

# Virksomhedens sociale kapital

## Hvidbog

Kristian Gylling Olesen  
Eva Thoft  
Peter Hasle  
Tage Søndergård Kristensen



  
**ARBEJDSMILJØRÅDET**



DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER  
FOR ARBEJDSMILJØ

# **Virksomhedens sociale kapital**

## **Hvidbog**

**Kristian Gylling Olesen**

**Eva Thoft**

**Peter Hasle**

**Tage Søndergård Kristensen**

## Virksomhedens sociale kapital

Hvidbog

© Arbejdsmiljørådet  
Landskronagade 33  
2100 København Ø

© Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)

Forfattere:  
Kristian Gylling Olesen  
Eva Thoft  
Peter Hasle  
Tage Søndergård Kristensen

ISBN: 978-87-7904-190-5  
København 2008

Lay-out: Pia Dukholm

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø  
Lersø Parkalle 105  
2100 København Ø  
Tlf.: 39165200  
Fax: 39165201  
nfa@arbejdsmiljoforskning.dk  
www.arbejdsmiljoforskning.dk

### **1. oktober 2008**

Der er foretaget rettelser i denne pdf-udgave af hvidbogen om Virksomhedens sociale kapital. Denne pdf-udgave erstatter derfor den foregående, som blev offentliggjort den 25. september 2008.

Følgende figurer og tabeller er rettet:

Figur 7, side 35

Figur 8, side 36

Figur 10, side 37

Tabel 4 og 5, side 102

## Forord

”Der er ikke noget nyt under solen”. Det hører man tit folk der er gamle i gårde, give udtryk for ved fremkomsten af nye teorier. Man skal da heller ikke som en anden vindbøjtel dreje ukritisk efter modens vinde.

På den anden side kan nye måder at anskue tingene på nogle gange virke som en øjenåbner. Man får pludselig øje på sammenhænge og nye muligheder for at påvirke omgivelserne. Når disse muligheder drejer sig om forbedring af arbejdsmiljøet, er Arbejdsmiljørådet konstant på udkig efter forklaringer på årsagssammenhænge der kan føre til nye virkemidler i forebyggelsesarbejdet.

Arbejdsmiljørådet har taget initiativ til udarbejdelsen af denne hvidbog om virksomhedens sociale kapital for at bidrage til en vurdering af om der er tale om en øjenåbner. Den sociale kapital i virksomhedssammenhænge er meget sparsomt beskrevet, men i de cases og analyser der findes, beskrives interessante sammenhænge hvor arbejdsmiljø, produktivitet og kvalitet synes at gå op i en højere enhed. Og hvor der anvises et udgangspunkt i positive faktorer og perspektiver.

Det er rådets håb at denne hvidbog kan føre til en større indsigt og debatter om muligheden for at anvende virksomhedens sociale kapital som en konstruktiv tilgang til at tænke produktivitet, ledelse og arbejdsmiljø sammen.

God læselyst!

*Leo Bjørnskov*





## Indholdsfortegnelse

1. Resumé .....	7
1. Abstract .....	15
2. Indledning.....	23
3. Hvad er virksomhedens sociale kapital .....	25
3.1. Forhistorie.....	25
Definitioner af social kapital .....	28
Social kapital sammenlignet med kapital generelt.....	29
Social kapital har bred samfundsmæssig betydning.....	29
3.2. Social kapital i Danmark.....	30
Sammenligning med andre lande .....	31
Social kapital på arbejdsmarkedet .....	33
Perspektiver.....	38
3.3. Virksomhedens sociale kapital .....	39
Teorier om virksomhedens sociale kapital.....	40
En model for virksomhedens sociale kapital.....	42
Samarbejdsevne .....	44
Tillid.....	46
Retfærdighed.....	50
3.4. Grænser for social kapital.....	51
3.5. Samlende, brobyggende og forbindende relationer .....	53
3.6. Social kapital og arbejdsmiljøet .....	54
4. Virksomhedens sociale kapital i international litteratur .....	59
4.1. Beskrivelse af kilderne .....	59
4.2. Produktivitet og kvalitet.....	61
4.2.1 Social kapital – Produktivitet og kvalitet .....	61
4.2.2. Retfærdighed – Produktivitet og kvalitet.....	63
4.2.3. Tillid – Produktivitet og kvalitet.....	64
4.2.4 Konklusion – produktivitet og kvalitet .....	65
4.3. Arbejdsmiljø .....	65
4.3.1. Social kapital – Arbejdsmiljø.....	65
4.3.2. Retfærdighed – Arbejdsmiljø .....	66
4.3.3. Tillid – Arbejdsmiljø .....	67
4.3.4 Samarbejdsevner og normer – Arbejdsmiljø.....	67
4.3.5. Konklusion – Arbejdsmiljø.....	68
4.4. Helbred.....	68
4.4.1 Social kapital – Helbred .....	69
4.4.2 Retfærdighed – Helbred .....	70
4.4.3 Tillid – Helbred .....	72
4.4.4 Konklusion – Helbred .....	72

4.5.	Engagement og tilfredshed .....	72
4.5.1	Retfærdighed – Engagement og tilfredshed .....	72
4.5.2	Tillid – Engagement og tilfredshed .....	73
4.5.3	Samarbejdsevne og normer – Engagement og tilfredshed .....	74
4.5.4	Konklusion – Engagement og tilfredshed .....	74
4.6.	Fravær .....	74
4.6.1	Social kapital – Fravær .....	74
4.6.2	Retfærdighed – Fravær .....	75
4.6.3	Konklusion – Fravær .....	75
4.7.	Perspektivering .....	75
	En ny forståelsesramme for psykisk arbejdsmiljø .....	77
	Liste over internationale undersøgelser .....	79
5.	Social kapital i danske virksomheder .....	83
5.1.	Set med lønmodtagernes øjne .....	84
	Tillid på danske arbejdspladser .....	84
	Går det retfærdigt til i de danske virksomheder? .....	86
	Hvad med samarbejdsevne? .....	86
	Effekt – hvad betyder den sociale kapital? .....	89
5.2.	Social kapital i forskellige virksomheder .....	93
	Retfærdighed og lodret tillid .....	93
	Psykisk arbejdsmiljø og social kapital .....	99
5.3.	Konklusion .....	104
6.	Perspektiver på virksomhedens sociale kapital .....	105
6.1.	En helhedsorienteret tilgang .....	105
6.2.	Virksomhedernes mulighed for at øge den sociale kapital .....	107
	En virksomhedspolitik overfor social kapital .....	109
	Tillid .....	112
	Retfærdighed .....	115
	Samarbejdsevne .....	116
6.3.	Støtte til virksomhedernes udvikling af social kapital .....	118
	Den statslige regulering .....	119
	Partssamarbejdet .....	119
	Incitamenter .....	120
6.4.	Forskning og udvikling .....	120
6.5.	Hvordan kommer vi videre .....	122
7.	Bilag – Resumeer .....	123
8.	Litteraturliste .....	179

## 1. Resumé

### **Hvorfor skal vi beskæftige os med virksomhedens sociale kapital?**

Begrebet Virksomhedens Sociale Kapital giver os en ny forståelsesramme for hvad der skaber et godt psykisk arbejdsmiljø. Begrebet giver et spændende supplement til den hidtidige individorienterede forståelse. Begrebet beskriver nemlig en egenskab ved virksomheden – altså et kollektivt fænomen. Og så har det en særlig styrke til at kunne beskrive sammenhænge mellem arbejdsmiljø og produktivitet. Begrebet giver ny substans til tesen om at et godt arbejdsmiljø hænger sammen med kvalitet og produktivitet.

Derfor er det denne hvidbogs formål at beskrive hvad virksomhedens sociale kapital er, hvad den betyder for virksomheden og arbejdsmiljøet samt hvordan man kan udvikle virksomhedens sociale kapital.

I hvidbogen definerer vi virksomhedens sociale kapital sådan: *Virksomhedens sociale kapital er den egenskab der sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave.*

### **Baggrunden for hvidbogen**

I kapitel 2 indleder vi med at beskrive baggrunden for hvidbogen. Det danske samfund står overfor to store udfordringer: globalisering og velfærd. Virksomhederne skal være mere effektive samtidig med at de skal kunne tiltrække kvalificeret arbejdskraft som har et lavt sygefravær. Umiddelbart en svær opgave. Men den sociale kapital kan være det strategiske svar idet den sociale kapital har betydning for både produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø.

Hvidbogen baserer sig på de senere års forskning på NFA – Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø – samt international litteratur der kan bidrage til forståelsen af virksomhedens sociale kapital.

### **Fra social kapital til virksomhedens sociale kapital**

Kapitel 3 beskriver historien bag begrebet social kapital, og præsenterer de vigtigste af begrebets fædre, nemlig Bourdieu, Coleman og Putnam. Både Bourdieu og Coleman begrebsliggør flere former for kapital ud over den økonomiske og synlige kapital, heriblandt den sociale kapital. Bourdieu lagde især vægt på de negative sider af den sociale kapital, idet han så den som en drivkraft der fastholder sociale forskelle mellem grupper i samfundet. Coleman som arbejdede videre med begrebet, så derimod social kapital som en kvalitet der er til gavn for medlemmerne af en gruppe eller et samfund. Putnam

tog stafetten op og udvidede begrebet med bonding – de relationer der binder medlemmer i en gruppe sammen – og bridging – de relationer der binder grupper sammen. Dermed kan man beskrive social kapital mere nuanceret. Samlet set er det fx ikke godt for netværket eller samfundet hvis der er stærke bånd i gruppen, men ikke mellem grupperne. Det vil skabe skævheder og samarbejdsvanskeligheder.

Det særlige ved social kapital er at den er et kollektivt gode – den afhænger af medlemmerne og er indlejret i relationerne, ikke i den enkelte. På den måde er social kapital en ressource som et netværk eller gruppe bygger op, og som medlemmerne efterfølgende kan drage nytte af. Social kapital opbygges ikke ved at bytte personlige fordele lige over (handel), men at ved at opbygge gensidigt forpligtende relationer. Netværk, tillid og normer er i den sammenhæng begreber der går igen i de forskellige definitioner af social kapital.

Begrebet er blevet brugt i mange sammenhænge – fx økonomiske til at forklare hvorfor nogle lande eller regioner klarer sig bedre end andre, eller sundhedsmæssigt til at forklare hvorfor der er forskel på regioners sundhedstilstand. Men begrebet er kun meget sparsomt blevet brugt i en virksomhedssammenhæng.

En række kvantitative undersøgelser fortæller at Danmark har en høj social kapital. Der er fx lille ulighed, danskerne er tilfredse, og de stoler på hinanden og på samfundets institutioner. Det ser også ud til at medarbejdere på danske virksomheder kan noget særligt. Lønmodtagerne er tilfredse med deres arbejde, de har og søger indflydelse, samarbejdet er tilfredsstillende, der er færre spændinger mellem ansatte og ledelse og medarbejderne bliver inddraget i nyudvikling. Der er med andre ord tradition for samtale og samarbejde.

Med udgangspunkt i definitionerne af social kapital formulerer vi vores egen definition som er tilpasset virksomheden som enhed:

*Virksomhedens sociale kapital er den egenskab der sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave*

For at kunne løse denne kerneopgave er det nødvendigt at medlemmerne *evner at samarbejde* og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af *tillid og retfærdighed*.

Hermed introducerer vi de væsentlige dimensioner i virksomhedens sociale kapital: tillid, retfærdighed og samarbejdsevne.

### **Social kapital giver mening på virksomhedsniveau**

En gennemgang af den internationale litteratur i kapitel 4 bekræfter at der er sammenhæng mellem virksomhedens sociale kapital og produktivitet, arbejdsmiljø og helbred. Der er sat fokus på litteratur der beskriver empiriske sammenhænge mellem social kapital, produktivitet, arbejdsmiljø og helbred på virksomhedsniveau samt fremgangsmåder der kan udvikle den sociale kapital i virksomheden.

Der er desværre kun få studier der eksplicit har undersøgt sammenhængen mellem social kapital og produktivitet. Til gengæld peger de i samme retning – produktiviteten er højere når den sociale kapital er høj. Undersøgelserne handler om ret forskellige brancher, nemlig produktivitet og kvalitet i stålvalseværker, elevens præstation i undervisning samt effektivitet og kvalitet på hospitaler.

Når det gælder de enkelte dimensioner, peger litteraturen på at medarbejderne præsterer mere når de oplever retfærdighed. Den processuelle retfærdighed og interpersonelle retfærdighed betyder mest – dvs. at tingene foregår på en ordentlig måde og at de involverede bliver behandlet med respekt.

En række kilder viser at tillid har betydning for tilfredshed og engagement. Og nogle kilder viser at tilfredshed og engagement har indflydelse på produktivitet. Fx viser et studie at uddelegering af ansvar og kontrol i bilindustrien fik medarbejdernes involvering og produktivitet til at stige – og det virkede endda mere effektivt end præstationsløn.

Der er kun få studier der siger noget om sammenhængen mellem social kapital som et samlet begreb og arbejdsmiljø. Dog viser et studie på danske slagterier en klar sammenhæng.

Uretfærdighed skaber mere stress. Vores kilder har set på denne sammenhæng i detailhandel, hospitaler og transportsektoren. Studier i telebranchen viser at dimensionerne retfærdighed og tillid hænger sammen: Retfærdighed fremmer tillid. Derudover viser en undersøgelse blandt revisorer at man kan trække på den sociale tillid når høje krav i arbejdet belaster. Tillid kan altså være en buffer for høje kvantitative krav. Et studie af norske virksomheder viser at opmærksomhed på virksomhedens normer samt tillid skaber sundere forandringer.

Sammenhængen mellem social kapital og helbred er rimeligt godt dokumenteret. Undersøgelserne drejer sig primært om offentligt ansatte. Helbred er i kilderne fx defineret som selvvurderet helbred,

hjerter-kar-sygdomme og blodtryk. Kilderne underbygger endvidere at social kapital er en kollektiv dimension på afdelingsniveau – forskellene i helbred kan ikke forklares med personlighed eller kravene til den enkeltes arbejde. Studierne viser også at enkeltfaktorerne retfærdighed og tillid har en betydning for helbredet.

Ingen studier siger noget om social kapital og tilfredshed med arbejdet, men til gengæld viser reviews af et væld af studier at retfærdighed og tillid er med til at øge engagement og tilfredshed.

Endelig peger enkelte studier på en sammenhæng mellem fravær og social kapital samt retfærdighed som enkeltdimension – men der er kun få kilder.

### **Den sociale kapitalens betydning for virksomheden**

I kapitel 5 præsenteres to danske studier af psykisk arbejdsmiljø i danske virksomheder. Begge studier bidrager til at beskrive hvad social kapital er i en virksomhed. Det er en væsentlig konklusion at det psykiske arbejdsmiljø ikke kun er determineret af økonomiske og materielle vilkår så som jobkrav og brancheforhold. Den sociale kapital spiller en afgørende rolle. Det betyder at den enkelte virksomhed kan gøre en forskel. Virksomheder med god social kapital har også et godt psykisk arbejdsmiljø og høj performance – dvs. høj produktivitet og kvalitet.

Tredækkerundersøgelsen fra 2005 indeholder en række spørgsmål der kan beskrive henholdsvis tillid og retfærdighed. Ingen af undersøgelsens spørgsmål handler direkte om samarbejdsevne, men spørgsmål om social støtte fra overordnede og kolleger samt socialt fællesskab kan bruges til at beskrive samarbejdsevne. Da spørgeskemaet også indeholder spørgsmål om det psykiske arbejdsmiljø, kan man analysere sammenhænge mellem social kapital og psykisk arbejdsmiljø. Analysen peger på – ligesom den internationale litteratur har vist – en klar sammenhæng mellem social kapital og stress: Jo højere den sociale kapital er i virksomheden, jo lavere stress-niveau hos de ansatte.

En sammenligning af offentlige over for private virksomheder samt små overfor store viser ikke nogen afgørende forskel på social kapital. Det tyder dermed på at social kapital er en evne der er snævert knyttet til den enkelte virksomhed og ikke til type, branche eller størrelse.

Et andet projekt (VIPS-projektet) bidrager til at beskrive social kapital på virksomhedsniveau. Her har man vurderet virksomheder i forhold til hinanden. Projektet bekræfter at der er forskel på social kapital mellem virksomhederne – også inden for den samme branche og

jobtype. Det gør altså en forskel hvordan en virksomhed organiseres og ledes. Samtidig viser det sig at der er større tilfredshed i virksomheder med høj social kapital. Derudover viser undersøgelserne at helbredet (målt på selvvurderet helbred, vitalitet og/eller stress) er bedre i virksomheder med høj social kapital.

### **Virksomheden kan gøre en forskel**

I kapitel 6 udfolder vi en række perspektiver ved den sociale kapital. Udgangspunkt er at den enkelte virksomhed kan gøre en afgørende forskel – det er ikke kun arbejdets karakter eller branchen der bestemmer det psykiske arbejdsmiljø.

I dag er arbejdsmiljøforståelsen i høj grad baseret på risikofaktorer, men denne forståelse kommer ofte til kort over for komplekse problemstillinger som fx det psykiske arbejdsmiljø. Samtidig får indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø ofte en individuel karakter fx stresscoaches og sygemeldinger. Der er behov for en mere helhedsorienteret tilgang til virksomhedens arbejdsmiljø, hvis det skal lykkes at forebygge. Her kan social kapital give et bidrag.

Mange opfatter arbejdsmiljø og produktivitet som modstridende, men virksomhedens sociale kapital kommer med en ny vinkel der beskriver egenskaberne ved en arbejdsplads som både har betydning for arbejdsmiljø og performance.

Det er vigtigt at være opmærksom på det fundament som den sociale kapital udgør. Vi har et godt udgangspunkt i Danmark, fordi vi har en høj social kapital og en mangeårig tradition for samarbejde mellem arbejdsgivere og medarbejdere som har givet indflydelse og fleksibilitet. Men i disse år kan den sociale kapital også komme under pres pga. stigende konkurrence med omfattende organisationsforandringer og effektivisering i den offentlige sektor samtidig med stigende kontrol. Den sociale kapital kan være en god buffer i vanskelige tider, men den kan også tæres i bund. Og så tager det tid at bygge den op igen.

Vi må derfor gøre virksomhedens sociale kapital synlig. Den enkelte virksomhed skal være opmærksom på sin egen sociale kapital - hvad består den i konkret, og hvordan kan den udvikles? Man skal have den for øje i udviklingen af det daglige samarbejde – det er her relationer, tillid og retfærdighed bygges op.

Det er derfor nødvendigt at investere tid for at få den sociale kapital til at vokse – tid hvor medarbejdere indbyrdes samt medarbejdere og ledere kan mødes og udvikle et samarbejde om løsningen af kerneopgaven der bygger på tillid og retfærdighed. Det indebærer at medarbejderne bliver hørt og taget med på råd. Hermed anerkender



ledelsen deres kompetencer og erfaringer. Ledelsen må vise tillid ved at uddelegere ansvar og sørge for tid til at mødes, så man ærligt og åbent kan få afstemt forventninger og forklaret handlinger. For at udvikle samarbejdsevnen må ledelse og medarbejdere indgå i en reflektiv praksis der understøtter et produktivt samarbejde hvor de løbende har mulighed for at afstemme at ord og handlinger lever op til normerne. Det handler ikke om at være enige – tværtimod. Det handler om at respektere uenigheder og have normer for hvordan man takler dem.

Fokus skal være på hvordan man får skabt positive spiraler der over tid får skabt mere tillid og retfærdighed. I kapitlet bliver der fortalt tre casehistorier der illustrerer hvordan konkrete virksomheder enten har sat en negativ spiral i gang og dermed sat den sociale kapital over styr eller omvendt – har fået startet en positiv spiral som har ført til mere social kapital. Det drejer sig om en sparekasse, et trykkeri og et slagteri.

Det er i virksomhederne den sociale kapital skal udvikles, men systemet omkring dem kan understøtte dette arbejde. Da den sociale kapital er et bredt begreb, vil der være behov for samarbejde på tværs af systemer - det er ikke nok at arbejdsmiljøsystemet sætter fokus på begrebet.

Partssamarbejdet kan sætte fokus på den sociale kapital – bl.a. gennem kampagner der udbreder kendskabet til begrebet og gennem støtte til virksomheder der ønsker at opbygge social kapital. Der kunne indbygges incitamenter i forbindelse med fonde og udviklingspuljer fx Forebyggelsesfonden. Præmiering er også en mulighed.

Derudover kunne Beskæftigelsesministeriet understøtte en frivillig udvikling af den sociale kapital – evt. i samarbejde med Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.

Men der skal også skabes et bedre grundlag for at komme videre. Forskning i virksomhedens sociale kapital er nødvendig. Forskningen viser overbevisende sammenhænge, men der mangler teoretisk udvikling og den empiriske forskning er sparsom. Dannelse af netværk af forskere der samler teoretisk og empirisk viden kunne effektivisere forskningen i virksomhedens sociale kapital. Der er behov for udvikling af teorier og målemetoder samt mere viden om hvilke faktorer der påvirker virksomhedens sociale kapital. Endelig er det aktuelt vigtigt at undersøge hvad der sker med virksomhedernes sociale kapital, når de er sat under pres af globalisering og effektivisering – bl.a. i den offentlige sektor.

## Den danske model

I disse år påkalder "Den danske model" sig stor interesse i en række lande og i internationale organisationer som EU og OECD. Man er specielt imponeret af den måde vi i Danmark er i stand til at kombinere fleksibilitet med sikkerhed, også kaldet flexicurity er på kort tid blevet et kendt begreb som i ét ord udtrykker de egenskaber ved det danske system, som man andre steder ikke har været i stand til at forene. Enten har man stive systemer hvor det er vanskeligt at hyre og fyre medarbejdere, hvilket blandt andet skaber stor ungdomsarbejdsløshed (fx Frankrig). Eller også har man et socialt system med meget ringe social sikkerhed ved sygdom og/eller arbejdsløshed (Fx UK og USA).

Interessen for flexicurity er imidlertid ofte ledsaget af nogle naive forestillinger om hvordan man kan "indføre systemet". Man forestiller sig ofte at det blot gælder om at vedtage de relevante regler og love, og man spørger undertiden hvornår "Danmark indførte systemet". Den helt afgørende pointe i denne forbindelse er at flexicurity i Danmark ikke blev indført, men opstod gradvist gennem mange årtiers samarbejde og udvikling af tillid og respekt. Nogle af de vigtigste forudsætninger for at Danmark har kunnet indføre flexicurity har været gensidig anerkendelse, lav magtdistance, vilje til kompromisser og accept af hinandens interesser. En helt afgørende pointe er i den forbindelse at den danske model ville blive ødelagt hvis man for alvor tog flexicurity på ordet og "fyrede de ansatte for et godt ord".

Man kan også udtrykke dette ganske kort: Den danske model hviler på et langsomt opbygget grundlag af social kapital. Uden denne sociale kapital kunne modellen ikke fungere, og man kan således ikke "indføre den" ved at vedtage nogle love eller dekreter.

Det forhold at flexicurity opstod i Danmark "uden at vi vidste det" udgør en særlig udfordring i dag hvor en række forhold har sat den danske model under pres. Man kan sige at det netop i denne tid er af afgørende betydning at vi bliver bevidste om at vores model hviler på et fundament af høj social kapital. Forhåbentlig kan denne hvidbog medvirke til at øge bevidstheden om den sociale kapitals betydning og til at fremme diskussionen herom.



## 1. Abstract

### **Why do we need to understand social capital?**

The concept of organisational social capital gives us a new way to understand what constitutes a healthy psychosocial work environment. The concept is an interesting contribution to the previous conception of the psychosocial work environment, which focused on the individual. The concept describes an aspect of the company, i.e. a collective phenomenon. It is particularly useful when analysing the correlation between work environment and productivity. The concept supports the hypothesis that a good work environment is associated with quality and productivity.

It is the objective of this white paper to describe what organisational social capital is, what it means for the company and for the work environment, and how organisational social capital can be strengthened.

In this white paper, we describe organisational social capital as follows: *Organisational social capital is the ability of the members of the organisation to collaborate when solving the key tasks of the organisation.*

### **Background to the white paper**

In chapter 2, we describe the background to the white paper. Danish society faces two great challenges: globalisation and welfare. Companies must be more efficient at the same time as they have to attract qualified staff with a low level of absenteeism. On the face of it, this is a difficult task. However, organisational social capital might be the strategic solution, as social capital is important for productivity, quality and work environment.

The white paper is based on research at the Danish National Research Centre for the Working Environment as well on international literature which adds to the understanding of organisational social capital.

### **From social capital to organisational social capital**

Chapter 3 describes the background to the concept of social capital and presents the most important “founding fathers” of the concept: Bourdieu, Coleman and Putnam. Bourdieu and Coleman conceptualised several types of capital in addition to the financial, visible capital, including social capital. Bourdieu paid specific attention to the negative aspects of social capital, which he saw as a force that maintains social differences between groups in society.

Coleman expanded Bourdieu’s concept, but saw social capital as a

quality that benefited members of a group or a society. Putnam developed this thinking further and extended the concept with “bonding” – those relations that join members of a group, and with “bridging” – those relations that join groups together. These concepts enable a more precise description of social capital. To give an example: it is not good for a network or a society if there is a strong bonding only within groups and not between groups. In this situation, there will be inequalities and difficulties in the collaboration. Social capital is a collective good, and this is what is special about it: it is dependent upon the members and is a property of relationships, not of individuals. Therefore, social capital is a resource that a network or a group builds together and which the members subsequently benefit from. Social capital is not established by exchanging personal benefits, but by building relationships that are mutually binding. Network, trust and norms are all concepts which are used when describing the different definitions of social capital.

The concept has been used in many connections, e.g. when explaining why some countries or regions prosper more than others do, or why there are differences between the health of the population in different regions. However, the concept has not been very widely used in connection with companies.

A number of quantitative studies show that Denmark has a high level of social capital. There is little inequality, the Danes are generally satisfied, and they trust each other and their social institutions. It also seems that the employees in Danish companies have some unique qualities. The employees are satisfied with their work, they have and seek influence, and they are satisfied with their collaboration with others. There is little tension between employees and management, and the employees are included in new developments. In short, there is a tradition for dialogue and cooperation.

Based on the definitions of social capital, we propose our own definition, which is written to suit the context of the organisation or business:

*Organisational social capital is the ability of the members of the organisation to collaborate when solving the key tasks of the organisation.*

*In order to solve the key tasks, it is necessary that members master collaboration and that this collaboration is based on a high level of trust and justice.*

These are the central elements of organisational social capital: trust, justice and collaboration.

### **Social capital makes sense at the level of the company**

The review of the international literature in chapter 4 confirms that there is a correlation between the organisation's social capital and productivity, work environment and health. There is a focus on literature which describes the empirical association between social capital, productivity, work environment and health at the company level and the ways in which the organisational social capital can be strengthened.

Unfortunately, there are only few studies that have looked explicitly at the association between social capital and productivity. However, these few studies point in the same direction: productivity is greater when the level of social capital is high. These studies have taken place in rather different contexts: steel production, students' progress at school, and efficiency and quality in hospitals.

When looking at the individual dimensions, the literature indicates that employees perform better when they experience justice. Procedural justice and interactional justice are the most important: procedures have to be viewed as fair, and the people involved must be treated with respect.

A number of studies show that trust is important for satisfaction and involvement. These two factors, in turn, must be assumed to affect productivity. A study from the car industry shows that when the employees were given more responsibility and more control, their involvement and productivity increased, and more so than when the employees were paid according to their productivity.

Only few studies deal with the correlation between social capital as a concept and work environment. However, a study from the Danish slaughterhouse and meat industry shows a clear correlation.

Injustice creates stress. The studies have looked at associations in the retail industry, hospitals, and the transport industry. Studies in telecommunications show that justice and trust are correlated: Justice creates trust. In addition, a study among accountants shows that social trust can benefit the individual when work is very demanding. This means that trust can serve as a "buffer" when a person faces high quantitative demands. A study of Norwegian companies shows it is worthwhile giving priority to company norms and trust, as it contributes to healthier change processes.

The correlation between social capital and health is fairly well documented. The studies primarily concern public employees. In some

of the studies, health is measured using self-rated health, presence of ischemic heart disease and blood pressure. The studies confirm that social capital is a collective dimension at the departmental level: the differences in health cannot only be explained by individual differences or by the different demands in the work of the employees. The studies also show that justice and trust affect health.

No studies mention social capital and work satisfaction, but reviews of a large number of studies show that justice and trust contribute to an increase in involvement and satisfaction. Finally, there are studies that indicate a correlation between absenteeism and social capital and justice, but these are few.

### **The significance of social capital for the company**

Chapter 5 presents two Danish studies of the psychosocial work environment in Danish companies. Both studies contribute to an understanding of the concept of organisational social capital. One important conclusion is that the psychosocial work environment is not only determined by financial and material circumstances such as demands and industry-specific factors. Social capital plays an important role. This means that each company has the possibility to make a difference. Companies with good organisational social capital also have a good psychosocial work environment and high performance, i.e. high productivity and good quality.

A Danish study from 2005 utilises the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) which contains a number of questions that can describe trust and justice. COPSOQ does not include questions that relate directly to collaboration, but there are questions about social support from superiors and colleagues and about the community spirit in the workplace, and these questions can be used to describe collaboration. The questionnaire also includes questions about the psychosocial work environment, and this makes it possible to analyse the correlation between social capital and psychosocial work environment. The analysis indicates – as does the international literature – that there is a clear correlation between social capital and stress: The higher the level of social capital in the company, the lower the stress level among the employees.

A comparison of private and public enterprises and of small and large companies does not show any significant difference in social capital. This indicates that organisational social capital is a phenomenon that relates directly to a specific company rather than to a company type or size or to specific industries.

Another study, the BEST project, contributes to the understanding of social capital at the company level. In this study, companies have been evaluated in relation to each other. The project confirms that there are differences between the organisational social capital in the different companies – even within the same industry or profession. This illustrates that it makes a difference how a company is organised and managed. It is also evident that there is greater satisfaction among employees in companies with high organisational social capital. In addition, these two studies show that health (measured as self-rated health, vitality and/or stress) is better in companies with high social capital.

### **The company can make a difference**

In chapter 6, we propose a number of perspectives relating to social capital, based on the conclusion that the company can make an important difference; the psychosocial work environment is not simply determined by the characteristics of the job or the industry.

Today, the understanding of the work environment is based primarily on risk factors. However, this understanding is difficult to apply when analysing complex problems relating to the psychosocial work environment. At the same time, the effort to improve the psychosocial work environment often focuses on the individual, as in stress coaches and the granting of sick leave. If prevention is to succeed, a more strategic approach to the company work environment is needed. Organisational social capital might contribute in this context.

Many people see work environment and productivity as conflicting. Organisational social capital gives a new angle on this by describing a number of characteristics of a workplace which are important to the work environment as well as to productivity. It is important to be aware of organisational social capital because it is the basis of everything that takes place in the company. In Denmark, the foundations are good because there is a high social capital and a long-established tradition for collaboration between the employers and the employees, and this has given employees a certain influence and flexibility. Currently, organisational social capital is under pressure due to increasing competition and extensive organisational changes and efficiency measures in the public sectors, combined with increasing control. Organisational social capital can serve as a “buffer” in difficult times, but it can also be eroded, and then it takes time to rebuild.

It is therefore necessary to make the organisational social capital visible. Companies must be aware of their own organisational social capital: what are its characteristics and how can it be strengthened? It



is necessary to think of this when collaborating on a daily basis: this is where relationships, trust and justice are created.

It is necessary to invest time in the process if organisational social capital is to grow. Time during which the employees can meet each other and their managers to develop the collaboration concerning the way they carry out their core tasks, based on trust and justice. For this to happen, it is necessary for the employees to feel that they are being listened to. This is a way of acknowledging their competences and experiences. The management must show trust and delegate responsibility to employees. It is necessary to meet regularly and establish a forum where employees and management can speak openly and honestly about their expectations and can explain their actions to each other. In order to improve collaboration, management and employees must enter into a reflective dialogue that supports a productive collaboration in which both parties contribute to a process where words and deeds are in accordance with the mutually binding norms. It is not necessary for the two parties to agree – rather the opposite. The most important is that disagreements are respected and that there are procedures for dealing with such disagreements.

It is important to focus on ways in which the company can create a virtuous circle so that justice and trust can grow over time. In this chapter, case studies illustrate how three companies have started either a negative or a positive process, thereby either losing organisational social capital or gaining it. The case studies are of a bank, a print works and a slaughterhouse.

Companies have to develop organisational social capital on their own, but the system around them can support them in this effort. Organisational social capital is a broad concept and therefore it will be necessary to collaborate across different sectors. It is not sufficient that the work environment agencies focus on the concept. Rather, a partnership with employers' associations and employees' unions could focus on organisational social capital by supporting companies that are interested in strengthening their own organisational social capital. Supporting foundations could also be established, e.g. funds with money available for development activities or prizes for companies which have made good progress.

The Ministry of Employment might also support companies which undertake development activities relating to organisational social capital. The Ministry could collaborate with the Danish Commerce and Companies Agency in this context.

At the same time, it is necessary to create a better knowledge base

for future work in this field. Research into organisational social capital is necessary. Research shows convincing correlations, but there is a lack of theoretical work, and empirical research is limited. A network of researchers could collect theoretical and empirical knowledge and improve the research into organisational social capital. It is necessary to develop theories and methods for measuring social capital, and we need to know which factors affect organisational social capital. Finally, it is highly relevant to analyse what happens to organisational social capital when companies are under pressure from globalisation and efficiency measures, as for example in the public sector.

### **The Danish Model**

There is great interest currently in the so-called "Danish model" from a number of countries and international organisations like the EU or the OECD. There is particular attention to the way in which Denmark is able to combine flexibility in the labour market with security for the individual, and "flexicurity" has in a very short time become a well-known concept that expresses the two characteristics of the Danish labour market – characteristics which other countries have not been equally successful in combining. Other countries tend to have a rigid system where it is difficult to hire and fire staff, and this leads to a number of problems, e.g. youth unemployment (as in France). Alternatively, countries have a social system with very little social security in case of illness and/or unemployment (as in the UK or the US).

The interest in flexicurity is often accompanied by some very naïve conceptions of how this system can be "introduced". It is thought that this is simply a question of introducing relevant rules and regulations, and it is often asked when Denmark "introduced this system". The all-important point here is that flexicurity was never introduced in Denmark; it evolved gradually during many decades of collaboration and development of trust and respect. Some of the most important conditions for flexicurity in Denmark have been mutual respect, low power distance, willingness to compromise and an acceptance of the interests which the other party has. In this context, it is also very important to highlight that the Danish model would break down if flexicurity was put to the ultimate test and employers fired the employees at the smallest encouragement.

To sum up: The Danish model is based on a slowly established social capital. Without this social capital, the model would not work, and therefore it is not possible to "introduce" it by passing a number of laws or

decrees. Because flexicurity developed in Denmark “without our knowing”, it is now a particular challenge to maintain the system when it is under pressure from other developments. At this point in time, it is highly important to be aware of the fact that this model is based on a high level of social capital. Hopefully, this white paper can contribute to an increased awareness of the significance of social capital and help create a discussion of the factors involved.

## 2. Indledning

Det danske samfund står overfor væsentlige udfordringer i disse år. To af de største er globalisering og velfærd. Begge emner diskuteres hyppigt i medierne, og politikerne har taget en række initiativer som led i et forsøg på at finde et svar på udfordringerne. Her kan blot nævnes Globaliseringsrådet, Velfærdskommissionen og kvalitetsreformen.

Mens arbejdsmiljø ikke nævnes af Globaliseringsrådet, er det i højere grad inddraget i diskussionerne om velfærd. Her lægges der vægt på at dårligt arbejdsmiljø kan føre til fravær og afgang fra arbejdsmarkedet og dermed udgøre en trussel mod velfærdssamfundet. Arbejdsmiljø har imidlertid også et potentiale idet et godt arbejdsmiljø kan bidrage til produktivitet og kvalitet. Det er et hyppigt gentaget udsagn som kan virke lidt flokselagtigt. For findes den kobling nu også i praksis? Det er her social kapital kommer på banen. Det er et af hovedformålene med denne hvidbog at påvise at virksomhedens sociale kapital netop udgør en sådan kobling. Den sociale kapital i virksomheden har afgørende strategisk betydning for både produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø – specielt det psykiske arbejdsmiljø. Og samtidig viser det sig at Danmark har et særligt stort potentiale i form af høj social kapital både i samfundet som helhed og i virksomhederne.

Det er dette perspektiv som danner grundlag for Arbejdsmiljørådets interesse for virksomhedens sociale kapital og som har givet Rådet anledning til at anmode Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) om at udarbejde en hvidbog om virksomhedens sociale kapital og arbejdsmiljøet. Hvidbogen har følgende formål:

- Introduktion til begrebet social kapital i almindelighed og "virksomhedens sociale kapital" i særdeleshed.
- Analyse af litteratur med fokus på sammenhænge mellem social kapital, produktivitet og arbejdsmiljø samt den potentielle betydning af social kapital for virksomheder, organisationer og myndigheder.
- Ideer til hvordan danske virksomheder kan udvikle den sociale kapital til gavn for produktivitet og arbejdsmiljø.
- Perspektivering med fokus på udvikling af arbejdsmiljøindsatsen i Danmark således at den i højere grad understøtter virksomhedens sociale kapital.

Arbejdet med hvidbogen har taget udgangspunkt i de senere års forskning på NFA hvor der i flere forskellige projekter er fundet

sammenhænge mellem arbejdsmiljø og virksomhedens sociale kapital, specielt tillid og retfærdighed. På baggrund af denne forskning er der blevet opstillet fem hypoteser som har dannet udgangspunkt for det videre arbejde med hvidbogen:

- En høj social kapital i virksomheden er en væsentlig drivkraft for forbedringer af de ansattes arbejdsmiljø.
- En høj social kapital øger de private virksomheders fleksibilitet og produktivitet og øger dermed konkurrenceevnen på det globale marked.
- I den offentlige sektor vil en høj social kapital medvirke til at øge kvaliteten i ydelserne og dermed borgernes/brugernes tilfredshed.
- En høj social kapital medvirker til at øge arbejdsglæden og motivationen for medarbejderne.
- En høj social kapital vil mindske sygefraværet og ønsket om tidlig afgang fra arbejdsmarkedet.

Vi vil gerne benytte lejligheden til at sige tak til følgegruppen og sekretariatet fra Arbejdsmiljørådet som har bidraget med værdifulde ideer og kommentarer under arbejdet med hvidbogen. En særlig tak til lektor Niels Møller, DTU Management, som har bidraget med væsentlig inspiration til forståelsen af sammenhængen mellem social kapital og arbejdsmiljø. Og endelig tak til professor Helge Hvid, RUC, og seniorfagleder hos COWI, mag.scient.soc og dr.med. Lars Iversen der som lektører har bidraget med kritiske kommentarer til manuskriptet.

*Maj 2008*

*Kristian Gylling Olesen, forskningsassistent/ph.d.-stipendiat, NFA*

*Eva Thoft, seniorkonsulent, Grontmij / Carl Bro A/S*

*Peter Hasle, seniorforsker, NFA*

*Tage Søndergård Kristensen, professor, NFA*

### 3. Hvad er virksomhedens sociale kapital

I dette kapitel udvikler vi begrebet *virksomhedens sociale kapital* på baggrund af begrebet social kapital. Vi indleder med begrebsafklaring og historie bag begrebet social kapital som det er blevet udviklet og brugt op til i dag. Derefter refererer vi en række undersøgelser der indikerer at Danmark som land har en række særlige kendetegn som kan hænge sammen med en høj social kapital. Til sidst bygger vi videre på teorier og undersøgelser og definerer virksomhedens sociale kapital.

#### 3.1. Forhistorie

Da begrebet *kapital* indgår i *social kapital*, må vi først have styr på det. I daglig tale opfattes kapital ofte som den økonomiske kapital, men meget tyder på at det er for snæver en forståelse. Fx kan den økonomiske kapital alene ikke forklare at der kan være forskel på virksomheders økonomiske resultater, trods ensartede økonomiske forudsætninger. Andre kapitalbegreber end den synlige form for kapital kan være en hjælp i forklaringen.

##### *Hvad er kapital?*

Sociologen Pierre Bourdieu (Bourdieu 1986) er en af de første der har udvidet kapitalbegrebet. Kort fortalt siger han at kapital er *ophobet arbejde* som udveksles. Og man udveksler kapital i flere af livets forhold end blot de økonomiske. Men hvad vil det egentlig sige at man udveksler kapital som ophobet arbejde? Lad os tage et eksempel. Det forhold at du i din opvækst har tillært dig nogle kulturelle færdigheder og har et netværk der kan støtte dig – fx i forbindelse med uddannelsesvalg, job- og boligsøgning – betyder at du har kulturel og social kapital. For Bourdieu betyder ophobet arbejde ikke kun dit eget *ophobede arbejde*. Ophobet arbejde kan overføres fra generation til generation og kan som kulturel og social kapital blive en ressource man kan trække på og benytte når man har behov.

Bourdieu går et skridt videre og ser på hvad vi så bruger de forskellige kapitaler til. Han definerer på kritisk vis kapital som enhver effektiv ressource i en given social arena som kan bruges i kampen. Det kan være kampen på markedet om at få flest markedsandele, kampen i skolen om de høje karakterer og anseelse fra læreren eller kampen i samfundet mellem de forskellige klasser.

Kulturel og social kapital er ligeså meget en kapital som det forhold at en råvare er en kapital der bliver forarbejdet til et færdigt produkt. Kapital er altså ikke kun knyttet til et produktionsinput i snæver forstand, men eksisterer som udveksling af al forarbejdet fysisk, kulturelt og socialt materiale der kan skabe værdier og goder.

Bourdieu opererer således med flere kapitalbegreber. Den økonomisk/fysiske kapital er den synlige del af kapitalen, men derudover er der de usynlige kapitalformer, bl.a. kulturel og social kapital. De usynlige former er indlejrede i mennesker og i relationer mellem mennesker. Kulturel kapital består hos Bourdieu af uddannelse og de finkulturelle færdigheder som fx det at kunne tale om et kunstværk på den rigtige måde. Social kapital forstår Bourdieu som de nuværende eller mulige ressourcer man har ejerskab over, fordi man deltager i stabile og varige netværk med andre personer (1986). Det kan fx være det forhold at ens netværk giver adgang til personer og viden som kan støtte en fagligt og socialt.

Det væsentlige i Bourdieus definition er at den udspiller sig i sociale netværk der både kan være formelle og uformelle. Flere andre sociologer er fulgt efter ham og har nuanceret og præciseret begrebet.

Bourdieu's arbejde blev videreført af amerikaneren James Coleman (1988). Coleman arbejder med tre former for kapital, nemlig fysisk, human og social. Her svarer human kapital til den kapital man har ophobet via uddannelse. Ligesom hos Bourdieu er social kapital noget der opstår mellem og blandt mennesker hvilket indebærer at det ikke er en individuel egenskab. Men der er en vigtig forskel på de to. Bourdieu så kritisk på social kapital som en drivkraft der opretholder sociale forskelle, mens Coleman så social kapital som en kvalitet som kunne anvendes til gavn for medlemmerne af en gruppe eller et samfund.

#### *Kapital med et socialt formål*

Bourdieu's og Coleman's teoretiske arbejder vakte ikke nogen videre opsigt i offentligheden. Det gjorde til gengæld amerikaneren Robert Putnam der i begyndelsen af 1990'erne slog igennem med nogle epokegørende studier af udviklingen i forskellige regioner i Italien. I bogen *Making Democracy Work* (1993) beskrev han hvordan effektiviteten hos de italienske lokalregeringer kunne forklares ud fra den sociale kapital i de forskellige regioner. Hidtil havde man manglet forklaringer på at der var så store forskelle mellem nord og syd inden for et land.

Putnam videreførte sit arbejde med social kapital hjemme i USA. I nogle berømte bøger (se bl.a. Putnam 1995) og artikler tog han afsæt

i metaforen *"Bowling alone"* – en metafor for den drastiske reduktion i den sociale kapital i USA i perioden 1945-2000. Putnam beskriver hvordan flere og flere amerikanere bruger tid på at bowle i deres fritid samtidigt med at færre og færre er medlem af en bowlingklub. Man "bowler alene". I den samme periode bruger amerikanerne mindre og mindre tid på at være sammen med venner, naboer og familie og mere og mere tid på TV, computere og arbejde. Nogle markante træk ved denne periode i USA er endvidere en stærkt stigende mistro til andre mennesker samt stigende indtægtsforskelle. Alt i alt er der tale om en periode hvor fællesskab og samfundssind ifølge Putnam viger for egoisme og mistro.

Putnam er dog blevet kritiseret for kun at forstå egoisme og mistro ud fra antallet af amerikanere der deltager i etablerede grupper og formelle netværk som fx bowlingklubber. Ifølge kritikere har Putnam ikke blik for de mere ad hoc prægede og uformelle netværk – fx blandt venner og arbejdskolleger – der potentielt oppebærer en social kapital i Amerika (Hegedahl & Rosenmeier (red.) 2007).

Putnams arbejder havde alligevel en stor gennemslagskraft. Måske fordi han ramte en stærk bekymring i tiden som man hidtil havde haft svært ved at sætte ord på. Et interessant forhold i den forbindelse er at begrebet social kapital slog an på både højre- og venstrefløjen. På højrefløjen lagde man vægt på familiens rolle, det civile samfund og fastholdelsen af den enkeltes ansvar, mens man på venstrefløjen så mere på betydningen af fællesskab, solidaritet og opbygningen af tillid til samfundets institutioner. Begrebet social kapital lægger således ikke op til entydige politiske tolkninger og programmer.

Putnam introducerede to vigtige begreber i forståelsen af den sociale kapital som vi kort beskriver her og vender tilbage til senere. De to begreber er bonding og bridging, og hensigten med begreberne er at beskrive hvordan karakteren af forskellige relationer i samfundet bidrager til opnåelse af det omtalte fællesskab og samfundssind.

Bonding – relationer der binder grupper sammen

Bridging – relationer der forbinder grupper med hinanden

Efterfølgende har sociologerne Szreter (1997) og Woolcook (1998) foreslået en tredje relation der beskriver de lodrette relationer i samfundet:

Linking – relationer der forbinder forskellige lag med hinanden



Opsummerende kan vi sige at *bonding* beskriver de tætte relationer individerne har i et netværk og i en gruppe, mens *bridging* beskriver de lidt løsere forbindelser individer har til hinanden imellem forskellige netværk og grupper. Det vil sige at det er relationer der er dannet i civile samfund mellem personer der er forbundet horisontalt. *Linking* derimod referer til de relationer der eksisterer mellem individer og grupper på den ene side og aktører på højere niveauer i samfundet, fx mellem individer og grupper i det civile samfund overfor de statslige institutioner.

Der skal helst være god balance mellem de tre typer relationer. Hvis vi fx ser på enheden et samfund, så kan en meget stærk *bonding* på bekostning af *bridging* føre til lukkede, xenofobiske grupper der har nok i sig selv. Og er der både meget stærk *bonding* og *bridging* men svag *linking*, vil der formentlig være lav grad af tillid til magtapparatet og de statslige institutioner.

