VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 01-11-2013

Tillid booster den sociale kapital

Ledere skal inddrage deres medarbejdere mere, hvis de vil øge effektiviteten og kvaliteten i arbejdsopgaverne. Sådan lyder det i Produktivitetskommissionens nye rapport. Her får du nogle råd om, hvordan du som leder kan give effektiviteten og kvaliteten på arbejdspladsen et boost ved at arbejde med social kapital.

Skribentinfo



Signe Gaden
Tidligere medarbejder
Lederweb

I kølvandet på kravet om en mere effektiv offentlig sektor er Produktivitetskommissionen således kommet med en rapport med anbefalinger til, hvordan man i det offentlige kan øge effektiviteten og kvaliteten. Én af anbefalingerne fra rapporten er, at der i højere grad bør være fokus på inddragelse af medarbejderne i udarbejdelsen af organisatoriske mål og fastlæggelsen af medarbejdernes arbejdsopgaver. Det vil, ifølge Produktivitetskommissionen, øge den sociale kapital på arbejdspladsen.

Det kan betale sig at investere i en høj social kapital på arbejdspladsen. Det styrker det kollegiale fællesskab og giver høj trivsel og kvalitet på den lange bane. En del af svarene for, hvordan det gøres i praksis findes i publikationen "De skjulte velfærdsreserver", som Tage Søndergård Kristensen, specialist i arbejdsmiljø og professor i sociologi, blandt andet har været med inde over. Lederweb kontaktede ham for at høre, hvordan man, som leder, inddrager medarbejderne i hverdagen og øger den sociale kapital.

Faktaboks: Hvad er social kapital? Grundlæggende er der tre elementer som tilsammen udgør social kapital; tillid, retfærdighed og samarbejde om kerneopgaven. Social kapital bruges til at måle i hvor høj grad medarbejderne trives og samtidig, hvor effektivt de samarbejder og løser arbejdsopgaver.

Det starter med tillid...

Ifølge Tage Søndergård Kristensen er tillid et helt grundlæggende element i arbejdet med at øge den sociale kapital. Det er forudsætningen for sunde arbejdsrelationer og fremmer trivsel og samarbejde. Der er mange måder at opbygge tillidsfulde relationer mellem leder og medarbejder på, men ifølge Tage Søndergård spiller lederens evne til at uddelegere opgaver en særlig rolle:

"Der findes ledere som er skrækslagne ved tanken om, at medarbejderne arbejder på egen hånd. At uddelegere opgaver er en melding om tillid. Tillid til, at de kan løfte opgaven. Ægte trivsel kommer af stolthed, man er stolt af at gøre et godt stykke arbejde. At vokse med opgaven, som man siger, det giver høj trivsel og kvalitet".

Han uddyber det med, at tillid også spiller en særlig rolle i beslutningsprocesser. Her er det vigtigt som leder at træffe velbegrundede beslutninger. Det skaber stor gennemsigtighed i organisationen og er i høj grad med til at styrke tilliden: "Medarbejderne får nogle klare meldinger om, at sådan ligger landet, og det er der en grund til. Man har overvejet seriøst, hvad medarbejderne har sagt," siger Tage Søndergård.

Husk at lytte

Noget andet, som er vigtigt at være opmærksom på som leder, er noget så basalt som at lytte. Man kommer langt med at lytte i stedet for at have travlt med at komme med et modspil til det, medarbejderen siger. Det sender et vigtigt signal til medarbejderen om, at man tager det seriøst:

"Når medarbejdere siger noget til et møde, har mange ledere utrolig travlt med at modargumentere. I stedet bør lederne stille uddybende spørgsmål, da det er langt mere produktivt end at fremføre sin egen mening. Ledere, der er gode til at lytte opnår store resultater" fortæller Tage Søndergård.

