er konkrete, meningsfulde og knyttet til jeres daglige arbejde
- Gå i dialog med borgere om deres oplevelse af og forventninger til jeres indsats
- Afstemme jeres tilgang til kerneopgaven med andre dele af organisationen.

Værktøj: Et 360-graders-blik på kerneopgaven
Her er en tjekliste, der kan hjælpe dig med at tænke kerneopgaven igennem ud fra en række relevante aktørers perspektiver. Brug den til selvrefleksion og som forberedelse til dialog med de forskellige aktører. Download værktøjet her.

2. Styrk samarbejde og koordinering

For at løse kerneopgaven effektivt, må du sikre en tæt koordinering på tværs i organisationen og et tillidsfuldt samarbejde med andre ledere.

Den amerikanske forsker Jody Gittell har udviklet begrebet 'relationel koordinering', der er forudsætningen for et effektivt samarbejde om kerneopgaven. En høj grad af relationel koordinering kræver især:

- **God koordinering:** Faggrupperne skal have fælles mål, fælles sprog og viden samt udvise gensidig respekt.
- **Effektiv kommunikation:** Faggruppernes indbyrdes kommunikation skal være hyppig, rettidig, præcis og problemløsende.

Som leder kan du blandt andet:

- Understøtte de sammenhænge, hvor I allerede samarbejder på tværs. Ved I nok om, hvad I hver især bidrager med til kerneopgaven? Er der de rette rammer for samarbejdet? Er der konflikter eller misforståelser, du skal rydde af vejen?

- Etablere nye formelle kanaler og fora for samarbejde på tværs i organisationen. Det kan fx være faste møder, koordinerende funktioner eller forskellige former for systematisk videndeling.

- Styrke de mere uformelle netværk og relationer på tværs af de formelle strukturer i organisationen fx via fælles frokostpauser, kaffeøer mv.

Din rolle som leder – et samlet ledelsessystem

Som leder indgår du i et ledelsessystem, der skal forbinde top og bund, strategi og drift. Det betyder, at du skal oversætte, hvad strategien betyder for jeres daglige opgaveløsning og samtidig skal du formidle jeres ideer og udfordringer opad i organisationen.

Det indebærer, at du nogle gange skal bære vanskelige budskaber op, ned og rundt i organisationen. Det er en rolle, det er nemt at blive klemt i, hvis I ikke har en feedback-kultur, hvor I kan sige det, der skal siges, både opad og nedad i organisationen – på en anerkendende måde.

Til det formål kan det være en god ide at styrke samarbejdet og udveksle erfaringer med andre ledere – fx i ledernetværk eller ledelsesteams.

Men det handler også om, at du som leder gør dig klart, at du ikke kan styrke organisationen sociale kapital uden at inddrage og reflektere over din egen ledelsespraksis.

Øvelse: Hvordan samarbejder I om vigtige opgaver?

Øvelsen samler alle de faggrupper, afdelinger eller teams, der samarbejder om en bestemt opgave for at sætte fokus på de relationer og arbejdsgange, som bør forbedres. Det kan både give øget indsigt i hinandens bidrag til opgaven og sætte fokus på, hvor der er brug for at styrke koordinering og samarbejde.

Download øvelsen her.

3. Skab ordentlige forandringer

Forandringer sætter den sociale kapital på spil. Men gennemfører du processen ordentligt, kan forandringen opbygge ny gensidig tillid. Som leder kræver det, at du kan inddrage, kommunikere og afstemme forventninger.

Hvis den sociale kapital er lav, bliver forandringerne tit op ad bakke. Og hvis processen ikke gennemføres ordentligt, kan det tære på selv en høj social kapital – til skade for både effektivitet og trivsel.

Din rolle som leder – i spidsen for en forandringsproces
Der er tre råd om, hvordan du kan stå i spidsen for en ordentlig forandringsproces:

1. Afklar dit ledelsesrum under forandringen: Hvad er besluttet eller reguleret oppefra, og hvad kan du og dine medarbejdere få indflydelse på? Det er du nødt til at afklare med din egen leder – og med dig selv.

2. Inddrag medarbejderne tidligt: Tilrettelæg fra begyndelsen en åben og gennemskuelig proces sammen med medarbejderne fx ved tidligt at involvere SU eller AMO/MED-udvalg i at udvikle en plan for forandringerne.

3. Lyt til kritikerne: Selvom du ikke deler deres bekymring, skal du forstå, hvad der gør kritikken meningsfuld for dem. Det kan dels kvalificere forandringsprocessen, dels sikre, at alle kommer med.

Model: Design en god forandringsproces
Ordentlige forandringsprocesser kræver grundige overvejelser om, hvordan processen skal forløbe – herunder, hvornår og hvordan medarbejderne skal involveres. Download en model med fem faser til at tilrettelægge et sammenhængende forløb her.

Læs meget mere om og få flere værktøjer til arbejdet med social kapital i hæftet fra BrancheFællesskab for Arbejdsmiljø – Velfærd & Offentlig Administration: Kom videre med social kapital. (http://www.arbejdsmiljoweb.dk/media/2170294/barfoka-komvideremedsocialkapital-web-2410132.pdf)

Læs også:

De tre grundbegreber i social kapital

Tillid booster den sociale kapital

Relationel koordinering