### **Definitioner af social kapital**

Et væld af definitioner er formuleret fra slutningen af firserne op til i dag. De ligner hinanden en del, men der er nuanceforskelle, ofte afhængige af videnskabelig tradition og empirisk materiale. En af forskellene er hvilket fokus man sætter på relationerne – et personligt, et kollektivt eller en kombination af begge.

Det personlige fokus er rettet mod de relationer den enkelte aktør har med andre aktører, fx Bourdieu (1986):

*"Social kapital er summen af aktuelle eller potentielle ressourcer som afhænger af ens deltagelse i varige netværk af mere eller mindre institutionaliserede relationer med fælles anerkendelse."*

Det kollektive fokus er rettet mod strukturen og kvaliteten af relationer aktørerne imellem inden for et netværk, fx Putnam (1993):

*"Social kapital er de træk ved en organisation, fx netværk, normer og tillid, som fremmer koordinering og samarbejde til det fælles bedste"*.

Endelig blander nogle de to, fx Woolcock (1998):

*"Social kapital er information, tillid og normer af gensidig afhængighed i ens sociale netværk."*

Uanset om man ser på relationerne ud fra et personligt fokus, et

kollektivt fokus eller en kombination af begge, synes *netværk*, *tillid* og *normer* at være gennemgående træk ved definitionerne af sociale kapital. Disse tre træk vil vi uddybe senere når vi introducerer *virksomhedens sociale kapital*.

### **Social kapital sammenlignet med kapital generelt**

Social kapital er mindre flydende end økonomisk kapital som blandt andet kan udbydes og købes på markedet. Social kapital behøver en anden form for vedligehold end den økonomiske kapital. Social kapital er nemlig et kollektivt gode – hvilket også indikerer at den er en sårbar kapital. Den er afhængig af at medlemmerne af netværket gerne vil deltage og kan bidrage, fx ved at de føler sig forpligtede af andre grunde end blot økonomiske. Social kapital bliver indlejret i relationerne, ikke i den enkelte. Ingen har eksklusiv ret til den sociale kapital selv om man godt kan opnå personlige fordele ved at deltage i fx et netværk.

Social kapital kan erstatte eller være komplementær til andre ressourcer. Social kapital kan kompensere for mangel på finansiel eller human kapital ved at man fx har gode forbindelser eller ved at flere forskellige faggrupper samarbejder om arbejdsopgaverne. Social kapital kan forbedre den økonomiske kapital ved at reducere transaktionsomkostninger internt i virksomheden og mellem virksomheder.

I forbindelse med virksomheder refererer betegnelsen kapital til at der er tale om en ressource som en organisation bygger op (investerer i) og som efterfølgende kan anvendes af organisationen. På samme måde som med økonomisk kapital vil relevante investeringer i social kapital forøge kapitalen og udgøre en større ressource for organisationen. Hvis virksomheden eksempelvis sikrer muligheder for at man på tværs af afdelinger lærer hinanden at kende og deler viden, fremmer det en bedre løsning af opgaver og brug af medarbejdernes kompetencer hvilket igen er til gavn for virksomheden.

### **Social kapital har bred samfundsmæssig betydning**

I perioden fra 1990 til i dag er der sket en eksplosion i antallet af forsknings- og udviklingsprojekter der tager udgangspunkt i begrebet social kapital (Halpern 2005). Alt afhængig af videnskabelig fremgangsmåde handler disse projekter om *substansen* af begrebet, om *kilder* til social kapital eller om *effekter* af social kapital. Begrebet har især været anvendt inden for følgende områder:

*Økonomisk teori.* Inden for den økonomiske teori har man blandt andet set på social kapital som the missing link der kan forklare hvordan det kan gå til at "humlebien kan flyve". For eksempel kan høj social kapital i de nordiske lande være en vigtig forklaring på at disse lande har en så høj konkurrenceevne til trods for en stor offentlig sektor og et højt skattetryk (Svendsen 2006).

*Udviklingsbistand.* Social kapital har været anvendt som et nøglebegreb til forståelsen af hvorfor nogle lande er i stand til at gennemgå en positiv social og økonomisk udvikling mens andre tilsyneladende står i stampe. Verdensbanken har i mange år været en af de centrale aktører på området.<sup>1</sup>

*Folkesundhed.* Inden for folkesundhed har der været en omfattende forskning om sammenhængen mellem social kapital på den ene side og sundhedstilstanden i forskellige befolkninger på den anden. En undersøgelse viser fx at dødeligheden i de amerikanske stater hænger nøje sammen med det generelle niveau for tillid til andre mennesker (*interpersonal trust*) (Kawachi et al. 1997).

I dag står vi således i en situation hvor begrebet social kapital anvendes i en lang række forskellige discipliner og som inspiration til udviklingsprojekter inden for meget forskellige sektorer lige fra skolebørns sundhed i USA til spredningen af nye vandingsmetoder på Java.

Et af de bemærkelsesværdige træk ved denne internationale udvikling er at begrebet i det store og hele ikke har været anvendt inden for arbejdsmiljøområdet og kun i begrænset omfang i forbindelse med virksomheder. Litteraturen om social kapital og virksomheder fokuserer i stort omfang på relationer mellem virksomheder, se fx (Gabbay & Leenders (red.) 2007). På dansk grund er social kapital i virksomheder og arbejdsmiljøet også underbelyst. I de danske bøger om social kapital nævnes virksomhedernes sociale kapital og arbejdsmiljøet slet ikke (Hegedahl & Rosenmeier (red.) 2007; Svendsen & Svendsen 2006). Det vil denne hvidbog forsøge at råde bod på.

Men først vil vi pege på nogle særlige træk ved det danske samfund der gør virksomhedens sociale kapital til et særligt interessant begreb.

### **3.2. Social kapital i Danmark**

Når vi sammenligner Danmark med andre lande, kan vi gøre det på to niveauer: samfundsplan og virksomhedsplan. Når det gælder samfundsplan, så viser flere undersøgelser at det danske samfund på mange måder klarer sig godt til trods for de store udfordringer som globaliseringen stiller. Økonomien og beskæftigelsen er god,

---

<sup>1</sup> [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

konkurrenceevnen er i top. Og det på trods af at vi har en stor offentlig sektor og et højt skattetryk. Forklaringen på at det går godt, kan måske findes i den sociale kapital.

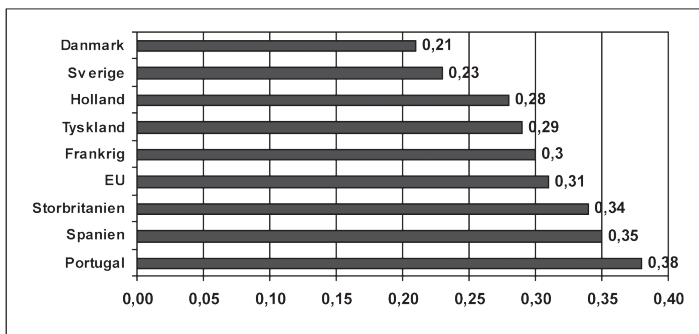
### Sammenligning med andre lande

Danmark adskiller sig fra andre lande når det handler om mennesker og deres relationer. Det fremgår meget overbevisende af en række internationale undersøgelser som sammenligner forhold på tværs af landegrænser. De viser at:

- På europæisk plan har Danmark den mindste sociale ulighed.
- Danskerne er de borgere i EU som er mest tilfredse med livet.
- Danmark er det land i verden hvor folk stoler mest på hinanden. De har både tillid til hinanden og til samfundets institutioner.

Mens der i medierne ofte præsenteres et billede af det danske samfund som præget af utilfredshed og jantelov, viser en række undersøgelser et anderledes positivt billede af Danmark når det gælder positive holdninger, social sammenhængskraft og samarbejde specielt på arbejdspladserne. Det betyder selvfølgelig ikke at det danske samfund gør sig positivt bemærket på alle befolkningsmæssige spørgsmål. Fx ligger vi ikke specielt pænt når det angår befolkningens sundhed. Danmark indtager således henholdsvis en 12. plads og en 10. plads for antallet af kvinders og mænds leveår uden helbredsproblemer.

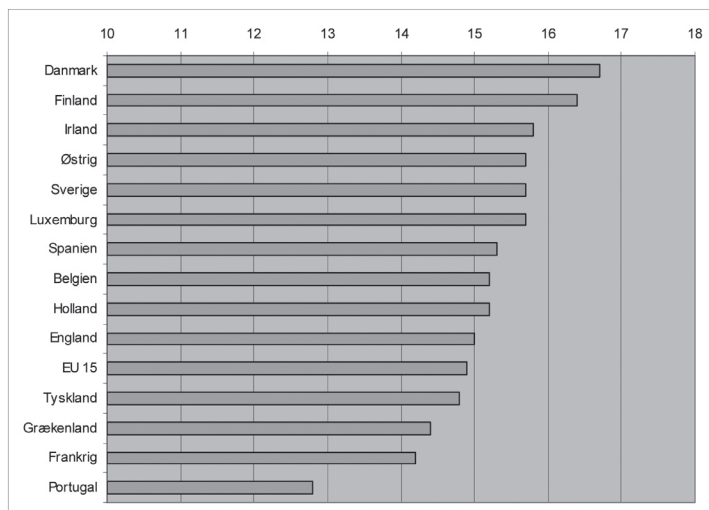
Figur 1 viser at den økonomiske ulighed i Danmark er mindre end i en række andre lande i EU. Det vises ved hjælp af Gini-koefficienten som er et mål for økonomisk ulighed målt på indkomst. (0 = ingen ulighed, 1 = "få tjener mest") (Campbell, Hall & Pedersen (red.) 2006).



Figur 1. Økonomisk ulighed (Gini-koefficienten) <sup>2</sup>

<sup>2</sup> Eurostat 2003: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

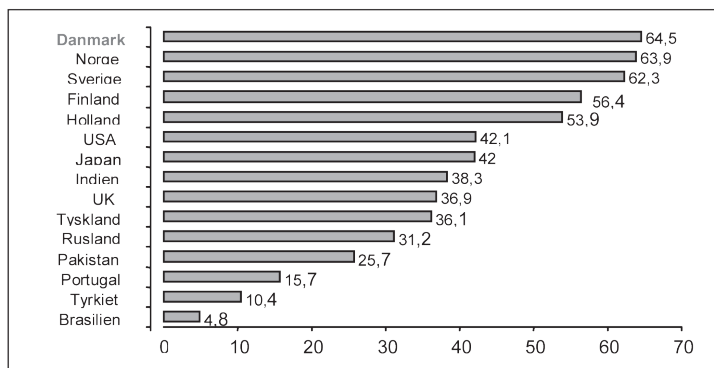
Det er også lykkedes at skabe et samfund hvor indbyggerne sammenlignet med andre lande er tilfredse med livet og oplever sig selv som lykkelige (figur 2):



Figur 2. Lykke og tilfredshed med livet <sup>3</sup>

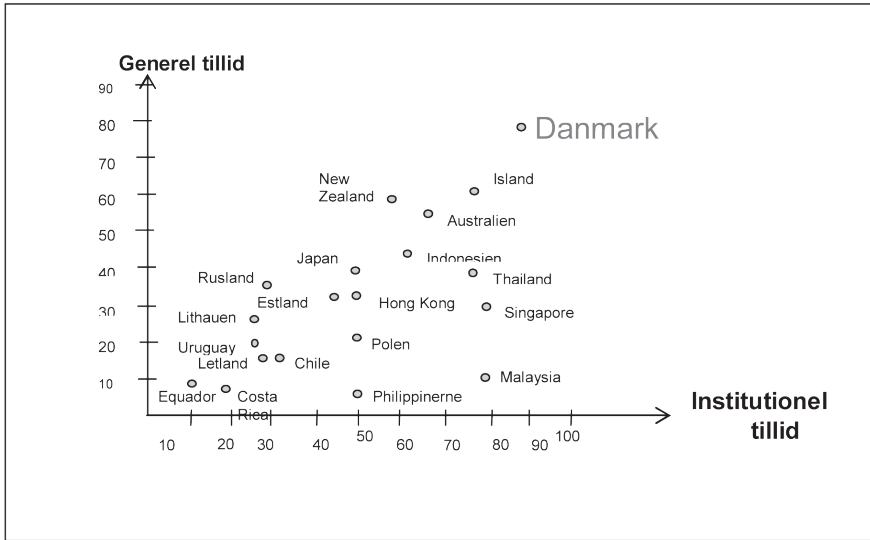
Indekset er baseret på en kombination af to spørgsmål om henholdsvis tilfredshed med livet og oplevelse af lykke. Begge på en skala fra 1 til 10. Dvs at den maksimale score er 20.

Et vigtigt element i forbindelse med den sociale kapital er som nævnt graden af tillid. Den høje forekomst af tillid i Danmark gælder både tillid til andre mennesker og tillid til samfundets institutioner (se figur 3 og 4).



Figur 3. Tillid - I hvor høj grad stoler folk på hinanden (Svendsen 2006)

<sup>3</sup> European quality of life survey. The European Foundation for Living and Working Conditions. Dublin 2003, <http://www.eurofound.europa.eu/areas/qualityoflife/eqls/2003/eqls.htm>



Figur 4. Tillid til hinanden og samfundets institutioner (Svendsen 2006)

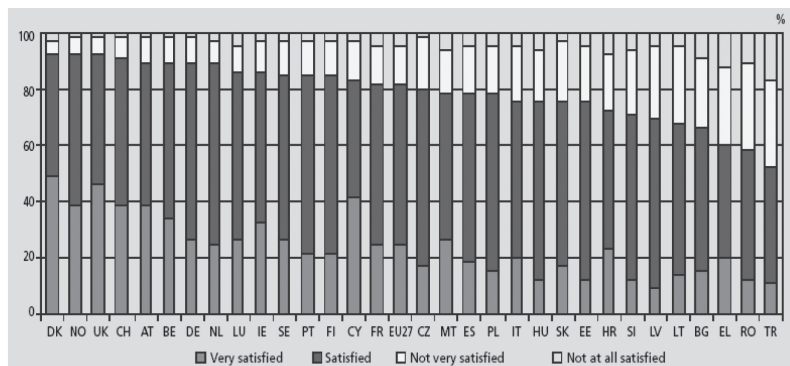
### Social kapital på arbejdsmarkedet

Når vi sammenligner det danske arbejdsmarked og lønmodtagernes opfattelse af det med forholdene i andre lande, finder vi også noget særligt.

- Når det drejer sig om tilfredshed med arbejdet, har danskerne en markant førsteplads i EU.
- Danskerne er mindre nervøse for at miste deres job.
- Lønmodtagerne i Danmark har gjort mest for at få indflydelse på deres eget arbejde, og de oplever også at have indflydelse.
- Måden der samarbejdes på i danske virksomheder opleves som mere tilfredsstillende, og der opleves færre modsætninger mellem ansatte og arbejdsgivere sammenlignet med en række andre lande.

### Tilfredshed

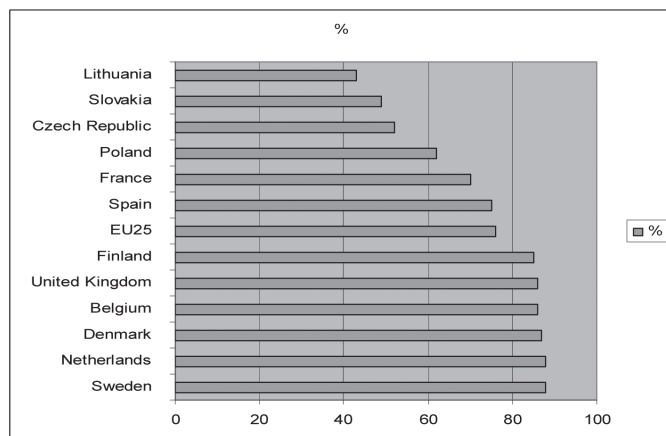
En væsentlig forudsætning for at udvikle en arbejdsplads er at medarbejderne er glade for deres arbejde. Her gør Danmark sig særligt bemærket hvilket man kan se på figur 5. Danmark ligger i toppen af EU hvilket bliver bekræftet af en lang række andre undersøgelser.



Figur 5. Tilfredshed med arbejdet i europæiske lande <sup>4</sup>

### Tryghed

For at kunne deltage i udvikling af en virksomhed, er det vigtigt at føle sig tryk på jobbet. Danmark adskiller sig her fra mange lande fordi der er lav beskyttelse mod afskedigelse. Til gengæld er det bygget ind i den såkaldte flexicurity-model at der er en relativt høj understøttelse og en aktiv arbejdsmarkedspolitik som støtter kvalifikationsudvikling og jobsøgning. Hvis danske arbejdsgiverne i fuldt omfang benyttede sig af mulighederne for at "fyre og hyre", kunne man godt forestille sig at danske lønmodtagere alligevel var usikre på deres job. Det ser ikke ud til at være tilfældet. I hvert fald hører de danske lønmodtagere til blandt dem som oplever en ringe sandsynlighed for at miste jobbet (Figur 6). Selvom sådanne tal er påvirket af den generelle beskæftigelsessituation, er der ikke en direkte sammenhæng med arbejdsløshedsprocenten.



Figur 6. Lav sandsynlighed for at miste job inden for de næste 6 måneder i forskellige europæiske lande (Fahey et al. 2004)

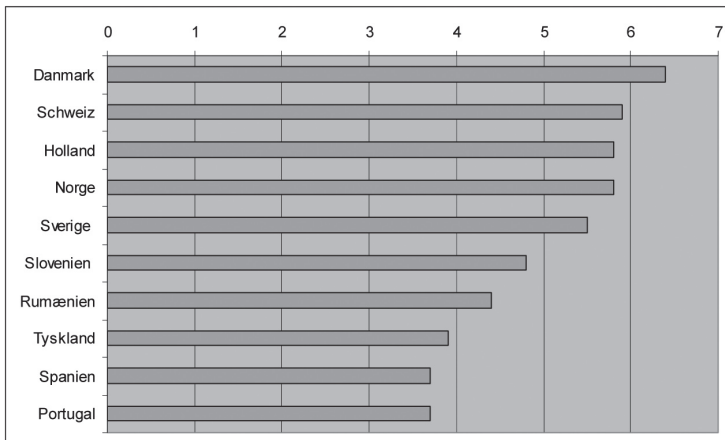
<sup>4</sup> European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Fourth European Working Conditions Survey, Résumé 2006. <http://www.eurofound.eu.int/pubdocs/2006/78/en/1/ef0678en.pdf>

### Indflydelse

Hvis vi ser nærmere på forholdene i de enkelte virksomheder, gav allerede Hofstedes (1980) sammenligning af nationale forskelle på virksomhedskulturer i 1980 et markant billede af særtrækkene ved Danmark (som i øvrigt har mange paralleller til de øvrige nordiske lande). Denne sammenligning viste at danske lønmodtageres værdier i forhold til arbejdet var præget af en kombination af:

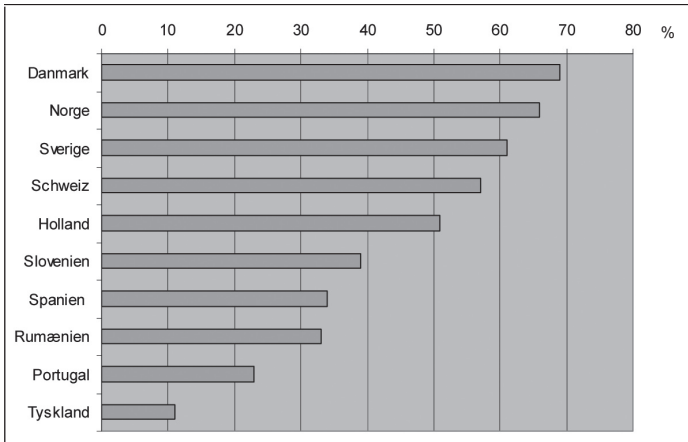
- lav magtdistance (let adgang til ledelsen, lav oplevelse af magtesløshed og lav accept af de beslutninger som man er uenig i fra ledelsens side),
- en høj grad af feminine træk (bløde værdier, fx omsorg og inddragelse),
- lav undvigelse af usikkerhed (lav oplevelse af at uforudsigelige begivenheder truer os og lavt behov for at sikre/beskytte sig mod uforudsigelige begivenheder),
- en høj grad af individualitet (uafhængighed af andre individer og af samfundets institutioner).

Det er måske nogle af disse forhold som kan være med til at forklare at danske lønmodtagere både oplever at have stor indflydelse på deres arbejdsplads og selv aktivt søger denne indflydelse (figur 7 og 8).



Figur 7. Lønmodtageres oplevelse af at have indflydelse på arbejdspladsen i en række europæiske lande (gennemsnitsværdier på en skala fra 0 til 10) (Andersen 2004).

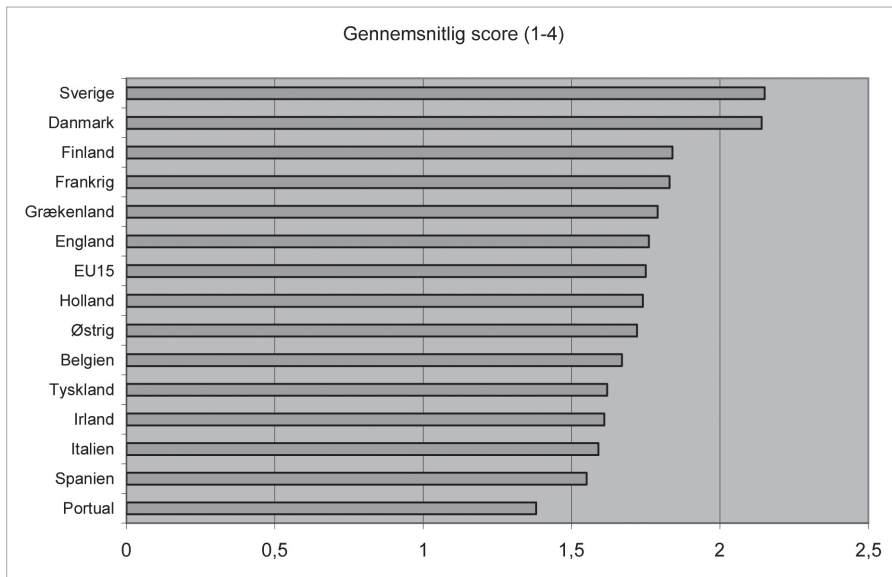




Figur 8. Procent af lønmodtagere som har gjort noget for at få indflydelse på deres arbejde inden for den sidste måned i forskellige europæiske lande (Andersen 2004)..

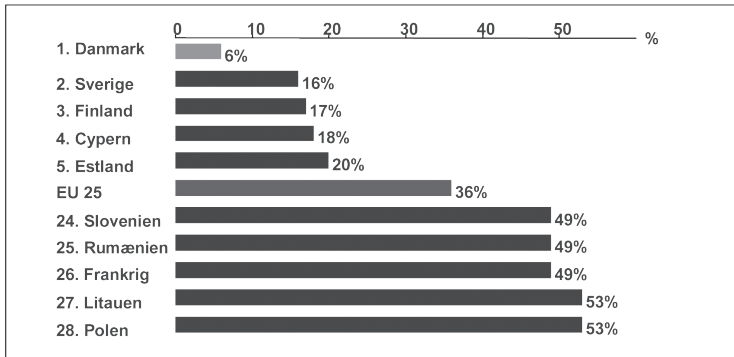
### *Samarbejdsformer*

Ydermere ser det ud til at de mange års indsats for et udviklende arbejde har givet resultater. I hvert fald ligger danske lønmodtagere helt i top når man ser på deres vurdering af variation, læring og indflydelse på jobbet under ét. Se figur 9.



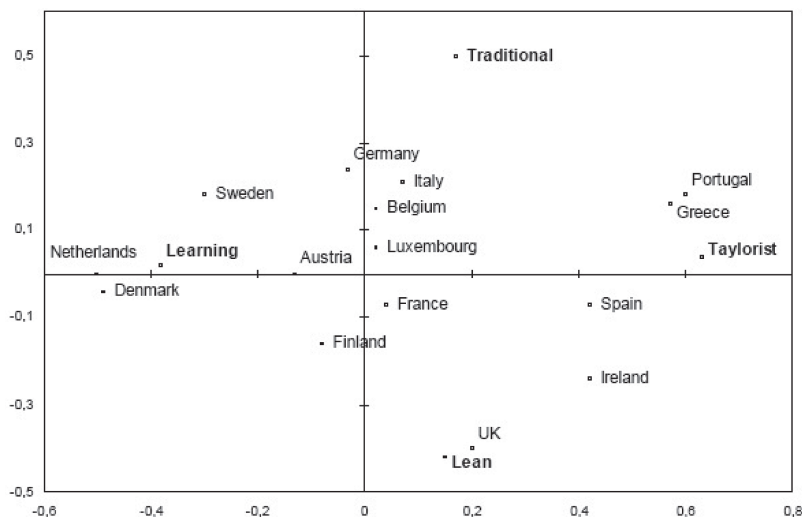
Figur 9. Det udviklende arbejde i Europa (variation, læring og indflydelse) (Gallie 2003).

Danmark har en 100-årig tradition for samarbejde mellem arbejdsmarkedets parter. Det har medført et gennemskueligt og velorganiseret arbejdsmarked hvor der på virksomhedsniveau ofte er en lokal samarbejdsstruktur med tillidsrepræsentanter og samarbejdsudvalg. Sammenholdt med tilfredsheden, indflydelsen og det udviklende arbejde er det formodentlig også årsagen til at de ansatte oplever langt færre spændinger mellem ansatte og arbejdsgivere end man gør i andre lande (figur 10):



Figur 10. Andel af ansatte som rapporterer mange spændinger mellem ansatte og arbejdsgivere i en række europæiske lande (Fahey et al. 2004)

Til sidst vil vi nævne de danske virksomheders evne til at inddrage medarbejderne i nyudvikling. Det er langt lettere at indføre ny teknologi og forbedre kvaliteten når ledelse og medarbejdere i fællesskab løser opgaven og medarbejderne selv tager initiativ til at løse de mange praktiske problemer som opstår når det nye skal implementeres. Dette illustreres af en analyse af hvilke former for arbejdsorganisering der er dominerende i en række europæiske lande. Se figur 11. Her er det bemærkelsesværdigt at Danmark er præget af en lærende arbejdsorganisering som netop åbner op for at medarbejderne deltager i udviklingen af arbejdet. Samtidigt ser det ud til at det danske arbejdsmarked befinder sig midt imellem en "traditionel" og en "lean-orienteret" tilgang til produktions-flowet på virksomhederne. Undersøgelsen er gennemført inden den aktuelle "lean-bølge" skyllede ind over landet.



Figur 11. Nationale forskelle på organiseringen af arbejdet (Lorenz & Valeyre 2003)

Figuren illustrerer 4 typologier bygget op over to akser. Den vandrette illustrerer spændet mellem den lærende organisation og den tayloristiske organisering. Den lodrette illustrerer spændet fra en leanorganisering til en traditionel organisering. Analysen er baseret på data fra den tredje Working Conditions Survey fra European Foundation for Living and Working Conditions i 2003<sup>5</sup>. De to akser bygger på en clusteranalyse baseret på skalaer med 15 spørgsmål som bl.a. omhandler teamwork, EGA, autonomi og kompleksitet.

De danske virksomheder er også gode til at inddrage de timelønnede medarbejdere i innovation. 40 % af de timelønnede deltager således i produktudvikling og 50 % i procesudvikling.<sup>6</sup>

## Perspektiver

På samfundsplan viser undersøgelserne at danskerne har større tillid til hinanden og til samfundets institutioner, de er mere tilfredse med livet og samtidig er den økonomiske ulighed mindre. Når det gælder arbejdet, så er danskerne også mere tilfredse, og samtidig viser undersøgelserne nogle særlige kvaliteter ved samarbejdet som høj grad af indflydelse og få spændinger mellem ledelse og medarbejdere. Danmark og danske lønmodtagere markerer sig altså på faktorer som tillid, tilfredshed og samarbejdsformer. De mange forskellige internationale benchmarkmålinger peger på at danske lønmodtagere oplever de sociale relationer og interaktioner på arbejdspladsen som meget tilfredsstillende. Danske lønmodtagere har samlet set en positiv

<sup>5</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/index.htm>

<sup>6</sup> Undersøgelse af medarbejderdreven innovation på private og offentlige arbejdspladser. Dokumentationsrapport udarbejdet af Rambøll Management for LO. 2006. <http://www.lo.dk/publications/download/3216.pdf>

holdning til arbejdet. I grove træk kan man sige at der næppe er principiel forskel på de opgaver lønmodtagerne varetager i Danmark og i andre I-lande. Men undersøgelserne peger på at vi samarbejder på en anden måde, og det oplever medarbejderne særdeles tilfredsstillende samtidig med at virksomhederne og samfundet drager fordel heraf.

Der findes formodentlig mange forklaringer på at de sociale samarbejdsrelationer er særligt udviklede i Danmark. Der er sandsynligvis en sammenhæng mellem tillid til samfundet som helhed og på arbejdspladsen. En lav økonomisk ulighed og tilfredshed med livet er sikkert også en del af forklaringen. Men det er også rimeligt at antage at den danske arbejdsmarkedsmodel med et stærkt samarbejdssystem spiller en stor rolle. Danmark ligger i øvrigt også i top med andelen af lønmodtagere som er organiseret i en fagforening selv om denne andel i disse år er for nedadgående. Der er tradition for samtale og samarbejde om både stort og småt på arbejdspladsen. På virksomhedsplan er samarbejdet institutionaliseret gennem medarbejdernes repræsentation i bestyrelsen, i samarbejdsudvalg og i sikkerhedsudvalg. Lokalt på arbejdspladsen er der valgt tillids- og sikkerhedsrepræsentanter på de fleste arbejdspladser. Dertil kommer at det er almindeligt at snakke om forholdene i den enkelte afdeling – hvad enten det sker på et personalemøde eller direkte mellem leder og medarbejder.

Det lyder helt idyllisk, men det er heller ikke hele sandheden. Alle kender til hverdagens problemer med at få et godt samarbejde til at fungere. Og vi ved at goderne er skævt fordelt. Den ufaglærte LO-arbejder har langt mindre indflydelse og langt færre udviklingsmuligheder end den højt uddannede funktionær (Scheuer 2003).

Men en lang række undersøgelser viser altså at danske virksomheder kan noget særligt – og det er nærliggende at søge forklaringen i social kapital – det vil sige virksomhedens sociale kapital – fordi det handler om tillid, netværk og normer.

### **3.3. Virksomhedens sociale kapital**

For at komme nærmere en definition af virksomhedens sociale kapital tager vi først udgangspunkt i Putnams (1993) almene definition.

*“Social kapital er de træk ved en organisation, fx netværk, normer og tillid, som fremmer koordinering og samarbejde til det fælles bedste”.*

Grunden til vi vælger denne definition frem for andre, er at den lægger vægt på det kollektive element hvilket er relevant når virksomheden som organisation er i fokus.

Definitionen handler om de interne og fælles forhold i virksomheden, fx videndeling og gensidig forpligtelse – i modsætning til fx Bourdieus definition der fokuserer på den enkelte aktør og dennes adgang til ressourcer i de netværk som personen har adgang til. Men for virksomheden er det afgørende at organisationen kan fremme koordinering og samarbejde til det fælles bedste så det bliver muligt at frembringe en effektiv produktion af ordentlig kvalitet.

Når vi bruger Putnams definition på virksomheden som organisatorisk ramme, betyder høj social kapital at medarbejderne indgår i et tillidsfuldt samarbejde hvor de koordinerer deres handlinger med henblik på at opnå nogle *fælles fordele, skabe værdier og sikre langvarige goder*. Det er altså bedre at have mere end at have mindre social kapital – ligesom med den økonomiske kapital. Omvendt betyder lav social kapital at det bliver vanskeligt at opnå de samme fordele, skabe værdier og sikre de langvarige goder.

Nedenfor vil vi kort gennemgå nogle internationale teorier om virksomhedens sociale kapital. Herefter vil vi præsentere vores egen model og definition på virksomhedens sociale kapital.

### **Teorier om virksomhedens sociale kapital**

I litteraturen findes der definitioner på *organisatorisk* social kapital. Her vælger vi at præsentere Leana og Van Burens (1999) definition:

*“Organisatorisk social kapital bliver til en realitet gennem medlemmers niveau af kollektiv målorientering og gennem gensidig tillid som skaber værdi gennem understøttelse af fælles succesrig og kollektiv handling. Organisatorisk social kapital er et aktiv som kan være til fordel både for organisationen (fx ved at skabe værdi for aktieejerne) og for medlemmerne af organisationen (fx gennem kompetenceudvikling)”.  
(Vores oversættelse).*

Et højt niveau af social kapital forstås altså som et højt niveau af kollektiv målorientering og gensidig tillid som understøtter en succesfuld kollektiv handling. På den måde bidrager den sociale kapital til et samarbejde *hvor medarbejdere koordinerer deres handlinger så de orienterer sig mod fælles mål og interesser*.

Denne definition af Leana og Van Buren indeholder dog et problem fordi den lægger op til at ejere, ledelse og medarbejdere pr. definition skal have fordele set i forhold til egne gruppeinteresser. Som definitionen angiver, får ejerne stigende aktiekurser, mens medarbejderne får kompetenceudvikling. Derved nærmer definitio-

nen sig en markedsforståelse, og det mener vi principielt ligger uden for den sociale kapital. Hvis to parter kan blive enige om at udveksle ydelser, er der ikke tale om social kapital men en markedsrelation. I en markedsforståelse ophører de sociale relationer mellem to parter fordi markedsrelationen bygger på "noget for noget".

Det er derfor vigtigt at fastholde Putnams udgangspunkt, nemlig at medlemmerne af organisationen arbejder for et fælles gode. Hensigten med arbejdet er ikke at bytte personlige fordele lige over. Der skal opbygges relationer der forpligter ledere og medarbejdere på at arbejde for et længerevarende fælles gode. I en virksomhed vil det normalt sige at alle har en fælles interesse i og mål om at sikre organisationens overlevelse, og i at levere det output som udgør organisationens eksistensberettigelse, altså et slagteri som leverer skinker af god kvalitet og et hospital som leverer behandling og pleje af god kvalitet.

For at tale om social kapital i virksomheden er det derfor nødvendigt at der er et vist element af fælles interesse i et fælles bedste som Putnam lægger op til. Der er selvfølgelig også særinteresser i en virksomhed som kan være mere eller mindre modstridende, men det vil være muligt at finde en balance mellem disse interesser hvis udgangspunktet er fælles. I Danmark er det legitimt at arbejdsgiver og arbejdstager har forskellige interesser. Og er der tillid og godt samarbejde, kan man finde de områder man har fælles interesse i og derfra løse konflikterne. Er det ikke tilfældet, vil suboptimering ud fra særinteresser true organisationens overlevelse.

I en virksomhed med høj social kapital vil forhold som ellers kan true samarbejdet blive håndteret på en ordentlig måde. Det kan fx være konflikter eller målinger af arbejdets udførelse. Lidt firkantet sagt handler social kapital om *måden tingene foregår på i virksomheden* og ikke *hvad* der foregår i virksomheden. Det handler om at konflikter håndteres på en ordentlig måde og at målinger er meningsfulde i forhold til at udvikle og udføre virksomhedens kerneopgave. Det afgørende er at processerne på virksomheden foregår på en måde som fremmer det fælles bedste, og at det sker på en retfærdig måde hvor de særlige interesser man har, bliver tilgodeset i rimeligt omfang.

For at den sociale kapital kan bidrage til et samarbejde *hvor medarbejdere formår at koordinere deres handlinger så de orienterer sig mod fælles mål og interesser*, må der være nogle træk ved den sociale kapital som faciliterer samarbejdet. Både Adler & Kwon (2002) og Leana & Van Buren (1999) taler om *associability* – dvs. medarbejdernes og ledelsens evne til at reflektere over deres handlinger og i praksis orientere deres handlinger mod fælles handlinger og mål. Eller med

andre ord, at medlemmerne af organisationen har viljen og evnerne til at koordinere og samarbejde for at nå målene – man kan og vil gerne samarbejde. At man kan og gerne vil samarbejde, indebærer at man bidrager konstruktivt til samarbejdet og at man føler sig forpligtiget til at samarbejde.

Fx *kan* projektgrupper ikke drage fordel af hinandens viden og skabe værdi herudfra hvis hver projektgruppe i virksomheden kun har fokus på egne ressourcer og mål. Så vil de nemlig ikke reflektere over egne handlinger eller orientere sig mod virksomheden og andre projektgruppers mål. Ifølge litteraturen *fører netværk, tillid og normer for gensidige forpligtigelser* til at medarbejderne gerne vil og kan samarbejde. Om projektgrupper i virksomheden gerne *vil* og *kan* samarbejde, afhænger således ofte af om de får adgang til informationer og viden og om de løbende er tilgængelige for hinanden, bl.a. fordi de har tillid til hinanden og der er udviklet normer for gensidig forpligtelse.

På denne måde er niveauet af social kapital i virksomheden afhængig af om netværk, normer og tillid understøtter at deltagerne reflekterer over deres handlinger og i praksis orienterer sig mod fælles handlinger og mål, fx videndeling. Der er ikke et højt niveau af social kapital bare fordi der fx er mange formelle og uformelle netværk i en virksomhed. Desuden skal det sikres at alle har mulighed for at få del i goderne på længere sigt.

Indenfor teorierne om virksomhedens sociale kapital er det almindeligt at skelne mellem kollektive og individuelle goder – ligesom hos begrebets fædre. Leana og van Buren (1999) skelner mellem social kapital der skaber direkte goder på det kollektive plan og indirekte goder på det individuelle plan. Et samarbejde afføder fx videndeling og ideudvikling der ikke kan tilskrives den enkelte medarbejder. Goder opstår derimod i de sociale relationer og interaktionerne blandt medarbejderne. Medarbejdere kan dog også opnå personlige fordele af samarbejdet, fx tilfredshed, højere løn og nye karriereveje.

### **En model for virksomhedens sociale kapital**

Vi vil udvikle en model for virksomhedens sociale kapital med udgangspunkt i Putnams definition. Modellen udvikles så den passer til netop virksomheden som kontekst. På den baggrund vil vi komme med vores egen definition.

Vi fastholder *tillid* som en central dimension da vi ved at tillid er afgørende for en virksomheds funktion. Flere studier viser at tillid er en afgørende faktor i forhold til kvalitet i arbejdet, jobtilfredshed og helbred samt at indbyrdes tillid er afgørende for at kunne samarbejde.

Men Putnams definition mangler den magtmæssige asymmetri der er i en virksomhed hvor ledelsen altid har den formelle magt. Derfor tilføjer vi endnu en dimension – nemlig *retfærdighed*. Med begrebet retfærdighed kan vi beskrive hvordan virksomheden agerer i den magtmæssige asymmetri og om tingene foregår på en fair måde.

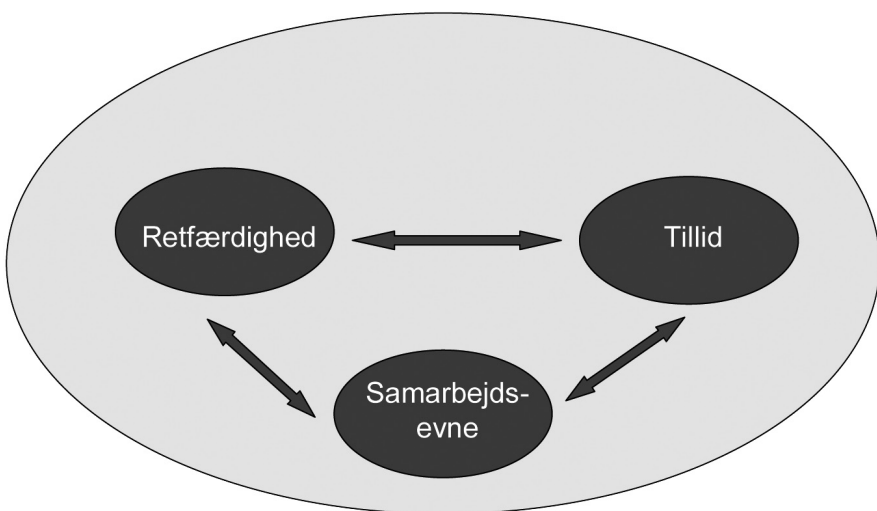
Endelig sætter vi *samarbejdsevne* ind i modellen i stedet for netværk. Begrebet netværk lægger op til en meget bred forståelse af sociale kontakter som ikke afgrænses af virksomheden. Det kan være relevant at beskæftige sig med netværk fx mellem virksomheder, men i denne hvidbog fokuserer vi på de sociale relationer og interaktioner i virksomheden blandt virksomhedens medarbejdere og mellem ledelse og medarbejdere. Vi ser virksomheden som juridisk, økonomisk, organisatorisk og ledelsesmæssigt afgrænset i forhold til omverdenen.

I den kontekst er begrebet *samarbejdsevne* mere egnet. Det kan bedre beskrive de interne dynamikker i relationerne blandt medarbejdere og mellem ledelse og medarbejdere der er med til at udvikle den sociale kapital i virksomheden. Samarbejdsevne omfatter både omfanget af virksomhedens samarbejdskompetencer og de produktive kvaliteter der ligger i dem.

Det sidste element i Putnams definition, normer, vil vi behandle i forbindelse med samarbejdsevne – idet vi ser normerne som et afgørende element der understøtter samarbejdet.

En model for *virksomhedens sociale kapital* kommer således til at bestå af tre komponenter: *Samarbejdsevne*, *tillid* og *retfærdighed*.

## Virksomhedens Sociale Kapital





Vi definerer virksomhedens sociale kapital således:

*Virksomhedens sociale kapital er den egenskab som sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave.*

For at kunne løse denne kerneopgave er det nødvendigt at medlemmerne *evner at samarbejde* og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af *tillid* og *retfærdighed*.

*Fx at medarbejderne udviser godt kollegaskab hvor man "gør mere end man strengt taget får sin løn for", og hvor man "giver uden at hensigten er at få det samme igen".*

I det følgende beskriver vi de enkelte elementer i virksomhedens sociale kapital.

### **Samarbejdsevne**

Man kan sige at samarbejdsevne svarer begrebsmæssigt til produktionsmidlerne i det gængse kapitalbegreb; samarbejdsevne består af "værktøjer" der indgår direkte i produktionen. Samarbejdsevnen bygger på udviklingen af normer for gensidige forpligtelser samt ved at skabe rammer hvor samarbejdet kan udfolde sig – fx tid, mødefaciliteter og kommunikationskanaler.

For at medarbejderne kan reflektere over og i praksis orientere deres handlinger mod fælles handlinger og mål, skal de som sagt have evnerne til at koordinere og samarbejde. Og det skal udspille sig i en sammenhæng der understøtter og udvikler medarbejdernes muligheder, evne, lyst og pligt til at samarbejde. Det vi kalder samarbejdsevnen består derfor af konkrete samarbejdskompetencer normer for gensidige forpligtelser, samt strukturer der fremmer samarbejde. I den sociale kapitalens ånd er det altså ikke den enkelte medarbejders samarbejdsevne vi taler om, men samarbejdsevnen som den udvikler sig i relationerne og interaktionerne blandt ledere og medarbejdere.

De individuelt erhvervede kompetencer skal så at sige stå deres prøve i det praktiske samarbejde mellem kolleger, ledelse og kunder. Medarbejderne lærer at samarbejde og forstå hinandens situation og reaktionsmønstre i de løbende interaktioner i dagligdagen. Deres

samarbejdskompetencer udvikler sig over tid idet deres interaktion danner normer for gensidige forpligtelser der tager højde for hver parts situation. Det er de indarbejdede reaktionsmønstre i relationen mellem parterne der påvirker deres interaktioner. Det er fx tilfældet når man som kollega godt ved at der er tider på dagen hvor man ikke skal spørge hinanden om hjælp. Eller man ved hvordan man skal formulere sine spørgsmål til et møde for at blive forstået rigtigt. Normerne er ofte ubevidste og en del af arbejdskulturen.

### *Værdier og normer*

Imens værdier vedrører det grundlæggende og ønskværdige, er normer udtryk for værdiernes praktiske udfoldelse på den enkelte arbejdsplads. En værdi kan fx være at vi skal have det sjovt på arbejdet. Det kan på nogle arbejdspladser blive til normen at lave sjov med den nye lærling. Med værdierne er det hensigten at de skal inkludere alle på arbejdspladsen, men det gælder ikke nødvendigvis for normerne. Det ikke sikkert at lærlingen oplever at have det sjovt hvis det kun er ham der bliver lavet sjov med. Og det er ikke konstruktivt for samarbejdet mellem lærling og andre medarbejdere hvis lærlingen ikke tør spørge om hjælp af frygt for at blive gjort til grin.

Det vi kalder gensidigt forpligtigende normer kan udvikle sig når medarbejdere og ledelse reflekterer over deres måde at samarbejde på: Hvilke normer gør sig gældende? Er de hensigtsmæssige for samarbejdet? Ledelse og medarbejdere kan med andre ord evaluere værdiernes praktiske betydning når de bliver bevidste om de gældende normer for samarbejdet i virksomheden.

Som nævnt kan særinteresser være mere eller mindre modstridende. Det vil kun være muligt at finde en balance mellem disse interesser hvis der er nogle gensidigt forpligtende normer i virksomheden. I modsat fald vil suboptimering ud fra særinteresser hele tiden true organisationens overlevelse.

Nu kan der være mange grunde til at man som leder og medarbejder føler sig forpligtede af normerne. Fælles er at normerne er gensidigt forpligtende fordi de værdsættes af medarbejdere og ledelsen. Der gør de bl.a. fordi:

- de giver mening i sammenhængen
- de bliver forklaret og begrundet i deres sammenhæng
- de berørte parter er inddraget i udviklingen af normerne
- de giver fordele for dem de berører
- de sikrer virksomhedens overlevelse

- de bygger på basale menneskelige følelser
- de bygger på glæden ved at samarbejde med kolleger og ledelse.

Ifølge Coleman (1988) er begrebet *closure* vigtigt i opbygningen af de fælles normer. Closure kan oversættes med *konsekvens* og *afstemning*, og det handler om hvordan forskellige personer er forbundet med hinanden gennem belønning og sanktion. Hvis en person A har relationer til person B og C uden at B og C har relation til hinanden, kan A lettere handle uden at overveje negative konsekvenser for B og C. Der eksisterer nemlig ikke en relation mellem B og C hvilket gør det sværere for dem at belønne og sanktionere A. Der mangler en relation hvori de tre kan udvikle normer der understøtter gensidig forpligtelse. Hvis B og C derimod kender hinanden kan de koordinere deres handlinger så de kollektivt kan belønne og sanktionere person A med det formål at fremme at A lever op til normerne.

Og dermed opbygger de også social kapital i virksomheden ved at normerne sikrer en gensidig forpligtelse blandt medarbejderne og mellem ledelse og medarbejdere. Medarbejdere kan og vil associere deres handlinger til ønskværdige mål når der er en udbredt grad af *normer for gensidig forpligtelse*.