Er det fair

Men i arbejdet med den sociale kapital kan tillid ikke stå alene. En følelse af retfærdighed hos medarbejderne og fokus på et godt samarbejde er lige så vigtigt. Hvis du som leder er opmærksom på at sætte de tre begreber i spil i hverdagen, kan du komme langt og høste gevinsten på den lange bane. At øge den sociale kapital på arbejdspladsen skaber nemlig, ifølge Tage Søndergård, et stærkt kollegialt fællesskab og er medvirkende til, at medarbejderne arbejder mere effektivt og samtidig leverer kvalitet, fordi der er høj trivsel og medarbejderne føler ejerskab for deres arbejde.

Her får du nogle konkrete råd om, hvordan du arbejder med de tre elementer på arbejdspladsen.

1. Tillid styrker trivslen

På en arbejdsplads er det afgørende, at medarbejderne har tillid til det, kolleger og ledere siger, og at ledelsen har tillid til, at de ansatte af sig selv udfører et godt stykke arbejde. Det handler derfor om den gensidige tillid mellem medarbejderne og den indbyrdes tillid mellem leder og medarbejder. Troværdighed og evnen til at lytte er nøgleord i opbygningen af tillid.

Læg her vægt på:

- Konsistent adfærd: Som leder bør du handle gennemskueligt og forklarligt.
- Integritet: Man gør, hvad man siger, og siger, hvad man gør.

- Uddelegering af kontrol: Du viser dine medarbejdere tillid ved at give beslutningskompetence til andre.
- Demonstration af lydhørhed: Lyt til andres synspunkter og tag dem seriøst.

2. Retfærdighed legitimerer magten

I en leder-medarbejder relation findes der et naturligt magtforhold. Men for at magten opleves som legitim af medarbejderne, er retfærdighed afgørende. Forskning viser, at medarbejdere i høj grad lægger vægt på retfærdighed, og på om de bliver behandlet fair på arbejdspladsen. Det handler ikke kun om, at arbejdsopgaver, løn, forfremmelser og anerkendelse bliver retfærdigt fordelt, men lige så meget om retfærdige processer; at tingene går ordentligt for sig.

Fairness er naturligvis vigtigt i det daglige arbejde, men det har vist sig at være særligt afgørende, hvis der sker organisatoriske forandringer, eller hvis der opstår konflikter.

Læg her vægt på:

- At alle berørte parter bliver involveret og hørt i processen.
- At beslutningsgrundlaget er i orden.
- At alle bliver behandlet med respekt og værdighed.
- At ingen bliver favoriseret.

3. Det gode samarbejde

Ét af formålene med at øge den sociale kapital på arbejdspladser er netop, at medarbejdere på sigt bliver bedre til at samarbejde og effektivt løse organisationens kerneopgave. Kendetegnende ved det gode samarbejde er, indbyrdes respekt og en hjælpsom kultur. På arbejdspladser, hvor de ansatte sparrer med og hjælper hinanden, er det ofte et udtryk for, at der generelt er enighed om, hvordan organisationens kerneopgave på bedste vis bliver løst.

Et godt samarbejde er altid vigtigt i en organisation, men det er særligt afgørende, når mange informationer skal bearbejdes og deles.

Læg her vægt på:

- At definere en klar målsætning for, hvordan kerneopgaven løses.
- At medarbejdere har forskellige styrker og svagheder.
- At forventningsafstemme og arbejde med, hvad der dræner den enkelte medarbejder for energi i relation til samarbejdet. Det kan for eksempel være overskredne deadlines, at komme for sent til møder eller uhensigtsmæssig adfærd.

Anbefalingen fra Produktivitetskommissionen om mere fokus på inddragelse af medarbejderne i det offentlige kan vise sig at give gevinst på den lange bane. Det er en længere proces som kræver vilje. Men som Tage Søndergård siger: ”Det vigtigste er evne og vilje hos lederne. Hvor der er en vilje, er der en vej”

Rådene er skrevet på baggrund af Væksthusets publikation De skjulte velfærdsreserver. Læs publikationen her.

Læs flere artikler om social kapital:

Sådan kan I måle den sociale kapital

Sådan leder du (upopulære) forandringer

Social kapital er nøglen til bedre velfærd

Tag temperaturen på jeres sociale kapital

Sådan kommer du i gang med social kapital