I det følgende gennemgår vi de to næste elementer i virksomhedens sociale kapital – tillid og retfærdighed. Disse elementer er ikke på samme måde som samarbejdsevnen produktive "værktøjer", men de er helt afgørende rammebetingelser for samarbejdets udfoldelse i virksomheden. De udgør egenskaber ved de sociale relationer mellem medarbejdere og ledere.

### **Tillid**

Tillid i en virksomhed gælder både tilliden mellem medarbejderne indbyrdes og mellem ledelse og medarbejde samt i ledelsen indbyrdes.

*Tillid er en tilstand hvor man accepterer egen sårbarhed på baggrund af positive forventninger til en anden persons hensigter eller opførsel (Rousseau et al. 1998)*

Denne definition siger at en part kan have magt til at udnytte en anden part. Dette er relevant i en virksomhedskontekst hvor ledelsen har en magtfordel i forhold til de ansatte. Ledelsen sidder på flere magtbaser – fx den formelle magt, ressourcerne samt magten til at kunne italesætte mål.

Selv om magtforholdet i en virksomhed er ulige, har alle individer og grupper en del af magten. Selv den menige medarbejder har muligheder for at påvirke hvad der sker i virksomheden – både ved at modarbejde ledelsesinitiativer og ved at medvirke aktivt.

Tillid er derfor en vigtig faktor i en virksomhed – både fordi den påvirker kvalitet, jobtilfredshed og helbred og fordi det er helt afgørende i en situation hvor en virksomhed vil gennemføre forandringer og nye initiativer – hvilket enhver virksomhed skal gøre fra tid til anden. Generelt vil det ikke være muligt for en ledelse at gennemføre en forandring uden at medarbejderne på en eller anden måde frivilligt er interesserede i at implementere og gennemføre den. Manglende tillid i en forandringssituation fører til destruktive konflikter, som mindsker det udbytte forandringen skulle skabe.

I den forbindelse er det interessant at forfatterne til en ny bog om tillid og magt (Raffnsøe et al. 2008) pointerer at de kendte koncepter for ledelse, fx "Human Resource Management", "Visionsledelse" og "Værdiledelse" synes at reproducere en forestilling om lederen som en suveræn magtudøver der kan give og tage frihed og ansvar fra medarbejderen. Det kan fx være en leder der giver et personligt ansvar til medarbejderen uden de nødvendige ressourcer følger med for blot senere at tage ansvaret tilbage igen uden begrundelse. Ifølge forfatterne signalerer lederen dermed at medarbejderen netop ikke er ansvarlig. De foreslår i stedet at lederen med sine handlinger forudsætter at medarbejderen er ansvarsfuld i sine frie handlinger.

Ifølge forfatterne er magt et vilkår for ledelse, og det handler om at bruge magten på en ordentlig måde, nemlig ved at vise tillid og skabe social kapital. Forfatterne præsenterer på den baggrund en filosofi om en gaveøkonomi mellem ledere og medarbejdere der skaber social kapital og minimerer transaktionsomkostningerne. Når man giver en gave forventer man ikke at få noget igen øjeblikkeligt – det er ikke en øjeblikkelig "noget-for-noget" relation som den økonomiske. Når den økonomiske transaktion er afsluttet, er der ikke nogen der skylder hinanden noget. Sådan er det ikke når det handler om gaver.

Her forventer man at modtageren *giver igen* på et senere tidspunkt, det betyder at der opbygges relationer og dermed skabes der social kapital.

### *Troværdighed*

Det særlige ved tillid er at den part som ønsker at den anden part har tillid ikke kan kontrollere det eller beordre det. Det er udelukkende op til den anden part at beslutte om hun/han har tillid eller ej. Derfor

har ledelsen kun en mulighed – nemlig at opføre sig troværdigt og tillidsskabende. Som den danske ledelsesfilosof Ole Fogh Kirkeby skriver, er tillid kun "...et tilbud om gensidighed; det kan ikke forudsætte den" (2001 s. 149).

Når vi bedømmer andre som troværdige, er det med andre ord fordi vi forventer at de kan imødekomme de krav og forventninger vi stiller til dem, og at de vil arbejde til fælles bedste. På den baggrund handler troværdighed blandt andet om at vi bedømmer andre til at være kompetente og engagerede (Nootboom 2007). Derudover er det en god ide hvis ledelsens handlinger også er konsistente og kan forklares samt at lederen opfører sig ærligt, uddelegerer kontrol, udviser omtanke og kærer sig om de ansatte. Ledere skal med andre ord løbende signalere at de ikke ønsker at styre medarbejderne, og det er en ny opgave for mange ledere (Born & Thygesen 2001).

#### *Vandret og lodret tillid*

I en virksomhed er det relevant at se på både lodret og vandret tillid. Lodret tillid er tilliden mellem ledelse og medarbejdere, vandret tillid er tillid mellem medarbejderne indbyrdes og ledere indbyrdes.

Mistillid i forholdet mellem ledelse og medarbejdere forekommer. Ledelsen tror fx ikke på at medarbejderne udfører deres arbejde ordentligt. Derfor må den opbygge kontrolsystemer der kan måle medarbejderes indsats på den ene eller anden måde. Omvendt kan medarbejderne have så meget mistillid til ledelsen at ethvert initiativ eller udmelding fra ledelsen ses som et onde. Det siger sig selv at i sådan et miljø er det svært at drive en effektiv virksomhed (Sørensen et al. (red.) 2008).

Ved at uddelegere mere ansvar til medarbejderne, viser ledelsen tillid til medarbejderne. For det meste betyder det at hvis man bliver vist tillid man også viser tillid tilbage. Men det handler ikke bare om at uddelegere så meget ansvar som muligt – det kan blive til blind tillid eller ligegyldighed fra ledelsens side, og det skaber ikke nødvendigvis mere tillid.

Den vandrette tillid blandt medarbejderne er også væsentlig for at en virksomhed kan fungere effektivt. Tillid blandt medarbejderne er en forudsætning for at kunne samarbejde og udveksle viden med hinanden (Bordum & Barlebo 2001). Og uden samarbejde og vidensudveksling er det svært at få en moderne virksomhed til at fungere fleksibelt.

Derfor er det interessant at undersøge hvorfor og hvordan der over tid udvikles tillid blandt medarbejderne og mellem ledelse og medarbejdere. Ud fra den viden vil man kunne pege på de muligheder, ledelse og medarbejdere har for at udvikle tillid i virksomheden.

*Interpersonel og institutionel tillid*

I en virksomhed kan man se på to former for tillid: interpersonel tillid og institutionel tillid (Hasle & Sørensen 2007). Den interpersonelle form for tillid forudsætter at lederne er i personlig kontakt med medarbejderne. Det er muligt i mindre virksomheder og på afdelingsniveau i større virksomheder. Men skal medarbejderne i større virksomheder udvise tillid til den øverste ledelse og den samlede virksomhed, må den basere sig på noget andet end den interpersonelle tillid, nemlig en tillid til virksomheden som sådan – det vil sige til institutionen – eller med andre ord institutionel tillid.

Når den institutionelle tillid er høj, stoler de fleste i virksomheden på at man arbejder mod det fælles mål, og at man overholder de nødvendige regler og normer for at nå det mål. I en virksomhed vil der være et sæt af antagelser og værdier som har udviklet sig over tid – på baggrund af de hændelser og erfaringer man har opbygget. Om den enkelte udviser institutionel tillid eller mistillid, er bl.a. bestemt af disse antagelser og værdier. Derfor kan den samme hændelse opfattes forskelligt i forskellige virksomheder – det afhænger af det sæt af antagelser og værdier organisationen historisk har udviklet. En nedskæring i bemanningen kan et sted opfattes som en nødvendig beslutning ledelsen må tage for at virksomheden kan overleve. Et andet sted kan det opfattes som en forkert beslutning fordi man tolker at det er en overilet handling eller måske mistænker ledelsen for primært at tænke på mere indtjening til sig selv.

Selvom ledelse og medarbejdere for det meste har en række værdier fælles, vil grupper i virksomheden have deres egne interesser og egne specifikke subkulturer. Her får den institutionelle tillid en særlig betydning. De fleste medarbejdere har kun begrænset erfaring med topledelsen i større virksomheder. Derfor er deres tillid baseret på den institutionelle tillid – og den institutionelle tillid er baseret på fortolkningen af topledelsens adfærd som bliver et symbol på hvad der sker i organisationen.

I en periode med forandring vil denne adfærd blive ekstra udsat for granskning og fortolkning af hvad der sker eller skal ske i virksomheden – bl.a. fordi en forandring altid skaber mere eller mindre usikkerhed blandt medarbejderne. En virksomhed med en høj grad af institutionel tillid vil være langt bedre rustet til en forandring, men sker forandringen ikke i tæt tilknytning til organisationens værdier og med åbenhed og løbende kommunikation, kan forandringen få negativ indflydelse på tilliden.

I en virksomhed udvikler tillid sig i en sammenhæng hvor der er en magtforinkel mellem ledelse og medarbejdere. Dette forhold beskæftiger den internationale litteratur om social kapital sig kun med i begrænset omfang. Men magt vil altid være i spil, og derfor ser vi i næste afsnit på retfærdighed.

### **Retfærdighed**

Når vi i hverdagen oplever at blive behandlet retfærdigt, accepterer vi at andre har magt over dele af vores liv blandt andet fordi udøvelsen af magten tilgodeser vores interesser som deltagere i det sociale fællesskab i virksomheden. Først og fremmest udvikler medarbejderen sit selvværd som et betydningsfuldt medlem af et socialt fællesskab når medarbejderen oplever at blive behandlet retfærdigt (Stampe, Lund, Petersen, Schramm & Willig (red.) 2006).

Vores påstand er imidlertid at retfærdighed også er med til at skabe social kapital i virksomheden fordi medarbejderens oplevelse af at blive behandlet retfærdigt er med til at fremme medarbejderens lyst og vilje til at samarbejde og at medarbejderen orienterer sig mod fælles handlinger og mål i virksomheden. Retfærdighed kan være med til at sikre at de fælles fordele, værdier og goder udvikler og etablerer sig på et solidarisk og kritisk grundlag. Retfærdige og legitime løsninger på interessekonflikter skaber kompromisset mellem ulighed og modsætninger på den ene side og gensidig tillid på den anden side.

Forskning har identificeret en række aspekter ved retfærdighed, som det er nødvendigt at skelne imellem (Kim & Mauborgne 2003; Leventhal 1980; Leventhal, Karusa, & Willis 1980).

*Den fordelingsmæssige retfærdighed*

handler om hvorvidt fordelingen af belønninger (fx løn, forfremmelse, ros) opleves som retfærdig af de ansatte. Ansatte vurderer ofte en fordelingsmæssig uretfærdighed i forhold til eget bidrag – får vi hvad vi fortjener?



- Den *processuelle retfærdighed* omhandler de processer som finder sted på arbejdspladsen, fx i forbindelse med fyringsrunder eller organisationsændringer – går det ordentligt til? Bliver de berørte parter hørt? Er beslutningsprocesser gennemskeelige. Og er det muligt at omgøre forkerte beslutninger i virksomheden?
- Den *interpersonelle retfærdighed* handler om den personlige behandling af de ansatte. Bliver fejl fx påpeget på en ordentlig eller ydmygende måde?
- Den *informative retfærdighed* handler om de former for information, der gives løbende til de ansatte. Gives den nødvendige information på det rette tidspunkt?

En af hovedpointerne i forskningen om retfærdighed er at de ansatte tillægger processen overordentlig stor betydning. Det er ikke nok at goderne fordeles rigtigt, det skal også gå rigtigt til, fx i lønforhandlinger.

Forskningen om retfærdighed på arbejdspladsen har vist, at manglende retfærdighed øger risikoen for *helbredsproblemer* hos de ansatte, herunder depressioner, hjertesygdomme, søvnbesvær, stress og sygefravær. Og endelig at manglende retfærdighed også går ud over motivation, engagement og involvering i arbejdspladsen.

Og dermed har vi en af forklaringerne på konsekvenserne af lav social kapital.

### 3.4. Grænser for social kapital

Selvom vi har vist at social kapital giver en god forståelsesramme, er det ikke alt social kapital kan forklare – og det er måske heller ikke altid entydigt godt med høj social kapital.

Der er selvfølgelig andre forhold der spiller ind på virksomheden og det psykiske arbejdsmiljø. For det første har arbejdets indhold og art en betydning for det psykiske arbejdsmiljø – dvs. jobkravene og jobmængden. Med en høj social kapital vil der stadig kunne være belastende jobkrav – fx voldelige klienter – men en høj social kapital kan evt. betyde at man bedre mestrer disse belastninger.

Man kan også spørge om det nødvendigvis altid er godt at der er



en høj social kapital. Eller kan der være negative konsekvenser hvis ledelsen fx målrettet går efter at skabe en højere social kapital?

Udover at en høj social kapital i en gruppe kan udgøre en barriere mod fx forandringer i virksomheden fordi medarbejdere bliver for afhængige af hinanden, er det også væsentligt at huske Bourdieus forståelse af social kapital som en drivkraft der kan fastholde sociale forskelle. Social kapital er ulige fordelt mellem forskellige grupper i samfundet og i virksomhederne. En stigende erkendelse af at virksomhederne er en del af samfundet og italesættelsen af de nye kapitalformer har gjort det lettere at se at dominansforhold også kan bestå i en ulige fordeling af fx den humane og den sociale kapital. Pierre Bourdieus teorier om social kapital er blandt andet blevet brugt til analyser af social arv, fx at børn af akademikere har lettere ved at få hjælp til at lave lektier og opnå social støtte. For medarbejdere med et socialt netværk af venner og familie kan det også være lettere at gå til medarbejderudviklingssamtaler fordi de kan bruge familie og venner til at diskutere stærke og svage sider med.

I virksomhedens perspektiv må vi derfor forudsætte at der ud over virksomhedens samlede sociale kapital også kan være andre sociale kapitaler på spil – nemlig de forskellige sociale gruppers sociale kapital. Der er fx forskel på den sociale kapital man har adgang til som ufaglært arbejder og som HR-konsulent med en lang videregående uddannelse. Hvad dette betyder, har vi ikke beskæftiget os med her i hvidbogen – og det er måske et forhold som det er vigtigt at undersøge nærmere.

Det er vigtigt at forholde sig kritisk til den sociale kapitalens egne *selvfølgeligheder*. Fokus på social kapital kan blænde for et fokus på de andre kapitalformers betydning og vigtighed. Opbygning af social kapital kan fx være omkostningsfuldt da det kan tage tid at opbygge et samarbejde hvis det ikke har været udbredt før. Samtidig er den humane kapital i form af faglige kvalifikationer stadig vigtigere. Den sociale kapital må derfor ikke blænde for betydningen af faglig opkvalificering gennem kurser og videreuddannelse.

Man kan også unødigt tære på den sociale kapital når man i virksomheder målrettet går efter at skabe social kapital. De bedste intentioner kan give bagslag og udvikle sig uhensigtsmæssigt. Det kan fx gælde indførelse af evalueringsmetoder der skal synliggøre og optimere brugen af økonomiske, menneskelige og sociale ressourcer. Lige såvel som evaluering kan synliggøre hvad vi gør godt og mindre godt og på den måde åbne for at udvikle samarbejdet om løsning af kerneopgaven, kan evaluering risikere at ende i et målebureaukrati

hvor ledelsen fralægger sig et ansvar og giver udefrakommende krav skylden, og medarbejderen står tilbage og føler sig uretfærdigt behandlet. Evalueringer er uhensigtsmæssige når de tager unødigt meget tid fra medarbejderes løsning af kerneopgaven og samtidig signalerer at man ikke har tiltro til at medarbejderne udfører et godt stykke arbejde.

Det er på den baggrund vigtigt at forholde sig kritisk over for de tiltag virksomheden iværksætter for at udvikle den sociale kapital og for at udvikle samarbejdet – tærer de på virksomhedens sociale kapital i stedet for at udvikle social kapital?

### **3.5. Samlende, brobyggende og forbindende relationer**

Når man ser på social kapital i en virksomhed, bliver det interessant at se nærmere på de tidligere omtalte begreber som Putnam og Woolcook bruger til at beskrive de forskellige sociale relationer og deres funktioner, nemlig bonding, bridging og linking. Her vil vi oversætte dem til samlende, brobyggende og forbindende social kapital.

- Samlende dækker de relationer der knytter aktører inden for en arbejdsgruppe eller afdeling sammen (bonding).
- Brobyggende dækker relationerne mellem arbejdsgrupper eller afdelinger (bridging).
- Forbindende dækker relationerne mellem ledelse og medarbejdere (linking).

De tre begreber kan bruges til beskrive dynamikkerne i forskellige relationer i en virksomhed. De fleste virksomheder er delt op i mindre grupper og enheder: teams, afdelinger og divisioner. Det vil sige at man kan se på de samlende relationer i arbejdsgrupper eller afdelinger (vandrette relationer), de brobyggende bånd mellem arbejdsgrupper/afdelinger (vandrette relationer) og endelig de forbindende relationer mellem medarbejdere og ledelse (lodrette relationer).

Vi kan dermed fokusere på de fælles fordele, goder og værdier den samlende, brobyggende og forbindende sociale kapital skaber når de på hver deres måde faciliterer samarbejde og koordinering af fælles handlinger og mål så virksomheden løser dens kerneopgave.

Man kan sige at den umiddelbare løsning af arbejdsopgaver kræver samlende og tætte relationer imens samarbejdet mellem afdelinger kræver brobyggende relationer. Samarbejdet med ledelsen kræver relationer der forbinder "opad" i systemet. På denne måde kan vi knytte bonding, bridging og linking til samarbejdsevnen. Det kræver

fx andre kompetencer at samarbejde med ledelsen end at samarbejde med sine nærmeste kolleger, og især normerne kan være forskellige.

Vi kan hermed skifte analytisk perspektiv mellem individer, grupper og organisation og få nye indsigter alt afhængig af om vi taler om medarbejdere der samarbejder internt i grupper, medarbejdere og grupper der samarbejder på tværs af virksomhedens afdelinger eller medarbejdere der samarbejder med ledelsen.

Ved hjælp af de tre begreber kan man også generelt beskrive nogle situationer hvor social kapital kan have negative sider.

Ifølge sociologen Woolcock (1998) kan det således give problemer hvis der er stærk bonding indenfor arbejdsgrupperne, men lav bridging imellem dem. I sådanne situationer vil der formentlig opstå en række samarbejdsproblemer og misforståelser grupperne imellem. Hvis der omvendt er lav bonding men stærk bridging, vil kvaliteten af samarbejdet internt i grupper med samme opgaver lide på bekostning af samarbejdet med grupper udenfor.

Ved hjælp af de tre begreber kan vi danne en række billeder af en virksomheds sociale kapital (figur 13). En stor cirkel er udtryk for høj social kapital i balance, en lille cirkel udtrykker lav social kapital, og endelig er de andre figurer udtryk for ubalance i den sociale kapital.

### **3.6. Social kapital og arbejdsmiljøet**

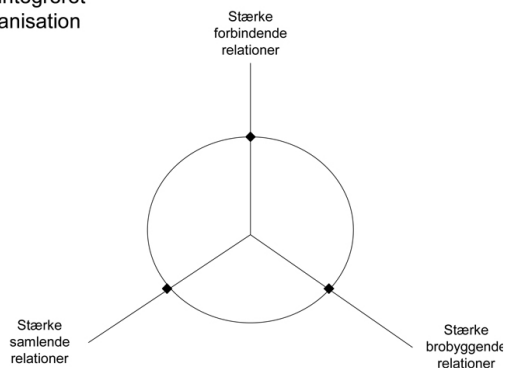
Det psykiske arbejdsmiljø bliver ofte beskrevet ved hjælp af en række jobfaktorer som fx krav til arbejds mængde, indflydelse på tilrettelæggelse af arbejdet, forudsigelighed og social støtte i jobbet.

Konsekvensen heraf er at forståelsen af det psykiske arbejdsmiljø har udviklet sig i en individuel retning. Denne tendens er forstærket af de sidste par års stressdebat, som i høj grad er kommet til at handle om stress som et individuelt problem (Netterstrøm 2007). Den store vægt der i dag lægges på individuelle MUS-samtaler, fraværssamtaler og forskellige former for coaching trækker yderligere i denne retning.

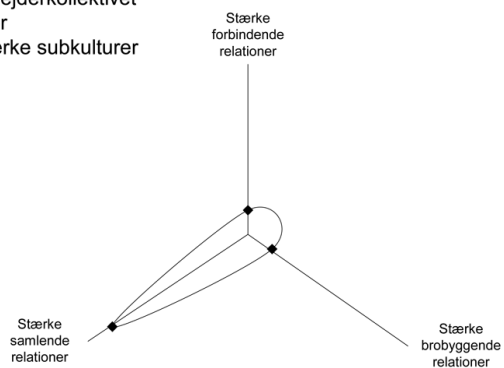
I dette perspektiv er der brug for en tilgang til det psykiske arbejdsmiljø der udvider fokus fra de individuelle faktorer og jobfaktorerne til at omfatte hele arbejdspladsen. Den sociale kapital kan have indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø og tilbyder netop en sådan alternativ tilgang.

I en virksomhed med høj grad af social kapital kan ledelse og medarbejdere "trække" på kapitalen i perioder med vilkår der normalt anses for at føre til problemer med arbejdsmiljøet. Det kan være større forandringsprocesser hvor der kræves en ekstra indsats af medarbejderne samtidig med at der er mindre forudsigelighed

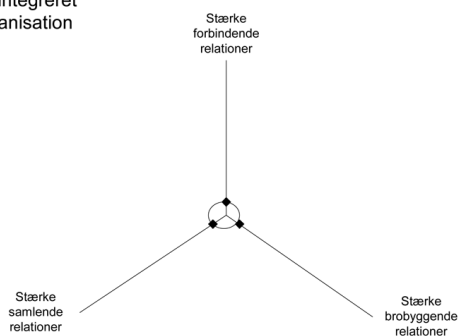
Velintegreret organisation



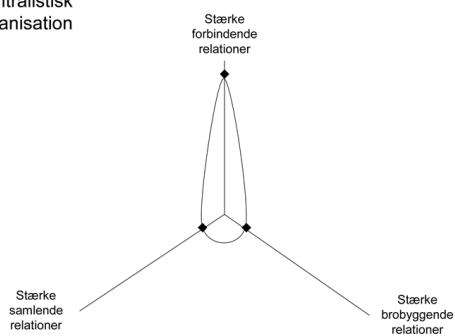
Arbejderkollektivet eller stærke subkulturer



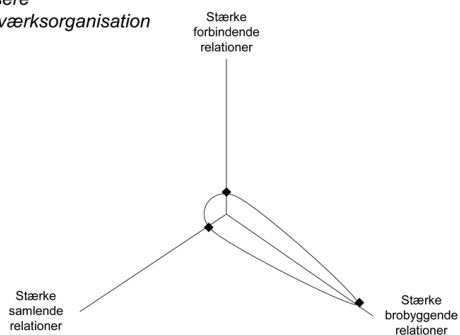
Disintegreret organisation



Centralistisk organisation



Løse netværksorganisation



Figur 13. Eksempler på balance og ubalance mellem samarbejde, brobyggende og forbindende relationer.

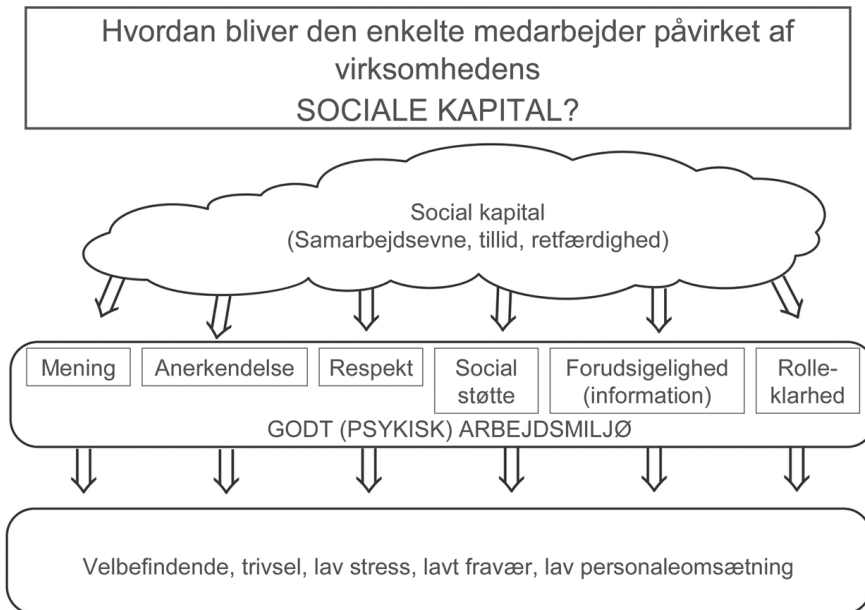
i arbejdet. I et miljø med høj social kapital vil man have tillid til hinandens hensigter så handlinger der kunne få negative konsekvenser opleves som nødvendige. Beslutningerne opleves som retfærdige (informationer gives fx på de rette tidspunkter, og medarbejderne bliver involveret i beslutninger der vedrører deres arbejde og afdeling) hvilket igen betyder at det bliver lettere i en periode at leve med eventuelle negative konsekvenser. Og endelig vil man have oparbejdet normer for et samarbejde som gør virksomheden bedre i stand til at forebygge og løse konflikter.

Arbejdsmiljøet forbedres altså ikke fordi kravene til den enkeltes job bliver mindre og ens arbejdsopgaver bliver mere forudsigelige. Derimod dæmper den sociale kapital for en periode de potentielt negative effekter af for høje krav i jobbet og uforudsigelige arbejdsopgaver. Information på rette tidspunkt og det at blive involveret i processen, kan gøre forandringsprocessen mere forudsigelig og give mere klarhed over egen rolle i processen, og tillid til ledelsens hensigter kan gøre at medarbejdere ikke unødigt går og rumler over meningen med forandringen. Social kapital har i denne betydning en direkte effekt på det psykiske arbejdsmiljø, her på mening, forudsigelighed og rolleklarhed.

Men en høj social kapital er også en forudsætning for et bedre arbejdsmiljø. En høj social kapital kan nemlig gøre det muligt at udvikle tiltag der kan forbedre arbejdsmiljøet, fx viser nye forskningsresultater at tillid er en forudsætning for overhovedet at diskutere problemer i arbejdsmiljøet og sætte tiltag i gang der kan forbedre det (Sørensen et al. (red.), 2008).

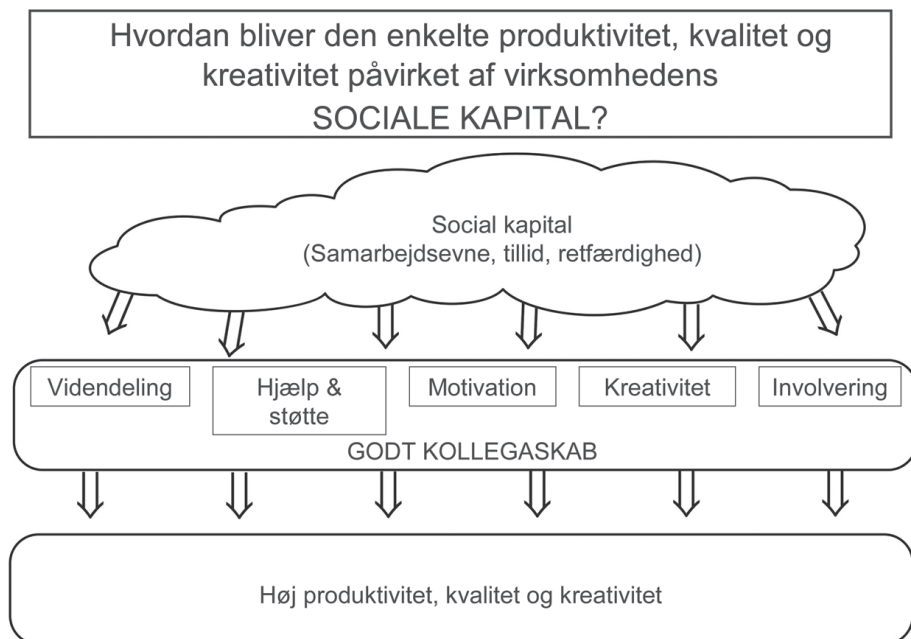
I denne hvidbog sandsynliggør vi i kapitel 4 og 5 at den sociale kapital i en virksomhed kan have effekter både på produktivitet og kvalitet og på det psykiske arbejdsmiljø. Denne "dobbelte effekt" er anskueliggjort i de følgende to figurer (figur 14 og 15). Med figur 14 præsenterer vi en model for hvordan man kan forestille sig at en høj social kapital påvirker de ansattes helbred og velbefindende i positiv retning. En række undersøgelser har nemlig vist at høj social kapital påvirker *de daglige relationer* på arbejdspladsen i positiv retning. Det viser sig ved at de ansatte oplever sammenhæng og mening, anerkendelse og respekt, social støtte, god forudsigelighed og stor rolleklarhed. En meget omfattende forskning har vist at netop disse faktorer er afgørende for de ansattes helbred og velbefindende. Det er altså ikke sådan at en høj social kapital nødvendigvis kan afskaffe ensidigt gentaget arbejde på et slagteri eller et call-center, men når relationerne på arbejdspladsen er kendetegnet ved anerkendelse,

respekt og støtte, vil de ansatte alligevel opleve et større selvværd og en bedre trivsel.



Figur 14. Model for sammenhængen mellem social kapital og de ansattes helbred og velbefindende.

Sammenhængen mellem social kapital og produktivitet/kvalitet illustreres af figur 15. Det ser ud til at høj social kapital først og fremmest kan påvirke produktiviteten på to måder: For det første vil den sociale kapital påvirke samarbejdet omkring kerneydelsen hvilket fx kan ske gennem videndeling, løbende hjælp og støtte, konstruktive møder og gensidig inspiration. Dertil kommer at den enkelte medarbejder vil være mere motiveret og udvise større kreativitet når vedkommende har erfaring for at miljøet vil være anerkendende og støttende. Omvendt vil der på en arbejdsplads med lav social kapital være en tendens til at man holder sin viden og gode ideer for sig selv. Alt i alt vil medarbejdere på virksomheder med høj social kapital udvise godt kollegaskab (på engelsk: *organizational citizenship*) hvilket kort fortalt går ud på at man "gør mere end man strengt taget får sin løn for".



Figur 15. Model for sammenhængen mellem social kapital og performance: Produktivitet, kvalitet og kreativitet.

I de næste kapitler ser vi på nogle af de fælles fordele, goder og værdier som undersøgelser har vist at den sociale kapital er med til at skabe. Vi fokuserer på produktivitet, arbejdsmiljø og helbred i danske virksomheder og i internationale undersøgelser.

## 4. Virksomhedens sociale kapital i international litteratur

I dette kapitel gennemgår vi litteratur og undersøgelser der behandler sam-menhænge mellem social kapital på den ene side og produktivitet, helbred og arbejdsmiljø på den anden.

### 4.1. Beskrivelse af kilderne

De kilder vi har søgt i omfatter følgende:

- Internationalt publicerede artikler, bøger og undersøgelser
- Nationalt publicerede artikler, bøger og undersøgelser
- Igangværende forskning fra ind- og udland
- Rapporter fra ministerier og organisationer.

Vi har søgt målrettet efter artikler der handler om den sociale kapital i virksomheden, og vi har udvalgt nøgleartikler om social kapital og den sociale kapitals effekt på produktivitet, arbejdsmiljø og helbred. Vi har været tilmeldt artikeldatabaser med søgeordet *social kapital* og *virksomhedens sociale kapital*. Derudover har vi søgt i biblioteksdatabaser ud fra de samme nøgleord. Også den løbende overvågning af arbejdsmiljøet har givet kendskab til en del artikler og undersøgelser. For hver kilde vi har fundet, har vi søgt videre i litteraturlisten efter lignende undersøgelser. Desuden har vi søgt i litteratur hvor kilden er refereret. Endelig har deltagelse på konferencer givet kontakt til forskningsmiljøer der arbejder med social kapital – og dermed kendskab til flere kilder.

Alt i alt har vi identificeret 82 relevante artikler, bøger og rapporter om social kapital, produktivitet og arbejdsmiljø. Vi har udvalgt 37 kilder - hovedsageligt empiriske undersøgelser – som vi gennemgår i kapitlet. Heraf er 17 kilder særligt centrale og informative. Derfor er de refereret mere detaljeret i hvert sit resume. Ønsker man at læse de 17 resumeer, kan man finde dem i bilag 1. Hvert resume er på 1-3 sider.

De 37 kilder er strategisk udvalgt på baggrund af den teoretiske model for virksomhedens sociale kapital som vi har udarbejdet i kapitel 3. Formålet er at afdække hvilken viden der allerede findes, og hvor der mangler viden om virksomhedens sociale kapital. Disse kilder refererer mange forskellige former for studier. Der er både tværnsnitsundersøgelser og forløbsstudier. Der er reviews og caseundersøgelser samt kvantitative og kvalitative undersøgelser. Nogle



kombinerer flere metoder. Der er få interventionsstudier blandt de fundne studier. Men flere af de kvalitative studier undersøger hvilke tiltag der udvikler den sociale kapital i virksomheden. Kilderne giver et indblik i effekten af social kapital på en lang række områder. Samtidig giver de viden om hvilke kvalitative forhold der har betydning for hvordan den sociale kapital udvikler sig.

Gennemgangen lægger vægt på:

- empiriske sammenhænge mellem social kapital, produktivitet og arbejdsmiljø samt effekterne af arbejdsmiljøet: helbred, engagement og fravær.
- fremgangsmåder der kan udvikle den sociale kapital i virksomheden.

Nedenfor giver vi et skematisk overblik over de fundne sammenhænge. Skemaet viser hvilke temaer kilderne behandler. Alle kilder er nævnt i litteraturlisten. Tallene i tabellen henviser til nummeret i den særlige

**Oversigt over kilder og hvilke temaer de handler om**

		Social kapital	Del-dimensioner		
			Retfærdighed	Tillid	Samarbejdsevne og normer
Produktivitet og kvalitet (Kap. 4.2)		24*, 12*, 18*	3, 2*, 17*	5*, 13, 33, 1	Ingen undersøgelser fundet
Arbejdsmiljø (Kap. 4.3)		14, 16*	32*, 31*, 34*, 37*	15*, 34*	30
Effekter af arbejdsmiljøet	Helbred (Kap. 4.4)	29, 28*, 24*, 26	7, 8, 6, 9, 23*, 22, 20, 35, 36, 21, 25	29, 28*, 27, 24*	Ingen undersøgelser fundet
	Engagement og tilfredshed (Kap. 4.5)	Ingen undersøgelser fundet	31*, 2*, 3	5*, 19	5*, 11
	Fravær (Kap. 4.6)	16*	4*, 10*	Ingen undersøgelser fundet	Ingen undersøgelser fundet

litteraturliste der er bagerst i dette kapitel. En kilde kan behandle flere temaer, og derfor kan den optræde flere gange i skemaet. Artiklen er markeret med en stjerne, hvis der er lavet resume af den.

Overordnet ønsker vi at beskrive hvordan social kapital påvirker henholdsvis produktivitet/kvalitet og arbejdsmiljø. Derudover beskriver vi social kapitalens betydning for effekterne af arbejdsmiljøet, nemlig helbred, engagement og fravær.

Da vi også har fundet en række kilder, der beskriver en eller to deldimensioner i den sociale kapital (tillid, retfærdighed og samarbejdsevne), udbygger vi beskrivelsen med at beskrive disse deldimensioners betydning eksplicit.

Gennemgangen af kilderne er struktureret efter skemaet – dvs. først refererer vi studier der handler om produktivitet og kvalitet set i forhold til henholdsvis "social kapital", "retfærdighed", "tillid" og "samarbejdsevne og normer". Dernæst refererer vi studier der behandler 'arbejdsmiljø' set i forhold til de samme dimensioner osv.

## 4.2. Produktivitet og kvalitet

Der er få studier der eksplicit undersøger den sociale kapital sammenhæng med produktivitet og kvalitet. Ofte undersøger studierne flere forskellige aspekter af den sociale kapital. De fundne kilder understøtter dog alle at social kapital samt delelementerne tillid og retfærdighed har en betydning for virksomhedens produktivitet og kvalitet. Studierne af den sociale kapital, produktivitet og kvalitet repræsenterer en bredde i brug af metode, analysedesign og fundne resultater.

Vi refererer her til 9 kilder som behandler produktivitet og kvalitet: 3 fokuserer på social kapital eksplicit, 2 på retfærdighed, 4 på tillid. Vi har ikke fundet nogen der fokuserer på sammenhængen produktivitet og kvalitet overfor samarbejdsevne og normer.

### 4.2.1 Social kapital – Produktivitet og kvalitet

Tre kilder understøtter at den sociale kapital har væsentlig betydning for produktivitet og kvalitet. De tre undersøgelser handler henholdsvis om produktivitet og kvalitet på stålvalseværker, patienttilfredshed og antal sengedage på hospitaler samt læse- og matematikfærdigheder i folkeskolen. Alle undersøgelser er amerikanske.

Undersøgelsen fra stålværkerne (Gant, Ichniowski, & Shaw 2002) viser at der var højere produktivitet og kvalitet på produktionslinier hvor medarbejderne var involveret i drift og problemløsning end på produktionslinier hvor få medarbejdere havde ansvaret for

problemløsning. Forskerne konkluderede at den sociale kapital understøttede produktionen og at den sociale kapital havde en selvstændig betydning på de stålvalseværker der havde højere produktivitet og kvalitet. Her fandt de flere samarbejdende netværk blandt medarbejdere i de enkelte produktionslinier og mellem produktionslinierne. Herudover bar kommunikationen med ledelsen præg af diskussion og tilbagemeldinger på ideer. Med andre ord – både den samlende, brobyggende og forbindende sociale kapital var en medvirkende årsag til højere produktivitet og bedre kvalitet (se resume 1). Undersøgelsen fra hospitalerne (Gittel, Seider, & Wimbush 2007) viser lignende resultater. Forskerne forstår her den sociale kapital som samarbejde og koordinering der bygger på gensidigt forpligtende værdier og respekt for hinanden. Studiet fandt at der var et afgørende effektivitets- og kvalitetsspring at hente i forhold til patienttilfredshed og antal sengedage når flere forskellige faggrupper samarbejdede om at yde omsorg. Kilden viser altså at den brobyggende sociale kapital var en væsentlig form for social kapital. Forskerne konkluderede endvidere at den sociale kapital udviklede sig på hospitalerne når de:

- rekrutterede medarbejdere der kunne samarbejde på tværs af faggrænser
- iværksatte konfliktløsningsprogrammer
- belønnede medarbejdernes bidrag til gruppens arbejde
- faciliterede tværfunktionelt ansvar frem for funktionelt ansvar, dvs. gensidig problemløsning frem for gensidige beskyldninger.

(se resume 2)

Den tredje undersøgelse af elevers præstationer i skolen (Leana & Pil 2006) viser at den sociale kapital blandt lærerne i skolen er afgørende for elevernes præstationer i læsning. Derimod er den mindre afgørende når det gælder matematik. Forskerne peger derfor på at medarbejdernes opgave (undervisning i matematik eller læsning) er vigtig at have in mente når den sociale kapitalers effekter på produktivitet og kvalitet undersøges (se resume 3).

Vi har altså ikke fundet mange studier der beskriver sammenhængen mellem social kapital og produktivitet/kvalitet, men de peger til gengæld alle i den samme retning – at der er en god overensstemmelse. Samme virkning gør sig gældende når man ser på enkeltelementerne retfærdighed og tillid.

#### 4.2.2. Retfærdighed – Produktivitet og kvalitet

To omfattende litteraturreview af tre årtiers retfærdighedsforskning samt nyere finsk forskning viser en sammenhæng mellem retfærdighed på arbejdspladsen og produktivitet og kvalitet. Alle tre kilder viser at det er den processuelle retfærdighed som har mest indflydelse på virksomhedens produktivitet.

Den første kilde er et review af 190 studier (Cohen-Charash & Spector 2001). Det definerer produktivitet som præstationer i jobbet, og det viser at jo højere den processuelle retfærdighed er, jo mere præsterer medarbejderne. Ifølge forfatterne skyldtes de højere præstationer i jobbet et socialt bytte mellem medarbejdere og organisationen – til gengæld for at præstere i jobbet, får medarbejderne mulighed for at udtale sig og få støtte af organisationen. Den fordelingsmæssige og interpersonelle retfærdighed havde ikke indflydelse på medarbejdernes præstationer i jobbet. Så længe medarbejderne oplevede processuel retfærdighed, begyndte de altså ikke at arbejde mindre selvom de oplevede at goderne blev fordelt uretfærdigt (fx løn og arbejdstid) og at lederen behandlede dem dårligt. Ifølge forskerne skyldes det blandt andet at medarbejdere som oplever fordelingsmæssige og interpersonel uretfærdighed først evaluerer om processen er gået ordentligt til før de reagerer fx med at arbejde mindre. Reviewet viste også at jo lavere den fordelingsmæssige og processuelle retfærdighed var, jo mere uhensigtsmæssig adfærd forekom der fra medarbejdernes side (resume 16).

Det andet review omfatter 182 retfærdighedsstudier (Colquitt et al. 2001). Det viser at den processuelle og den fordelingsmæssige retfærdighed har indflydelse på organisationens performance, men at den direkte leders information og behandling af medarbejderen ikke har en målbar effekt på organisationens performance.

Nyere finsk forskning af den offentlige sektor peger i samme retning (Heponiemi T. et al. 2007). Produktiviteten på plejehjem var højere blandt det plejepersonale, der oplevede den største grad af processuel retfærdighed. Produktiviteten blev blandt andet målt via antallet af sengedage. I nogle afdelinger var de helt op til 45 % mere produktive end gennemsnittet (resume 4).

Alle tre undersøgelser taler altså for vigtigheden af, "at tingene foregår på en ordentlig måde" for at medarbejderne vil arbejde på at nå organisationens mål og præstere i jobbet. Undersøgelserne viser altså også at den nærmeste leders indflydelse på medarbejdernes præstationer og organisationens performance først rigtig træder i kraft når medarbejderne vurderer at den processuelle retfærdighed er lav. Dog skal det siges at den nærmeste leder også har indflydelse på hvor

høj og lav medarbejdere vurderer den processuelle retfærdighed til at være.

#### 4.2.3. Tillid – Produktivitet og kvalitet

Ikke alle de fundne kilder viser at tillid har en direkte påvirkning på produktivitet og kvalitet. Til gengæld viser de at tillid har en stor effekt på de holdninger medarbejdere har til arbejdet, fx tilfredshed og engagement/involvering. Og tilfredshed og engagement kan føre til en højere produktivitet.

Et review af 106 studier (Dirks & Ferrin 2002) har undersøgt "tillid til ledelsen". Reviewet viser at tillid til ledelsen har en betydelig effekt på medarbejdernes tilfredshed engagement især den nærmeste leder har stor betydning. Desværre undersøgte studiet ikke effekten af det øgede engagement og tilfredshed på produktivitet og kvalitet (resume 5).

Det gjorde en anden undersøgelse derimod. Disse forskere (Spreitzer & Mishra 1999) undersøgte den amerikanske bilindustri, og de søgte at besvare spørgsmålet: Hvordan kan (mellem)lederne uddelegere kontrol til de ansatte uden at miste kontrol? Mange mellemledere var betænkelige ved at uddelegere kontrol. De var bange for at de ansatte skulle udnytte situationen og producere mindre hvis de blev kontrolleret mindre. Men undersøgelsen viste omvendt at tillid til de ansatte ikke blot øgede de ansattes involvering men også var mere effektivt end præstationsløn. Øget tillid gav såvel øget produktivitet som mere innovation og bedre samarbejde.

Et andet studie (Bijlsma-Frankema, Rosendahl, & van de Bunt 2005) viste at tillid førte til øget performance i grupper i et netværksbaseret firma. Og det var både tillid til lederen og tillid blandt kolleger der øgede gruppernes performance. Medarbejdere og ledere kunne gensidigt bidrage til at fælles handling fandt sted, og medarbejderne følte sig fri til at kritisere kolleger på en konstruktiv måde.

Også indenfor den offentlige sektor har tillid en betydning for produktivitet og kvalitet. Et engelsk studie (Gould-Williams 2003) undersøgte vigtigheden af tillid når offentligt ansatte leverede serviceydelser der skulle give "kvalitet for pengene". Resultatet viste at øget tillid gav "kvalitet for penge", dvs. at den øgede den organisatoriske performance. Studiet viste at forskellige personaleudviklingstiltag var med til at udvikle tilliden, eksempelvis teamwork, sikkerhed i arbejdet, deling af information og træning af medarbejdere.

#### **4.2.4 Konklusion – produktivitet og kvalitet**

Vores kilder viser altså at en høj social kapital har en positiv indvirkning på produktivitet og kvalitet. Endvidere viser de at delelementet retfærdighed har en direkte virkning, mens tillid har en mere indirekte virkning. Vi har ikke fundet kilder der fortæller om samarbejdsevners og normers betydning. Antallet af kilder er få, men deres konklusioner peger i høj grad i samme retning.

### **4.3. Arbejds miljø**

Vi har fundet en kilde der eksplicit viser en sammenhæng mellem social kapital og arbejdsmiljø. Det drejer sig om et kvalitativt studie. Dertil kommer en pdh-afhandling. To tværsnitsstudier viser sammenhæng mellem retfærdighed og arbejdsmiljø, og et tværsnitsstudie viser sammenhæng mellem tillid og arbejdsmiljø. Et enkelt studie viser at retfærdighed påvirker tillid. Endelig har vi fundet et kvalitativt studie der viser sammenhæng mellem samarbejdsevne og arbejdsmiljø.

#### **4.3.1. Social kapital – Arbejds miljø**

Det kvalitative studie (Hasle & Møller 2007) handler om arbejdsmiljø på 4 slagterier. Her undersøgte man som sagt eksplicit sammenhængen mellem social kapital og arbejdsmiljø. I kapitel 6 side 105 kan man læse en case-beskrivelse fra et af slagterierne. Forskerne præsenterer social kapital som en ressource organisationen kan trække på til udvikling af ledere og medarbejders samarbejde om produktion og ledelse. Det kom der et bedre arbejdsmiljø ud af med mindre fravær og udskiftning blandt medarbejdere samt færre strejker.

Studiet viser at den sociale kapital er vigtig for et godt arbejdsmiljø. Slagterierne har industrialiserede produktionslinjer med høj grad af ensidigt gentaget arbejde, og derfor vil man antage at der også er et dårligt arbejdsmiljø med højt sygefravær til følge. Men på tre af de fire slagterier var sygefraværet lavt og udskiftningen blandt medarbejderne lille. En nærmere undersøgelse viste at der var relationer blandt ledelse og medarbejdere der faciliterede et tillidsfuldt samarbejde hvor fælles interesser blev varetaget og forskelle i interesser respekteret. Der var med andre ord en høj social kapital. Blandt andet udviklede tillidsmændene og de nærmeste ledere tillid til hinanden, og det understøttede et dagligt samarbejde om produktion og ledelse. Det betød også at normalt konfliktstof blev håndteret så slagterierne undgik strejker (se resume 12).

En dansk ph.d.-afhandling konkluderer at social kapital er en vigtig faktor i lastvognschaufførers arbejdsmiljø (Grøn 2008). Forfatteren

undersøgte bl.a. virksomhedernes regler om sikkerhed og hvordan de fungerer i praksis. Reglerne kan være svære at forstå og praktisere. Men deltager chauffører i sociale netværk med andre chauffører, kan de dele viden og erfaringer. Dermed udvikler de sociale normer for bedre sikkerhed.

#### **4.3.2. Retfærdighed – Arbejds miljø**

To tværsnitstudier viser hvordan retfærdighed hænger sammen med mere traditionelle arbejdsmiljøfaktorer, herunder hvilken effekt retfærdighed har på stress. Begge studier peger på retfærdighed som en selvstændig dimension i arbejdsmiljøet. Især den processuelle retfærdighed spiller en afgørende rolle for et godt arbejdsmiljø med mindre stress.

I det ene tværsnitstudie (Spell C.S. & Arnold T. 2007) undersøgte forskerne om fordelingsmæssig retfærdighed kompenserede for den processuelle uretfærdigheds negative indflydelse på stress for medarbejdere indenfor bl.a. detail, hospital og transport. Forskerne målte stress som depressive følelser og angst/bekymring.

De fandt at medarbejdernes kendskab til at organisationen for-delte goderne retfærdigt dæmpede de depressive følelser når med-arbejdere oplevede processuel uretfærdighed. I følge forskerne dæmpede den fordelingsmæssige retfærdighed ikke oplevelsen af angst/bekymring under den processuelle uretfærdighed, fordi medarbejderne stadig hjemsøgte af de situationer hvor de oplevede en ulige behandling, og det gjorde dem ængstelige og bekymrede. Var der derimod skabt forventninger om processuel retfærdighed i virksomheden, var der stor mulighed for at dæmpe angst og bekymring hvis der vel at mærke blev udviklet processuel retfærdighed – uanset niveauet af fordelingsmæssig retfærdighed.

Desuden forstærkedes oplevelsen af processuel retfærdighed når medarbejderne oplevede høj interpersonel retfærdighed. Resultaterne viste også at jo højere kontrol i arbejdet medarbejderne havde, jo højere vurderede de den processuelle retfærdighed (resume 8).

I det andet tværsnitstudie (Zohar 1995) undersøgte forskeren hvilken indflydelse ledere havde på sygeplejerskers stress. Når sygeplejerskerne var overbebyrdede og oplevede konflikter og uklarhed i jobbet, kunne de ikke leve op til lederens forventninger om at udføre arbejdet ordentligt. Rolleklarheden var stressende for sygeplejerskerne. Studiet fandt frem til at ledernes uretfærdige behandling af sygeplejerskerne var med til at forstærke deres stress (resume 15).



Endelig viser et tværsnitstudie (Stinglhamber, Cremer, & Mercken 2006) blandt medarbejdere i en televirksomhed at processuel og interpersonel retfærdighed fremmer medarbejderes tillid til virksomheden og den nærmeste leder. Og som vi skal se i næste afsnit tyder det på at tillid også har en betydning for arbejdsmiljøet. Forklaringen på at retfærdighed styrker tillid er at en nutidig retfærdighed behandling førte til at medarbejderen forventede en fair behandling i fremtiden – medarbejderne fik tillid til organisationen og lederen. Desuden steg den processuelle og interpersonelle retfærdighed når organisationen støttede medarbejderne i at udføre deres job effektivt og hjalp dem med at håndtere stressede situationer. Ifølge undersøgelsen førte organisatorisk støtte med andre ord til retfærdighed som igen førte til tillid (resume 14).

Studierne viser at retfærdighed har en afgørende indflydelse på arbejdsmiljøet når det gælder stress, og at de forskellige retfærdighedsformer påvirker hinanden. Endvidere ser vi at depression især påvirkes af den fordelingsmæssige retfærdighed og at kontrol i arbejdet giver en oplevelse af højere processuel retfærdighed. Endelig viser et studie at retfærdighed har en positiv virkning på tillid.

#### **4.3.3. Tillid – Arbejdsmiljø**

Vi har fundet en kilde der viser at tillid kan virke som en buffer på belastninger fra høje kvantitative krav. Det drejer sig om et studie (Harvey, Kelloway, & Duncan-Leiper 2003) af medarbejdere i et canadisk revisorfirma. Studiet viste at når tilliden var høj, så var der et lavere niveau af stress og udbrændthed – uanset høje kvantitative krav. Studiet viser altså at medarbejderne kan trække på tillid som social kapital når høje krav i arbejdet belaster dem (se resume 6).

#### **4.3.4 Samarbejdsevner og normer – Arbejdsmiljø**

Et norsk studie (Saksvik et al. 2007) viser at opmærksomhed mod de lokale normer i virksomheden og en konstruktiv tilgang til konflikter er med til at sikre sunde forandringer. Det drejer sig om et kvalitativt studie i 90 afdelinger i norske virksomheder om samarbejdsevne og normers indflydelse på arbejdsmiljøet under større forandringer.

Som led i studiet udviklede forskerne seks guidelines til sunde forandringer på arbejdspladsen. De seks guidelines blev udviklet fordi den norske arbejdsmiljølov fra 2006 kræver at arbejdsgiverne sikrer et godt arbejdsmiljø ved større forandringer.

Den første af seks guidelines for sunde forandringer handler om opmærksomhed på de lokale normer i virksomheden ("Sådan gør vi



her"). Når ledere og konsulenter respekterer og handler på baggrund af de lokale normer i virksomheden, understøtter de en gensidig forpligtigelse mellem ledelse og medarbejdere der både er til gavn for virksomheden og medarbejderens arbejdsmiljø. Hvis konsulenter og ledelse er opmærksomme på de lokale normer, kan de fx forstå reaktionerne på forandringerne og handle på baggrund heraf.

En måde at forstå og handle på er at forstå konflikter som "konstruktive konflikter". Hvis ledere og konsulenter er åbne overfor andre synspunkter på forandringerne og forandringsprocessen, kan medarbejderne mere fleksibelt bidrage til og indrette sig på forandringerne.

Alt i alt konkluderer forskerne at opmærksomhed mod de lokale normer og brugen af konstruktive konflikter giver medarbejderne mere kontrol over og indflydelse i arbejdet uden at de føler sig som gidsler i de store forandringer. Det er ifølge forskerne med til at sikre sunde forandringer.

Forskerne nævner desuden tillid som et vigtigt aspekt når større forandringer skal gennemføres, og opmærksomhed mod fx lokale normer i virksomheden kan signalere til medarbejderne at ledelse og konsulenter vil arbejde til det fælles bedste.

#### **4.3.5. Konklusion – Arbejdsmiljø**

Vi har ikke fundet mange kilder der behandler sammenhængen mellem arbejdsmiljø og social kapital. Men igen gælder det, at de få der er, peger entydigt i samme retning. Social kapital samt enkeltelementerne tillid, retfærdighed og samarbejde har en stor betydning for arbejdsmiljøet.

#### **4.4. Helbred**

Der er ganske mange studier af sammenhænge mellem helbred og social kapital samt helbred og retfærdighed på arbejdspladsen. Der er også enkelte kilder der behandler helbred og tillid, men vi har ikke fundet nogen der behandler helbred og samarbejdsevne.

Studierne af social kapital og helbred drejer sig om kvantitative studier der har undersøgt sammenhænge over tid, og et enkelt kvalitativt studie der har undersøgt baggrunden for at ansatte bevarede et stabilt helbred under forandringer. Studierne om retfærdighed og helbred stammer fra England og Finland og er af høj kvalitet, da de undersøger sammenhænge over tid og på flere dimensioner af helbredet. Alle studier peger på en overbevisende sammenhæng mellem helbred og social kapital samt helbred og retfærdighed.

#### 4.4.1 Social kapital – Helbred

Alle kilderne viser at jo højere social kapital der er på arbejdspladsen, jo bedre helbred har de ansatte. Kilderne viser også at den sociale kapital er en selvstændig dimension på arbejdspladsen – uafhængig af de mere traditionelle arbejdsmiljøfaktorer.

En gruppe finske forskere (Kouvonen et al. 2006) har udviklet en skala til måling af social kapital på arbejdspladsen – både for den sammenhængende, brobyggende og forbindende sociale kapital. Forskerne har lavet et spørgeskema hvor de blandt andet spørger om fællesskabets betydning på arbejdspladsen, graden af information fra ledere, udbredelsen af samarbejde blandt kolleger og tillid fra ledelsen. Forskerne har evalueret skalaen og målt effekter på offentligt ansattes helbred på et ganske omfattende materiale med over 70.000 offentligt ansatte fordelt på 10 byer spredt over hele Finland. Undersøgelsen viser at lav social kapital på arbejdspladsen er ensbetydende med et lavt selv vurderet helbred (se resume 9).

En anden opfølgingsundersøgelse (Oksanen et al. 2008) af cirka 9.500 medarbejdere i cirka 1.500 afdelinger viste også en sammenhæng mellem social kapital og helbred. Alle medarbejderne havde et godt helbred ved undersøgelsens start, men efter noget tid viste det sig at medarbejdere der arbejdede i afdelinger med lav social kapital havde over 25 % højere sandsynlighed for et dårligt helbred sammenlignet med dem der arbejdede i afdelinger med en høj social kapital. Disse kilder viser at den sociale kapital er en kollektiv dimension på afdelingsniveau og at denne kollektive dimension har indflydelse på de ansattes helbred. Et lavt selv vurderet helbred kan altså ikke forklares med variation i de ansattes personlighed, med kravene til den enkelte medarbejders arbejde eller belønning af den enkelte medarbejder for veludført arbejde.

Andre forskere (Liukkonen et al. 2004) har forsøgt at udvikle skalaer for social kapital på arbejdspladsen og effekter på helbredet uden stort held. Men de har også kun målt den sociale kapital indirekte. Fx målte de tillid ved at se på om medarbejdernes kontrakt med arbejdsgiveren var fast eller ej og om medarbejderne fik social støtte på jobbet. De målte med andre ord ikke den kollektive dimension på arbejdspladsen, men om den enkelte medarbejder oplevede usikkerhed eller social støtte i jobbet og hvordan det påvirkede helbredet.

I et længerevarende svensk kvalitativt studie undersøgte man (de Boer et al. 2002; Kristensen 2007a; Nilsson et al. 2005) konsekvenserne for hospitalsansattes helbred under nedskæringer. Det viste en generel nedgang målt på mentalt helbred og på kort- og langtidssygemeldinger.

Men to afdelinger skilte sig ud. Her havde helbredet blandt de ansatte været stabilt. Forskerne stillede sig selv spørgsmålet: Hvad har man organisatorisk og ledelsesmæssigt gjort for at gennemføre sunde forandringer i disse afdelinger?

Et uddybende studie på de to sygehusafdelinger viser at de ansatte på de to afdelinger både var stolte over deres arbejde og havde tillid til hinanden. Det var ifølge forskerne medvirkende til at helbredet var stabilt på trods af nedskæringerne. Der var tillid mellem de forskellige grupper og de fandt hinandens kompetencer og beslutninger legitime. Det understøttede samarbejdet blandt de forskellige professioner. Desuden signalerede ledelsen at arbejdet ikke kun handlede om at arbejde effektivt, men også om at drage omsorg for patienter og sikre kvalitet i opgaveløsningen. Generelt fandt forskerne at ledelsen faciliterede den vigtige balance mellem uddelegering og fritagelse for ansvar så medarbejderne undgik at blive overbebyrdet, fx ved at ledelsen prioriterede medarbejdernes arbejdsopgaver. Der var med andre ord udviklet gensidigt forpligtende normer mellem de ansatte og ledelsen. Forskerne konkluderer at den sociale kapital spillede en afgørende rolle for at man på trods af nedskæringerne fastholdt et stabilt helbred (se resume 7).

#### **4.4.2 Retfærdighed – Helbred**

11 studier viser at oplevelsen af uretfærdighed på arbejdspladsen har negative konsekvenser for de ansattes helbred. De fleste af disse undersøgelser er gennemført af en finsk-engelsk forskergruppe med Kivimäki, Elovainio og Ferrie i spidsen. Næsten alle undersøgelserne er prospektive studier, hvor man har stillet deltagerne spørgsmål om retfærdighed ved undersøgelsens begyndelse og efterfølgende analyseret sammenhængen mellem retfærdighed og nye tilfælde af depression, blodpropper, fravær m.v. i opfølgingsperioder på 2-9 år.

Det første studie (Kivimäki et al. 2004) at over 10.000 offentligt ansatte i London fandt at lav og faldende oplevelse af interpersonel retfærdighed forøgede risikoen for dårligt helbred med 20 til 30 % målt over tid. Det viste sig at den interpersonelle retfærdighed havde indflydelse på de ansattes helbred uafhængigt af mere traditionelle arbejdsmiljøfaktorer såsom balance mellem medarbejdernes indsats samt belønning og kontrol i og over jobbet (se resume 10).

I et andet studie (Kivimäki et al. 2005) så man på retfærdighedens betydning for risikoen for hjerte-karsygdom blandt 6.442 35-55-årige. Ingen havde hjerte-karsygdomme ved undersøgelsens start. Nogle år senere kunne man konkludere at risikoen for hjerte-karsygdomme var

lavere for de ansatte der oplevede retfærdighed på arbejdspladsen. Resultatet gjaldt også efter at forskerne kontrollerede for fx body mass index og kolesterol ved undersøgelsens start samt for de traditionelle arbejdsmiljøfaktorer indvirkning på hjerte-karsygdomme (kontrol i arbejdet og balance mellem bidrag og belønning).

I to andre studier (Elovainio et al. 2006a; Elovainio et al. 2006b) fandt forskerne tilsvarende sammenhæng mellem retfærdighed og hjerte-karsygdomme. Det ene var en undersøgelse i Finland af 57 sygeplejersker, hvor man kunne vise en sammenhæng mellem blodtryk og oplevelsen af retfærdighed. Det andet var en undersøgelse af 804 fabriksarbejdere hvor man viste at de der oplevede høj retfærdighed havde hele 45 % lavere risiko for at dø af hjerte-karsygdomme end dem der oplevede middel og lav retfærdighed.

Retfærdighed ser altså ud til at være en selvstændig dimension på arbejdspladsen der påvirker de ansattes risiko for hjerte-karsygdomme. Så fair beslutningsgange og lederkompetencer kan have indvirkning på medarbejderes hjerte-karsygdomme.

I andre undersøgelser har man undersøgt det fysiske og psykiske helbred mere bredt.

I projektet "Work and health in Finnish hospital personnel" fra 1998 til 2000 fandt forskerne (Elovainio, Kivimäki, & Vahtera 2002; Kivimäki et al. 2003a) i et tværsnits- og et prospektivt studie af henholdsvis 4.076 og 5.668 hospitalsansatte at den interpersonelle og processuelle uretfærdighed begge forøgede risikoen for lavt selv vurderet fysisk og psykisk helbred.

Den samme forskergruppe (Ylipaavalniemi et al. 2005) fandt ud af at dårligt arbejdsklima i en gruppe, lav processuel og interpersonel retfærdighed forøgede risikoen for depression blandt 4.815 hospitalsansatte. Det interessante ved studiet er at forskerne fandt at et dårligt klima faktisk spillede en større rolle for depression end retfærdighed gjorde. Hvis vi ser på de spørgsmål de stiller, kan dårligt klima oversættes med social kapital. Et tidligere studie af den samme forskergruppe (Kivimäki et al. 2003b) havde fundet at en lav oplevelse af processuel retfærdighed blandt 1.786 kvindelige hospitalsansatte forøgede risikoen for depression.

Et studie blandt mandlige læger (Sutinen et al. 2002) fandt at lav oplevelse af retfærdighed forøger risikoen for stress. Endelig fandt nogle forskere (Elovainio et al. 2003) at lav retfærdighed og lavt selv vurderet helbred havde en sammenhæng med søvnproblemer hos de ansatte på hospitalerne. Søvnproblemerne skyldtes ikke rygning, alkohol og fysisk inaktivitet.

Et finsk studie fra perioden 2001 til 2002 (Laaksonen et al. 2006) viser at især den processuelle retfærdighed var en selvstændig dimension der påvirkede det fysiske og psykiske helbred.

Vi har altså fundet mange kilder der meget entydigt viser en sammenhængen mellem retfærdighed og helbred.

#### **4.4.3 Tillid – Helbred**

De finske studier vi refererer til under social kapital og helbred har et enkelt spørgsmål om tillid blandt deres spørgsmål til den sociale kapital på arbejdspladsen. Ifølge forskerne selv dækker flere af de andre spørgsmål også tillidsdimensionen på arbejdspladsen. Resultaterne viste at mistillid set i sammenhæng med de andre spørgsmål kan have negative konsekvenser for helbredet (resume 9) og (Oksanen et al. 2008).

Det kvalitative studie af forandringer på hospitaler kunne også vise at et tillidsfuldt samarbejde blandt de ansatte og mellem ledelse og medarbejdere var medvirkende til at de ansattes helbred ikke blev forringet under forandringer (Nilsson et al. 2005).

#### **4.4.4 Konklusion – Helbred**

Alt i alt ser det ud til at det er rimeligt godt dokumenteret at social kapital har en betydning for helbredet – både for det samlede begreb og især når det gælder enkeltdimensionen retfærdighed. Vi har fundet mange kilder, og de peger alle i samme retning.

### **4.5. Engagement og tilfredshed**

Det har været lidt sværere at finde kilder som viser sammenhænge mellem engagement på den ene side og social kapital og delelementerne i social kapital på den anden. Vi har ingen kilder der drejer sig om social kapital og engagement/tilfredshed. Tre kilder behandler retfærdighed og engagement/tilfredshed. To kilder behandler tillid og engagement/tilfredshed. En enkelt behandler sammenhængen mellem engagement og samarbejdsevne og normer.

#### **4.5.1 Retfærdighed – Engagement og tilfredshed**

Tre studier viser at retfærdighed er med til at øge engagement og tilfredshed. Især er tilfredshed med ledelsen bestemt af retfærdighed.

Et review (Cohen-Charash & Spector 2001) af 190 studier af retfærdighed på arbejdspladsen viser at især den processuelle retfærdighed forøgede det organisatoriske engagement, imens det til forskernes overraskelse mest var den fordelingsmæssige retfærdighed

der øgede tilfredsheden med jobbet. De fandt også at jo højere den fordelingsmæssige, processuelle og interpersonelle retfærdighed var, jo mere tilfredse var medarbejderne med deres nærmeste ledere (se resume 16).

Et tilsvarende review (Colquitt et al. 2001) fandt at både den fordelingsmæssige og den processuelle retfærdighed øgede medarbejdernes organisatoriske engagement og tilfredshed med jobbet, imens den interpersonelle retfærdighed som studiet målte som interpersonel og informativ retfærdighed, ikke havde den store indflydelse på tilfredshed med jobbet og det organisatoriske engagement.

Det tredje tværsnitstudie (Siegel et al. 2005) handler om processuel retfærdighed og hvad den betød for medarbejdernes involvering i arbejdspladsen når de oplevede en ubalance mellem arbejde og familieliv. Forskerne kom frem til at en lav processuel retfærdighed afstedkom mindre engagement i virksomheden, når medarbejderne oplevede en ubalance mellem arbejde og familieliv. Men så længe medarbejderne oplevede at organisationens beslutningsgange var fair, havde konflikt mellem arbejde og familieliv ingen effekt på medarbejdernes involvering. Processuel retfærdighed fungerede altså som en buffer mod konsekvensen af konflikterne mellem arbejde og familieliv – her involvering – og ikke mod konflikten i sig selv (resume 13.)

#### 4.5.2 Tillid – Engagement og tilfredshed

To kilder viser at tillid har indflydelse på medarbejdernes engagement og tilfredshed.

I et review (Dirks & Ferrin 2002) af 106 studier der handlede om medarbejderes "tillid til ledelsen", fandt forskerne at især tillid til lederen forøgede medarbejdernes engagement samt medarbejdernes tilfredshed med lederen og jobbet. Tilfredsheden og engagementet steg mest når medarbejderne havde tillid til den nærmeste leder sammenlignet med de organisatoriske ledere, fx topledere.

Reviewet viste også at graden af tillid til den direkte leder steg jo højere medarbejderne vurderede den interpersonelle og den processuelle retfærdighed. Derudover er det umiddelbart overraskende at der ikke var en mærkbar sammenhæng mellem graden af tillid til ledelsen og længden af forholdet mellem ledelse og medarbejdere.

Desværre baseres studiet udelukkende på analyser af sammenhænge (korrelationer). Det gør det vanskeligt at forklare hvad der udvikler tillid til ledelsen. Her kunne mere kvalitative undersøgelser hjælpe os (resume 5).

Den anden kilde (Kay & Hagan 2003) viser en sammenhæng mellem tillid og forskellige sider af involvering i arbejdspladsen blandt ansatte i advokatfirmaer.

Vores kilder viser altså at en høj grad af tillid har en positiv betydning for engagement og tilfredshed. Endvidere ser vi endnu en gang at tillid og retfærdighed påvirker hinanden.

#### **4.5.3 Samarbejdsevne og normer – Engagement og tilfredshed**

Et enkelt studie fra Holland (Flap & Völker 2001; Liukkonen et al. 2004) har undersøgt hvad forskellige typer af netværk betød for tilfredshed. Undersøgelsen fokuserede kun på den enkelte medarbejders tilfredshed med de forskellige netværk på arbejdspladsen – det vil sige at social kapital som kollektiv dimension ikke blev undersøgt. Generelt konkluderer forskerne at medarbejdere med flere strategiske kontakter er tilfredse med de instrumentelle aspekter i jobbet – fx karriere, løn og sikkerhed – mens medarbejdere med mange solidariske og tillidsfulde relationer er mere tilfredse med de sociale aspekter, som fx samarbejde med ledelse og kolleger samt arbejdsklimaet. Tilfredshed handler på denne måde både om netværkets type og netværkets indhold.

#### **4.5.4 Konklusion – Engagement og tilfredshed**

Engagementet og tilfredsheden med lederen og jobbet stiger med retfærdighed og tillid til lederen, især den processuelle retfærdighed og tillid til den nærmeste leder har en betydning for engagementet og tilfredsheden.

### **4.6. Fravær**

Vi har fundet nogle få studier der viser en stærk sammenhæng mellem fravær på den ene side og social kapital og retfærdighed på den anden side. De kvalitative studier af arbejdsmiljø på slagterier beskrevet tidligere i dette kapitel (se 4.3.1.) viser sammenhængen med social kapital som sådan. Endvidere viser 2 studier sammenhæng mellem retfærdighed og fravær. Vi har ikke fundet nogen studier der viser en sammenhæng mellem fravær og tillid eller fravær og samarbejdsevne.

#### **4.6.1 Social kapital – Fravær**

De kvalitative studier af slagteriernes arbejdsmiljø (Hasle & Møller 2007) viste at den sociale kapital på slagterierne var en medvirkende årsag til et lavere fravær blandt slagteriarbejderne. Se resume 12 og kapitel 5 for gennemgang af case.



#### 4.6.2 Retfærdighed – Fravær

To tværsnitsstudier viser at uretfærdighed på arbejdspladsen kan føre til et højere sygefravær blandt de ansatte.

Det ene studie (Elovainio et al. 2005) viste at en lav interpersonel og processuel retfærdighed betød en højere risiko for sygefravær blandt 31.400 offentligt ansatte i Finland, også når der blev kontrolleret for alder, indkomst og helbredsadfærd, fx rygning. Forskerne undersøgte ikke kun den organisatoriske retfærdigheds indflydelse på de ansattes fravær, men gik skridtet videre og undersøgte om en kombination af usikkerhed og organisatorisk retfærdighed havde større effekt på de ansattes fravær. Resultatet var at både den processuelle og den interpersonelle retfærdighed fungerede som en buffer mod øget sygefravær når medarbejdere oplevede usikkerhed i jobbet, fx manglende kontrol og forandringer på arbejdspladsen (resume 11).

Det andet studie (de Boer et al. 2002) fandt i en kombineret tværsnits- og opfølgingsundersøgelse at fraværet blandt belgiske sikkerhedsfolk steg når de oplevede uretfærdighed. Undersøgelsen viste at uretfærdighed gjorde sikkerhedsfolkene stressede og udbrændte, og det førte til fravær. En af forskernes hypoteser havde været at medarbejderne blev væk fra arbejdet når de oplevede uretfærdighed på arbejdspladsen fordi de mente det var ret og rimeligt. Det kunne undersøgelsen altså ikke bekræfte (resume 17).

#### 4.6.3 Konklusion – Fravær

Fraværet bliver især højere med processuel og interpersonel uretfærdighed, men også lav social kapital giver samlet set et højt fravær.

### 4.7. Perspektivering

Vi har fundet en del kilder der bekræfter at social kapital har en positiv betydning for produktivitet og kvalitet samt arbejdsmiljø. Den sociale kapital har derudover også en betydning på effekterne af arbejdsmiljøet, dvs. medarbejdernes engagement øges, helbredet forbedres og fraværet mindskes med højere social kapital i virksomheder og organisationer.

Nogle sammenhænge er bedre dokumenteret end andre. Sammenhængen mellem retfærdighed og fysisk-psykisk helbred er den bedst beskrevne. Dette skyldes formentlig ikke at de andre sammenhænge er meget svagere, men mere at der mangler undersøgelser af disse sammenhænge. Der er dog en udvikling i gang, fx har finske og engelske forskere udviklet måder at undersøge social kapital og helbred på med udgangspunkt i de resultater de tidligere har fundet indenfor studier af retfærdighed og helbred.



Flere kilder peger endvidere på at dimensionerne i social kapital påvirker hinanden – især når det gælder tillid og retfærdighed. At behandle sine medarbejdere retfærdigt kan med andre ord skabe øget tillid mellem ledelse og medarbejdere. Vi kan også se at effekter af den sociale kapital er forbundne – fx når et højere engagement giver bedre produktivitet og kvalitet.

Vi har altså ikke at gøre med et lineært fænomen, men i højere grad et fænomen der udvikler sig i en spiral – forbedringer i den sociale kapital eller en af deldimensionerne fører til mere social kapital, mens forværringer kan sætte en nedadgående spiral i gang.

I den sammenhæng kan det nævnes at for retfærdighed, har især den processuelle retfærdighed stor indflydelse på stort set alle faktorerne, fx produktivitet og kvalitet, imens fordelingsmæssig og interpersonel retfærdighed har størst indflydelse på engagement, tilfredshed og helbred.

Undersøgelserne viser desuden at social kapital udvikles bedst, når man kombinerer fremgangsmåder der understøtter hinanden i at udvikle social kapital. Fx rekruttering af medarbejdere der har kvalifikationer til at samarbejde på tværs af faggrænser, samtidig med at man understøtter samarbejdet via systemer der belønner bidrag i gruppen frem for individuelle præstationer. Gensidigt forpligtende normer mellem ledelse og medarbejdere spiller også en rolle for udvikling af social kapital og et sundt arbejdsmiljø. Et eksempel herpå er normer der sikrer uddelegering og at medarbejdere ikke bliver overbebyrdede.

Studierne understøtter at retfærdighed er en del af virksomhedens sociale kapital, især den processuelle retfærdighed er vigtig for produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø. "At tingene foregår på en ordentlig måde" er med andre ord vigtigt for ledere og medarbejders samarbejde. Når medarbejdere fx inddrages i beslutninger der vedrører deres arbejde og de bliver hørt i organisationen, bliver de produktive og bidrager med kvalitet. Samtidig forbedrer det "at blive inddraget og hørt" arbejdsmiljøet og medarbejdernes helbred.

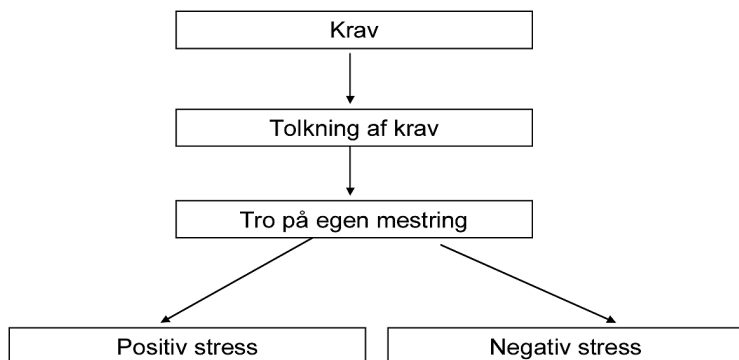
Hvis medarbejdere oplever fordelingsmæssig og interpersonel uretfærdighed, ser det ud til at en høj processuel retfærdighed også kan udligne de negative konsekvenser af uretfærdighederne. Med andre ord - man arbejder ikke mindre, har et dårligt arbejdsmiljø og et ringe helbred bare fordi man som medarbejder oplever uretfærdig fordeling af goder og dårlig behandling af sin nærmeste leder. Man evaluerer først om tingene i det store og hele foregår på en ordentlig og fair måde, før det får konsekvenser for ens præstationer og arbejdsmiljø.

Konkluderende kan vi sige at kilderne underbygger at social kapital er et kollektivt fænomen. Det er ikke kun den enkelte medarbejders job, medarbejderens personlige træk og arbejdspladsens belønning af den enkelte medarbejder der har betydning for arbejdsmiljøet. De sociale relationer medarbejdere indgår med hinanden og ledelsen samt den daglige interaktion i virksomheden har også betydning for arbejdsmiljøet – tillid, retfærdighed og samarbejdsevne er selvstændige dimensioner i arbejdsmiljøet.

Det betyder at vi med social kapital som udgangspunkt får nogle muligheder for at gribe psykisk arbejdsmiljø an som et kollektivt fænomen – vi kan udvikle en ny forståelsesramme for hvad der især skaber godt psykisk arbejdsmiljø og hvad der skaber dårligt psykisk arbejdsmiljø.

### En ny forståelsesramme for psykisk arbejdsmiljø

Indtil videre har det individuelle udgangspunkt domineret, når der arbejdes med psykisk arbejdsmiljø – det gælder metoder og redskaber samt det praktiske arbejdsmiljøarbejde på virksomhederne. Et eksempel er Lazarus' hyppigt anvendte stressmodel

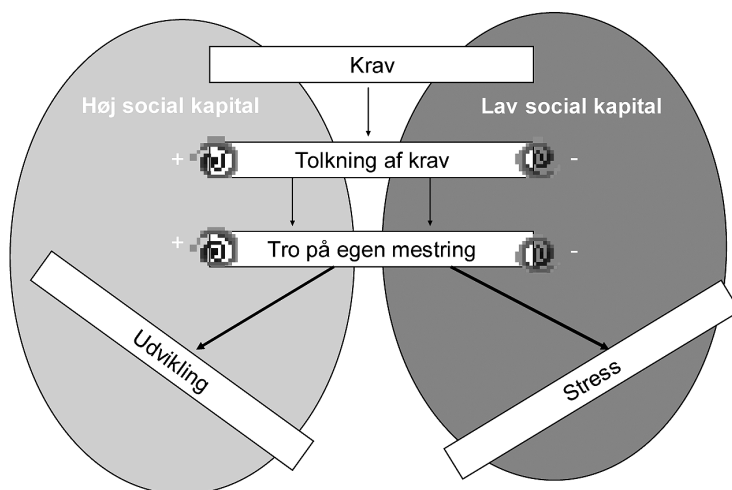


Modellen fokuserer alene på individet – dvs. hvilke krav arbejdet stiller til individet og hvordan individet opfatter disse krav og sin egen mestring af kravene – og det resulterer så i enten positiv eller negativ stress. Da positiv stress er et lidt problematisk begreb, vil vi i det følgende i stedet bruge begrebet Udvikling for Positiv Stress og bare Stress for Negativ Stress.

I de tidligere kapitler har vi vist at der er en stor sammenhæng mellem psykisk arbejdsmiljø – herunder også stress – og den sociale kapital – det vil sige forhold i individets miljø/rammer. Vi ved også fra en række andre undersøgelser af psykisk arbejdsmiljø at faktorer som

social og faglig støtte har en stor betydning for effekten af belastninger. Den sociale kapital består af de tre elementer tillid, retfærdighed og samarbejdsevne – alle tre er faktorer der understøtter social og faglig støtte. Dertil kommer at retfærdighed er medvirkende til at styrke medarbejdernes selvværd. Og de foregående kapitler tyder måske på at disse forhold er langt mere afgørende faktorer end vi tidligere har erkendt.

Vi kan på den baggrund udvide Lazarus' model med integration af social kapital.



Figuren illustrerer at den sociale kapital får en betydning for hvordan medarbejderne tolker de krav arbejdet indebærer samt hvilken tro de har på egen mestring. Med en høj social kapital vil man som medarbejder opleve kravene i arbejdet retfærdige, og man vil have tillid til at forventninger til ens indsats er rimelige hvilket får en betydning for tolkningen af kravene. Og en høj social kapital vil påvirke ens tro på egen mestring da man vil have tillid til at man får social og faglig støtte fra kolleger og ledelse. Og det kan dermed føre til faglig udvikling. Det omvendte vil så være tilfældet med en lav social kapital. Således får den kollektive dimension, social kapital, en betydning for individernes tolkning af kravene på en arbejdsplads – og dermed en betydning for det psykiske arbejdsmiljø.

## Liste over internationale undersøgelser

1. Bijlsma-Frankema K, Rosendahl BW & van de Bunt G. Does trust breed heed? Differential effects of trust on heed and performance in a network and a divisional form of organizing. In: Bijlsma-Frankema K & Klein R Woolthuis (Eds.). *Trust under Pressure – Empirical Investigation of Trust and Trust Building in Uncertain Circumstances*. Edward Elgar 2005; pp. 206-232.
2. Cohen-Charash Y & Spector PE. The role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 2001; 86: p. 278-321.
3. Colquitt JA, Conlon DE, Wesson MJ, Porter COLH & Ng KY. Justice at the Millennium: a Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of applied Psychology* 2001; 86: p. 425-445.
4. de Boer EM, Bakker AB, Syroit JE & Schaufeli WB. Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior* 2002; 23: p. 181-197.
5. Dirks KT & Ferrin DL. Trust in leadership: Metaanalytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied Psychology* 2002; 87: p. 611-628.
6. Elovainio M, Kivimäki M, Puttonen S, Lindholm H, Pohjonen T & Sinervo T. Organisational injustice and impaired cardiovascular regulation among female employees. *Occupational and Environmental Medicine* 2006a; 63: p. 141-144.
7. Elovainio M, Kivimäki M & Vahtera J. Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *Am J Public Health* 2002; 92: p. 105-108.
8. Elovainio M, Kivimäki M, Vahtera J, Keltikangas-Järvinen L & Virtanen M. Sleeping problems and health behaviors as mediators between organizational justice and health. *Health Psychol* 2003; 22: p. 287-293.
9. Elovainio M, Leino-Arjas P, Vahtera J & Kivimäki M. Justice at work and cardiovascular mortality: a prospective cohort study. *Journal of Psychosomatic Research* 2006b; 61: p. 271-274.
10. Elovainio M, van den Bos K, Linna A, Kivimäki M, Ala-Mursula L, Pentti J et al. Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: Testing the uncertainty management model of fairness judgments among Finnish public sector employees. *Social Science & Medicine* 2005; 61: p. 2501-2512.

11. Flap H & Völker B. Goal specific social capital and job satisfaction. Effects of different types of networks on instrumental and social aspects of work. *Social Networks* 2001; 23: p. 297-320.
12. Gant J, Ichniowski C & Shaw K. Social Capital and Organizational Change in High-Involvement and Traditional Work Organizations. *Journal of Economics & Management Strategy* 2002; 11 (2): p. 289-328.
13. Gould-Williams J. The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public sector organizations. *International Journal of Human Resource Management* 2003; 14: p. 28-54.
14. Grøn SMF. Sikkerhedskultur og arbejdspraksis hos lastvognschauffører – en fortælling om frihed og tanketorsk. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og Institut for Miljø, Samfund og Rumlig Forandring, Roskilde Universitetscenter 2008.
15. Harvey S, Kelloway EK & Duncan-Leiper L. Trust in Management as a Buffer of the Relationships Between Overload and Strain. *Journal of Occupational Health Psychology* 2003; 8: p. 306-315.
16. Hasle P & Møller N. From Conflict to Shared Development: Social Capital in a Tayloristic Environment. *Economic and Industrial Democracy* 2007; 28: p. 400-428.
17. Heponiemi T, Elovainio M, Laine J, Pekkarinen L, Martin E, Noro A et al. Productivity and Employees' Organizational Justice Perceptions in Long-Term Care for Elderly. *Research in Nursing & Health* 2007; 30: p. 498-507.
18. Hoffer Gittel J, Seider R & Wimbush J. A Social Capital Model og High Performance Work Systems (Rep. No. 19). Sloan Industry Studies 2007.
19. Kay FM & Hagan J. Building Trust: Social Capital, Distributive Justice, and Loyalty to the Firm. *Law and Social Enquiry* 2003; 28: p. 483-519.
20. Kivimäki M, Elovainio M, Vahtera J & Ferrie JE. Organisational justice and health of employees: prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine* 2003a ; 60: p. 27-34.
21. Kivimäki M, Elovainio M, Vahtera J, Virtanen M & Stansfeld SA. Association between organizational inequity and incidence of psychiatric disorders in female employees. *Psychol Med* 2003b ; 33: p. 319-326.

22. Kivimäki M, Ferrie JE, Brunner, Head J, Shipley MJ, Vahtera J et al. Justice at work and reduced risk of coronary heart disease among employees – The Whitehall II Study. *Archives of Internal Medicine* 2005; 165: p. 2245-2251.
23. Kivimäki M, Ferrie JE, Head J, Shipley MJ, Vahtera J & Marmot MG. Organisational justice and change in justice as predictors of employee health: the Whitehall II study. *Journal of Epidemiology and Community Health* 2004; 58: p. 931-937.
24. Kouvonen A, Kivimäki M, Vahtera J, Oksanen T, Elovainio M, Cox T et al. Psychometric evaluation of a short measure of social capital at work. *Bmc Public Health* 2006; 6.
25. Laaksonen M, Rahkonen O, Martikainen P & Lahelma E. Associations of psychosocial working conditions with self-rated general health and mental health among municipal employees. *Int Arch Occup Environ Health* 2006; 79: p. 205-212.
26. Leana CR & PilFK. Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science* 2006; 17: p. 353-366.
27. Liukkonen V, Virtanen P, Kivimäki M, Pentti J & Vahtera J. Social capital in working life and the health of employees. *Social Science & Medicine* 2004; 59: p. 2447-2458.
28. Nilsson K, Hertting A, Petterson IL & Theorell T. Pride and confidence at work: potential predictors of occupational health in a hospital setting. *Bmc Public Health* 2005; 5: p. 92.
29. Oksanen T, Kouvonen A, Kivimäki M, Pentti J, Virtanen M, Linna A et al. Social capital at work as a predictor of employee health: Multilevel evidence from work units in Finland. *Social Science & Medicine* 2008; 66: p. 637-649.
30. Saksvik PØ, Tvedt SD, Nytrø K, Andersen GR, Andersen TK, Buvik MP et al. Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress* 2007; 21: p. 243-263.
31. Siegel PA, Post C, Brockner J, Fishman AY & Garden C. The moderating influence of processual fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *J Applied Psychol* 2005; 90: p. 13-24.
32. Spell CS & Arnold T. An appraisal perspective of justice, structure, and job control as antecedents of psychological. *Journal of Organizational Behavior* 2007; 28: p. 729-751.
33. Spreitzer GM & Mishra AK. Giving up control without losing control. *Group & Organization Management* 1999; 24: p. 155-187.

34. Stinglhamber F, Cremer DD & Mercken L. Perceived Support as a Mediator of the Relationship Between Justice and Trust. *Group & Organization Management* 2006; 31: p. 442-468.
35. Sutinen R, Kivimäki M, Elovainio M & Virtanen M. Organizational fairness and psychological distress in hospital physicians. *Scand J Public Health* 2002; 30: p. 209-215.
36. Ylipaavalniemi J, Kivimäki M, Elovainio M, Virtanen M, Keltikangas-Järvinen L & Vahtera J. Psychosocial work characteristics and incidence of newly diagnosed depression: a prospective cohort study of three different models. *Soc Sci Med* 2005; 61: p. 111-122.
37. Zohar D. The justice perspective of job stress. *J Organizational Behav* 1995; 16: p. 487-495.

## 5. Social kapital i danske virksomheder

Der er som sagt ikke meget forskning der har fokuseret på social kapital på virksomhedsniveau, specielt ikke i Danmark.

Der findes dog enkelte danske undersøgelser som fokuserer på væsentlige elementer i social kapital, nemlig tillid, retfærdighed og samarbejde. De kan dermed bidrage til en forståelse af begrebet social kapital på virksomhedsniveau.

Især to undersøgelser giver et væsentligt bidrag til beskrivelsen af social kapital i danske virksomheder: NFA's spørgeskemaundersøgelse om det psykiske Arbejds miljø – også kaldet "tredækkeren" samt forskningsprojektet VIPS – Virksomhedernes indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Tredækkeren kan give et gennemsnitligt billede af hvordan danske lønmodtagere vurderer den sociale kapital på danske arbejdspladser. Via et spørgeskema er lønmodtagerne bl.a. blevet spurgt om deres oplevelse af tillid og retfærdighed på arbejdspladsen. Spørgeskemaet indeholder ikke nogen spørgsmål om virksomhedens samarbejdsevne. Derimod er der en række spørgsmål som handler om ledelseskvalitet, social støtte og socialt fællesskab – forhold som man kan se som et udtryk for virksomhedens samarbejdsevne.

VIPS-projektet bidrager med

### Kortlægning af danske lønmodtageres psykiske arbejdsmiljø

Spørgeskemaundersøgelse foretaget af NFA – Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø.

Undersøgelsen (også kaldet tredækkeren) blev foretaget i 2005. Et repræsentativt udsnit på 3.517 danske lønmodtagere mellem 20 og 59 år fik spørgeskemaet. Svarprocenten var 60 %.

De fleste spørgsmål i skemaet handler om respondentens vurdering af eget arbejde, men netop i forhold til spørgsmålene om tillid og retfærdighed bliver det i skemaet pointeret at spørgsmålene ikke handler om den enkeltes arbejde, men om *arbejdspladsen som helhed*.

### Projektet Virksomhedernes Indsats for et Bedre Psykisk Arbejds miljø - VIPS

14 virksomheder inden for områderne omsorgsarbejde, vidensarbejde og industriarbejde blev fulgt igennem ca. 2 år. Det psykiske arbejdsmiljø blev undersøgt både ved projektets start og slutning. Ind i mellem arbejdede virksomhederne med at forbedre deres psykiske arbejdsmiljø, og denne proces er fulgt ved hjælp af kvalitative interview og observationer.

De medvirkende virksomheder:

#### Viden:

Sparekasse

Bank

Konsulenthus

IT-virksomhed

#### Omsorgsarbejde

Daginstitutioner

Sundhedstjeneste

Døgninstitution

Hjemmepleje

Familierådgivning

#### Industri

Transportmateriel

Maskinfabrik

Catering

Trykkeri

Fiskefabrik (lukket undervejs)

[www.VIPS-projekt.dk](http://www.VIPS-projekt.dk)



viden om hvordan social kapital udmønter sig som et kollektivt fænomen i en række konkrete virksomheder inden for tre områder:

- Omsorgsarbejde
- Vidensarbejde
- Industrierarbejde.

På disse virksomheder besvarede de ansatte de samme spørgeskemaer som i NFA's undersøgelse og dermed også de samme spørgsmål om støtte, ledelse, tillid og retfærdighed. Men i dette projekt bliver det muligt at sammenligne virksomhed for virksomhed. Via disse besvarelser kan man altså finde viden om den sociale kapital som et kollektivt fænomen i virksomheden.

### **5.1 Set med lønmodtagernes øjne**

I det følgende beskriver vi danske lønmodtageres oplevelse af social kapital på arbejdspladserne. Vi ser endvidere på sammenhængen mellem psykisk arbejdsmiljø og social kapital. Resultaterne kan findes på: [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk).

#### **Tillid på danske arbejdspladser**

Tillid på arbejdspladsen kan måles ved hjælp af to skalaer – en for "lodret" tillid, dvs. mellem ansatte og ledelse og en for "vandret" tillid, dvs. mellem de ansatte (Kristensen et al. 2007).

"Lodret" tillid kan man vurdere ved hjælp af følgende fire spørgsmål fra spørgeskemaet. De måler alle sammen medarbejdernes tillid til ledelsen:

- *Stoler ledelsen på at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?*
- *Kan man stole på de udmeldinger der kommer fra ledelsen?*
- *Holder ledelsen vigtige informationer skjult for medarbejderne?*
- *Kan de ansatte give udtryk for deres meninger og følelser?*

Vandret tillid kan man vurdere ved hjælp af tre spørgsmål som måler medarbejdernes tillid til hinanden:

- *Holder da ansatte informationer skjult for hinanden?*
- *Holder de ansatte informationer skjult for ledelsen?*
- *Stoler de ansatte i almindelighed på hinanden?*

Svarmulighederne er: "I meget høj grad", "I høj grad", "Delvist", "I ringe grad", "I meget ringe grad".

Resultaterne peger ret overbevisende på, at medarbejderne på danske arbejdspladser har tillid både til ledelsen og til hinanden. Det fremgår tydeligt af tabel 1.

**Tabel 1.** Spørgsmål og svarfordelinger for de to skalaer om tillid og troværdighed i tredækker II undersøgelsen (N=3.517).

	I meget høj grad %	I høj grad %	Delvist %	I ringe grad %	I meget ringe grad %	Point
<b>"Lodret tillid":</b>						67,0
"Stoler ledelsen på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?"	20,1	53,6	21,3	3,9	1,1	71,9
"Kan man stole på de udmeldinger der kommer fra ledelsen?"	13,8	40,4	35,4	7,7	2,7	63,7
"Holder ledelsen vigtige informationer skjult for medarbejderne?" *	2,4	8,1	31,3	38,9	19,3	66,2
"Kan de ansatte give udtryk for deres meninger og følelser?"	18,1	49,0	29,5	6,2	2,2	66,2
<b>"Vandret tillid":</b>						68,6
"Holder de ansatte informationer skjult for hinanden?" *	1,3	6,6	31,2	42,4	18,6	67,7
"Holder de ansatte informationer skjult for ledelsen?" *	1,0	5,8	29,4	44,2	19,6	68,9
"Stoler de ansatte i almindelighed på hinanden?"	11,6	56,7	29,3	1,9	0,4	69,3

De fem svarmuligheder får følgende point: I meget høj grad: 100, I høj grad: 75, Delvist: 50, I ringe grad: 25, I meget ringe grad: 0.

\* Omvendt scoring - dvs. at i meget høj grad svarer til 0 point osv. ved disse spørgsmål.

I tabellens højre kolonne er der angivet et samlet antal point for henholdsvis lodret og vandret tillid for hvert af spørgsmålene. Pointene er givet på basis af nogle skalaer som forskerne på NFA har udviklet. Skalaen går fra 0 til 100 point. 0 point betyder ingen tillid – det vil sige at alle respondenter har besvaret med den dårligste svarkategori til alle spørgsmål, mens 100 betyder at alle har svaret med den bedste svarkategori til alle spørgsmål. Fx vil 0 point ved spørgsmålet "Stoler ledelsen på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?" betyde at alle har svaret "I meget ringe grad".

Den gennemsnitlige score for lodret tillid og for vandret tillid er meget lig hinanden. Det tyder på at medarbejderne har lige så meget tillid til hinanden som de har til ledelsen.

Det spørgsmål der får den højeste score, er spørgsmålet "Stoler ledelsen på at medarbejderne gør et godt stykke arbejde". Det stemmer godt overens med et arbejdsmarked, hvor en væsentlig kvalifikation er at medarbejderne kan arbejde selvstændigt. Det fordrer jo at ledelsen

stoler på at medarbejderne gør deres arbejde. Den laveste score er for spørgsmålet "Kan man stole på de udmeldinger der kommer fra ledelsen?" hvilket kan være et tegn på at ledelsen nok stadig holder kortene tæt ind til kroppen i nogle tilfælde.

### Går det retfærdigt til i de danske virksomheder?

Niveauet for retfærdighed og respekt kan vurderes ved hjælp af følgende fire spørgsmål fra spørgeskemaet:

- *Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?*
- *Bliver man anerkendt for et godt stykke arbejde?*
- *Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?*
- *Bliver alle forslag fra de ansatte behandlet seriøst af ledelsen?*

I tabel 2 kan man se i hvor høj grad de danske lønmodtagere vurderer at det går retfærdigt til.

Igen viser det sig at danske lønmodtagere vurderer deres arbejdspladser positivt – dog ikke så positivt som når det gælder tillid.

**Tabel 2.** Spørgsmål og svarfordelinger for de to skalaer om retfærdighed og respekt i tredækker II undersøgelsen (N=3.517).

	I meget høj grad %	I høj grad %	Delvist %	I ringe grad %	I meget ringe grad %	Point
<b>"Retfærdighed og respekt":</b>						59,2
"Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?"	7,4	36,1	42,7	10,4	3,4	58,4
"Bliver man anerkendt for et godt stykke arbejde?"	10,5	37,0	37,2	12,3	3,0	59,9
"Bliver alle forslag fra de ansatte behandlet seriøst af ledelsen?"	7,0	35,2	44,1	10,9	2,9	58,2
"Bliver arbejdsopgaver fordelt på en retfærdig måde?"	6,3	39,1	46,4	6,9	1,3	60,6

De fem svarmuligheder får følgende point: I meget høj grad: 100, I høj grad: 75, Delvist: 50, I ringe grad: 25, I meget ringe grad: 0.

Den gennemsnitlige score for retfærdighed og respekt – dvs. de for de fire spørgsmål – ligger på 59,2. Her er der altså et større rum for forbedring end for tillid som ligger på 67 og 68,6 for henholdsvis lodret og vandret tillid.

### Hvad med samarbejdsevne?

Når det gælder den sidste dimension i virksomhedens sociale kapital, nemlig samarbejdsevne, er der som sagt ikke blevet spurgt direkte til emnet. I stedet er der en række spørgsmål der drejer sig om støtte fra ledelse og kolleger samt om det sociale fællesskab på arbejdspladsen.

Disse spørgsmål vurderer forskerne kan give et vist indtryk af samarbejdsevnen i virksomheden. Det drejer sig om følgende spørgsmål:

***Social støtte fra kolleger***

- *Hvor ofte får du hjælp og støtte fra dine kolleger?*
- *Hvor ofte er dine kolleger villige til at lytte til dine problemer med arbejdet?*
- *Hvor ofte taler dine kolleger med dig om hvor godt du udfører dit arbejde?*

***Social støtte fra overordnede***

- *Hvor ofte er din nærmeste overordnede villig til at lytte til dine problemer med arbejdet?*
- *Hvor ofte får du hjælp og støtte fra din nærmeste overordnede?*
- *Hvor ofte taler din nærmeste overordnede med dig om hvor godt du udfører dit arbejde?*

***Socialt fællesskab***

- *Er der en god stemning mellem dig og dine kolleger?*
- *Er der et godt samarbejde blandt kollegerne på din arbejdsplads?*
- *Føler du dig som en del af et fællesskab på din arbejdsplads?*

Igen ser vi en markant positiv vurdering af de danske arbejdspladser. Se tabel 3. Næste side.

**Tabel 3** Spørgsmål og svarfordelinger i tredækker II undersøgelsen for spørgsmålene i skalaerne for social støtte fra kolleger, social støtte fra overordnede og socialt fællesskab. De tre skalaer udgør tilsammen skalaen for samarbejde.

	Altid %	Ofte %	Sommetider %	Sjældent %	Aldrig/næsten aldrig %	Ikke relevant %	Point
<b>"Samarbejde"</b>							66,0
<b>"Social støtte fra kolleger"</b>							57,3
"Hvor ofte får du hjælp og støtte fra dine kolleger?"	10,5	32,6	37,5	12,1	4,4	2,9	58,4
"Hvor ofte er dine kolleger villige til at lytte til dine problemer med arbejdet?"	25,2	39,5	23,3	5,4	2,6	3,9	70,7
"Hvor ofte taler dine kolleger med dig om, hvor godt du udfører dit arbejde?"	2,6	19,2	36,8	25,4	12,8	3,2	43,1
<b>"Social støtte fra overordnede"</b>							61,6
"Hvor ofte er din nærmeste overordnede villig til at lytte til dine problemer med arbejdet?"	45,2	30,3	16,5	6,2	1,8	-	77,7
"Hvor ofte får du hjælp og støtte fra din nærmeste overordnede?"	21,5	28,2	29,4	16,6	4,4	-	61,5
"Hvor ofte taler din nærmeste overordnede med dig om, hvor godt du udfører dit arbejde?"	5,3	21,4	34,7	27,0	11,5	-	45,5
<b>"Socialt fællesskab"</b>							78,7
"Er der en god stemning mellem dig og dine kolleger?"	41,2	46,3	9,8	1,1	0,5	1,0	82,0
"Er der et godt samarbejde blandt kollegerne på din arbejdsplads?"	28,8	45,7	19,1	3,7	1,4	1,3	74,5
"Føler du dig som en del af et fællesskab på din"	46,0	33,9	12,6	4,3	2,1	1,1	79,7

Skalaen for *Samarbejde* er konstrueret ud fra skalaerne for de tre grupper af spørgsmål om henholdsvis *Social støtte fra kolleger*, *social støtte fra ledelsen* samt *Socialt fællesskab*. De tre skalaer er vægtet lige meget i samarbejds skalaen.

Scoren for *samarbejde* er 66 point, men der er en stor variation både imellem de 3 skalaer og inden for skalaerne. *Social støtte fra kollegerne* scorer lavest med 57,3, *Social støtte fra overordnede* ligger højere med 61,6 og endelig ligger *Socialt fællesskab* højest med 78,7 point.

Når det gælder *Social støtte fra kolleger* ser det ud til at danske lønmodtagere er bedre til at lytte til hinandens problemer end at hjælpe og støtte samt fortælle deres kolleger at de gør et godt stykke arbejde. Måske er det udtryk for at de danske lønmodtagere er bedre til at hjælpe når de bliver bedt om det, end til selv aktivt at støtte kolleger med ros og hjælp.

Når vi ser på *Social støtte fra overordnede* viser det samme billede sig. Ros får den laveste score, hjælp er lidt lettere at få og endelig oplever rigtig mange lønmodtagere altså at ledelsen lytter til dem.

Den højeste score får *Socialt fællesskab* hvor der ikke er helt så stor variation inden for de enkelte spørgsmål. Så selvom den samlede score for Samarbejde ligger rimeligt højt, er der også her plads til forbedringer – især når det gælder nogle af de enkelte parametre som ros og støtte.

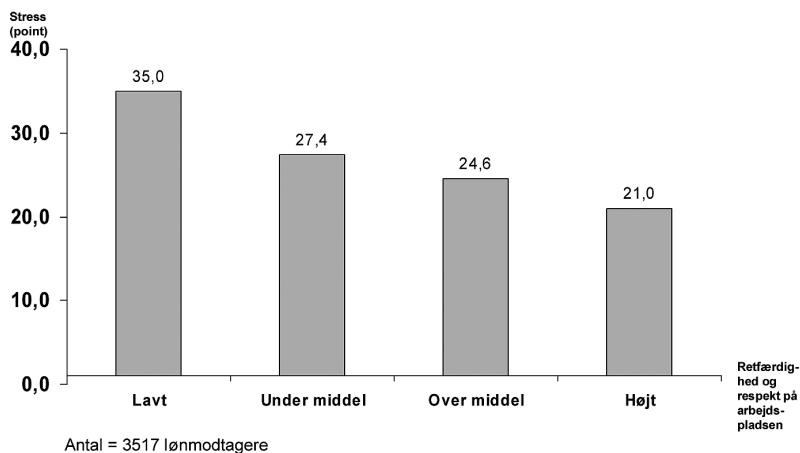
### **Effekt – hvad betyder den sociale kapital?**

Tredækkeren kan også give et indblik i effekten af den sociale kapital, dvs. hvilken effekt den har for medarbejdere og virksomhed (Kristensen 2007b). Analyser af resultaterne peger på en sammenhæng mellem social kapital og stress samt depression.

Figur 1 viser sammenhængen mellem den oplevede retfærdighed og graden af stress. En lignende sammenhæng er fundet for tillid og stress. Det er dog vigtigt at være opmærksom på at det er den samme kilde – dvs. person – der angiver både symptomer og oplevelsen af retfærdighed og tillid. Derfor vil der være en tendens til at der er sammenhæng.

Stress er her målt ved hjælp af fire spørgsmål:

- *Hvor tit har du haft problemer med at slappe af?*
- *Hvor tit har du været irriteret?*
- *Hvor tit har du været anspændt?*
- *Hvor tit har du været stresset?*



Figur 1. Sammenhængen mellem retfærdighed på arbejdspladsen og det gennemsnitlige stress-niveau.

Figuren viser at den fjerdedel der oplever størst uretfærdighed, har et stressniveau på 32 point (stressskalaen er ligesom de tidligere opsat fra 0 til 100) mens den fjerdedel der oplever størst retfærdighed, har et stressniveau på kun 19 point. Det skal i den forbindelse bemærkes at en forskel på 5 point vil svare til en forskel, som den enkelte kan mærke (Hasle et al. 2008). Der er med andre ord tale om en markant sammenhæng mellem (u)retfærdighed i arbejdet og oplevelsen af stress.

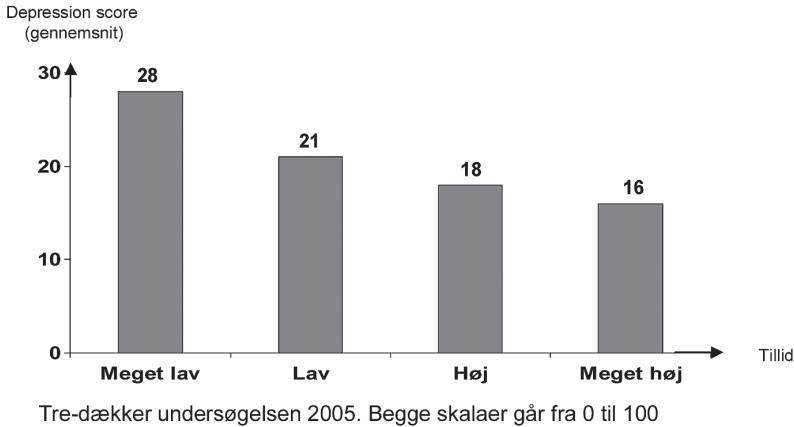
Figur 2 viser sammenhængen mellem lønmodtagernes vurdering af tilliden på deres arbejdsplads og forekomsten af depressive symptomer.

De spørgsmål der ligger til grund for at vurdere depression er følgende:

- *Hvor tit har du været trist til mode?*
- *Hvor tit har du manglet selvtillid?*
- *Hvor tit har du haft dårlig samvittighed eller skyldfølelse?*
- *Hvor tit har du manglet interesse for de ting du foretager dig i dagligdagen?*

Her ser vi også en meget klar sammenhæng: De svarpersoner, der ikke oplever tillid på deres arbejdsplads, har et langt højere niveau for depressive symptomer (28 point) end dem der oplever høj tillid (16 point).

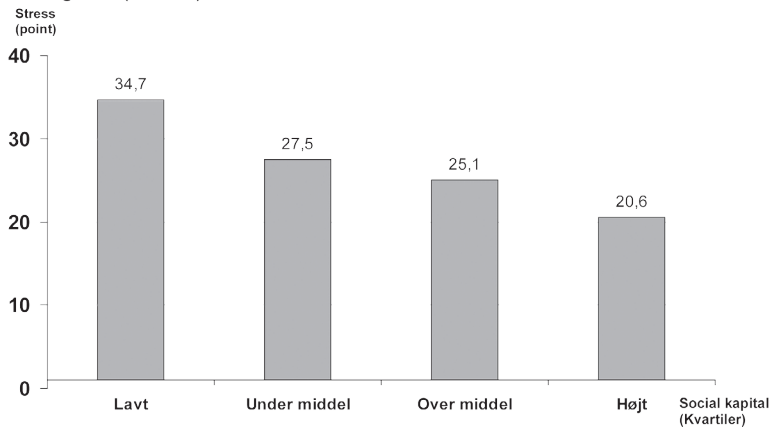
Her gælder også at en lignende sammenhæng kan findes for retfærdighed og depressioner.



Figur 2. Sammenhængen mellem tillid på arbejdspladsen og det gennemsnitlige niveau for depressive symptomer.

De tre dimensioner fra spørgeskemaundersøgelsen: Tillid, Retfærdighed og Samarbejde (Social støtte fra kolleger, Social støtte fra overordnede og Socialt fællesskab) kan samles til et udtryk for den sociale kapital. Det viser sig at også her finder vi en sammenhæng mellem social kapital og stress. Det viser figur 3.

Figur 3. Sammenhæng mellem social kapital og stress blandt svarepersonerne i tredækker II undersøgelsen (N=3.517).



Figur 3. Sammenhæng mellem social kapital og stress blandt svarepersonerne i tredækker II undersøgelsen (N=3.517).

Læg mærke til at det stort set er identiske gradienter der er på figur 1, figur 2 og figur 3 – især er der stor overensstemmelse mellem



figur 1 og 3. Det viser at dimensionerne i den sociale kapital hænger sammen og at den sociale kapital måske hovedsageligt er bestemt af tilliden i virksomheden. Det tyder på at der er behov for at undersøge de indbyrdes dimensioner i social kapital i forhold til hinanden yderligere.

Datamaterialet peger også på sammenhænge for andre dimensioner fx udbrændthed, søvnbesvær og generelt helbred. Der ser altså ud til at være en selvstændig sammenhæng mellem social kapital og helbred blandt de danske lønmodtagere.

#### *Begrænsninger i undersøgelsen*

Ovenstående resultater er interessante fordi de vedrører et repræsentativt materiale af danske lønmodtagere. De viser at niveauet for nogle nøglefaktorer i virksomhedernes sociale kapital er høje i Danmark. Men analyserne har den store mangel at de er gennemført på individniveau. De undersøgte personer arbejder på et stort antal forskellige arbejdspladser, og resultatet er et gennemsnit af alle besvarelser. Dvs. det er et gennemsnitsbillede af de danske arbejdspladser. Det fremgår dermed ikke hvilken betydning social kapital som kollektiv egenskab har i den enkelte virksomhed.

Man kunne fx antage at når lønmodtagerne i Danmark giver de danske arbejdspladser en positiv vurdering, så ville det betyde at den sociale kapital altid var høj i danske virksomheder. Det er ikke tilfældet, viser VIPS-projektet – og dermed kan VIPS-projektet bidrage med mere viden om virksomhedens sociale kapital.

Det er også vigtigt at påpege at tredækkeren ikke giver konkret viden om årsag og virkning, idet den baserer sig på en tværsnitsundersøgelse. Årsagssammenhængen kan derfor ikke afgøres. Måske svarer nogle medarbejdere at de har lav tillid til ledelsen fordi de har stress. Derfor kan vi ikke bare slutte at lav tillid er årsag til stress. Ligesom det forhold at man trives på arbejdspladsen kan have indflyelse på ens vurdering af om ledelsen stoler på en.

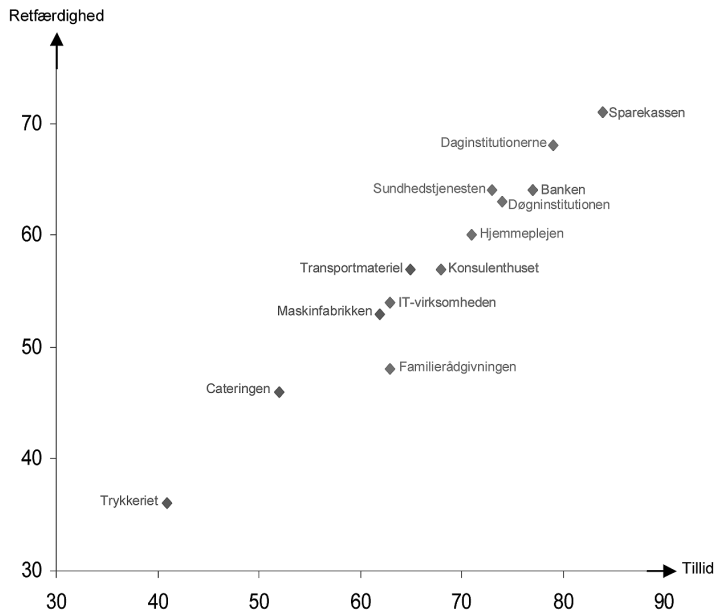
Disse begrænsninger forsøger VIPS-projektet at råde bod på da forskerne her har lavet kvalitative studier i de 14 virksomheder. Det giver konkret viden om de sammenhænge og hændelser i virksomheden som har betydning for besvarelserne. Desuden kan social kapital belyses som kollektiv egenskab i virksomheder gennem spørgeskemaresultater for de enkelte virksomheder.

## 5.2. Social kapital i forskellige virksomheder

I det følgende beskriver vi forskelle og ligheder på social kapital i 14 virksomheder – baseret på VIPS-projektets resultater. Vi ser endvidere på sammenhængen mellem psykisk arbejdsmiljø og social kapital. Resultaterne findes i bogen "Arbejdets kerne – om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø" (Sørensen et al. (red.), 2008) og rapporten "Virksomhedens indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø – Rapport fra forskningsprojektet VIPS" (Hasle et al. 2008).

### Retfærdighed og lodret tillid

VIPS-projektet viser nogle meget overbevisende sammenhænge. Hvis man ser på hvordan virksomhederne fordeler sig på dimensionerne lodret tillid og retfærdighed, så lægger de sig næsten på en ret linje – se figur 4 (Sørensen et al. (red.), 2008)



Figur 4. Gennemsnitsscoren på dimensionerne retfærdighed og "lodret" tillid i de 13 arbejdspladser i VIPS-projektet.

Der er altså en meget klar *sammenhæng* mellem de to dimensioner. Ligger man højt på den ene dimension, så ligger man også højt på den anden. Det tyder altså på at de to af dimensionerne i den sociale kapital har en indbyrdes sammenhæng. For det andet er der en stor *spredning* i niveauet mellem de 13 virksomheder. Øverst finder vi sparekassen med et meget højt niveau på begge dimensioner og

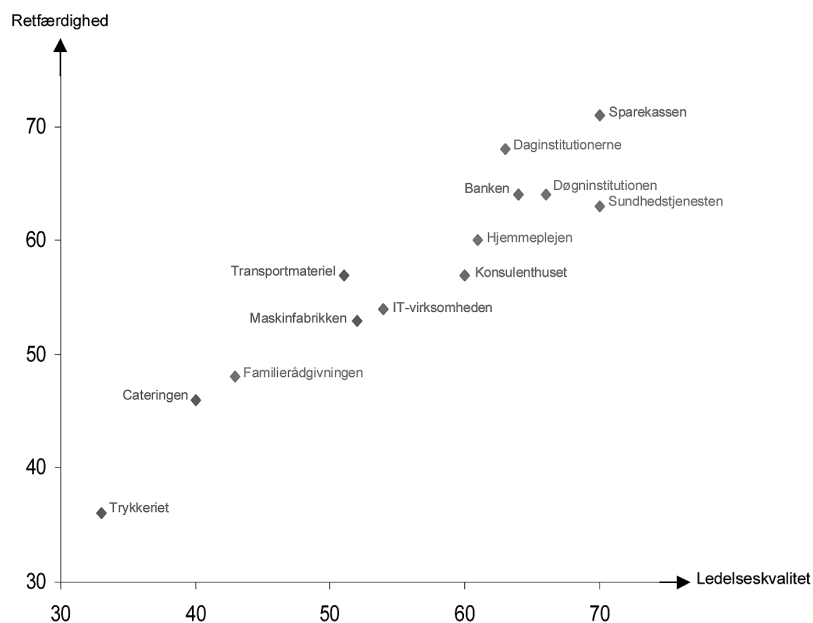
nederst ligger trykkeriet som har den laveste score. For det tredje er der en tendens til, at industriarbejdspladserne har den laveste placering og vidensarbejdspladserne den bedste – selv om der er et betydeligt overlap mellem grupperne. Det er altså ikke nødvendigvis sektoren som afgør den enkelte virksomheds placering.

Forskerne har set på sammenhængen mellem ledelseskvalitet og retfærdighed på arbejdspladsen. Ledelseskvalitet er i spørgeskemaundersøgelsen målt ved hjælp af følgende spørgsmål:

*I hvor høj grad kan man sige at den nærmeste ledelse på din arbejdsplads*

- sørger for at den enkelte medarbejder har gode udviklingsmuligheder?
- prioriterer trivslen på arbejdspladsen højt?
- er god til at planlægge arbejdet?
- er god til at løse konflikter?

Her viser der sig en klar sammenhæng som man kan se af figur 5.



Figur 5. Sammenhængen mellem ledelseskvalitet og retfærdighed på arbejdspladsen i 13 arbejdspladser i VIPS-projektet.

Der er faktisk en slående lighed mellem figur 4 og 5. De tre dimensioner tillid, retfærdighed og ledelseskvalitet giver altså helt det samme

billede når vi sammenligner de 13 virksomheder. Ligger man højt på den ene af de tre dimensioner, ligger man også højt på de andre to. Hvis man kan sige at ledelseskvalitet er et udtryk for samarbejdsevnen, så viser disse analyser altså at de tre aspekter af virksomhedernes sociale kapital optræder samlet.

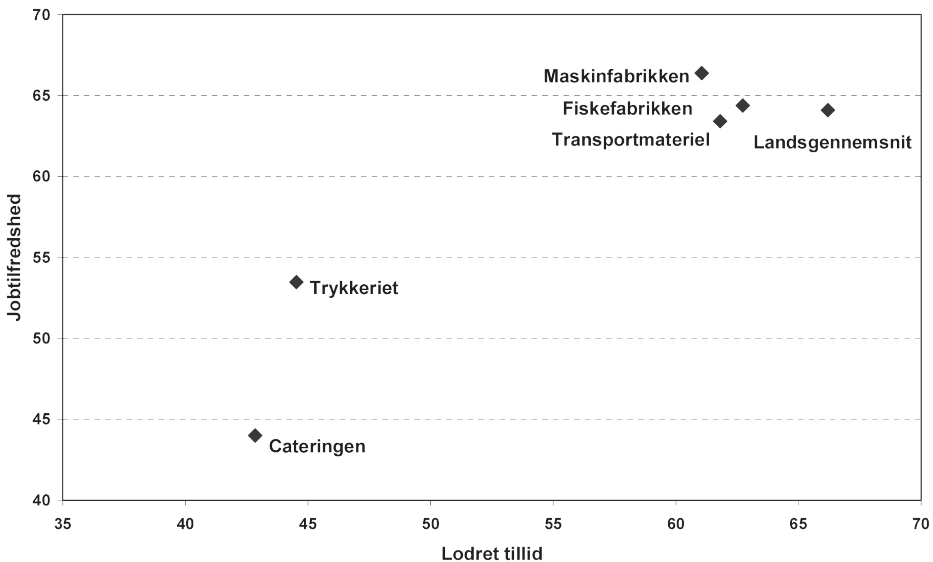
Men gælder der så også at virksomheder med høj social kapital ligger godt på andre dimensioner?

Forskerne har kigget nærmere på resultaterne for de 5 industrivirksomheder – det vil sige virksomheder, der i udgangspunktet har en del ens betingelser (Hasle et al. 2008; Kristensen, Hasle, & Pejtersen 2008). Resultaterne giver viden om sammenhængen mellem medarbejdernes sundhed og social kapital.

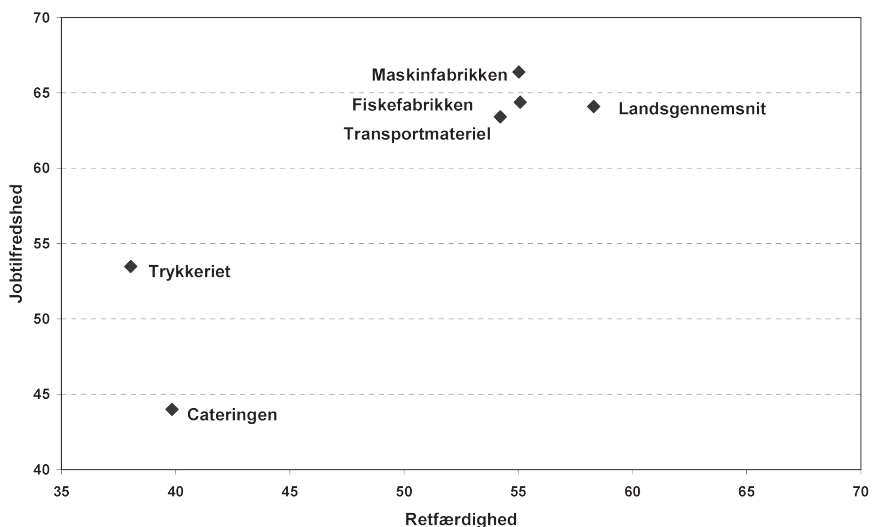
Forskerne undersøgte for det første om jobtilfredshed hænger sammen med hver af de tre dimensioner i social kapital: tillid, retfærdighed og samarbejde. Se figur 6, 7 og 8. Samarbejde er her udtrykt ved hjælp af tre dimensioner fra spørgeskemaet: Social støtte fra kolleger, Social støtte fra ledelsen og Socialt fællesskab.

Her ser vi for det første en klar sammenhæng mellem jobtilfredshed og henholdsvis tillid og retfærdighed. Derimod er sammenhængen mellem samarbejde og jobtilfredshed ikke så klar.

For det andet ser vi igen en stor spredning mellem virksomhederne – selvom de alle er industrivirksomheder.



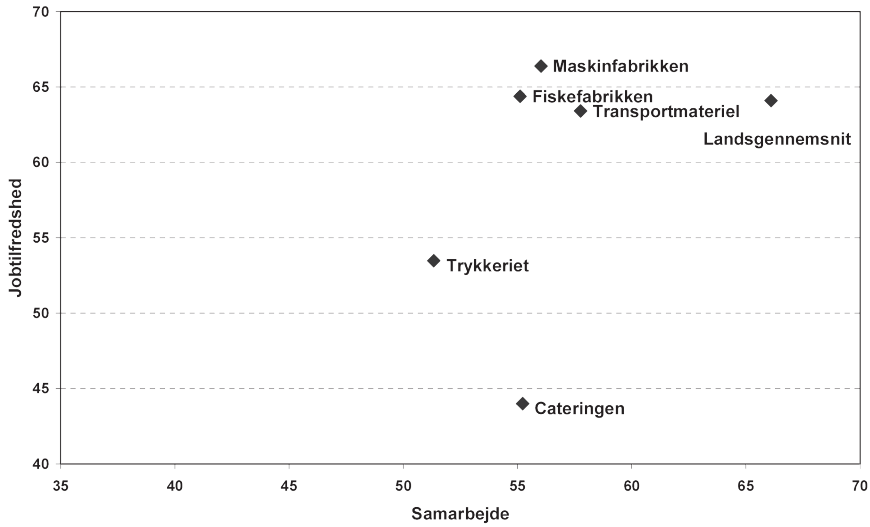
Figur 6. Lodret tillid og jobtilfredshed i de fem industrivirksomheder i VIPS-projektet



Figur 7. Retfærdighed og jobtilfredshed i de fem industrivirksomheder i VIPS-projektet

De fem industrielle virksomheder fordeler sig på en meget markant måde i to grupper for de to dimensioner tillid og retfærdighed. Trykkeriet og cateringens udgør den ene gruppe med lav tillid og retfærdighed, mens de resterende tre virksomheder udgør den anden gruppe. En nøjere gennemgang af svarfordelingerne på de fem virksomheder viser at denne placering afspejler sig i samtlige spørgsmål, som blev stillet om tillid og retfærdighed. Her ser vi kun på de spørgsmål der handler om lodret tillid, da analyserne viser at pointniveauet er nogenlunde det samme for lodret og vandret tillid.

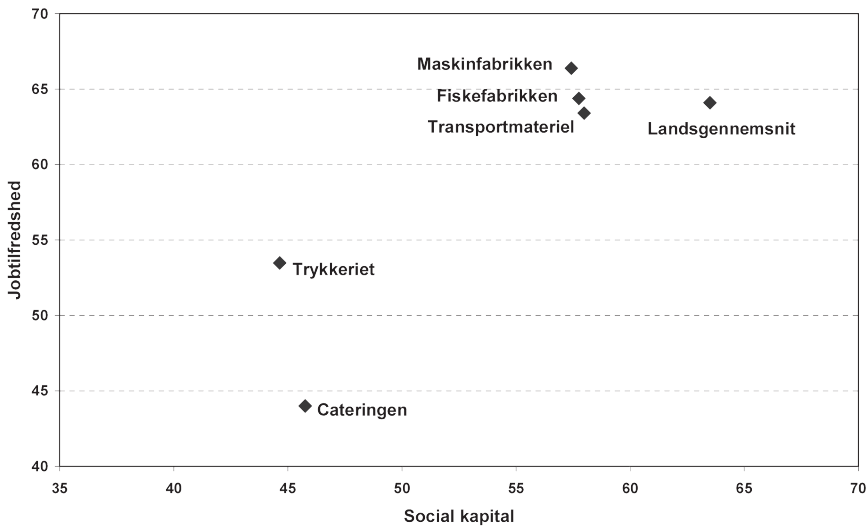
For dimensionen samarbejde ses som sagt ikke samme markante fordeling af virksomhederne som for de to andre komponenter af social kapital (figur 8).



Figur 8 Samarbejde og jobtilfredshed i de fem industrivirksomheder i VIPS-projektet

Samarbejdsdimensionen er således ikke alene i stand til at skelne de to grupper af virksomheder fra hinanden. Eller omvendt – det tyder på at de to dimensioner tillid og retfærdighed er bedst til at forklare forskelle i jobtilfredshed i de 5 virksomheder.

Endelig har forskerne lavet en figur der viser sammenhængen mellem jobtilfredshed og social kapital under et (figur 9).



Figur 9 Social kapital og jobtilfredshed i de fem industrivirksomheder i VIPS-projektet

Figuren viser ikke noget nyt, idet den ligner figur 6 og 7 for jobtilfredshed i forhold til henholdsvis tillid og retfærdighed. De fem virksomheder fordeler sig på samme måde i to grupper som tidligere vist for tillid og retfærdighed, blot med mindre markant forskel når det gælder social kapital samlet set. Det skyldes at samarbejdsdimensionen nu indgår i den samlede dimension.

Interview med ledere og medarbejdere i de fem virksomheder bekræfter opdelingen i de to markante grupper. Derudover giver interviewene en mere uddybende beskrivelse af tillid i de 5 virksomheder.

Trykkeriet og cateringen har hver sin specifikke historie som kan forklare mangel på tillid og retfærdighed (Sørensen et al. (red.), 2008; Hasle et al. 2008). Trykkeriet har en lang historie som familieejet virksomhed, hvor der var nære relationer mellem ejerfamilien og medarbejderne, specielt gennem tillidsrepræsentanterne. De seneste 10 år har virksomheden gennemgået fusioner og investeringer i ny teknologi. I kølvandet herpå er der sket dramatiske reduktioner i antallet af medarbejdere. Samtidig er en ny generation af familien trådt til, og de har stillet krav om højere indtjening. Igennem nye selskabskonstruktioner har de fjernet sig fra det direkte samarbejde med medarbejderne. Efter mange års samarbejde og medvirken til at få fusionerne og den nye teknologi til at fungere, føler medarbejderne sig svigtet af både ejerne og en nyansat ledelse som presser på for yderligere effektivisering.

Noget lignende gør sig gældende i cateringvirksomheden. Dens historie er kortere, men ikke mindre markant. Her har man over en forholdsvis kort årrække bevæget sig fra at være førende på markedet til at være en forholdsvis lille aktør. I den proces er der sket en række fusioner og en betydelig reduktion blandt medarbejderne. Samtidig har virksomheden med ganske få års mellemrum skiftet ejere, og de nye ejere har løbende skiftet ud i ledelsen. Medarbejderne opfatter den manglende kontinuitet i ledelsen som en afgørende årsag til både vanskelighederne med at klare sig på markedet og med at få den daglige produktion til at fungere effektivt.

Institutionel tillid kan bidrage til at forklare den manglende tillid (og retfærdighed) i trykkeriet (Hasle & Sørensen 2007). Virksomheden havde været igennem en forandringsproces med sammenlægning af to trykkerier samt nedskæringer, hvilket i sig selv kan skabe utryghed. Derudover førte processen som sagt til at topledelsen fjernede sig fra det direkte samarbejde med medarbejderne. De blev ikke involveret som før. Det har ført til at medarbejderne så topledelsens beslutninger i et

nyt lys. Igangsatte aktiviteter skabte nogle antagelser om topledelsens hensigter blandt medarbejderne – fx om at de kun tænkte på sig selv og ikke medarbejderne. Topleledelsen blev en institution som medarbejdere havde forskellige grader af tillid til. Resultater fra interviews og observationsstudier viser at selv små initiativer fra ledelsens side fik stor symbolsk betydning – uafhængigt af ledelsens faktiske hensigter.

Forløbet bekræfter at det er en lang proces at vende situationen hvis der først er begyndende mistillid i en virksomhed. Ledelsen skal med flere forskellige initiativer og handlinger give medarbejderne nye erfaringer der bekræfter ledelsens gode vilje.

Der kan findes lighedspunkter med de tre øvrige virksomheder, men også markante forskelle. I fiskefabrikken og transportmateriefabrikken har man også været igennem fusioner og mandskabsreduktioner. Men kendskabet til ledelsen har givet tiltro til at ledelsen har forsøgt at løse problemerne på den bedst mulige måde. I maskinfabrikken har man haft en meget lang periode med stabil ledelse og stærk vækst. Et års tid inden VIPS-projektets spørgeskemaundersøgelse var virksomheden gået i gang med et generationsskifte med en delvis fornyelse af ledelsen. Samtidig var der en vis stagnation af markedet. Det gav usikkerhed, og det år var der for første gang nogensinde en strejke på virksomheden. Medarbejderne protesterede mod en nyansat produktionschef. Virksomheden tog konsekvensen af det dårlige samarbejde med den nye chef og fyrede ham. Det var en handling der viste at ledelsen tog medarbejdernes bekymringer i forbindelse med generationsskiftet alvorligt. En handling der formentlig har skabt tillid til ledelsen.

### **Psykisk arbejdsmiljø og social kapital**

Jobtilfredshed er ét udtryk for det psykiske arbejdsmiljø, men vi kan også finde nogle sammenhænge mellem social kapital og nogle af de andre elementer i det psykiske arbejdsmiljø? Ofte antager vi at det psykiske arbejdsmiljø og de psykosociale belastninger er determineret af jobbet karakter og den type arbejde der udføres – det vil sige de egenskaber jobbet har og de krav det stiller til medarbejderne. Det vil så betyde at man vil kunne se at virksomheder med samme type job har stort set de samme belastninger i det psykiske arbejdsmiljø. Det viser sig ikke helt at være tilfældet i analyserne af VIPS-virksomhederne. Nogle andre forhold er også på spil.

Figur 10 viser hvordan virksomhederne i VIPS-projektet fordeler sig på dimensionerne Emotionelle krav og Krav om at skjule følelser. Og det vi ser, er overraskende.



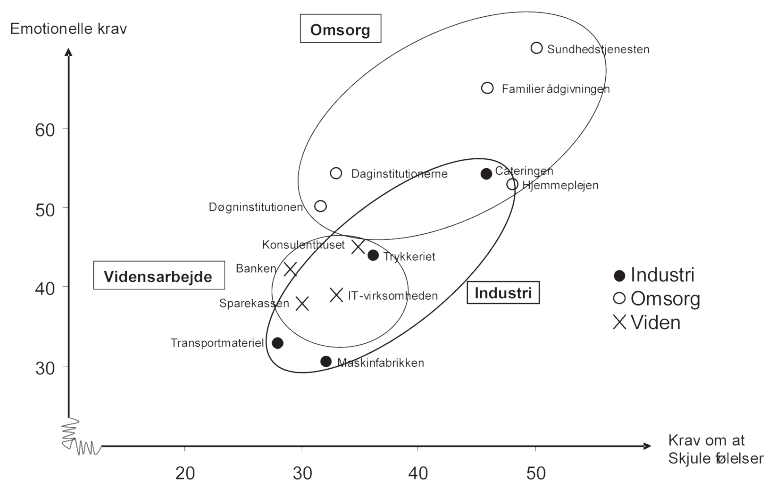


Fig. 10. Emotionelle krav og Krav om at skjule følelser

Forventningen ville være at industrivirksomheder ligger nederst til venstre idet vi forventer lave krav på begge dimensioner, mens omsorgsarbejdspladserne omvendt burde ligge højt og til venstre. Symbolarbejdspladserne i midten. Men sådan er billedet ikke. Især to af industrivirksomhederne bryder med mønsteret: Cateringen og trykkeriet. Cateringen ligger tilmed helt oppe i feltet, hvor omsorgsarbejdspladserne befinder sig. Transportmateriel og maskinfabrikken ligger placeret nogenlunde som forventet. Det er interessant at netop catering og trykkeriet ligger "forkert" placeret da netop de to virksomheder er kendetegnet ved en lav social kapital. De kvalitative undersøgelser bekræfter at de ansatte føler sig følelsesmæssigt belastet og at de finder det vanskeligt at udtrykke både følelser og meninger uden at møde negative sanktioner.

Det interessante er om det så har en betydning for hvordan medarbejderne vurderer det psykiske arbejdsmiljø eller for om de synes det er godt at være i virksomheden. De to dimensioner *jobtilfredshed* og *involvering i arbejdspladsen* giver udtryk for *hvor det er godt at være*. Hvis man både er glad for sit job og for sin arbejdsplads, så er det en stærk indikator for et godt psykisk arbejdsmiljø. På dette felt kan vi ikke have nogen klare forventninger til hvordan virksomhederne fordeler sig i figuren, idet stress, udbrændthed og manglende arbejdsglæde kan opstå i alle de tre former for arbejde.

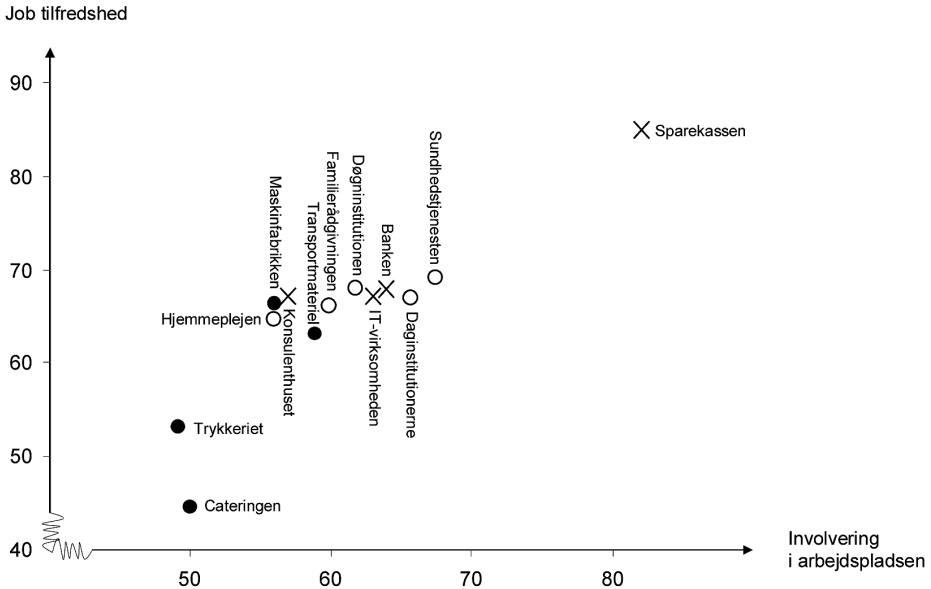


Fig. 11 Hvor er det godt at være – Jobtilfredshed og involvering i arbejdspladsen

Figuren viser, at de allerfleste af VIPS-virksomhederne scorer næsten det samme på jobtilfredshed: 65-69 point. Men der er tre meget afvigende virksomheder. Cateringen og trykkeriet har en meget lav tilfredshed mens tilfredsheden i sparekassen er overordentlig høj. Disse tre virksomheder adskiller sig også fra de andre med hensyn til involvering i arbejdspladsen. Især forekommer sparekassen at være i en klasse for sig med pointgennemsnit, der er meget vanskelige at overgå. Når man ser bort fra disse tre virksomheder, må det konstateres, at der ikke er noget klart mønster i figuren. Konklusionen må være at man kan skabe jobtilfredshed i alle tre typer af arbejdspladser. Tilsyneladende er det i højere grad den sociale kapital der tæller. Vi har set at netop catering og trykkeriet ligger meget lavt på dimensionerne tillid og retfærdighed, mens sparekassen ligger i top på disse to indikatorer. Disse tre virksomheder repræsenterer altså både lav og høj kapital samtidig med at de repræsenterer yderpunkterne på en række vigtige dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø.

Det er en kraftig indikation på at det psykiske arbejdsmiljø ikke er "determineret" af ydre strukturelle, materielle eller økonomiske vilkår. Den sociale kapital kan spille en afgørende rolle. Det betyder også at den enkelte virksomhed kan gøre en forskel – uanset branche og jobtype.

Flere kvantitative analyser af datamaterialet fra VIPS bekræfter dette billede (Kristensen, Hasle, & Pejtersen 2008). De viser en række markante forskelle mellem de to grupper af industrielle virksomheder.

Ser vi på værdierne for *involvering i arbejdspladsen, ledelseskvalitet, mening i arbejdet og forudsigelighed*, viser det sig at de to virksomheder med lav social kapital også har en lav ledelseskvalitet og lav forudsigelighed. Sammenhængen mellem social kapital på den ene side og involvering i arbejdspladsen og mening i arbejdet er mindre klar. Se Tabel 4.

**Tabel 4.** Involvering i arbejdspladsen, ledelseskvalitet, mening i arbejdet og forudsigelighed fordelt på de fem industrivirksomheder i VIPS-projektet.

	LAV SOCIAL KAPITAL		HØJERE SOCIAL KAPITAL		
	Trykkeri	Catering	Transport	Fisk	Maskin
Involvering	48,5	49,5	<b>59,0</b>	50,1	55,9
Ledelseskvalitet	29,8	32,6	50,6	<b>53,2</b>	51,4
Mening i arbejdet	64,1	67,5	70,8	66,5	<b>73,8</b>
Forudsigelighed	38,2	33,3	53,1	<b>59,5</b>	53,9

De lyse grå tal angiver den dårligste værdi i dimensionen, og de fede sorte den bedste værdi i dimensionen. Skalaer fra 0 til 100 er baseret på spørgeskemaer.

Der er også klare sammenhænge mellem virksomhedernes sociale kapital og de ansattes helbred. De ansatte i de to virksomheder med lav social kapital har et væsentligt dårligere selv vurderet helbred, lavere mentalt helbred og vitalitet og højere forekomst af somatisk og kognitiv stress. Tages der hensyn til forskelle i køn og alder på de fem virksomheder ses ikke nævneværdig forskel i forhold til de ukorrigerede tal. Se tabel 5.

**Tabel 5.** Forskellige mål for psykisk helbred på de fem industrivirksomheder i VIPS projektet.

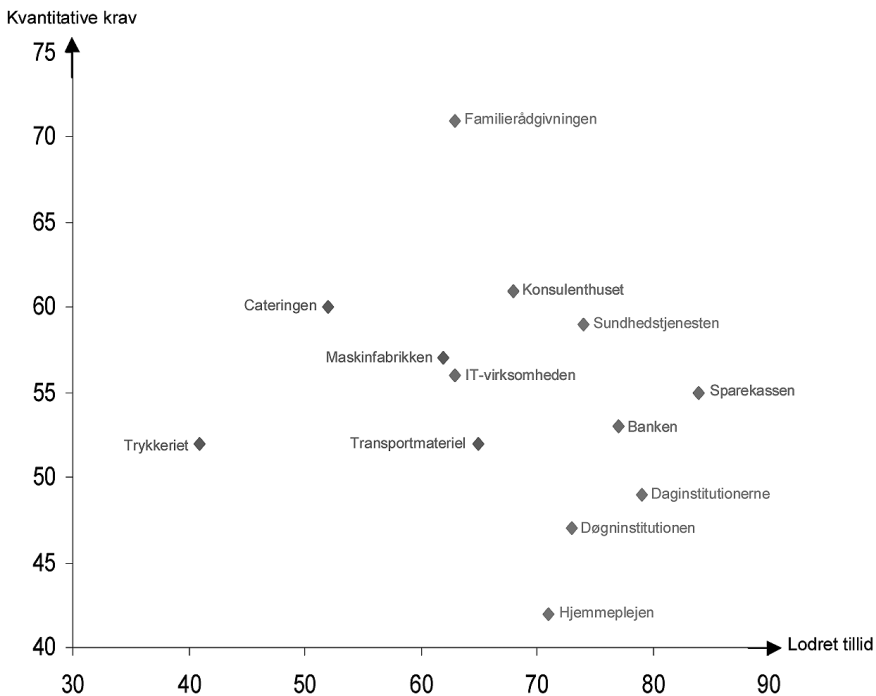
	LAV SOCIAL KAPITAL		HØJERE SOCIAL KAPITAL		
	Trykkeri	Catering	Transport	Fisk	Maskin
Mentalt helbred	75,0	68,1	<b>81,3</b>	78,6	79,8
Selv vurderet helbred	70,2	75,2	80,4	75,3	<b>81,4</b>
Vitalitet	58,6	55,0	<b>70,4</b>	66,5	69,2
Somatisk stress (her skal tallet helst være lavt)	25,6	27,3	17,2	21,8	<b>16,5</b>
Kognitiv stress (her skal tallet helst være lavt)	28,2	25,0	<b>19,2</b>	19,3	20,0

De lyse grå tal angiver den dårligste værdi i dimensionen, og de fede sorte den bedste værdi i dimensionen.

Alle skalaer går fra 0 til 100. For de tre øverste dimensioner er høje tal lig med godt helbred. For de to stress-skalaer er høje tal lig med højt stressniveau.

Sammenligningerne mellem de fem VIPS-virksomheder er på mange måder overraskende. Umiddelbart ville man forvente at fiskefabrikken og cateringen som er præget af ensidigt gentaget arbejde (EGA), ville udgøre den "belastede gruppe", mens de øvrige virksomheder med mere varieret arbejde ville udgøre den anden gruppe. Faktisk har fiskefabrikken og trykkeriet "byttet plads" i forhold til den forståelse, så de ansatte på fiskefabrikken på alle fem dimensioner i tabel 5 ligger bedre placeret end de ansatte på trykkeriet. Virksomhedernes sociale kapital har tilsyneladende overlejet de traditionelle jobfaktorer som knyttes til det psykiske arbejdsmiljø.

Det er ikke alle jobfaktorer i det psykiske arbejdsmiljø der ser ud til at have en sammenhæng med dimensionerne i den sociale kapital (Kristensen 2007a). Fx er der ikke nogen sammenhæng mellem tillid og kvantitative krav – dvs. arbejdsmængde og tidspres. Kvantitative krav er altså et forhold der ikke er bestemt af virksomhedens sociale kapital – dvs. man ikke kan sige noget om at virksomheder med høj social kapital stiller højere eller lavere krav til deres medarbejdere. Det viser figur 12.



Figur 12. Sammenhængen mellem "lodret" tillid og gennemsnitlige kvantitative krav i 13 virksomheder i VIPS-projektet.

### **5.3. Konklusion**

Gennemgangen af både resultaterne fra tredækkeren/NFA's spørgeskemaundersøgelse og VIPS-projektet tyder på at social kapital har en betydning for det psykiske arbejdsmiljø – både set som et gennemsnit for de danske lønmodtagere og på virksomhedsniveau. Vi har set at der er forskelle på virksomheders sociale kapital og at virksomheder med høj social kapital har et bedre psykisk arbejdsmiljø på en række områder. Dog viser analyserne at social kapital/lodret tillid ikke har indflydelse på alle forhold, fx de kvantitative krav. Det bekræfter hypotesen om at social kapital har en særlig betydning på nogle særlige forhold i virksomhederne.

Vi vurderer at analyserne virker temmelig overbevisende, samtidig med at de kun udgør en første afdækning. Derfor er der behov for flere studier med et større materiale af virksomheder samt mere grundige studier af social kapital på virksomhedsniveau. Hvad kan styrke den sociale kapital på virksomhedsniveau, og hvilke muligheder giver det for det fremtidige arbejdsmiljøarbejde at fokusere på social kapital?

I det næste kapitel vil vi komme med en række bud på hvilke perspektiver der er ved at bruge begrebet social kapital i sammenhæng med psykisk arbejdsmiljø.

## 6. Perspektiver på virksomhedens sociale kapital

De foregående kapitler viser at virksomhedens sociale kapital har betydning for såvel arbejdsmiljøet som performance i form af produktivitet og kvalitet. Det bliver derfor naturligt at spørge hvordan virksomheder kan arbejde med at opbygge social kapital og dermed forbedre arbejdsmiljøet og performance. Det er naturligvis virksomhederne selv der finder ud af om og hvordan de skal beskæftige sig med social kapital. Men med de store fordele forbundet med social kapital har samfundet en naturlig interesse i at fremme opbygningen af social kapital i virksomhederne. Også her rejser der sig spørgsmålet om hvordan det kan ske. Det er disse spørgsmål vi forsøger at besvare i dette kapitel.

Det er i den sammenhæng vigtigt at være opmærksom på samspillet mellem social kapital i det danske samfund og i virksomhederne. Den sociale sammenhængskraft sammen med tillid til andre mennesker og til samfundets institutioner er afgørende forudsætninger for virksomhedens sociale kapital. Den generelle samfundsudvikling har derfor også betydning for de enkelte virksomheders sociale kapital, og det bliver derfor vigtigt at udvikle en politik som understøtter den sociale kapital.

Vi bevæger os her ind på et ret udforsket område. Der er dele af litteraturen som giver indikationer af hvilke faktorer som kan styrke tillid og retfærdighed, og de netop offentliggjorte resultater fra VIPS-projektet om den praktiske indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø indeholder brugbare elementer (Sørensen et al. (red.), 2008). Til gengæld er den videnskabelige litteratur som helhed ret begrænset. Derfor trækker vi også på erfaringerne fra en række aktionsforskningsprojekter som forfatterne har været involveret i samt den generelle litteratur om forandringsprocesser. På baggrund heraf peger vi på de muligheder, virksomhederne og samfundets institutioner har for at understøtte den sociale kapital. Vi illustrerer forslagene med tre casehistorier som fortæller hvordan man i praksis har arbejdet med elementer af social kapital.

### 6.1. En helhedsorienteret tilgang

Arbejdsmiljøforståelsen i Danmark retter sig mod forebyggelse af sundhedsskader, og den tager dermed i høj grad udgangspunkt i

risikofaktorer for sygdom. Det er disse faktorer som skal identificeres og kontrolleres. Denne tilgang er nødvendig og effektiv i forhold til velafgrænsede problemer med en klar årsags-virkningssammenhæng. Den kommer imidlertid til kort overfor mere komplekse problemer hvor flere forskellige årsager spiller sammen, og forskellige virkninger kan have både negative og positive konsekvenser. Fx kan visse krav i arbejdet af nogle personer opleves som belastende og efterhånden føre til sygdom, mens de af andre opfattes som positive udfordringer de ikke vil undvære. Det er specielt i forhold til psykisk arbejdsmiljø at denne problemstilling gør sig gældende. En mulig løsning kan være at lægge risikofaktorerne til side og i stedet tænke i det positive man vil opnå i arbejdet og kritisk evaluere om tiltag fremmer en sådan udvikling. Dvs. at fokusere på trivsel og et godt stykke arbejde.

Forholdet mellem det individuelle og det kollektive er en anden problemstilling som ofte viser sig i forsøget på at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. I og med at det psykiske arbejdsmiljø opleves forskelligt af forskellige mennesker, får indsatsen for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø ofte en individuel karakter. Den enkelte person skal blive bedre til at håndtere sin stress. Mens der er god mening i at hjælpe enkeltpersoner som har fået problemer, får man med den individuelle tilgang ikke fjernet de årsager til stress som skyldes arbejdet og dets organisering.

Den moderne Human Resource Management (HRM) lider under samme problemstilling. Her rettes fokus også i høj grad mod individet. HRM søger at styrke hvad man kan kalde den humane kapital gennem bl.a. kompetenceudvikling og MUS-samtaler. En sådan tilgang overser let at den egentlige værdiskabelse først og fremmest sker gennem relationerne mellem mennesker. Der er her der skabes værdi, og det er her der sker innovation.

Mange opfatter arbejdsmiljø og produktivitet som modstridende størrelser. Hvis kravene til produktivitet stiger, går det ud over arbejdsmiljøet. Arbejdet bliver intensiveret gennem højere krav og færre ressourcer, og dermed stiger nedslidningen af medarbejderne. Sådan er det formodentlig også i en række tilfælde, men det behøver ikke nødvendigvis at blive resultatet. Medarbejderne er meget optaget af at yde et godt stykke arbejde og vil derfor gerne være produktive og yde en høj kvalitet. Hvis performance udvikles i samarbejde mellem ledelse og medarbejdere, behøver de to størrelser ikke nødvendigvis at stride mod hinanden (Hasle et al. 2008).

Det er netop virksomhedens sociale kapital som giver mulighed for at løse op for disse problemstillinger. Hvis der er høj social kapital i en

virksomhed, vil der være tillid til at medarbejdere kan søge at forbedre løsningen af kerneopgaven i et produktivt samspil med hinanden. Både medarbejdere og ledere har udviklet kompetence til i fællesskab at samarbejde om forbedringer, og man vil forvente at processerne foregår på en retfærdig måde. Det kan fremme at man arbejder med at opnå ønskede positive tilstande frem for at hænge fast i identifikation af risici. Og det giver en mulighed for at arbejde kollektivt med udvikling af arbejdet frem for individuelt, således som det sker med en stor del af indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Social kapital og arbejdsmiljø er i den sammenhæng komplementære størrelser. Høj social kapital fremmer både i sig selv et godt arbejdsmiljø og giver samtidig gode muligheder for at gennemføre indsatser som forbedrer arbejdsmiljøet. Omvendt fremmer et godt arbejdsmiljø også muligheder for at opbygge social kapital. Både ledelse og medarbejdere har overskud til at forholde sig positivt til hinanden og gøre ting i fællesskab.

## **6.2. Virksomhedernes mulighed for at øge den sociale kapital**

Vi har i kapitel 3 og 5 peget på at det danske samfund og danske virksomheder er meget positivt stillet med hensyn til social kapital. Der er et rigtig godt fundament at bygge på. Den sociale kapital er opbygget gennem et langt historisk forløb hvor der i det danske samfund er etableret institutioner som man kan have tillid til arbejder for det fælles bedste. Tilsvarende har der i de danske virksomheder udviklet sig et positivt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Det er i høj grad baseret på den lave magtdistance mellem ledelse og medarbejdere (Hofstede 1980). Samtidig er den danske model udviklet hvor arbejdsgivere og fagbevægelse gensidigt anerkender hinanden og samarbejder om at opnå de bedst mulige løsninger (Due et al., 1994). Dette samarbejde har også ført til udvikling af institutioner som sikrer medarbejderindflydelse gennem tillids- og sikkerhedsrepræsentanter samt SU og sikkerhedsudvalg. Medarbejdere og ledere har tillid til at tingene foregår på en retfærdig måde og at de forskellige aktører ikke optræder opportunistisk og forsøger at snyde på helhedens bekostning. Vigtigheden af tillid og retfærdighed er sjældent italesat, og man kan således sige at der sådan set er opbygget social kapital uden at det bevidst har været formålet med samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere.

Dette kan blive et problem når den sociale kapital kommer under pres fordi der måske ikke er øje for det fundament af social kapital



som det daglige samarbejde bygger på. Selv om den sociale kapital gennemsnitligt er høj i danske virksomheder, er der mellem de enkelte virksomheder stor spredning (Hasle et al. 2008). Der er altså virksomheder som ikke er særligt gode til at opbygge social kapital eller som vælger strategier der nedbryder social kapital. Det kan skyldes at virksomhederne fravælger de investeringer i medarbejderne som kan være med til at udvikle den sociale kapital. Og i disse år er den sociale kapital ydermere under pres på grund af globaliseringen og vanskelighederne med at sikre kvaliteten af velfærdssamfundet.

Globaliseringen medfører et stigende konkurrencepres på først og fremmest de private virksomheder, men der er også pres på den samlede samfundsøkonomi for at sikre konkurrencedygtigheden. Den globale konkurrence med krav om stadigt større effektivitet og innovation presser de danske virksomheder til at nedsætte omkostningerne, øge produktiviteten og styrke innovationen – bl.a. med udflytninger af arbejdspladser, omstruktureringer og virksomhedsopkøb til følge. Den sociale kapital i en virksomhed kommer under pres hvis ledelsen ensidigt kommer til at fokusere på spild og nedskæringer – fx hvis man kun kan se tid brugt på kommunikation som spild. Så er der risiko for at medarbejdere mister tilliden til at ledelsen arbejder for det fælles bedste, og de kan opleve beslutningerne som uretfærdige. Det svækker den sociale kapital, og virksomheden stilles dårligere i konkurrencen. Omvendt behøver det ikke at gå sådan, hvis den sociale kapital er høj, og beslutningsprocessen og implementeringen opleves som retfærdig (Hasle et al. 2008).

Der er i disse år et stort pres på den offentlige sektor hvor man tilsyneladende sidder i en finansieringsfælde. Der er stadig større forventninger fra befolkning og politikere om bedre og flere ydelser, og der kommer flere ældre og færre unge. Samtidig er der lagt låg på de skatteindtægter som skal finansiere den offentlige sektors aktiviteter. Dermed er der stadige krav om effektivisering og en heftig mediedebat om kvaliteten af ydelserne i den offentlige sektor. De offentligt ansatte oplever det stadigt vanskeligere at opfylde kravene i arbejdet. De synes ikke at de kan levere den ønskede kvalitet, og de oplever at de skal løbe stadigt hurtigere. Samtidig udsættes sektoren for stadigt stigende krav om kontrol af alle aktiviteter samt hyppige omstruktureringer som led i forsøgene på at effektivisere aktiviteterne. Det mest omfattende og seneste led heri er strukturreformen. Igen udgør den høje sociale kapital en buffer. Medarbejderne har stor tilknytning til deres arbejde og forventer at blive taget med på råd. De gør hvad de kan for at få tingene til at fungere. Men når de oplever kravene som uretfærdige

og kontrolkravene som udtryk for mistillid – ja, så ryger den sociale kapital. Et eksempel på en effekt heraf er disse års vanskeligheder med at rekruttere medarbejdere til social- og sundhedssektoren.

Disse udfordringer gør det særligt vigtigt at satse på at fastholde og udvikle den sociale kapital. I modsat fald risikerer vi en situation som i USA og England hvor man har set en faldende social kapital de sidste årtier (Halpern 2005; Putnam 1995).

### **En virksomhedspolitik overfor social kapital**

Italesættelsen er det første led i vedligeholdelse og opbygning af social kapital i virksomheden. Det er nødvendigt at ledelse og medarbejdere starter en dialog om virksomhedens sociale kapital hvor man søger at finde ud af hvilken betydning den har for virksomheden, hvad den består i, og hvordan den kan udvikles. En sådan dialog kan skabe grundlag for at udvikle en egentlig politik på området. Det vil i de fleste tilfælde ikke være en politik som på afgørende vis bryder med den hidtidige praksis, men det vil være en politik som kan sikre opmærksomhed på de processer som skaber social kapital. I en vis udstrækning vil den derfor handle om måden tingene foregår på: Hvordan skaber man troværdige og gennemskuelige beslutningsprocesser? Hvordan får medarbejderne feed back på deres synspunkter? Hvordan undgår man at udsende signaler som fortolkes negativt?

Det handler derfor også om at få øje på de ømme punkter hvor man i de enkelte virksomheder har haft svært ved at få samarbejde og inddragelse til at fungere. Et godt udgangspunkt vil derfor være en ret bred diskussion blandt medarbejdere og ledere, fx på en virksomhedskonference eller på afdelingsmøder hvor man efterspørger hvad der skal til for at forbedre samarbejde og trivsel.

Den afgørende tilgang til social kapital handler imidlertid ikke om møder og snak – selvom det er nok så vigtigt. Det er gennem det daglige samarbejde om arbejdets produktive formål at den sociale kapital udvikles. Det er her medarbejderne skal have tillid til at deres arbejde faktisk tjener et fornuftigt formål, og at de respekteres for deres indsats. Det er her at opgaver og belønning skal fordeles på en retfærdig måde, og det er her at de relationer, normer og værdier som udgør grundstenen i samarbejdsevnen skal udvikles. Det er her man viser godt kollegaskab og giver en hjælpende hånd selvom man ikke er forpligtiget til det. Diskussionerne om social kapital skal derfor gå hånd i hånd med det daglige samarbejde om produktionsprocessen.

En politik danner også grundlaget for den nødvendige prioritering

af social kapital. En prioritering som medfører en beslutning om at investere i social kapital. Der skal holdes de nødvendige møder hvor dialogen kan udvikle sig, og der skal afsættes tid til at få involveret de berørte i en sag – selvom ledelsen måske er utålmodig og synes tingene skal gå hurtigere. Ledelsen skal ikke tage mange genveje før medarbejderne mister tilliden til ledelsens positive udsagn. Nedenfor fortæller vi historien om hvor galt det kan gå, når ledelse og medarbejdere går helt galt af hinanden. Eksemplet stammer fra det i 2008 afsluttede VIPS-projekt.

### **Trykkeriet – hvordan skabes mistillid og lav social kapital?**

I trykkeriet ender møderne stort set altid uden resultater og med markeringer af interessemodsætninger og uenighed. De to parter tolker hinandens interesser og handlinger negativt og som fjendebilleder – uden nogen form for indsigt, respekt eller forståelse for den anden part. Det virker, som om begge parter er i gang med en nedadgående cirkelbevægelse væk fra hinanden. At nå dertil har krævet en del handlinger.

En ny generation i ejerfamilien var trådt til. De stillede højere krav om indtjening og fjernede sig samtidig gennem nye selskabskonstruktioner fra den direkte kontakt til medarbejderne. De satte en ny ledelse ind. På den måde er historien et eksempel på hvad der kan ske, hvis de forbindende relationer (Linking) bliver svage. Virksomheden gennemgik en række fusioner, og medarbejderne oplevede at de ydede en stor indsats for at få den ny teknologi til at fungere, samtidig med at der også skete reduktioner blandt medarbejderne. I starten kunne virksomheden trække på tilliden i virksomheden og den havde i udgangspunktet robusthed og styrke overfor udfordringer og forandringer. Tilliden forsvandt ikke pludseligt. Men medarbejderne følte ikke at deres indsats blev anerkendt. Samtidig mistede de privilegier og medarbejdergoder. De følte sig svigtet af både ejerne og den ny direktør som pressede på for yderligere effektivisering. Efterhånden var tilliden brugt op og samarbejdet blev forvandlet til mistillid og løbende konflikter.

Det betyder bl.a. at det der umiddelbart kan forekomme som små begivenheder fra ledelsens (og medarbejdernes)

side får stor symbolsk betydning i negativ retning. Fx da koncernen, som trykkeriet er en del af, fik et stort overskud et år. Koncernens ansatte fik i den forbindelse en julebonus, men trykkeriets medarbejdere fik kun to ænder, fordi trykkeriet nu var en selvstændig virksomhed. Topledelsen så åbenbart trykkeriet som en selvstændig virksomhed i koncernen, men de ansatte følte sig stadig som en del af den gamle koncernkultur og havde stadig kontakt til gamle kolleger. Så to ænder blev symbol på at deres arbejde ikke var værdsat. Ironisk nok fortalte en pressemeddelelse fra koncernen på samme tidspunkt at trykkeriet havde bidraget væsentligt til koncernens samlede overskud, hvilket blot hældte mere benzin på et allerede stort bål.

(Sørensen et al. (red.), Arbejdets kerne – Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis 2008)

En modsat historie om en langsigtet investering i virksomhedens sociale kapital i form af tillid, retfærdighed og samarbejdsevne kan tjene som et afsæt for at se lidt nærmere på flid, retfærdighed og samarbejdsevne og på hvordan ledelse og medarbejdere aktivt kan arbejde med at fremme hver af dem.

### **Sparekassen – hvordan skabes tillid og høj social kapital?**

Denne sparekasse har en bemærkelsesværdig høj social kapital og et godt psykisk arbejdsmiljø. Samtidig har den yderst tilfredsstillende økonomiske resultater.

Medarbejderne har et stort råderum i det daglige arbejde hvor de træffer selvstændige beslutninger på baggrund af virksomhedens værdier. Virksomhedens ledere udviser stor omsorg for medarbejderne. Topledelsen anerkender medarbejdernes rolle som afgørende for virksomhedens mission og overlevelse. Hele virksomhedens funktionsmåde og dagligdag er præget af gensidig tillid og respekt. Lederne har tillid til medarbejdernes kompetencer og ansvarlighed, og medarbejderne har tillid til at ledelsen tager vare på dem næsten uanset hvilke problemer de måtte få. Det er lykkedes at skabe en stærk virksomhedskultur hvor mål, midler og dertil hørende værdier er et fælles anliggende. Med andre

ord, medarbejdere og ledere ikke bare identificerer sig med sparekassen, de gør det ud fra en fælles forståelse. Fællesskabet og opslutningen om de fælles værdier er klart en organisatorisk styrke som både indebærer effektivitet og trivsel.

Dette er resultatet af mange års udvikling af organisationen. Direktøren i sparekassen er en karismatisk leder, og han har spillet en væsentlig rolle i udviklingen af virksomheden. Den vigtigste begivenhed for det psykiske arbejdsmiljø var indførelsen af selvledelse i 1995. Arbejdet skulle ikke længere udføres ud fra regler og procedurer, men ud fra sparekassens værdier medarbejdernes ansvarlige vurdering af hvad der havde værdi for kunden i den konkrete situation.

Da ideerne om selvledelse blev introduceret for medlemmerne i midten af 90'erne, ville de ikke være med. De var både nervøse og bange. Det samme gjaldt medarbejderne. Topledelsen besluttede derfor at vente med at gennemføre ideen. I stedet brugte de et år på at forberede forandringerne og skabe forståelse for projektet.

Igennem organisations- og personaleudvikling blev udvikling af medarbejdernes personlige og sociale kompetencer prioriteret, og man styrkede kommunikation og ledelse ved uddannelse i coaching. Strategien bag ved selvledelse er gennemført fuldt ud i sparekassen. I stedet for traditionel ledelse styres medarbejderne af de overordnede værdier og deres egen indsigt i hvad der skaber værdi for kunderne. Der er sket en institutionalisering af selvledelse og tillid der både giver et godt arbejdsmiljø og produktivitet i dagligdagen, men også en tillid til at forandringer kun vil betyde fremskridt for virksomhed og medarbejdere.

(Sørensen et al. (red), Arbejdets kerne – Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis 2008)

Lad os se på hver dimension i virksomhedens sociale kapital, og hvordan virksomheden kan udvikle social kapital.

### **Tillid**

Som tidligere nævnt så kan man ikke bestemme om en anden person har tillid til en. Det er helt op til hver enkelt person om man vil vise

tillid eller ej. Det betyder fx at ledelsen ikke kan kontrollere om medarbejderne vil vise dem tillid eller ej. Det eneste en ledelse kan gøre, er at forsøge at optræde troværdigt. I opbygningen af tillid og dermed social kapital er det derfor afgørende at først og fremmest ledelsen som den stærkeste part, men også medarbejderne, hele tiden arbejder med at opbygge deres troværdighed. Der kan peges på seks elementer i opbygning af troværdighed (Mayer et al., 1995; Whitener et al., 1998):

- Velvillighed: Man viser sin gode hensigter (udnytter ikke sårbarhed)
- Kompetence: Man demonstrerer at man ved hvad man taler om
- Konsistent adfærd: Gennemskuelig og forklarlig adfærd
- Integritet: Man mener og gør hvad man siger
- Uddelegering af kontrol: Man viser selv tillid ved at give kompetence til andre
- Demonstration af lydhørhed: Man tager andres synspunkter seriøst

Man kan sige at de fire første elementer handler om den personlige optræden, mens de sidste i højere grad handler om samspillet med andre. Her er det væsentligt at man vinder større troværdighed ved at vise tillid til andre, fx ved at en leder afgiver kompetence til medarbejderne. Når man bliver vist tillid, er den naturlige reaktion at vise tillid den anden vej. Det sidste element handler tilsvarende om at når man behandler andre personers synspunkter seriøst, viser man dem tillid til at de forsøger at bidrage positivt, og igen ved at vise tillid opnår man selv tillid.

Lad os se på et eksempel på en branche og nogle virksomheder hvor det har vist sig muligt at vende negative spiraler af mistillid til positive spiraler af tillid.

### **Slagterierne – fra negativ spiral til positiv spiral**

Allerede på slagteriets hjemmeside ser man at det her slagteri er anderledes. Tillidsrepræsentanten fremtræder med foto sammen med virksomhedens ledelse. Men for 10 år siden lignede dette slagteri de andre i branchen – med højt sygefravær, stor personaleomsætning og strejker. Små tilfældigheder kunne udløse en strejke, for i virkeligheden handlede det om stor mistillid mistillid og manglende

respekt. Mester gav ordrer og skældte ud, medarbejderne svarede igen med strejker og sygdom som protest mod det hårde arbejde og mistilliden fra ledelsen. En del kunne nok godt se at de var spundet ind i en negativ spiral – og en særlig hændelse fik det hele til at vende.

Slagteriets direktør bad fabrikschefen om at ansætte en leder som var blevet fyret fra et andet slagteri i koncernen. Fabrikschefen snakkede med tillidsrepræsentanten om det, og tillidsrepræsentanten sagde OK. Men medarbejderne havde hørt rygter om lederen, og de nedlagde arbejdet, da de hørte at denne leder skulle ansættes. Det gav en situation hvor fabrikschef og tillidsrepræsentant kunne vælge at beskyldte hinanden for den andens andel af miseren, eller de kunne prøve sammen at løse problemet. De valgte det sidste. De blev enige om at det bedste var at finde en ny leder – det ville stoppe utilfredsheden, og tillidsrepræsentanten ville bevare troværdighed blandt sine kolleger. Til gengæld måtte tillidsrepræsentanten støtte fabrikschefen i hans argumenter overfor direktøren. Den konkrete hændelse gav dem erfaringen at det bedre kan betale sig at arbejde sammen end at modarbejde hinanden. Og de valgte at gå videre ad denne sti.

Fabrikschef og tillidsrepræsentant udviklede løbende deres samarbejde. Tillidsrepræsentanten begyndte at tage del i den daglige ledelse med opgaver som rekruttering, træning og kommunikation. Og i dag deltager tillidsrepræsentanten i de ugentlige ledelsesmøder. Via virksomhedskonferencer, hvor næsten alle medarbejdere deltog, ønskede man at vende stemningen blandt medarbejderne. Og derefter har man løbende arbejdet med at inddrage medarbejderne og give dem indflydelse og tillid. Det betyder fx at man nedsætter arbejdsgrupper med medarbejderne når der skal planlægges indkøb, og skal der gennemføres en forandring, inviterer man de kritiske medarbejdere med i dialogen om forandringen. Det har medført en langsom opbygning af tilliden i virksomheden. Det betyder ikke at slagteriet er blevet konfliktfrit. Men man er blevet enige om nogle regler for konflikthåndtering som alle respekterer, hvilket betyder at konflikterne ikke længere ender i strejker – de bliver løst inden.

Effekten er lavt sygefravær og lav personaleomsætning,



ingen strejker og stor tilfredshed med arbejdet – træk som er usædvanlige for denne branche og denne type arbejde.

Fra en konfliktkultur til udvikling i fællesskab – social kapital i danske slagterier (Hasle & Møller 2005).

Historien handler hovedsageligt om den interpersonelle tillid (person til person-tillid). Det forudsætter derfor personlig kontakt og kendskab til hinanden. I større virksomheder vil den personlige kontakt af naturlige årsager være begrænset. Det gælder først og fremmest forholdet mellem topledelsen og flertallet af medarbejdere, men kan også gøre sig gældende mellem afdelinger med begrænset kontakt i dagligdagen. Her vil der i højere grad være tale om institutionel tillid, og en topleder vil af de fleste blive opfattet som en repræsentant for topledelsen og i mindre grad som et individ man har et personligt forhold til. Topledelsens handlinger bliver derfor ofte underkastet fortolkninger hvor man leder efter skjulte motiver. Der vil være en særlig opmærksomhed rettet mod hvad der kan blive fortolket som skadelig opportunistisk adfærd. (Se trykkerieksemplet ovenfor samt Hasle & Sørensen 2007). Derfor skal topledelsen være særligt opmærksom på sine handlinger og hvilke signaler den i øvrigt udsender.

### Retfærdighed

Som tillid er oplevelse af retfærdighed ikke noget man kan påtvinge andre. Det er en helt personlig sag om man føler sig retfærdigt behandlet. Retfærdighed bliver dermed et godt udtryk for om medarbejderne synes at tingene går ordentligt til. Her er det særligt håndteringen af magt som er væsentlig. Hvis magtfulde aktører anvender magten på en illegitim måde, oplever man det som uretfærdigt. Hvis man oplever at blive behandlet dårligere end andre, oplever man sig uretfærdigt behandlet, og – nok så vigtigt – man oplever sig ikke anerkendt som en person der er ligeberettiget med de andre personer i organisationen (Honneth 2006). Procesretfærdighed er et afgørende element i oplevelsen af retfærdighed Der er seks elementer som kan bidrage til oplevelsen af retfærdighed (Kim & Mauborgne 2003; Leventhal 1980; Leventhal, Karusa, & Willis 1980):

- Konsistens: Lige behandling af alle
- Involvering: De berørte skal høres
- Respekt: Synspunkter behandles seriøst
- Synlighed: Beslutningsprocessen er gennemskuelig



- Forklaring: Hvorfor beslutningen blev som den blev, og hvilke konsekvenser den får
- Ankemulighed: Unfair og forkerte beslutninger kan omgøres

Nogle af de punkter som hyppigt overses er respekt, synlighed og forklaring. Mens der er gode traditioner for involvering af medarbejderne i forandringsprocesser, kniber det ofte med at behandle synspunkterne seriøst. Det gælder i særdeleshed kritiske røster som let placeres på et sidespor som udtryk for modstand mod forandring. Beslutningsprocessen kan også være svær at gennemskue. Alt for ofte får medarbejderne et billede af at beslutningen egentlig er taget selv om deres mening efterlyses. Andre gange er medarbejderne blevet hørt, men så misbruges deres deltagelse alligevel, fx hvis en leder sætter lighedstegn mellem at inddrage medarbejderne og deres accept af beslutningerne. Ligeledes kan det være vanskeligt for mange ledere at melde tilbage og forklare sig hvis der er truffet en vanskelig beslutning. Derfor undgår man den personlige konfrontation, men det er netop den forklaring som kan være afgørende for at beslutningen faktisk accepteres som retfærdig.

Social kapital bliver opbygget over tid fordi ledere og medarbejdere har vist hinanden tillid og fordi de sammen har opbygget en retfærdig organisering af arbejdsopgaver og ressourcefordeling. I spidsbelastede situationer trækker de på kapitalen og opnår på den måde et smidigt samarbejde hvor de tilpasser sig hinandens roller og opgaver i virksomheden. Men det er også vigtigt at der udvikles normer for gensidigt samarbejde og samarbejdskompetencer – at de *kan* samarbejde og ikke blot gerne *vil* samarbejde.

### **Samarbejdsevne**

For at et smidigt samarbejde kan udvikles, skal der opbygges normer for gensidige forpligtigelser – både mellem medarbejdere indbyrdes og mellem ledelse og medarbejdere. Der skal altså udvikles nogle konkrete samarbejdskompetencer. Samtidig er det vigtigt at medarbejdere og ledelsen får rum og mulighed for samarbejde fx tid, mødefaciliteter og kommunikationskanaler.

Normer for gensidige forpligtigelser skal udvikles i praksis således at tillid og retfærdighed opbygger social kapital i virksomheden og ikke blot står som flotte ord på glittet papir. Udviklingen af normer for gensidig forpligtigelse tager ofte sit udgangspunkt i en praktisk regel eller et generelt princip der koordinerer fordelingen af roller og opgaver.

Ledelse og medarbejdere skal derfor indgå i en refleksiv praksis hvor de løbende afstemmer om ord og handling lever op til normerne, og om de er konsekvente, dvs. kollektivt belønner og sanktionerer hinanden. Ofte vil det være sådan at nogle normer er givet qua det at være leder og medarbejder, imens andre kan diskuteres og udvikles alt afhængig af hensigtsmæssighed (fx i forhold til markedssituationen), personlige præferencer og organisationskultur. Det er også vigtigt at ledelse og medarbejdere løbende evaluerer om normerne skaber tillid og retfærdighed og ikke ekskluderer medarbejdere og grupper af medarbejdere så der udvikles spiraler af mistillid og uretfærdighed i større eller mindre dele af virksomheden.

Det er i den forbindelse vigtigt at være bevidst om at samarbejde og opbygning af social kapital ikke betyder konsensus og afskaffelse af uenighed. Den sociale kapital skal netop udgøre det fundament som uenighed og interesseforskelle kan udspille sig på. Man accepterer at der både er fælles og forskellige interesser, og at begge dele er legitime. Det kan man gøre fordi man kan have tillid til at varetagelse af egne interesser sker under hensyntagen til fællesskabet, og at interesseforskellene håndteres på en retfærdig måde. Ja, man kan sige at det er særdeles vigtigt at fastholde uenigheder fordi de skaber udvikling og nytænkning. Derved kan uenigheder hjælpe med til at undgå en af de potentielt negative sider af social kapital – for meget samlende social kapital (bonding), hvor man har tilbøjelighed til at lukke sig om sin egen selvtilstrækkelighed og ekskludere anderledes tænkende.

Normerne skal derfor stimulere opbygning af henholdsvis samlende og brobyggende social kapital mellem medarbejderne og forbindende kapital mellem ledelse og medarbejdere. I det slagteri som er beskrevet tidligere mødte ledelsen op når der opstod konflikter i produktionen (se afsnit 4.3.1 i kapitel 4 og resume 12). Dermed viste man at man tog problemet alvorligt, imens medarbejderne forpligtigede sig på at gå i dialog med ledelsen om at løse problemet. De havde altså udviklet normer der faciliterede gensidige forpligtigelser til at løse problemer når de opstod. Det kan også handle om virksomheder hvor ledelsen løbende hjælper medarbejdere med at prioritere arbejdsopgaver, og hvor medarbejderne forpligtiger sig på at løse opgaverne til aftalt deadline. Mellem medarbejdere handler det fx om respekten for at forskellige fagligheder kan bidrage til løsning af problemer. Det kan også handle om udvikling af normer for hvad der er god opgaveløsning og kvalitet. Men kommer det til sanktioner som fx firing pga. tilbagevendende mislighold af arbejdsopgaver, er opgaven ledelsens idet de har den

formelle magt. Det væsentlige er at alle ved hvor ansvaret ligger – at opgaver og roller er klare og velkendte.

Det kan normer for gensidig forpligtigelse være med til at afklare, og udvikling af sådanne normer kan stimuleres af nedenstående punkter:

- Løbende at afstemme og afklare roller og opgaver
- Hyppig kontakt og mulighed for at mødes, fx tid og mødefaciliteter
- Anerkendelse af den andens legitimitet og motiver
- Accept af både fælles og forskellige interesser
- Helhedsforståelse
- Pragmatisme
- Kompromisvillighed
- Mod og tålmodighed
- Lydhørhed
- Evne til perspektivbytte
- Evne til at stille spørgsmål uden allerede at forudsætte svaret
- Evne til at problematisere egne kæpheste
- Evne til at bruge andres fejltagelser og succeser til det fælles bedste (Kirkeby 2004).

### **6.3. Støtte til virksomhedernes udvikling af social kapital**

Social kapital er et begreb som har interesse for brede grupper i samfundet. Udvikling af virksomhedens sociale kapital er derfor et tema som i sjælden grad kalder på samarbejde på tværs af traditionelle systemer og ressortområder. Og store dele af samfundspolitikken har betydning for udviklingen af den samlede sociale kapital i Danmark. Denne bredere tilgang til udvikling af social kapital i hele samfundet, vil vi imidlertid ikke tage op i denne sammenhæng.

Her vil vi fokusere på virksomhedens sociale kapital. Den kan dog ikke fremmes blot gennem arbejdsmiljøsystemet. Det vil have vanskeligt ved at løfte opgaven fordi det stadig er bundet op på en risikotilgang til arbejdsmiljøet. Der er derfor på dette område både behov for egentlige samarbejdsaktiviteter på tværs af systemer og for at sikre at de enkelte aktørers indsats hver for sig understøtter udviklingen af social kapital. I denne sammenhæng er afsættet dog i arbejdsmiljøsystemet som gennem Arbejdsmiljørådet har taget initiativ til denne hvidbog.

## Den statslige regulering

Den danske arbejdsmiljølov retter sig mod forebyggelse af sundhedsskader, mens trivsel ikke er en del af lovens formål. Loven understøtter dermed risikotankegangen hvilket gør det vanskeligt for arbejdsmiljøsystemet direkte at arbejde for forhold som får mennesket til at trives og som vil fremme udviklingen af social kapital.

Man kan dog godt forestille sig at lovgivningen drejer sig om nogle af de forhold som udgør en trussel mod social kapital, og som man ved kan medføre sundhedsmæssige problemer. Det gælder fx forandringsprocesser hvor det er velkendt at de i sig selv kan medføre psykiske belastninger (Bordia et al. 2004; Korunka et al. 2003; Saksvik et al. 2007). Både trivsel og forandringsprocesser er eksempelvis allerede inkluderet i den norske arbejdsmiljølovgivning. Inddragelse af disse forhold kunne derfor åbne muligheden for at lovgivningen i højere grad understøtter udviklingen af social kapital.

Lovens krav om en sikkerhedsorganisationen udgør et væsentligt grundlag for den sociale kapital fordi sikkerhedsorganisationen er med til at sikre at der faktisk foregår en dialog mellem ledelse og medarbejdere.

Arbejdstilsynet er den statslige organisation som har til opgave at administrere arbejdsmiljøloven, og det vil derfor være væsentligt at overveje hvordan også Arbejdstilsynet kan understøtte udviklingen af social kapital. Det er imidlertid vanskeligt at forestille sig social kapital som et tilsynsobjekt. Social kapital skal nødvendigvis udvikles i et samarbejde ad frivillighedens vej. Og opgaven består derfor i at finde frem til muligheder for at Arbejdstilsynet understøtter denne frivillige udvikling. Det kunne ske gennem samarbejdsaktiviteter på tværs af ressortområder hvor Arbejdstilsynet eksempelvis kunne samarbejde med Erhvervs- og Selskabsstyrelsen om at fremme social kapital for derved at opnå bedre arbejdsmiljø og højere produktivitet.

## Partssamarbejdet

Samarbejdet mellem parterne udgør en central del af arbejdsmiljøsystemet. Aktiviteter som udspringer af et samarbejde mellem arbejdsmarkedet parter vil have særlig legitimitet i virksomhederne fordi begge sider står bag, og parterne har derfor både særlige muligheder og et særligt ansvar for at understøtte udvikling af den sociale kapital.

Begrebet social kapital lægger i sig selv op til at tænke produktion og arbejdsmiljø som samme sag. Parterne har derfor gode muligheder for at tage nye initiativer som søger at fremme social kapital og derved

både forbedrer produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø på samme tid. Det kunne være initiativer som udspringer i arbejdsmiljøsystemet, fx Arbejdsmiljørådet og Branchearbejdsmiljørådene. Det kunne også ske i samarbejde med områder som ikke traditionelt beskæftiger sig med arbejdsmiljø, som fx samarbejdssystemet hvor social kapital vil være et oplagt tema til behandling i samarbejdsudvalg og medarbejderindflydelsesorganer i det offentlige (MED og MIO). Aktiviteterne kan være mange: Kampagner med henblik på udbredelse af kendskabet til social kapital, undervisningstilbud til ledelse og medarbejdere på virksomhederne, og konkret støtte til virksomheder som ønsker at opbygge social kapital eller har problemer med dårligt samarbejde og derfor vil have brudt en ond cirkel. Informationsmateriale på forskellige medier som internettet, tryksager og TV samt indsamling og formidling af best practice vil også være relevant.

### **Incitamenter**

Der kan også overvejes forskellige former for incitamenter. En mulighed kunne være at tænke social kapital ind i projekterne som finansieres af Forebyggelsesfonden. En anden kunne være at præmiere virksomheder som gør noget særligt for at fremme den sociale kapital i virksomheden.

## **6.4. Forskning og udvikling**

Næsten alle forskningsrapporter og artikler slutter med den klassiske sætning: "Mere forskning er nødvendig". Sådan slutter denne rapport også, men i dette tilfælde kunne man fristes til at skærpe sætningen og skrive: "Forskning er nødvendig". Det hænger naturligvis sammen med at der er forsket så lidt i virksomhedernes sociale kapital. Der er simpelthen et basalt behov for ikke blot "mere viden", men også for helt basale ting så som begrebsafklaring, teoriudvikling og metodeafprøvning.

Det kan ske gennem udvikling af netværk af forskere som sammen opbygger den nødvendige teoretiske og empiriske viden om social kapital. Det skal være netværk af nationale forskere som også indgår i internationale netværk således at den voksende internationale forskning på området kan bringes i anvendelse i Danmark samtidig med at den danske forskning bidrager til den internationale udvikling. Der er gode betingelser for at EU kan blive foregangscontinent på feltet. I den sammenhæng anvendes det danske spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø (COPSOQ II – den nye tredækker) i mange europæiske lande og indeholder allerede en del dimensioner der kan anvendes i denne internationale forskning.

Men det er ikke nok blot at anbefale "mere forskning". Det er nødvendigt at præcisere hvilke typer af projekter, der er behov for. Med udgangspunkt i denne hvidbogs gennemgang af litteraturen og overvejelser om perspektiver på området vil vi anbefale tre overordnede temaer for forskning i virksomhedens sociale kapital:

### 1. **Udvikling af teorier og målemetoder**

I den teoretiske udvikling vil der indgå elementer af organisations- og ledelsesteori, arbejdsmiljøteori, sociologi og social filosofi samt teorier om human adfærd. For os at se er det vigtigt at der bliver tale om tværgående teorier der tager udgangspunkt i virksomhedernes sociale kapital – altså at man undgår at havne i en individualiserende teoriudvikling. I forlængelse af begrebsafklaringen skal der udvikles gyldige og pålidelige teoribaserede målemetoder så empiriske undersøgelser på feltet kan få den fornødne interne og eksterne validitet. Der er også brug for forskning der benytter sig af etnografiske metoder som fx forskellige typer af observationer og interviews. Etnografiske metoder kan over tid undersøge de særlige vilkår, dilemmaer og udfordringer der præger en virksomheds og branches mulighed for at udvikle social kapital.

### 2. **Faktorer der påvirker virksomhedernes sociale kapital**

Det er indlysende at der er behov for undersøgelser der kan afdække faktorer og sammenhænge mellem faktorer der fremmer og hæmmer udviklingen af social kapital i virksomhederne, herunder også hvilke konsekvenser ændringer i social kapital har for det psykiske arbejdsmiljø. Der er både brug for at afdække eksterne forhold som virksomhederne må forholde sig til og for at identificere processer som virksomhederne selv kan påvirke hvis man ønsker at fremme den sociale kapital. Det er i den sammenhæng også vigtigt at se på særlige brancheforhold. Der er en del brancher hvor virksomhederne er præget af stor forandringshastighed og flygtighed. Det gælder fx for brancher som bygge- og anlæg samt turistbranchen. I sådanne brancher kan det være vanskeligt at opbygge varige samarbejdsrelationer baseret på tillid og retfærdighed – med andre ord social kapital.

### 3. **Social kapital under pres**

Globaliseringen og presset på den offentlige sektor. Der er i den sammenhæng specielt behov for at undersøge, hvordan virksomhederne kan bevare en høj social kapital når de udsættes for pres fra det globale marked. Der kan fx være tale om virksomhedsovertagelser, outsourcing eller down-sizing. Det samme

gælder et påtrængende behov for at få undersøgt hvordan man kan evaluere og dokumentere den offentlige sektors produktivitet og kvalitet uden at den sociale kapital formindskes drastisk på grund af kontrol, mistillid og manglende anerkendelse.

### **6.5. Hvordan kommer vi videre**

Der er mange muligheder for at fremme social kapital i virksomhederne, og som det fremgår af de forrige kapitler af denne hvidbog, vil det have meget positive konsekvenser for arbejdsmiljøet på danske arbejdspladser, ligesom det vil have positive konsekvenser for virksomhederne i form af højere produktivitet og bedre kvalitet. Hvis der skal ske en reel og bred udvikling af social kapital i virksomhederne, er det også nødvendigt at tænke stort og på tværs af sektorer. Der er behov for store programmer med betydelige midler som kan stimulere udvikling af social kapital. Sådanne programmer skal både give støtte til virksomheder og brancher som vil gøre en særlig indsats, og de skal sikre opbygning af viden gennem forskning og uddannelse.

Styrkelse af virksomhedernes sociale kapital kan dermed også blive et centralt redskab i sikringen af Danmarks konkurrenceevne under globaliseringen og i løsningen af nogle af de mange udfordringer som den offentlige sektor står overfor. For at realisere disse store ambitioner er det nødvendigt at udbrede kendskabet til perspektiverne i social kapital til hele samfundet og at udvikle en debat om hvordan den sociale kapital kan fastholdes og fremmes.

Vi håber at denne hvidbog, sammen med de formidlingsaktiviteter som Arbejdsmiljørådet iværksætter i forlængelse heraf, vil blive et væsentligt redskab i at skabe den brede samfundsmæssige debat om social kapital som er nødvendigt for at høste de mange positive muligheder som knytter sig hertil.

## 7. Bilag – Resumeer

Resume 1 .....	side 125
Resume 2 .....	side 129
Resume 3 .....	side 132
Resume 4 .....	side 135
Resume 5 .....	side 138
Resume 6 .....	side 142
Resume 7 .....	side 144
Resume 8 .....	side 147
Resume 9 .....	side 151
Resume 10 .....	side 155
Resume 11 .....	side 157
Resume 12 .....	side 159
Resume 13 .....	side 164
Resume 14 .....	side 167
Resume 15 .....	side 169
Resume 16 .....	side 171
Resume 17 .....	side 175





## Resume 1

Gant J, Ichniowski C & Shaw K.

Social capital and organizational change in high-involvement and traditional work organizations

Journal of Economics & Management Strategy 2002; 11 (2): p. 289-328.

Artiklen beskriver forskellen i hvordan arbejdet indenfor stålindustrien bliver udført. Den forskel der undersøges er forskellen mellem traditionelt organiserede produktionslinjer med specialiseret arbejdsdeling hvor hver mand laver sit, og produktionslinjer hvor medarbejderne er involveret i driften og udviklingen af dag til dagproduktionen.

Hovedtesen er at i de mere involverende produktionslinjer er den sociale kapital højere end i de traditionelt organiseret produktionslinjer. I den virksomhed hvor medarbejderne er involveret i drift og udvikling, er der en udbredt brug af det artiklen kalder innovative Human Resource Management (HRM) praktikker. Det er artiklens tese at HRM-praktikker alene kan ikke forklare virksomhedens produktivitet og udvikling samt hvad medarbejderne gør anderledes ved de to forskellige måder at organisere arbejdet.

Tese 1: Medarbejdere i involverende produktionslinjer kommunikerer mere om operationelle emner og de kommunikerer bredere med flere værdifulde medarbejdere både indenfor eget hold og mellem holdene.

Tese 2: Investeringer i udvikling af den sociale kapital må sidestilles med investering i udvikling af innovative HRM-praktikker. Blot at investere i HRM udvikler altså ikke den sociale kapital. Virksomheden må investere i at udvikle sociale netværk blandt medarbejderne.

Formålet med at indføre disse innovative HRM-praktikker er at arbejde intelligent effektivt – det vil fx sige at medarbejdere dagligt arbejder med problemløsning tæt knyttet til produktionen. HRM-praktikker som off-line problemløsningsteams gør det direkte, imens andre praktikker understøtter fx træning og præstationsløn.

### *Materiale og metode*

Forskerne undersøger deres tese i et udvalg af virksomheder fra tidligere studier. Her undersøgte de sammenhænge mellem HRM-praktikker og produktivitet i 36 produktionslinjer i stålindustrien. Studiet viste at i de virksomheder som havde flest innovative HRM-praktikker var der

også den højeste produktivitet. Der var vel at mærke tale om mærkbare produktivitetsspring, endda når direkte omkostninger forbundet med de nye innovative HRM-praktikker og omkostninger forbundet med implementering var medregnet.

Produktionslinjerne er de afsluttende led i en stålproduktion hvor tynde plader af stål bliver svejset sammen og ført på en rulle. Undervejs behandles pladerne. Produktiviteten reduceres ved forsinkelser mellem de enkelte produktionsled, fx ved et overfladeproblem. Produktivitet reduceres også når udbyttet af produktionen ikke optimeres hvilket resulterer i dårligere kvalitet af stål som ikke kan afsættes på markedet.

Forskerne har nøje udvalgt syv produktionslinjer til dette studie. Fire blev udvalgt fra de produktionslinjer der var traditionelt organiseret med udbredt arbejdsdeling, og som kun havde få HRM-politikker. Forskerne udvalgte derudover tre produktionslinjer der kontinuerligt søgte at optimere medarbejdernes præstationer ved at bruge et bredt udsnit af innovative HRM-praktikker der involverer medarbejderne, fx problemløsningsteams, medarbejdertræning, præstationsløn og udbredt kommunikation mellem ledelse og medarbejdere. Den første kalder de den kontrolorienterede produktionslinje, den anden kalder de den involverende produktionslinje.

Dataindsamlingsmetoder omfatter tre ugers observation og interviews i hver af produktionslinjerne med produktionsarbejdere, ledere og supervisore. Formålet var at undersøge dag til dag-aktiviteter. Der blev foretaget opfølgende interviews og observationer undervejs i projektet. På baggrund heraf udarbejdede forskerne spørgeskemaer med henblik på at identificere det personale som har et ansvar for dag til dag-varetagelse af produktionen og derudfra undersøge hvem disse medarbejdere kommunikerede med i dagligdagen. Spørgsmålene afdækkede om de kommunikerede om operations eller kunderelaterede emner eller arbejdsrutiner, og om medarbejderne kommunikerede med hinanden dagligt, ugentligt eller månedligt. Der var gennemsnitligt 90 medarbejdere i hver produktionslinje som fordeler sig på 7-9 formænd eller teamleaders, 31-37 supportmedarbejdere og 47-51 produktionsmedarbejdere.

### *Resultater*

Resultaterne af undersøgelsen er tydelige. I de involverende produktionslinjer er den sociale kapital målt på omfanget af relationelle netværk blandt produktionsarbejdere i samme produktionshold og mellem produktionshold betydeligt større end i de traditionelt organiserede produktionslinjer. Det gælder for kommunikation om alle undersøgte arbejdsrelaterede emner. Der er tale om tre gange så mange daglige og ugentlige kontakter.

I de traditionelt organiserede produktionslinjer udfører medarbejderne deres arbejdsopgaver for sig selv. På holdet er der ofte 1-2 medarbejdere der besidder den relevante tekniske viden og som står for kommunikationen om den operationelle operation. Der er dog mere kommunikation mellem vedligeholdelsesmedarbejderne, men stadig ikke i samme omfang som i de involverende produktionslinjer.

Hvad angår formænd, ledere og andre medarbejdere, som ikke direkte var involverede i produktionen, var forskellen i omfanget af interaktioner mindre. Observations- og kvalitative interviews viste dog at interaktionerne blandt ledere/supervisorere og medarbejdere var kvalitativt forskellige mellem de to former for produktionslinjer. I den involverende produktionslinje opfordrer lederne medarbejdere til at diskutere ideer med dem, og en del af ledernes opgave er at give feedback på ideerne.

Alt i alt var omfanget af interaktioner indenfor grupper, mellem grupper og mellem positioner mindre i de traditionelt organiserede produktionslinjer. Det har dog kun været muligt at undersøge omfanget af interaktioner mellem grupper og positioner i to af hver produktionslinje.

Både tese 1 og 2 kan altså bekræftes. Medarbejdere i involverende produktionslinjer kommunikerer mere med hinanden om arbejdsrelaterede emner for at skabe værdi, og for at udvikle social kapital, støtter HRM-praktikker op om udvikling af sociale netværk blandt medarbejdere. Undersøgelserne viser at investering i at udvikle social kapital giver afkast i form af højere produktivitet og kvalitet.

Den sociale kapital er en ressource der kan øge problemløsningskapaciteten i de involverende produktionslinjer. Den sociale kapital målt på omfanget af og kvaliteten af samarbejdende netværk hvor medarbejdere deler information, diskuterer problemer i produktionen og arbejder sammen om at løse arbejdsrelaterede problemer, er mere produktiv og sikrer en bedre kvalitet.

Samarbejdet blandt produktionsmedarbejdere er med andre ord mere udbredt i de involverende produktionslinjer end i de mere kontrollerende produktionslinjer.

### *Diskussion*

Undersøgelsen indikerer at organisationsstrukturer ikke kan forklare hvordan arbejdet bliver udført i de virksomheder hvor ansvaret for og udviklingen af arbejdet er uddelegeret til medarbejderne. Her kan den sociale kapital være med til at forklare arbejdets faktiske koordinering blandt medarbejderne.

Forskerne er opmærksomme på at tætte bånd blandt medarbejderne (samlende social kapital) i nogle tilfælde kan reducere produktiviteten, fx modstand mod ledelsens beslutninger og lignende. Dog viser undersøgelsen at tætte bånd blandt medarbejderne øger produktiviteten. Forskerne har dog kun undersøgt omfanget af interaktioner der handler om arbejdsrelaterede emner.

Undersøgelsen viser også at både den samlende, brobyggende og forbindende sociale kapital er udbredt i de mest produktive produktionslinjer.

## Resume 2

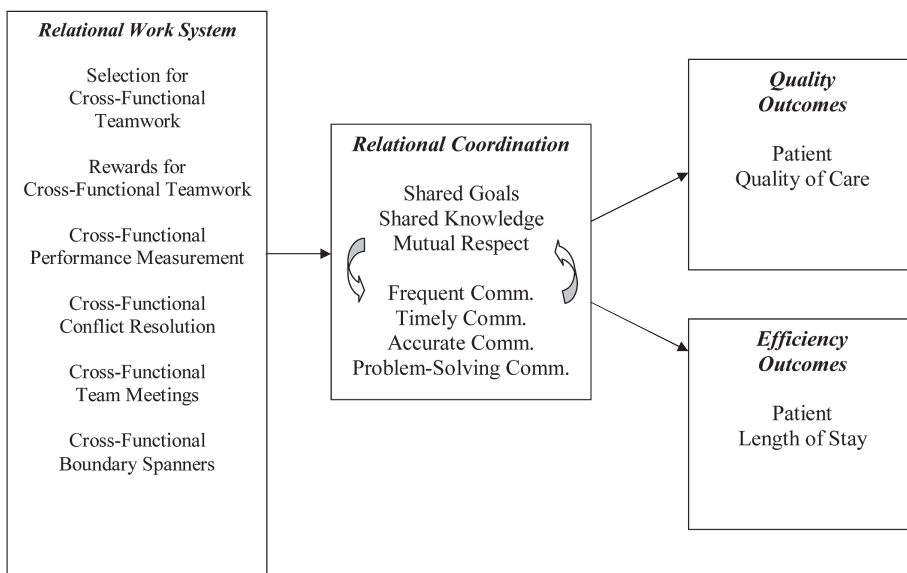
Gittel JH, Seider R & Wimbush J.

A social capital model of high performance work systems  
Sloan Industry Studies – Working Papers 2007; p. 37.

Artiklen handler om hvordan forskellige arbejdspraktikker på 9 storbyhospitalet former den sociale kapital forstået som social koordinering af sundhedsmedarbejdernes arbejdsopgaver, og hvordan denne sociale kapital påvirker effektiviteten af og kvaliteten i sygeplejen. Social koordinering handler om at sundhedspersonalet ofte kommunikerer med hinanden og at kommunikationen er konstruktiv: at den understøttes af de relationer der bygger på delte værdier, deling af viden og gensidig respekt.

Ifølge artiklen fremmer følgende arbejdspraktikker hospitalernes sociale kapital: udvælgelse og træning til tværfunktionelt gruppearbejde, konfliktløsning der opbygger interaktioner samt belønning af medarbejderes bidrag til brede mål der bygger på holdets indsats fremfor individuelle præstationer.

### Arbejdspraktikkers sammenhæng med produktivitet og kvalitet



Artiklens tese er at disse praktikker tilsammen former en relationel arbejdsorganisation der påvirker hospitalets performance fordi organi

sationen fremmer den sociale kapital. Social kapital forklarer eller medierer med andre ord relationen mellem arbejdsorganisationer og performance.

### *Materiale og metode*

På hver af de 9 hospitaler undersøgte forskerne personalets pleje af patienter der har fået proteser på ortopædiske afdelinger. Følgende personalegrupper blev undersøgt: læger, sygeplejersker, fysioterapeuter, sagsbehandlere og socialarbejdere

For at undersøge arbejdspraktikkerne i afdelingerne lavede forskerne interviews med administratorer og udvalgte sundhedsmedarbejdere. En spørgeskemaundersøgelse blev gennemført for at undersøge den relationelle koordinering blandt sundhedsmedarbejderne. 333 ud af 666 svarede (besvarelsesprocent på 50%). Performanceresultater blev målt med et valideret spørgeskema til brug for måling af kvalitet i plejen. 878 ud af 1.367 patienter svarede (besvarelsesprocent på 65%). Effektiviteten blev målt på længden af opholdet kontrolleret for forskellige sygdomsforløb der påvirker længden af patienternes ophold. Patientjournaler blev brugt til at skaffe information om opholdslængde og baggrundsinformationer til brug som kontrolvariabler i måling af kvalitet og effektivitet.

Forskerne spurgte blandt andet om afdelingernes kvalitets-sikringsprocesser fokuserede på hver enkelt funktions ansvar for et kvalitetsproblem eller om de fokuserede på tværfunktionelt ansvar. Desuden spurgte de om afdelingerne var reaktive, dvs. byggede kvalitetssikringen på skyldsspørgsmål eller byggede den på gensidig forpligtigelse og problemløsning blandt medarbejdere. Der blev desuden spurgt til kvaliteten og omfanget af tværfunktionelle møder samt sagsbehandlernes rolle som brobyggere mellem afdelingerne og omverdenen. Endelig spurgte de om frekvensen, retigheden, nøjagtigheden og karakteren af problemløsning i kommunikationen mellem medarbejderne.

### *Resultater*

Undersøgelsen viste at de omtalte arbejdspraktikker fremmede den sociale kapital blandt medarbejderne. Der var med andre ord flere relationer blandt medarbejdere der byggede på delte værdier, deling af viden og gensidig respekt i de arbejdsorganisationer der benyttede arbejdspraktikkerne. Undersøgelsen viste højere social kapital mellem forskellige medarbejdere end blandt medarbejdere fra samme faggruppe. Med andre ord: Relationelle arbejdsorganisationer udvikler den sociale kapital, især den brobyggende sociale kapital.

Undersøgelsen viste også at relationelle arbejdsorganisationer fremmede kvaliteten af sygeplejen. En højere relationel koordinering er forbundet med højere kvalitet i plejen. Både kvaliteten af plejen og effektiviteten bliver positivt påvirket af relationelle arbejdsorganisationer fordi de udvikler den sociale kapital. Med andre ord: Social kapital fremmer organisatorisk performance.

### *Diskussion*

Artiklen viser at arbejdspraktikker er mere effektive når de bliver implementeret i bundter der gensidigt forstærker og komplementerer hinanden. Dog undersøgte forskerne ikke komplementaritet og sammenhænge mellem de enkelte praktikker. Når en arbejdspraktik ændres er det vigtigt at medtænke konsekvensen af andre arbejdspraktikker. Er det retfærdigt? Hvordan påvirker det tilliden mellem medarbejderne?

Forskerne nævner selv begrænsninger i undersøgelsen fordi kun interviews blev brugt til at måle arbejdspraktikker, dvs. det kunne være at der var andre praktikker der spillede en større rolle men som ikke blev afdækket pga. begrænsninger i metoden.

Med undersøgelsen kan vi sige at den brobyggende sociale kapital der udvikler samarbejdet mellem medarbejdere med forskellige arbejdsopgaver, er med til at fremme performance på det organisatoriske niveau.

Medarbejderes individuelle egenskaber såsom kvalifikationer, motivation og engagement er i mange år blevet undersøgt for deres virkning på virksomheders performance. Artiklen undersøger i stedet hvordan forskellige HRM-praktikker fremmer og belønner samarbejdet blandt medarbejdere der udfører distinkte operationer.

Hvad angår produktivitet betyder det kort: man kan opnå højere kvalitet i plejen samtidig med at man reducerer indlæggelsestid. Det kan være en aktuell læring for andre virksomheder der skal opnå høj kvalitet under omkostningspres.



## Resume 3

Leana CR & Pil FK.

Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools

Organization Science 2006; 17 (3): p. 353-366.

Artiklen har til formål at undersøge social kapital og organisatorisk performance. Artiklen gør det ved at undersøge den sociale kapital indflydelse på elevernes præstationer i læsning og matematik i 88 amerikanske folkeskoler. Artiklens hypotese er at både interaktionerne mellem lærerne samt inspektørens relation til relevante interessenter i skolernes omverden har en positiv effekt på elevernes præstationer i matematik og læsning. Artiklen undersøger yderligere om kvaliteten af lærernes instruktion i undervisningen har en medierende indflydelse på elevernes præstationer.

Traditionelt har lærere haft en udbredt grad af autonomi i deres undervisning. I dag arbejder lærerne i et professionelt skolemiljø hvor de samarbejder om at udvikle, dele og sprede viden om effektive undervisningsteknikker på baggrund af fælles mål og visioner om at fremme elevernes læring. En af grunden til denne ændring er at skolerne bliver målt på elevernes præstationer. Det har som konsekvens at det ikke længere er den enkelte lærers ansvar at undervisningen fremmer elevernes læring, men hele skolens ansvar. Derfor er det interessant at se på skolens performance, og forskerne har undersøgt om den sociale kapital i skolen har sammenhæng med bedre performance målt på baggrund af nationale tests.

Forskerne undersøgte den interne sociale kapital blandt lærerne ved hjælp af strukturel, relationel og kognitiv kapital. Netværk gør flere forskellige undervisningspraktikker tilgængelige for lærerne. Lærerne deler informationer med hinanden om teknikker de kan bruge i undervisningen (strukturel kapital). Tillid fremmer lærernes motivation til at dele informationer med hinanden specielt hvad angår erfaring med teknikker der ikke virker (relationel kapital). Når lærerne deler mål og har samme visioner, kan de udvikle deres lokale viden og derigennem kan de blive bedre til at udvikle nye tilgange til undervisningsinstruktion (kognitiv kapital). Hovedtesen er at den sociale kapital medierer kvaliteten af lærernes instruktion. Desuden kan den eksterne sociale kapital gøre flere ressourcer, der kan udvikle lærernes instruktion, tilgængelige. Forskerne undersøger på den

baggrund den eksterne sociale kapital i relationen mellem inspektøren og vigtige interessenter.

#### *Materiale og metode*

Undersøgelsen blev fortaget i et nordøstligt skoledistrikt i USA som bestod af 95 skoler fordelt med cirka 2/3 grundskoler og 1/3 andre, fx specialskoler. Distriktet havde 38.000 elever og 5.200 medarbejdere. Forskerne modtog data fra 88 skoler. Dataindsamlingen foregik i 18 mdr. fra 2000-2002, og dataindsamlingen blev foretaget ved brug af forskellige metoder. Kvalitative studier omfattede semistrukturerede interviews, fokusgruppintervjuer og observationer blev brugt til at forstå arbejdsprocesser, sociale interaktioner og eksterne relationer. På denne baggrund blev der udarbejdet en række kvantitative måleenheder fordelt på den strukturelle, relationelle og kognitive sociale kapital. Svarene tog udgangspunkt i lærernes vurdering af hele skolen og ikke kun individuelle erfaringer i skolen. Forskerne modtog svar fra 2.167 lærere (80 % besvarelse).

Kvaliteten af undervisningen blev vurderet ud fra forældrenes opfattelse af kvalitet målt på tilfredshed med undervisningsmetoder, materialer og læringsmuligheder. 5.130 forældre besvarede en distrikts survey (svarprocent på 23 %). Elevernes præstationer blev undersøgt ud fra de nationale tests over en årrække (1999-2002) for at få et mere præcist billede af de enkelte skolers performance og for at undersøge den sociale kapitals indflydelse over tid. Forskerne brugte dagbøger for at undersøge hvad inspektørerne brugte deres tid på i løbet af en arbejdsuge. 88 inspektører brugte dagbogen hvilket var en respondentprocent på 93 %.

Alt i alt er der tale om en blanding af en tværsnitundersøgelse af social kapital og et prospektivt studie af skolernes performance baseret på en række af hinanden uafhængige metoder til dataindsamlingen.

#### *Resultater*

Resultaterne af undersøgelserne viser at den sociale kapital var en medvirkende årsag til elevernes præstationer både i læsning og matematik. Resultaterne gælder både i forhold til den interne og den eksterne sociale kapital.

Da forskerne undersøgte kvaliteten af lærernes instruktion viste det sig dog at kvaliteten af lærernes konkrete brug af undervisningsmetode alene kunne forklare elevernes præstationer i matematik, imens den sociale kapital er en medvirkende årsag til elevernes præstationer i læsning.

Derudover kom det bag på forskerne at der ikke var en sammenhæng mellem lærernes erfaring målt på undervisningsår og elevernes præstationer i matematik. Der var med andre ord ikke en sammenhæng mellem den enkelte lærers humane kapital målt på undervisningsår og elevernes præstationer i matematik.

Der var ingen sammenhæng mellem hvor lang tid inspektøren brugte på aktiviteter relateret til skolens interesser og elevernes præstationer, men der var en sammenhæng mellem hvad inspektøren brugte tiden på og elevernes præstationer.

### *Diskussion*

Den sociale kapital er i sig selv med til at fremme elevernes læsning, imens de specifikke undervisningsmetoder medierer den sociale kapitals indflydelse på elevernes præstationer i matematik. Ifølge forskerne er forklaringen at den kollektive indsats er forskellig alt afhængig af om lærerne underviser i læsning og matematik. For at fremme elevernes læsning kræves der mere involvering fra lærernes side og fokus på indholdet i læsningen, imens det er mere afgørende hvilke metoder den enkelte lærer bruger til at fremme elevernes matematiske præstationer.

Vi fortolker grunden til at den sociale kapital har indflydelse på både læsning og matematik ved at sige at ved læsning faciliterer den sociale kapital en kollektiv indsats uden at det er metoden der er afgørende – de støtter hinanden i at involvere sig og give input til indholdet – imens den sociale kapital faciliterer deling af viden om de bedste metoder til at undervise i matematik. Effekten af social kapital på læsning er direkte, imens den for matematik medieres af kvaliteten af undervisningen.

Ifølge forskerne viser undersøgelsen at typen af opgave påvirker den sociale kapitals effekter på performance. Konteksten er med andre ord vigtig at have med i undersøgelser af den sociale kapital.

Undersøgelsen er nyttig i en dansk sammenhæng. Udviklingen hvor undervisningen i højere grad bliver skolens ansvar frem for den enkelte lærer – evalueret ud fra nationale test – ser vi også i Danmark. Den enkelte skoles sociale kapital kan altså også tænkes at have indflydelse på elevernes præstationer i Danmark.

## Resume 4

Heponiemi T, Elovainio M, Laine J, Pekkarinen L, Martin E, Noro A, Finne-Soveri H & Sinervo T.

Productivity and employees' organizational justice perceptions in long-term care for elderly

Research in Nursing & Health 2007; 30: p. 498-507.

Artiklen undersøger den økonomiske produktivitet på langstids-medicinske institutioner i forhold til personalets oplevelse af om de bliver behandlet retfærdigt i deres dagligdag. Studiet undersøger både den processuelle og den interpersonelle retfærdighed.

Medarbejdere oplever processuel retfærdighed når de organisatoriske procedurer, der fører til at medarbejderne kan udføre deres arbejde, opleves som fair. Dvs. de hindrer individuelle præferencer og understøtter konsistente beslutninger, at medarbejderne føler sig repræsenteret og om uhensigtsmæssige beslutninger kan gøres om (correctability).

Interpersonel retfærdighed handler derimod om den måde den enkelte medarbejder bliver behandlet på af ledelsen. Dvs. er lederen opmærksom på medarbejdernes individuelle rettigheder, og opfører lederen sig troværdigt og sandfærdigt?

### *Materiale og metode*

Studiet omfatter 330 kvindelige medarbejdere fra 26 finske institutioner med langtidsindlagte ældre patienter. Der er tale om plejehjem, beskyttede boliger og medicinske afdelinger for ældre. Undersøgelserne er foretaget i årene 2001 og 2002.

Institutionernes produktivitet blev målt på antallet af sengedage i forhold til de totale omkostninger. De lavest producerende institutioner havde høje omkostninger og få sengedage pr. indlagte ældre, imens de højest producerende havde lave omkostninger og mange sengedage pr. indlagte ældre. Forskerne bemærker selv at de dermed ikke har undersøgt kvaliteten af ældreplejen (man kan ikke vide om det giver en bedre kvalitet at være kortere tid indlagt på en institution) eller om institutionerne er omkostningsefficiente. Forskerne har brugt en produktivitetsmodel der udregner de ressourcer som skal bruges ved forskellige patientgrupper så det er muligt at sammenligne institutionerne. Sammenligningen tager også højde for antallet af senge og registrerede sygeplejersker.

### *Resultater*

Resultatet af undersøgelserne var at de medarbejdere der arbejdede i de mest produktive institutioner oplevede en høj processuel retfærdighed. De der arbejdede i institutionerne med lavere produktivitet oplevede en tilsvarende lavere processuel retfærdighed. De mest produktive institutioner var helt op til 45 % mere produktive end gennemsnittet.

Desuden viser undersøgelserne at der ingen forskel var på hvordan medarbejderne oplever den interpersonelle retfærdighed i høj- og lavproduktive institutioner. Det overraskede forskerne da tidligere undersøgelser har vist en sådan sammenhæng.

Et andet resultat var at medarbejderne oplevede lavere processuel retfærdighed jo større institutionerne var, jo kortere liggetid de ældre patienter havde, og jo færre registrerede sygeplejersker der var i institutionerne.

### *Diskussion*

De medarbejdere der oplevede at blive behandlet uretfærdigt reducerede ifølge forskerne deres arbejdstid og arbejdsindsats for at genoprette ret og rimelighed. Det betyder at de lavproduktive institutioner skal bruge flere arbejdstimer med en lavere indsats på de samme patienter end de højproduktive institutioner. På baggrund af anden litteratur forklarer forskerne at uretfærdighed udløser kognitive forsvarsmekanismer, negative følelser og ringere copingadfærd. Det kan på sigt føre til at medarbejderne ikke vil arbejde til organisationens fordel, eller at de direkte vil modarbejde organisationen. Andre studier viser at organisationers størrelse har indflydelse på oplevelsen af lavere interpersonel retfærdighed fordi der er mindre og ofte tilfældig kontakt med supervisorer. I dette studie har forskerne dog ikke undersøgt organisationsstrukturer og supervisor-karakteristikker.

På baggrund af undersøgelsen konkluderer forskerne at det kan være en fordel at gøre arbejdsenhederne i institutionerne mindre, reducere flytning af patienter mellem enheder og institutioner og øge andelen af registrerede sygeplejersker. Små enheder i en større organisation har desuden den fordel at medarbejderne bliver fagligt specialiseret hvilket gør at de bliver mere effektive i forhold til udvalgte patientgrupper. Højere uddannelse af medarbejdere kan på sigt føre til flere fordele, selv økonomiske.

At foreslå at reducere størrelsen af en enhed på baggrund af denne undersøgelse kan dog være problematisk. Der kan være situationsbestemte sammenhænge på de enkelte institutioner som

denne undersøgelse ikke tager højde for. Det forekommer eksempelvis umiddelbart modstridende at mindre enheder gør medarbejdere mere specialiserede. Måske færre medarbejdere i mindre enheder skal tage sig af flere forskellige opgaver. Marginalnyttens af en medarbejder mindre skal også undersøges, og en nøje udvælgelse af patienter skal tages i betragtning så de specialiserede medarbejdere kan varetage plejen af patienterne.

Det interessante ved undersøgelsen er at medarbejdere der arbejder hurtigere og mere effektivt oplever en større processuel retfærdighed.

## Resume 5

Dirks KT & Ferrin DL.

Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice

Journal of Applied Psychology 2002; 87 (4): p. 611-628.

Artiklen foretager et review af 106 studier der har undersøgt *tillid til ledelsen* og effekter af denne tillid på indsats i arbejdet, tilfredshed og engagementet. Alt i alt drejer det sig om en population bestående af 27.103 individer. Artiklen gennemgår også relationen mellem tillid og retfærdighed.

Tesen er at tillid til ledelsen øger medarbejdernes engagement i virksomheden, deres præstationer i jobbet og tilfredshed med jobbet.

Forfatterne definerer medarbejderens tillid til ledelsen som medarbejderens positive forventninger til ledelsens intentioner og handlinger som indebærer at medarbejderen accepterer at være sårbar over for ledelsen. Og omvendt forudsætter forskerne at når medarbejdere bliver vist tillid, så bliver de villige til at gå ud over egne opgaver og tildelte roller.

### *Materiale og metode*

Studiet er et review af fire årtiers forskning i *tillid til ledelsen*. 106 studier blev udvalgt på baggrund af studier af nøgleord i anerkendte indekser, gennemgang af litteraturlister, læsning af relevante journals fra 1980 og frem og anskaffelse af ikke-offentliggjorte undersøgelser.

Reviewet deler de 106 studier op i to former for *tillid til ledelsen* – følelsesmæssig tillid og fornuftbaseret tillid. Tillid der bygger på følelser handler om at medarbejderen har tillid til lederen fordi lederen drager omsorg for medarbejderen. Tillid der bygger på fornuft handler om at medarbejderen har tillid til lederen fordi lederen er troværdig dvs. lederen har integritet og er fair og kompetent. Reviewet deler på den baggrund tillid i tre kategorier: følelsesmæssig tillid, kognitiv tillid og generel tillid (som er en kombination). For at skalaerne i studierne skal falde under en af kategorierne skal spørgsmålene dække 75 % af kategorien, ellers blev de slået sammen til generel tillid. Hvis skalaen kun dækkede 50 % var der tale om at begge kategorier var repræsenteret i skalaen og derfor brugte forskerne i de tilfælde kategorien generel tillid.

Kun studier der brugte ikke-selvrapporterede målinger af indsats i jobbet blev udvalgt. Artiklen skelner mellem effekten af tillid til direkte ledere og til de organisatoriske ledere, fx topledere.

### *Resultater*

*Tillid til ledelsen* havde generelt størst effekt på tre forhold: tilfredshed i jobbet, tilfredshed med ledelsen og engagement i organisationen. Desuden betød høj grad af tillid til ledelsen at medarbejderne troede på de informationer ledelsen gav og at de forpligtede sig på ledelsens beslutninger.

Derimod havde tillid en lille, men dog tydelig, sammenhæng med indsats i jobbet. Forskerne har dog ikke undersøgt om tilfredshed og engagement førte til større indsats i jobbet. De kunne blot konstatere at tillid fremmer tilfredshed og engagement.

Hvis medarbejdernes forventninger ikke blev mødt af ledelsen, faldt graden af tillid. Denne effekt var større/mindre hvis den direkte leder udøvede transformatorisk ledelse (dvs. en ledelsesform, der drager omsorg for medarbejderen) frem for transaktionsledelse (en ledelsesform hvor lederen lægger vægt på at belønne medarbejdere på en fair måde).

Når det gælder de tre forhold: medarbejderens indsats i arbejdet, tilfredshed og engagement, så havde tillid til den direkte leder større indflydelse end tillid til den organisatoriske ledelse fx topledere. Den organisatoriske ledelse havde ingen indflydelse på medarbejderens præstationer i jobbet.

Graden af tillid til den direkte leder steg når graden af interpersonel og processuel retfærdighed steg. Den organisatoriske støtte var ensbetydende med en højere grad af tillid til den organisatoriske ledelse. Derudover er det umiddelbart overraskende at der ikke var en mærkbar sammenhæng med graden af tillid til ledelsen og længden af forholdet mellem ledelse og medarbejdere.

94 % af studierne brugte fornuftbaseret tillid og generel tillid. Der var altså så godt som ingen studier der kun fokuserede på følelsesmæssig tillid. De studier der undersøgte den fornuftsbaserede tillid viste større effekt på medarbejdernes holdninger såsom intentioner om at skifte job, tilfredshed med lederen og engagement i virksomheden. Den fornuftsbaserede tillid var højere når der var høj processuel retfærdighed. Generel tillid derimod havde en større effekt på indsats i jobbet og organisational citizenship.



### *Diskussion*

Studiet baseres udelukkende på kvantitative opgørelser af sammenhænge i tværsnitsundersøgelsen. Det gør det vanskeligt at forklare hvad der udvikler tillid til ledelsen og hvorfor effekten af tillid er som tallene viser.

Fx forekommer det mærkeligt at transformatorisk ledelse – der bygger på en omsorg og dermed følelsesbaserede relationer – fører til den højeste grad af tillid til ledelsen, men når forskerne undersøger de enkelte tillidsformer er det den fornuftsbaseede tillid der har størst indflydelse på konsekvenserne af tillid (præstationer i jobbet, tilfredshed og engagement). At måle graden af tillid der bygger på følelser med graden af transformatorisk ledelse der bygger på følelser synes også at være en cirkelslutning - medarbejderne har en høj grad af tillid til ledelsen fordi lederen er omsorgsfuld. Hvordan kommer det til udtryk? Jo, lederen er omsorgsfuld!

Forskerne slutter af med nogle teser om de fundne sammenhænge:

Når man som medarbejder nærer mistillid til sin leder, er der en stor chance for at man ikke tager en ekstra tørn på arbejdet. Man udfører blot sit arbejde uden at engagere sig yderligere i virksomheden. Det er ifølge forskerne grunden til at tillid har den største effekt på medarbejdernes arbejdsrelaterede holdninger og ikke de store effekter på indsatser i jobbet.

Forskerne har som tese at medarbejderens oplevelse af fairness og retfærdighed øger tillid til ledelsen fordi fairness i beslutningsgange og arbejdspraktikker generelt signalerer at der er tillid mellem leder og medarbejder.

For at medarbejderen kan vurdere ledelsens troværdighed, skal det være klart hvor ansvaret for intentioner og handlinger er placeret. Det er ifølge forskerne grunden til at medarbejderne ser på deres direkte leder når de skal vurdere den interpersonelle og processuelle retfærdighed i virksomheden og grunden til at de ser på den organisatoriske ledelse når de skal vurdere om virksomheden som sådan yder støtte.

Undersøgelsen viser dermed betydningen af den direkte leder og supervisor for udvikling af tillid i virksomheder, fx er især processuel retfærdighed positivt forbundet med tillid. Relationen mellem retfærdighed og tillid er interessant. Når medarbejdere vurderer om lederen behandler ham eller hende retfærdigt, er det en bedømmelse af kvaliteten af deres relation. I de situationer hvor kilder til tillid mangler, kan retfærdighed med andre ord kompensere for den manglende tillid. Det understøtter at vi i denne hvidbog har retfærdighed med som et aspekt af social kapital.

Forskerne diskuterer derudover også konsekvenserne af manglende tillid fx stress. Hvis medarbejderen ikke har tillid til ledelsen, er det potentielt stressfremkaldende. Lederen har nemlig magt over vigtige dele af ens job, og det betyder at medarbejderen er afhængig af ledelsens intentioner og handlinger for at nå egne og virksomhedens mål – fx forfremmelse, tildeling af opgaver og løn.

Alt i alt et omfattende studie der dog mangler kvalitativ dokumentation for sine forklaringer eller kvantitative analyser over tid.

## Resume 6

Harvey S, Kelloway EK & Duncan-Leiper L.

Trust in management as a buffer of the relationships between overload and strain

Journal of Occupational Health Psychology 2003; 8 (4): p. 306-315.

Artiklen undersøger om tillid til ledelsen kan reducere stress (udbrændthed og anspændthed) og ubalance mellem familie og arbejdsliv når de kvantitative krav til arbejdet er for høje – dvs. at medarbejderen har for meget arbejde i forhold til den tid han eller hun har til rådighed.

Teorien siger at en variabel kan moderere en stressor hvis variabelen gør denne stressor mere forståelig. Når medarbejderen viser ledelsens tillid, er det fordi medarbejderen kan forstå hensigten med de høje kvantitative krav og dermed vurderer at det ikke er hensigten at skabe en ulempe for medarbejderen. Ofte stiger arbejdspresset under høje organisatoriske krav, og her er det vigtigt at medarbejderen har tillid til at ledelsen ikke straffer dem unødigt hvis de ikke lever op til kravene.

### *Materiale og metode*

Undersøgelsen er et tværsnitsstudie hvor 94 medarbejdere ud af 150 i fire afdelinger i et revisorfirma besvarede et spørgeskema om deres psykiske arbejdsmiljø, herunder kvantitative krav, tillid til ledelsen og familie/arbejdslivsbalance. Gennemsnitsalderen var omkring 35 og uddannelsesniveaue højt.

### *Resultater*

Generelt var der en sammenhæng mellem anspændthed, udbrændthed og ubalance mellem familie og arbejde på den ene side og høje kvantitative krav og lav tillid til ledelsen på den anden side.

Medarbejdere med højere tillid til ledelsen havde lavere udbrændthed og følte i mindre grad at arbejdet fandt sted på bekostning af familielivet. Når det gælder anspændthed viste det sig at lav tillid til ledelsen fører til stor anspændthed uanset de kvantitative krav.

### *Diskussion*

Forskerne påpeger at tillid kun kompenserer for høje kvantitative krav op til et punkt – der er en grænse hvilket er naturligt nok. På den baggrund viser undersøgelsen at et tillidsfuldt samarbejde mellem

ledelse og medarbejdere giver medarbejderne mulighed for at håndtere et vist arbejdspress. Et højt arbejdspress over længere tid kan modsat være med til at reducere tilliden til ledelsen.

Forskerne har kun undersøgt kvantitative krav. De følelsesmæssige krav er ikke undersøgt, eksempelvis konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø af lav tillid til ledelse i fx omsorgsarbejde.

Desuden kontrollerede forskerne ikke for om der var forskel i medarbejdernes generelle syn på tilværelsen. Det kan muligvis have påvirket resultaterne. Desuden brugte medarbejderne kun en datakilde, og der er også kun tale om en tværsnitsundersøgelse.

## Resume 7

Nilsson K, Hertting A, Petterson I-L & Theorell T.

Pride and confidence at work: Potential predictors of occupational health in a hospital setting

BMC Public Health 2005; 5 (92): p. 11.

Denne artikel bygger på en kvalitativ svensk undersøgelse af hospitalsansatte hvor forskerne belyste sammenhængen mellem stolthed og tillid på den ene side og de ansattes psykiske arbejdsmiljø på den anden.

Artiklen undersøgte to udvalgte sygehuse som indgik i et længevarende prospektivt (longitudinelt) studie (1994-2001) af hospitalsansattes helbred i 24 hospitalsafdelinger under 90'ernes nedskæringer i den svenske sygehussektor (fyring af ansatte, sammenlægninger af afdelinger, omkostningspres og udlicitering af servicefunktioner).

Generelt var helbredsniveauet nedadgående, men to sygehusafdelinger skilte sig ud. Selvom medarbejderne her oplevede samme omfang af fusioner, reduktion i antal ansatte, konflikter om omsorgsfilosofi og problemer med omstruktureringer som de andre 22 sygehusafdelinger, var deres helbred stabilt under nedskæringerne. Helbredet blev målt via spørgsmål om medarbejdernes mentale helbred samt kort- og langtidssygemeldinger. Forskerne interesserede sig på den baggrund for de organisatoriske forklaringer på de ansattes stabile helbred i de to afdelinger når nu de fleste andre afdelinger oplevede et forringet helbred blandt de ansatte.

Forskerne undersøgte social kapital som: kommunikation og samarbejde blandt medarbejdere, tillid mellem det ledende personale og medarbejdere, videndeling på tværs af faglige skel og grupperinger samt gensidige forpligtigelser mellem ledelse og medarbejdere. Artiklen beskriver de organisatoriske fremgangsmåder der udviklede den sociale kapital.

### *Materiale og metode*

På de to sygehusafdelinger foretog forskerne 17 åbne tematiske interviews med alle chefer og afdelingsledere samt udvalgte læger, omsorgspersonale og fagforeningsrepræsentanter. De to sygehusafdelinger arbejdede bredt med sundhedspleje: plejeafdelin-

ger, visitationsenheder samt omsorgs- og behandlingsafdelinger for ambulante patienter.

Interviewene havde til formål at afdække ledernes og medarbejdernes perspektiver på forandringerne og erfaringer med organisationens håndtering af forandringerne. Studiet var designet eksplorativt med det formål at udpege potentielle og relevante sundhedsfremmende faktorer for et stabilt og sundt helbred.

### *Resultater*

Forskerne konkluderer at følgende organisatoriske tiltag kan beskytte mod forringelser af helbredet under nedskæringer:

*Små afdelinger har flere fordele end større afdelinger.* Små afdelinger faciliterer løbende vertikal og horisontal kommunikation hvor medarbejderne lærer hinanden at kende og er synlige for ledelsen. Der afholdes løbende møder hvor de udvikler arbejdsplaner og løser dag til dag-problemer. "De kan overskue alting". De to afdelinger i undersøgelsen havde omtrent 60 medarbejdere hver.

*Samarbejde blandt flere professioner i plejearbejdet.* Undersøgelse, diagnose, behandling og rehabilitering kræver samarbejde blandt flere professioner, og det er vigtigt at de føler de laver et specielt og unikt arbejde sammen. Der blev blandt andet udviklet rutiner så læger, assisterende og registrerede sygeplejersker samarbejdede om at prioritere plejen af den individuelle patient hvis ressourcerne var utilstrækkelige. Prioriteringen blev på denne måde fjernet fra den enkelte sundhedsmedarbejder.

*Klar ansvarsfordeling og autoritet gennem uddelegering.* Der blev vist tillid til de assisterende sygeplejerskers kompetencer efter nedskæringer, fx gennem uddelegering af ansvaret for arbejdsopgaver som de registrerede sygeplejersker normalt havde taget sig af. Desuden fik medarbejderne rum til at reflektere over arbejdet sammen, fx talte de sammen om svære møder med patienter. På den måde signalerede ledelsen at nedskæringerne ikke kun handlede om effektivitet.

*Tillid til hinandens viden og kvalifikationer og tillid til at hver kan lave sit arbejde.* Medarbejderne tjekkede ikke op på hinanden. Tilliden førte til tilfredshed blandt medarbejderne og gjorde det nemmere for medarbejderne at håndtere op- og nedture i omsorgsarbejdet og manglen på arbejdskraft (alt sammen noget der ellers gør en lille afdeling sårbar).

*Deltagelse i interne og eksterne interessegrupper og kompetencenetværk hvor medarbejdere får ansvaret for at dele viden og udvikle deres kompetencer.* Det

var et tilbagevendende tema i interviewene at de ansatte hjalp og lærte fra hinanden. Deltagelse i eksterne netværk gjorde at medarbejderne fik selvtillid fordi deres viden blev anerkendt af udefrakommende. Fx blev der etableret et netværk om kræftsbehandling.

*Gensidige forpligtigelser mellem ledelse og medarbejdere.* Ledelsen hjælper med at prioritere opgaverne og forventer at medarbejderne laver deres arbejde. De medarbejdere som tager en ekstra vagt ved sygdom, giver ledelsen omvendt mulighed for at restituere sig.

Alt i alt konkluderede forskerne at den *stolthed og tillid* der udviklede sig i de to afdelinger fungerede som buffer mod de negative effekter af ned-skæringer i sektoren. Medarbejderne følte en stolthed fordi de behandlede patienterne som mennesker og fordi de tilhørte en specialiseret arbejdsgruppe der behandlede patienterne korrekt og med høj kvalitet.

### *Diskussion*

Med de mindre afdelinger bliver det muligt for de ansatte løbende at interagere med hinanden hvilket ifølge forskerne forøger den sociale kapital på arbejdspladsen fordi der udvikles sociale netværk, normer og tillid der faciliterer et samarbejde.

På samme tid som teamwork er blevet udviklet, formåede professionerne på de to hospitaler at skabe tillid imellem sig uden jalousi hvilket ifølge forskernes fortolkning skyldes at ledelsen havde formået at facilitere kommunikationen mellem grupperne der både var bottom-up og top-down. Der var med andre ord skabt tillid blandt de forskellige grupper så de fandt hinandens kompetencer og beslutninger legitime. Generelt fandt forskerne at ledelsen faciliterede den vigtige balance mellem uddelegering på den ene side og at medarbejderne ikke fik for meget ansvar på den anden side – dvs. medarbejderne undgik at blive overbebyrdet fx gennem prioritering af arbejdsopgaver fra ledelsens side.

Styrken i undersøgelsen er at den går bag om tallene og forklarer årsagen til at nogle afdelinger klarer sig bedre end andre under nedskæringer. Artiklen undersøger både betingelserne for et sundt arbejdsmiljø under nedskæringer og tiltag der kan udvikle disse betingelser. Der gives dermed et billede af hvordan social kapital kan fungere i praksis.

## Resume 8

Spell CS & Arnold T.

An appraisal perspective of justice, structure and job control as antecedents of psychological distress

Journal of Organizational Behavior 2007; 28 p. 729-751.

Artiklen handler om hvordan medarbejdere oplever og håndterer uretfærdighed på arbejdspladsen. Baggrunden er at uretfærdighed potentielt kan føre til stress forstået som depressive følelser og angst/bekymring.

Forfatterne har undersøgt den processuelle uretfærdigheds effekter på stress når medarbejdere oplever fordelingsmæssig og interpersonel retfærdighed, og når organisationen og medarbejderes kontrol i jobbet tages i betragtning.

Det er kendt at en oplevelse af fordelingsmæssig uretfærdighed vil øge medarbejderes opmærksomhed på om den processuelle retfærdighed så er høj. På den baggrund er det artiklens tese at en høj fordelingsmæssig retfærdighed vil reducere den processuelle uretfærdigheds indflydelse på om medarbejderne får stress.

Medarbejderen evaluerer om de oplever processuel retfærdighed ud fra hvad processuel retfærdighed rent faktisk betyder i organisationen. Forfatterne har som tese at medarbejdere forventer at den processuelle retfærdighed betyder noget i en mekanisk opbygget organisation end i en organisk opbygget organisation hvor hierarkier betyder mindre.

Når medarbejderne har indflydelse på beslutningsgange i organisationen, oplever de kontrol i jobbet. Kontrol i jobbet hænger med andre ord sammen med processuel retfærdighed fordi involvering er et vigtigt element i processuel retfærdighed. På den baggrund har artiklen som tese at den processuelle retfærdighed til fulde svarer til den indflydelse som job kontrol har på stress.

En lav interpersonel retfærdighed derimod vil reducere medarbejderens oplevelse af at have job kontrol. Derfor har artiklen som tese at den interpersonelle retfærdighed vil have indflydelse på den effekt som job kontrol har på processuel retfærdighed.



### *Materiale og metoder*

Der blev foretaget en spørgeskemaundersøgelse hvor 667 medarbejdere fra 72 forskellige organisatoriske enheder svarede. Der kom 3-10 besvarelser fra hver enhed. En enhed blev defineret som selvstændig i sin udførelse af opgaver, ansvarlig for arbejdets udbytte, og set af sig selv og andre som en socialt afgrænset enhed. Organisationerne dækker bredt detail, engros, hospitaler, ejendomsmæglere, forsikring, transport og fabriksproduktion. Uddannelsesniveau: 30 % gymnasieniveau. 30 % mellemlangt niveau og 25 % lange uddannelser. Ansættelsestid var gennemsnitligt 4,8 år.

Spørgsmålene gik primært på fordeling af kompensation, fx løn og anerkendelse, og procedurerne relateret til kompensation da det blev anset at være den vigtigste udløser af retfærdighedsevalueringer. Forskerne brugte anerkendte skalaer til de tre typer af retfærdighed (Leventhal og Grenberg) samt jobkontrol, mekaniske vs organiske organisationer, depressive følelser og angst/bekymring. Forskerne kontrollerede for alder, uddannelse og køn da disse faktorer kan influere på opfattelse af arbejdsbetingelser.

### *Resultater*

Generelt understøttede resultaterne den udbredte erkendelse af at en ulig fordeling af et gode opleves som mindre uretfærdighed hvis medarbejderen oplever en høj processuel retfærdighed.

Konkret reducerede en høj fordelingsmæssig retfærdighed den processuelle uretfærdigheds negative indflydelse på medarbejderens depressive følelser, men ikke på angst/bekymring.

Resultaterne viser at med en mekanisk struktur, var den negative indflydelse af processuel uretfærdighed på angst/bekymring højere sammenlignet med den organiske struktur. Den mekaniske struktur skabte med andre ord forventninger om at processuel retfærdighed var vigtigt i virksomheden. På den baggrund var der stor mulighed for at dæmpe angst/bekymring hvis der var skabt forventninger om processuel retfærdighed, og at der vel at mærke blev udviklet processuel retfærdighed – uanset niveauet af fordelingsmæssig retfærdighed.

Den processuelle retfærdighed havde altså en utrolig vigtig rolle i at reducere medarbejderens oplevelse af angst/bekymring i en mekanisk organiseret organisation.

Resultaterne viser at medarbejderens oplevelse af jobkontrol havde en direkte sammenhæng med oplevelsen af processuel retfærdighed og en direkte sammenhæng med depressive følelser og

angst/bekymring. Men den processuelle retfærdighed reducerede kun delvist sammenhængen mellem medarbejderens manglende kontrol og depressive følelser og angst/bekymring. Den processuelle retfærdighed svarede altså ikke fuldt ud til kontrol i jobbet.

Oplevelsen af processuel retfærdighed forstærkedes når medarbejderne oplevede høj interpersonel retfærdighed. Den interpersonelle retfærdighed havde en positiv indflydelse på medarbejderens oplevelse af at have kontrol i jobbet og derfor også i sidste ende en positiv indflydelse på medarbejderens depressive følelser og angst/bekymring.

Undersøgelserne viser at depressive følelser og angst/bekymring vitterligt er to unikke afhængige variable.

### *Diskussion*

Forskerne konkluderede at den processuelle retfærdighed som en coping-strategi for den enkelte medarbejder i forhold til situationsbestemte oplevelser af ulighed (fordelingsretfærdighed) ikke kan kompensere for medarbejderens angst/bekymring. Den processuelle retfærdighed kan derimod godt kompensere for medarbejderens depressive følelser – medarbejderens viden om at organisationen stadig i det store og hele er fair kan dæmpe de depressive følelser, men ikke medarbejderens angst/bekymring (medarbejderen hemsøges stadig af sine oplevelser med en ulig behandling). Det indikerer at de to udtryk for et dårligt psykisk arbejdsmiljø vitterligt er forskellige, og at de også skal håndteres forskelligt i organisationen.

Dog har forskere ikke undersøgt depression og angst/bekymring over en lang årrække, hvilket kan være en begrænsning da de af natur er mere kroniske. Men at inddrage de umiddelbare og seneste depressive følelser og angst/bekymring i relation til evaluering af retfærdighed vurderer de som validt.

Hvis den processuelle retfærdighed derimod opstår i sammenhæng med en organisation der promoverer at veldefinerede og implementerede processer er korrekte (det forskerne kalder den mekanisk strukturerede organisation), så kan den processuelle retfærdighed reducere medarbejderens oplevelse af angst/bekymring uanset niveauet af den fordelingsmæssige retfærdighed. Det indikerer at forholdet mellem proces og organisation er mere konstant end forholdet mellem proces og oplevelse af ulighed. Oplevelse af ulighed vender så sige tilbage som uligheden udvikler sig. De medarbejdere der ikke løbende vender tilbage til evalueringer af om de nu bliver behandlet retfærdigt, har

tillid til tidligere udviklede retfærdighedsmaksimer stadig gør sig gældende i virksomheden.

Det betyder også at medarbejdere forventer mindre processuel retfærdighed når de arbejder i organisationer med organiske strukturer. Det betyder ikke at den processuelle retfærdighed ikke er vigtig for depressive følelser og angst/bekymring. Det betyder blot at den organiske struktur er mindre vigtig for oplevelsen af processuel retfærdighed.

Forskere advarer dog mod at indføre en mekaniseret struktureret organisation når den processuelle retfærdighed er lav. Det vil være en katastrofe for medarbejdernes angst/bekymring og psykiske helbred. Hvad ledere derimod skal være opmærksomme på er at i mekanisk strukturerede organisationer forstærkes oplevelsen af den processuelle retfærdigheds betydning for medarbejderen.

Forskerne diskuterer yderligere det forhold at jobkontrol ikke synes at influere på medarbejderens oplevelse af om lederen behandler ham eller hende med respekt og værdighed, men at lederen i stedet løbende forstærker medarbejderens oplevelse af at have jobkontrol gennem udøvelse af interpersonel retfærdighed. Derudover giver forskere det råd at ledere skal reflektere over hvordan de kan forstærke den interpersonelle retfærdighed i deres konkrete interaktioner med medarbejderne så retfærdighedsprincipperne gentages over tid og opleves som sådan af medarbejderne – ligesom en kommunikationsstrategi hvor hver fase bidrager til at sende det samme signal til kunden.

En type af retfærdighed skal ikke finde sted på bekostning af en anden – de har forskellige muligheder i forskellige sammenhænge.

Forståelsen af social kapital som en buffer mod et dårligere psykisk arbejdsmiljø bliver med denne undersøgelse mere nuanceret i forhold til de to arbejdsmiljøudtryk – depressive følelser og angst/bekymring.

Undersøgelsen bidrager desuden med indsigter i sammenhænge mellem den vigtige og mere traditionelle jobfaktor – kontrol i arbejdet - og social kapital målt på retfærdighedsdimensionen.

Når den processuelle retfærdighed kun delvist medierer sammenhængen mellem medarbejderens manglende kontrol og oplevelsen af depressive følelser og angst/bekymring, viser det at den processuelle retfærdighed ikke fuldt ud kan kompensere for manglende kontrol i jobbet. Der er altså andre faktorer der giver kontrol i jobbet end blot den processuelle retfærdighed. Det indikerer dels at der er en selvstændig dimension der hedder retfærdighed, og dels at kontrolaspektet i jobbet påvirker depressive følelser og angst/bekymring uafhængig af den sociale kapital i virksomheden.

## Resume 9

Kouvonen A, Kivimaki M, Vahtera J, Oksanen T, Elovainio M, Cox T, Virtanen M, Pentti J, Cox SJ & Wilkinson RG.

Psychometric evaluation of a short measure of social capital at work  
BMC Public Health 2006; 6 (251): p. 10.

Formålet med artiklen er at udvikle og evaluere en model der kan undersøge virksomhedens sociale kapital og den sociale kapitalers indflydelse på de ansattes selvvaluerede helbred. Afledt heraf viser artiklen de fundne sammenhænge mellem social kapital, jobfaktorer og selvvalueret helbred.

Studiet evaluerer en spørgeskemaskala der har til hensigt at undersøge om medarbejderne føler sig respekteret, værdsat og behandlet som ligeværdige på deres arbejdspladser. Det gør den ved både at undersøge den sociale kapital som strukturel kapital (se spørgsmål 1, 2, 4, 6, 7) og kognitiv kapital (se spørgsmål 3, 5, 8) på arbejdspladsen.

### Social capital item

Women (N = 38,914) Men (N = 9,337)

Item 1. Our supervisor treats us with kindness and consideration.

Item 2. Our supervisor shows concern for our rights as an employee.

Item 3. We have a 'we are together' attitude.

Item 4. People keep each other informed about work-related issues in the work unit.

Item 5. People feel understood and accepted by each other.

Item 6. Do members of the work unit build on each other's ideas in order to achieve the best possible outcome?

Item 7. People in the work unit cooperate in order to help develop and apply new ideas.

Item 8. We can trust our supervisor.

Note: 1 = fully disagree; indicative of low social capital, 5 = fully agree; indicative of high social capital; except item 7 where 1 = very little, 5 = very much.

Studiet evaluerer hvorvidt den sociale kapital har indflydelse på selvvalueret helbred i forhold til de traditionelle jobfaktorer som kontrol over og i jobbet, ubalance mellem krav og belønning og forandringer i jobbet. Desuden måler forskerne social kapitalers forhold til processuel retfærdighed. De undersøger også karaktertræk hos respondenterne.

### Materiale og metode

Udvikling og evaluering af modellen bygger på et stort finsk studie af medarbejderes helbred i den offentlige sektor i Finland. Studiet

omhandler personalet i 10 kommuner og på 21 hospitaler med et samlet antal ansatte på 70.961. Det drejer sig altså om 20 % af alle offentligt ansatte i Finland, fordelt med 2/3 kommunalt ansatte og 1/3 hospitalsansatte. De mest almindelige medarbejdere er sygeplejersker, lærere og rengøringspersonale.

### *Resultater*

Studiet understøtter den opfattelse at social kapital på arbejdspladsen har en sammenhæng med de ansattes helbred. Studiet viser således at lav social kapital på arbejdspladsen er ensbetydende med et lavt selv vurderet helbred hos de ansatte.

Den sociale kapital kan endvidere belyse andre aspekter af arbejdslivet end jobfaktorerne. Selvom resultaterne viser at høj social kapital hænger sammen med højere processuel retfærdighed, kontrol over og i arbejdet samt balance mellem krav og belønning.

Der er ingen sammenhæng mellem social kapital og den ansattes karaktertræk og oplevelse af forandringer i jobbet. Resultaterne viser altså at den sociale kapital handler om mere end blot træk ved de ansattes personlighed.

Følgende to skemaer viser den enkelte ansattes vurdering af den sociale kapital og helbredet på den ene side, imens den anden viser den sociale kapital effekt på helbredet på afdelingsniveau.

**Table 4: The relationship between individual level social capital and poor self-rated health**

**Women: 36,771**

**Social capital (quartiles)**

**1 (highest) 1.00**

**2 1.36 (1.27-1.47)**

**3 1.67 (1.55-1.79)**

**4 (lowest) 2.42 (2.24-2.61)**

**Men: 8,709**

**Social capital (quartiles)**

**1 (highest) 1.00**

**2 1.32 (1.12-1.54)**

**3 1.69 (1.45-1.98)**

**4 (lowest) 2.99 (2.56-3.50)**

**Table 5: The relationship between work unit level social capital and poor self-rated health**

**Women: 37,041**  
**Social capital (quartiles)**  
**1 (highest) 1.00**  
**2 1.13 (1.04-1.23)**  
**3 1.25 (1.15-1.36)**  
**4 (lowest) 1.19 (1.10-1.30)**

**Men: 8,777**  
**Social capital (quartiles)**  
**1 (highest) 1.00**  
**2 1.22 (1.01-1.47)**  
**3 1.31 (1.09-1.57)**  
**4 (lowest) 1.79 (1.51-2.11)**

Som vi kan se, er der variation mellem de individuelle vurderinger og afdelingens samlede vurdering hvilket viser at den sociale kapital på afdelingsniveau er en selvstændig dimension der har effekt på de ansattes helbred. Samtidig har medarbejderens personlige træk ikke betydning for vurderingen af den sociale kapital.

### *Diskussion*

Studiet har ikke undersøgt mulige negative aspekter af manglen på social kapital på arbejdspladsen såsom mobning, fjendtlighed og dårligt arbejdsklima.

Der er tale om en tværsnitsundersøgelse, og der kan derfor være et problem med årsagskæden. Forskerne stiller derfor spørgsmålet om fx et lavt selvvurderet helbred førte til lavere social kapital eller om selvvurderet helbred og social kapital blot er udtryk for medarbejdernes generelle trivsel. Forskerne konkluderer dog at der synes at være en selvstændig betydning af social kapital i og med at den sociale kapital på afdelingsniveau ser ud til at have effekt på helbredet og fordi medarbejderens personlige træk ikke spiller ind på vurderingen af social kapital.

Forskerne siger at deres 8 spørgsmål handler om lodret tillid (spørgsmål 1, 2 og 8) og vandret tillid (spørgsmål 3-7). Desuden mener de at spørgsmål 4 og 6 til en vis grad også kan dække netværksaspektet af social kapital. Men hvis vi ser på spørgsmål 6 og 7 dækker de også det vi har kaldt samarbejdsevnen. På den baggrund har vi også resultater for samarbejdsevnenes effekter på helbredet. Det forekommer altså lidt problematisk at alle 8 spørgsmål skulle falde under kategorien tillid.

Forskerne har desuden målt den processuelle retfærdighed uafhængigt af den sociale kapital. Resultaterne viste en positiv

sammenhæng mellem social kapital og den procesuelle retfærdighed. Interessant er det dog at spørgsmål 1 og 2 om social kapital omhandler den interpersonelle retfærdighed. De har altså en type retfærdighed med i skalaen om social kapital imens de holder en anden udenfor. Alt i alt har retfærdighed og social kapital en teoretisk sammenhæng og begge har effekt på de ansattes helbred. Og begge på afdelingsniveau.

Konkluderende vil vi sige at forskerne måler forskellige aspekter af den samlede og forbindende sociale kapital – her tillid, netværk, retfærdighed og samarbejdsevne.

Studiet bidrager i høj grad til hvidbogens introduktion af virksomhedens sociale kapital som et relevant og brugbart koncept inden for arbejdsmiljø og helbred på danske arbejdspladser. Den understøtter desuden vores opfattelse af at retfærdighed er en integreret del af virksomhedens sociale kapital.

På baggrund af undersøgelsen kan man undersøge de uformelle og dag til dag-interaktioner blandt medarbejdere der har betydning for helbredet. Uformelle og dag til dag-interaktioner får mere og mere betydning for virksomhedens produktivitet som vi har set i undersøgelseerne omkring social kapital og produktivitet.

## Resume 10

Kivimäki M, Ferrie JE, Head J, Shipley MJ, Vahtera J & Marmot MG. Organisational justice and change in justice as predictors of employee health: The Whitehall II study  
Journal of Epidemiology and Community Health 2004; 58 (11): p. 931-937.

Denne artikel bygger på et studie af den interpersonelle retfærdigheds indflydelse på medarbejderes helbred i 20 statsforvaltninger i London i perioden 1985-1993.

Specifikt undersøgte studiet hvorvidt de statslige ledere behandlede medarbejderne retfærdigt: dvs. om lederen formår at tilsidesætte sine personlige præferencer og behandle underordnede på en sandfærdig og fair måde. Den processuelle retfærdighed indgår også i studiet som fairness i de formelle beslutningsprocedurer.

### *Materiale og metode*

Studiet er et prospektivt kohortestudie med tre faser i perioden 1985-1993 og omhandler 10.308 kontoransatte i 20 statsforvaltninger (6.895 mænd og 3.413 kvinder). Studiet byggede både på kliniske undersøgelser i studiets opstartsfase og spørgeskemaundersøgelser i alle tre perioder. Spørgeskemaet dækkede selv vurderet helbred, interpersonel retfærdighed samt mere traditionelle arbejdsmiljøskalaer såsom jobkrav, jobkontrol, social støtte og balance mellem bidrag og belønning.

### *Resultater*

Lav og faldende retfærdighed forøgede risikoen for dårligt helbred med 20 til 30 % højere risiko. Høj og stigende retfærdighed var forbundet med en reduktion i risikoen for et dårligt helbred svarende til 15-40 % lavere risiko.

Om lederen behandlede medarbejderne retfærdigt havde indflydelse på medarbejdernes helbred uafhængigt af de mere traditionelle arbejdsmiljøfaktorer.

Resultaterne gav større udslag for mænd end for kvinder. Alder spillede en meget lille rolle imens den interpersonelle retfærdighed blev oplevet højere blandt det administrative personale end de professionelt og højere uddannede samt servicepersonalet.



Forskerne kontrollerede for om dårligt helbred forårsagede lav vurdering af retfærdighed. Her fandt de ikke en signifikant sammenhæng, og de konkluderede at dårligt helbred ikke influerede på de ansattes vurdering af retfærdighed.

### *Diskussion*

Forskerne undersøgte udviklingen i retfærdighed og indflydelsen på de ansattes helbred over en periode på 7 år. Da den interpersonelle retfærdighed på arbejdspladsen havde stor indflydelse på medarbejdernes helbred, konkluderede de på denne baggrund at stabile baggrundsvariable som de ansattes opvækst og personlighed ikke forklarede variationen i de ansattes helbred.

Modsat indsats/belønningsmodellen der undersøger konkrete udvekslinger mellem medarbejdere på den ene side og kolleger og ledelse på den anden, undersøger en retfærdighedsskala hele paletten af de uretfærdige behandlinger medarbejderne oplever på arbejdspladsen. På denne måde bidrager studiet til at fastholde social kapital som en dimension på arbejdspladsen og ikke kun en dimension i jobbet og som effekt af den ansattes personlighed.

Interessant er det også at den største uretfærdige udslagsgiver på de ansattes helbred, både hos mænd og kvinder, var spørgsmålet "Bliver du nogensinde kritiseret uretfærdigt?" Det giver et lille indblik i den mere kvalitative del af retfærdighed på arbejdspladsen.

## Resume 11

Elovainio M, van den Bos K, Linna A, Kivimaki M, Ala-Mursula L, Pentti J & Vahtera J.

Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: Testing the uncertainty management model of fairness judgments among Finnish public sector employees  
Social Science & Medicine 2005; 61 (12): p. 2501-2512

Artiklen undersøger om en kombination af usikkerhed og organisatorisk uretfærdighed bidrager til sygefravær hos 31.400 fuldtids offentligt ansatte i Finland. Det er artiklens hovedtese at oplevelse af uretfærdighed i situationer med usikkerhed har større effekt på helbredet fordi retfærdighed bliver vigtigere i situationer med usikkerhed.

Usikkerhed er en konsekvens af mangel på kontrol over arbejdstid og negative forandringer på arbejdet. Artiklen undersøger den interpersonelle retfærdighed som lederen udøver overfor medarbejderen og den processuelle retfærdighed i organisationen.

Retfærdighed er vigtigt for medarbejdere fordi det hjælper dem med at håndtere usikkerhed. Under usikkerhed bliver medarbejdere specielt opmærksomme på information der kan afgøre om de bliver behandlet retfærdigt, og i situationer hvor medarbejdere mangler information der kan afklare om ledere er troværdige, kan oplevelsen af processuel retfærdighed desuden virke som en substitut der kan evaluere lederens troværdighed.

### *Materiale og metode*

Spørgeskemadata blev indsamlet i forbindelse med det finske ten town study som undersøger helbredet hos kommunalt ansatte medarbejdere i ti byer i Finland fordelt på 7.083 mandlige og 24.317 kvindelige medarbejdere. Information om medarbejdernes sygefravær mellem januar 2000 og december 2001 blev hentet fra arbejdsgiverregisteret og var mål for medarbejdernes helbred.

Undersøgelsen var en tværsnitundersøgelse der brugte to uafhængige datakilder.

Negative forandringer i arbejdet forstod forskerne som medarbejderens oplevelse af ikke at kunne påvirke tingene på en forudsigelig måde. Kontrol over arbejdstid forstod de som kontrol over varighed, position og fordeling af arbejdstid. Specielt denne form for

kontrol knytter sig til usikkerhed da denne form for kontrol handler om forholdet mellem arbejde og fritid. Dermed kan dette forhold skabe usikkerhed om dagens forudsigelighed.

### *Resultater*

Lav arbejdstidskontrol, negative forandringer, lav processuel og interpersonel retfærdighed er alle relateret til langtidssygemeldinger. Resultatet er kontrolleret for alder, indkomst og helbredsadfærd.

Der var et højere sygefravær hos de mænd der både oplevede lav processuel retfærdighed og manglende kontrol over arbejdstid, dvs. usikkerhed. Men sammenhængen mellem interpersonel retfærdighed og sygefravær afhang ikke af kontrol over arbejdstid, og sammenhængen mellem de to typer af retfærdighed og sygefravær afhang ikke af mændenes oplevelse af negative forandringer.

Undersøgelsen viste at for kvindelige medarbejdere med lav kontrol over arbejdstid og som oplevede forandringerne som negative, fungerede både den processuelle og den interpersonelle retfærdighed som en buffer mod sygefravær.

Resultaterne viser altså at der er en større effekt på sygefravær når medarbejdere både oplever uretfærdighed og usikkerhed.

### *Diskussion*

Grundet undersøgelsens design som et tværsnitstudie, kan forskerne ikke sige noget om de kausale sammenhænge over tid. Dog er styrken i undersøgelsen at de brugte to uafhængige metoder, så de undgik problemer med kildens troværdighed hvis den samme kilde skulle besvare spørgsmål om årsag og virkning.

En grund til at måling af kvinder giver andre resultater end for mænd, kan være den simple at de udgør en større del af populationen.

Forskerne har ikke inddraget andre faktorer der kan påvirke sygefraværet såsom nedskæringer, selvvurderet helbred, oplevelser i privatlivet o.lign.

## Resume 12

Hasle P & Møller N.

From conflict to shared development: Social capital in a tayloristic environment,

Economic and Industrial Democracy 2007; 28 (3): p. 400-428.

I Danmark er det velkendt at mange slagterier har et ringe arbejdsmiljø med et højt sygefravær, hyppig udskiftning blandt medarbejderne og mange strejker. På den baggrund undersøger studiet hvorfor tre udvalgte slagterier skiller sig ud med et bedre arbejdsmiljø end andre slagterier.

Artiklen har som tese at det er muligt at udvikle den sociale kapital i et tayloristisk miljø hvor produktionen er standardiseret, og hvor slagteriarbejderne har udpræget grad af ensidigt gentaget arbejde. Tesen er at den sociale kapital der udvikler sig i slagterierne, forklarer hvorfor de tre slagterier har et bedre arbejdsmiljø end de andre slagterier. Man har traditionelt antaget at et ensidigt gentaget arbejde per definition førte til et dårligt arbejdsmiljø.

Tesen er at der på arbejdspladsen er rum for at udvikle relationer blandt ledelse og medarbejdere der fremmer samarbejde hvor fælles interesse bliver faciliteret og forskel i interesser respekteret. Medarbejderen er ikke blot et produktionsinput som ledelsen har den fulde kontrol over hvilket giver grobund for konflikter grundet den absolutte forskel i interesse.

Studiet undersøgte det kvalitative indhold af de sociale relationer i slagterierne der udgjorde den sociale kapital og som faciliterede et samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Relationerne som forskerne undersøgte var blandt ledere og slagteriarbejdere på afdelingsniveau og mellem topledelsen og afdelingerne, repræsenteret ved tillidsmanden der er fuldtidsansat til dette hverv. Produktionslederen er en del af topledelsen i slagterierne. Det vil sige at studiet især omhandler social kapital som den forbindende sociale kapital mellem ledelse og medarbejdere internt i afdelinger og mellem afdelinger og topledelsen.

### *Materiale og metode*

Studiet er et eksplorativt studie baseret på kvalitative metoder.

På baggrund af pilotinterviews og industriens statistiske materiale fra 16 slagterier i perioden 2000-2002 udvalgte forskerne de 4 slag-

terier der skilte sig ud med et lavere fravær, færre udskiftninger blandt slagteriarbejdere og næsten ingen strejker. Tre af slagterierne var en del af en større koncern, mens det sidste slagteri var selvstændigt. De havde alle omkring 500 medarbejdere, og produktionen bestod i at slagte grise, skære dem ud, udbene dem og til sidst pakke kødet.

Det slagteri der havde det dårligste arbejdsmiljø af de fire udvalgte slagterier brugte forskernes som grundlag for at sammenligne de tre andre slagterier. Slagteriet afveg heller ikke meget fra gennemsnitsslagteriet i Danmark. På denne måde kunne forskerne analysere og forklare forskelle i arbejdsmiljøet.

Forskerne indsamlede faktisk information og specifikke fortællinger der illustrerede informanternes erfaring med følgende temaer: indflydelse, relationerne internt i afdelinger og mellem afdelinger, ledelsesstil og strategi, tillidsmandens og sikkerhedsrepræsentantens rolle samt det psykiske arbejdsmiljø. Undervejs testede forskerne deres tese ved at kigge efter negative træk der modbeviste deres tese. Det psykiske arbejdsmiljø blev i interviewene undersøgt ved hjælp af krav og kontrol i arbejdet, social støtte, belønning, mening og forudsigelighed.

Data blev indsamlet på hvert af de fire slagterier i perioden 2004-2005 og bestod af forberedende interviews med mellemledere og tillidsfolk, historieværksteder<sup>7</sup> med max 10 deltagere, semistrukturerede individuelle interviews med 5-8 nøglemedarbejdere samt 20 medarbejdere og ledere. Forskerne sluttede af med et seminar hvor de fik feedback på resultaterne.

### *Resultater*

Der blev skabt et godt arbejdsmiljø mellem tillidsmænd og produktionsledere fordi:

- Der var et udbredt samarbejde med gensidig tillid og respekt mellem tillidsmænd og produktionsledere om produktion og arbejdsvilkår. I stedet for at tillidsmænd og ledere gensidigt mistænkeliggjorde hinanden og gjorde selv små sager til konfliktmateriale, fandt de løsninger på problemer som de havde en fælles interesse i blev løst. Et eksempel var en sag om ansættelse af en ny leder. På trods af fyring fra sin tidligere arbejdsplads mente direktøren at lederen skulle ansættes, og produktionslederen havde i samråd med tillidsmanden accepteret. Men slagteriarbejderne havde hørt rygter og protesterede, tillidsmanden og produktionslederen stod nu i et dilemma hvor de erkendte at de begge havde begge brug for

<sup>7</sup> Historieværkstedet er en metode hvor forskere, medarbejdere og ledere diskuterer baggrunde og udviklingsstræk for virksomheden frem til hvor den er nu. På den måde kan forskerne finde forklaringer på virksomhedens udvikling og få feedback på fortolkninger med det samme.

hinandens hjælp. Men i stedet for gensidigt at beskyldte hinanden over for henholdsvis medarbejdere og direktøren, fandt de en fælles løsning hvor de ansatte en ny mand til jobbet.

- I erkendelse af flere fællesinteresser udviklede samarbejdet mellem tillidsmanden og produktionslederen sig til et ledelsesteam hvor de hver især havde klare roller og opgaver. Tillidsmanden tog del i den daglige ledelse af produktionen med ansvar for dele af personaleopgaverne såsom rekruttering, træning, kommunikation og administration af løn. Tillidsmanden deltog også i ugentlige ledelsesmøder sammen med produktionslederen og ledere fra den enkelte afdeling. Det var dog stadig ledelsen der havde det sidste ord og som traf de strategiske beslutninger i virksomheden.

Der blev skabt et godt arbejdsmiljø mellem slagteriarbejdere og ledere fordi:

- Ledere og slagteriarbejdere havde også udviklet et tillidsfuldt samarbejde med betydelig medindflydelse til slagteriarbejderne. Formen varierede fra slagteri til slagteri. På et slagteri valgte medarbejderne en repræsentant fra hver rotationsgruppe til et udvalg der løbende mødtes med lederen. I et andet slagteri mødtes det lokale medlem af samarbejdsudvalget og sikkerhedsrepræsentanten jævnligt med lederen. Diskussionerne omhandlede den daglige produktion (arbejdsgange, maskinproblemer og ny teknologi), arbejdsmiljøet, de menneskelige relationer (især problemer med fravær) samt omgangstonen i afdelingen.
- Når nyt maskineri skulle indkøbes, dannede slagterier desuden arbejdsgrupper med de involverede medarbejdere, ledere og de tekniske afdelinger, og de samarbejdede så om at implementere de nye maskiner. Sammen besøgte de eksempelvis leverandøren eller en anden virksomhed hvor maskineriet var i brug.
- Der blev udviklet konfliktløsningsmodeller hvor der ikke måtte strejkes før der var forsøgt en løsning på problemet. Hurtigt skulle de ledende folk tage affære og møde op i produktionen når der var et problem. På denne måde signalerede ledelsen at de tog medarbejderne alvorligt.
- Tidligere havde ledelsen forbigået kritiske medarbejdere, men nu blev de inviteret med til at deltage i det forberedende arbejde når nye tiltag skulle implementeres, fx nye arbejdstidsregler. På fællesmøder fik dem der var for og imod lige mulighed for at give deres besyv med.

Alt i alt gjorde disse tiltag at den sociale kapital udviklede sig blandt ledelse og medarbejdere på de to niveauer. Der blev opbygget gensidig tillid og respekt som de kunne trække på i det daglige samarbejde på virksomheden. Der udviklede sig normer for gensidig forpligtigelse og ledelse og medarbejdere evaluerede løbende hinandens hensigter og faktiske arbejde. Konflikter blev ikke nødvendigvis set som et brud på tilliden. De havde investeret så meget i hinanden at fejl bliver tilgivet. Interesseforskellene mellem ledelse og medarbejdere blev ikke opløst. I stedet blev fælles interesseområder og de legitime forskelle i interesser synliggjort og måder at håndtere dem på blev udviklet.

Alt i alt konkluderede forskerne at det var grunden til at sygefraværet var lavt, medarbejderne blev på slagterierne og der var få strejker.

### *Diskussion*

Forskerne konkluderer at udviklingen i slagteriernes sociale kapital er igangsat lokalt på de enkelte slagterier. Der har altså ikke været tale om statslige interventioner eller tiltag fra fagforeningernes side. Det kan ifølge forskerne blandt andet lade sig gøre fordi den danske aftalemodel mellem arbejdsmarkedets parter sikrer et minimum af tillid parterne imellem.

På den baggrund har det formelle aftalesystem været et læringsfællesskab for tillidsfolk og produktionsledere som de kunne bruge lokalt til at udvikle deres samarbejde. De formelle udvalgsmøder og forhandlingsforløb om løn og arbejdsvilkår på slagterierne, har udviklet tillidsfolkernes og ledernes samarbejdskompetencer og skabt lokale netværk mellem dem hvor normer for gensidig forpligtigelse har udviklet sig. Denne opbyggede evne til at samarbejde har ledere og medarbejdere kunnet bruge i det daglige samarbejde om produktionen i virksomheden. Men der kræves også løbende oplevelse af at ledelse og medarbejdere har en fælles interesse i virksomhedens daglige arbejde og produktion. Ledelse og medarbejdere skal kunne identificere sig med hinandens problemer og diskutere sig frem til løsninger på en måde hvor de skelner mellem fælles interesse og forskellige interesser. Det var der mange eksempler på i slagterierne.

Problemet med det formelle aftalesystem er ifølge forskerne at det bygger på en kalkuleret egeninteresse fra parternes side som bliver opretholdt i et system hvor hver part opretholder deres styrke og position for løbende at være klar til små som store konflikter.

En af forskernes pointe er at i en branche med løbende forandringer og udefrakommende konkurrencemæssigt pres, har medarbejderne

og ledelsen en fælles interesse i at problemer bliver hurtigere løst og konflikter undgået. På den baggrund savner studiet dog en kritisk stillingtagen til det principielle spørgsmål om hvilke interesser der varetages på lang sigt og hvilke nye grænser mellem medarbejdere og virksomhed der opstår i kølvandet på den sociale kapital udvikling. Er der nogen bagsider af for meget social kapital? Hvilke nye problemer med arbejdsmiljøet kan der opstå?

Et andet spørgsmål der rejser sig er hvor grænsen trækkes mellem de forhold på arbejdspladsen der skal varetages af det formelle og kollektive aftalesystem og de forhold der skal varetages af det lokale samarbejde mellem ledelse og medarbejdere? Kan der opstå situationer hvor der bliver uvished om fagforeningens og virksomhedens rolle og hvor medarbejderne bliver en lus mellem to negle? Er medarbejderne og deres tillidsmænd på det enkelte slagteri godt nok rustet til både at tage en kamp om fagforeningens generelle interesser, virksomhedens lokale interesser, der kan være fælles mellem ledelse og medarbejdere og virksomhedens ret til at lukke virksomheden?

Den centrale beslutningskraft og den lokale beslutningskraft er på den baggrund underbelyst i studiet. Det gælder både den centrale beslutningskraft mellem fagforeninger og arbejdsgivere på den ene side og lokalt på virksomhederne på den anden. Og den centrale beslutningskraft inde i virksomheden mellem topledelsen og medarbejderne. Hvad kunne fx true den sociale kapital?

En mindre svaghed ved studiet er at det mangler viden om hvordan de undersøgte slagterier har klaret sig økonomisk og produktivitetmæssigt i den undersøgte periode. Et vigtigt argument for ledelsens villighed til at samarbejde kunne være at de har klaret sig økonomisk godt og derfor vurderer at de har råd til at igangsætte initiativer der sikrer medindflydelse og samarbejde med medarbejderne.

Styrken ved studiet er at det giver en indsigt i den sociale kapital som ressource til at udvikle arbejdsmiljøet i traditionelle industrivirksomheder. Perspektivet om at virksomheden investerer i social kapital med henblik på at bruge den til "det fælles bedste" i virksomheden er velbelyst med studiet. Bruges skal forstås i bred forstand, både til at udvikle arbejdsmiljøet og produktionen. Social kapital er med andre ord et kollektivt gode der både giver fælles fordele og fordele for henholdsvis ledelse og medarbejdere. Derfor kan virksomhedens sociale kapital både facilitere at fællesinteresser og de forskellige interesser varetages.



## Resume 13

Siegel PA, Post C, Brockner J, Fishman AY & Garden C.  
The moderating influence of processual fairness on the relationship  
between work-life conflict and organizational commitment  
Journal of Applied Psychology 2005; 90: p. 13-24.

Forfatternetilartiklenundersøgersammenhængemellemorganisatorisk engagement og konflikter mellem arbejde og privatliv i en amerikansk finansiel virksomhed og blandt MBA-studerende.

Når medarbejdere oplever konflikter mellem arbejde og privatliv, kan de ikke udføre deres arbejde til chefens tilfredsstillelse, og de får bl.a. negativ feedback på deres opgaveløsning. Det gør dem mindre involveret i arbejdspladsen. Den processuelle retfærdighed kan skabe involvering i arbejdspladsen fordi virksomhedens procedurer giver mulighed for at medarbejderen fx tages med på råd i koordinering af arbejdsopgaver, fordeling af vagter o. lign.

På den baggrund er forfatternes tese at konflikter mellem arbejde og familieliv ikke har indflydelse på medarbejdernes involvering i arbejdspladsen når den processuelle retfærdighed er høj.

Forskerne undersøgte tesen i tre af hinanden uafhængige studier.

### *Materiale og metoder*

Forskerne kombinerer to casestudier med et laboratoriestudie. Fordelen ved casestudierne er at de kan undersøge om tesen holder i den virkelige verden, ulempen er at det kan være svært at kontrollere om andre faktorer spiller ind på de undersøgte sammenhænge. Fordelen ved laboratoriestudiet er at forskere kan kontrollere omgivelserne. Alle tre studier er tværsnitsstudier.

Da konflikter mellem arbejde og privatliv ofte er afhængige af medarbejderes livsfaser, kontrollerede forskerne for alder, køn, børn og familiemæssige forhold.

Studie 1: 132 amerikanske MBA-studerende fra forskellige firmaer og brancher. Retfærdighed handlede om hvorvidt beslutningsgangene i deres virksomheder var fair.

Studie 2: 121 medarbejdere fra samme finansielle virksomhed i USA. 22 var mellemledere. Gruppen afspejlede demografisk resten af virksomheden. Retfærdighed omhandlede lederens behandling af medarbejderne i en forandringsproces.

Studie 3: 42 fuldtids MBA-studerende. Et laboratoriestudie hvor forskerne delte de studerende op i to grupper. En gruppe der stod i en situation med høj konflikt og lav processuel retfærdighed og en gruppe der stod i en situation med få konflikter og høj processuel retfærdighed. De spurgte herefter hvordan de to situationer påvirkede deres organisatoriske engagement. Alle udvalgte var gifte fordi forskerne antog at konflikter mellem arbejde og privatliv var mest udbredte blandt gifte. Retfærdighed omhandlede relationen til de beslutninger der førte til konflikter mellem arbejde og privatliv. Forskerne kontrollerede for medarbejderens eget liv, fx hvor vigtige de mener balancen mellem arbejde og privatliv er.

### *Resultater*

Studie 1: Når den processuelle retfærdighed var lav, førte konflikter mellem arbejde og privatliv til et lavere organisatorisk engagement. Når den processuelle retfærdighed var høj, var der ingen sammenhæng.

Så længe medarbejderne oplevede at organisationens beslutningsgange var fair, havde konflikter mellem arbejde og privatliv ingen effekt på medarbejdernes involvering i arbejdspladsen. Tesen kunne altså bekræftes.

Studie 2: Viste samme resultat. En høj processuel retfærdighed ophævede det gensidige forhold mellem høj konflikt og lav involvering i arbejdspladsen. Dog var effekten af studie 2 mere signifikant end studie 1.

Derfor lavede forskerne et tredje studie for at teste den interne validitet. Forskerne testede den direkte sammenhæng mellem retfærdighed og konflikter mellem arbejde og privatliv.

Studie 3: Studiet viste det samme resultat som de to andre. Medarbejdernes involvering i arbejdspladsen var signifikant højere når den processuelle retfærdigheds indflydelse var høj.

### *Diskussion*

Med høj processuel retfærdighed bliver lederen mere troværdig, og derfor er medarbejderen tilbøjelig til at blive involveret i arbejdspladsen. Medarbejderne vurderer at lederen ikke reagerer negativt mod manglende præstationer grundet konflikter mellem arbejde og privat-

liv. Ifølge forskerne udvikler den processuelle retfærdighed tillid mellem ledelse og medarbejdere, og denne tillid spiller en afgørende rolle for at konflikter mellem arbejde og privatliv ikke fører til lavere involvering.

Forskerne undersøgte ikke de kausale sammenhænge. Førte et højt organisatorisk engagement omvendt til at medarbejderne vurderede retfærdigheden til at være højere?

Sammenhængen mellem retfærdighed og konflikter mellem arbejde og privatliv var høj i alle tre studier, imens forklaringen som interaktionseffekten kunne levere var lav i de to første studier, men høj i det sidste. Det kan skyldes at der i de to første studier ikke blev spurgt til retfærdighed i forbindelse med konflikter imellem arbejde og privatlivet, men til retfærdighed i forhold til ledernes behandling og den processuelle retfærdighed under en forandring. Men retfærdighed synes dog stadig at fungere som en buffer mod konflikter mellem arbejde og privatliv uanset om retfærdighed handler om beslutninger der har direkte konsekvenser for arbejde og liv. Spørgsmålet er selvfølgelig om man kan afgrænse beslutninger der har konsekvenser for balancen mellem arbejde og privatliv.

I studie 3 var det kun det forventede reaktioner og ikke de virkelige reaktioner – altså kun forventet involvering.

I forhold til at udvikle og indføre arbejde/privatliv-balance-programmer, er det billigere at behandle medarbejderne ordentligt i dagligdagen. For nogle kan det fx også være finansielt nødvendigt at arbejde mere end andre, og det kan programmerne være en hæmsko for hvis det betyder at medarbejderen for at skabe balance skal arbejde mindre.

Programmer, der intervenserer i konflikter mellem arbejde og privatliv, kan også virke overgribende personligt og privat for nogle medarbejdere. Retfærdighed på arbejdspladsen derimod er en del af den måde arbejdet bliver udført på og er derfor en naturlig del af det at gå på arbejde, og det kan reducere konsekvenserne af konflikterne mellem arbejde og liv.

I den forbindelse er det vigtigt at påpege at forskerne kun har undersøgt om det organisatoriske engagement bliver mindre, ikke om konflikterne bliver mindre.

## Resume 14

Stinglhamber F, Cremer DD & Mercken L.

Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust

Organization Management 2006; 31 (4): p. 442-468.

Forfatterne har undersøgt om processuel retfærdighed fremmer medarbejderes tillid til virksomheden og om interpersonel retfærdighed fremmer medarbejderes tillid til den nærmeste leder. Undersøgelsen blev gennemført blandt 470 medarbejdere i et telekommunikationsfirma.

Forfatterne undersøgte i den forbindelse om organisatorisk støtte og støtte fra ledere fører til at medarbejderne oplever retfærdighed. Støtte handler om at organisationen og lederne vil støtte en, så man kan udøve sit job effektivt og håndtere stressede situationer.

Når medarbejdere oplever at organisation og ledere behandler en retfærdigt, medfører det at medarbejderen også forventer det i fremtiden. Derfor er teorien at retfærdighed medfører at medarbejderen får tillid til organisationen og lederen. Når medarbejderen fx oplever at de procedurer i organisationen der allokerer ressourcer er fair, vurderer medarbejderen at der ikke er nogen grund til at kontrollere om organisationen er fair i fremtiden. Medarbejderen kan på den baggrund vise tillid til organisationen og lederen.

Tese 1: Organisatorisk støtte fører til at medarbejdere oplever processuel retfærdighed, og denne oplevelse af processuel retfærdighed medfører tillid til organisationen.

Tese 2: Støtte fra lederen fører til at medarbejdere oplever interpersonel retfærdighed, og denne oplevelse af interpersonel retfærdighed medfører tillid til lederen.

### *Materiale og metode*

470 medarbejdere fra den samme afdeling i et teleindustrifirma modtog et spørgeskema der handlede om processuel og interpersonel retfærdighed, organisatorisk og ledelsesmæssig støtte samt tillid. 212 medarbejdere med gennemsnitligt 2,5 års anciennitet svarede hvilket var en svarprocent på 45 %.

### *Resultater*

Undersøgelsen viste at organisatorisk støtte kun delvist førte til at processuel retfærdighed medførte tillid til organisationen. Støtte fra lederen førte kun delvist til at interpersonel retfærdighed medførte tillid til lederen. Organisatorisk og ledelsesmæssig støtte medierer altså ikke fuldt ud forholdet mellem retfærdighed og tillid.

### *Diskussion*

Forfatterne undersøgte ikke den fordelingsmæssige retfærdigheds indflydelse og de to kendte dimensioner af begrebet interpersonel retfærdighed – interpersonel og informativ retfærdighed. Her kunne forfatterne have fået indblik i flere aspekter af forholdet mellem leder og medarbejder. Forfatterne omtaler selv problemet når de nævner at de ikke skelner mellem følelsesmæssig og kognitiv vurdering af organisationens og lederens troværdighed. Hvis de havde opdelt den interpersonelle retfærdighed i interpersonel og informativ retfærdighed kunne de måske vise en forskel i vurdering af denne troværdighed.

Styrken ved studiet er at det undersøgte samspillet mellem retfærdighed og tillid som et samspil der potentielt set kan forbedre den sociale kapital. Studiet viste at retfærdighed på arbejdspladsen øgede medarbejdernes tillid til organisationen og lederen. Da studiet var et tværsnitsstudie, kan forfatterne dog ikke sige noget om udviklingen over tid.

## Resume 15

Zohar D.

The justice perspective of job stress

Journal of Organizational Behavior 1995; 16: p. 487-495.

Forfatteren har undersøgt den indflydelse ledere har på medarbejdere der allerede er stressede.

Når medarbejderen er overbebyrdet og oplever konflikter og uklarhed i jobbet, kan medarbejderen ikke udføre sit arbejde ordentligt. Medarbejderen kan ikke leve op til den rolle lederen forventer af medarbejderen, og det kan være stressende for medarbejderen.

Når medarbejderen ikke laver sit arbejde, forventes det at lederen reagerer. Ifølge forfatteren kan lederen reagere på to måder – lederen kan reagere uretfærdigt og gøre medarbejderen yderligere stresset, eller lederen kan reagere retfærdigt, og denne retfærdighed kan dæmpe medarbejderens stress.

På den baggrund har forfatterne undersøgt om lederens retfærdige behandling af medarbejderen kan dæmpe medarbejderens stress når de ikke kan leve op til lederens forventninger.

Forskerne målte stress ud fra et generelt helbredsspørgeskema der indeholder en skala til at måle stress med, og medarbejdernes intention om at sige deres job op.

### *Materiale og metode*

Studiet er et tværsnitstudie af 213 hospitalssygeplejersker i Canada. Ved hjælp af et spørgeskema blev sygeplejerskerne spurgt hvor retfærdige deres leder havde været i fire forskellige situationer der omhandlede konflikt, uklarhed, arbejdsbyrde og lav indflydelse på beslutninger. Disse faktorer og deres effekt på stress blev også selvstændigt målt ud fra anerkendte spørgsmål. Stress blev målt på baggrund af en anerkendt skala til måling af stress. Et spørgeskema til ægtefællerne omhandlede deres oplevelse af om ægtefællen ønskede at forlade sit job. For de ugifte spurgte man de nærmeste venner.

Da datakilden til påvirkning og effekt var den samme, kontrollerede forfatterne for om de ansatte havde negative følelser som de rettede mod organisationen.

### *Resultater*

Undersøgelsen viste at lederens uretfærdige behandling af sygeplejersker der allerede var stressede, udgjorde en selvstændig faktor der forøgede sygeplejerskernes stress.

Arbejds miljøfaktorerne konflikt, uklarhed, arbejdsbyrde og lav indflydelse stressede også sygeplejerskerne. Resultatet stemte overens med tidligere fundne sammenhænge mellem stress og arbejde.

### *Diskussion*

Omfattende forskning viser at medarbejdere der er overbebyrdede og som oplever konflikter og uklarhed i jobbet risikerer at blive stressede. Forfatterne går skridtet videre og viser hvordan lederens reaktioner på disse arbejdsmiljøproblemer også risikerer at forstærke stressbelastningen. Studiet bidrager dermed til at arbejdsmiljøet ikke ses som uafhængigt af den daglige drift, men ses som en integreret del af virksomhedens arbejde. Stressede forhold kan med andre ord afstedkomme en ond spiral hvor uretfærdighed fra lederens side kan hælde yderligere benzin på bålet.

Kilden til rollestress er social fordi rollestress afhænger af andres reaktioner og adfærd. Kilden er dermed ikke fysisk (monotont arbejde) og teknologisk (støj).

Forfatterne nævner den teoretiske mulighed at jo vigtigere din leder er for dit job, jo større indflydelse har lederens uretfærdige behandling for din selvrapporterede stress.

Studiet er begrænset af at have en lille population samtidig med at det er et tværsnitstudie. Studiet har ikke undersøgt om retfærdighed kan dæmpe rollestress. Forfatterne fik kun svar på at lederens uretfærdige behandling af sygeplejersker der allerede var stressede, øgede deres stress.

## Resume 16

Cohen-Charash Y & Spector PE.

The role of justice in organizations: A meta-analysis

Organizational Behavior and Human Decision Processes 2001: 86 (2):  
p. 278-321.

Forfatterne har analyseret sammenhænge mellem fordelingsmæssig, processuel og interpersonel retfærdighed og deres effekter på følgende variable:

- Præstationer i jobbet
- Uhensigtsmæssig adfærd i jobbet (at lave sit arbejde forkert, sprede rygter, hærværk, tyveri)
- Konflikt med andre
- Godt kollegaskab
- Tilfredshed med jobbet
- Tilfredshed med lederen
- Organisatorisk engagement
- Tillid
- Negative følelser
- Intention om at sige op

Studiet er en metaanalyse af 190 studier med cirka 65.000 deltagere. Studierne er primært hentet fra amerikanske tidsskrifter.

Forfatterne undersøgte hvordan forskellige organisatoriske procedurer påvirker medarbejderes oplevelse af retfærdighed, og om der er forskel på de forskellige procedurers påvirkning.

Derudover undersøgte forfatterne hvordan medarbejdere reagerer på oplevelsen af retfærdighed. Reaktionen kan være ændringer i adfærd, holdninger og følelser, og medarbejderen kan reagere med forskellige handlinger rettet mod sit job, den nærmeste leder eller organisationen som helhed.

Fordelingsmæssig retfærdighed handler om fairness i fordeling af goder. Når medarbejderen oplever fordelingsmæssig uretfærdighed er teorien at medarbejderen reagerer med handlinger rettet mod sig selv og sit eget job, fx præstationer i jobbet, mening om lederen og holdning til organisationen. Man kan fx arbejde mindre for at genoprette den fordelingsmæssige retfærdighed.



Processuel retfærdighed handler om fairness i den proces der bestemmer fordelingen af goderne. Da det er de organisatoriske procedurer der allokerer ressourcerne til afdelinger og medarbejdere, er teorien at medarbejdere der oplever processuel uretfærdighed ikke reagerer mod sit eget job, men reagerer mod andre i organisationen, fx med manglende organisatorisk engagement og uhensigtsmæssig adfærd. Man ønsker ikke at arbejde til fordel for organisationen, og på den baggrund kan et manglende organisatorisk engagement og uhensigtsmæssig adfærd have en indirekte effekt på præstationer i jobbet.

Interpersonel retfærdighed handler om lederens behandling af medarbejderen. Lederen inkarnerer så at sige de organisatoriske procedurer og med den interpersonelle retfærdighed vurderes derfor ikke proceduren selv. Når medarbejdere oplever interpersonel uretfærdighed er teorien at medarbejderen reagerer specifikt mod sin nærmeste leder, og det har effekt på medarbejderens tilfredshed med lederen.

### *Materiale og metode*

Forfatterne analyser 190 studier af retfærdighed og dens effekter på forskellige arbejdspladsvariable (se ovenfor). De 190 studier er fordelt på 149 feltstudier og 42 laboratoriestudier med en fordeling på henholdsvis 56.531 og 8.095 deltagere. Forfatterne har udvalgt i alt 101 teser om fordelingsmæssig retfærdighed, 26 teser om interpersonel retfærdighed og 161 teser om processuel retfærdighed. Studierne blev udvalgt fra følgende steder: databaser, et bredt udsnit af tidsskifter 6 år tilbage, gennemgang af litteraturlister i de nyeste papers fra bl.a. konferencer samt kontakt til forskerne indenfor feltet.

I de 190 udvalgte studier undersøgte forskerne medarbejdernes individuelle oplevelse af retfærdighed. Organisatoriske procedurer omhandlede bl.a. mulighed for at udtale sig i organisationen, kommunikation til medarbejderne og kvaliteten af den samt organisatorisk støtte. Forskerne målte præstationer i jobbet ved brug af flere kilder.

### *Resultater*

De organisatoriske procedurer påvirker graden af fordelingsmæssig, processuel og interpersonel retfærdighed forskelligt.

Når medarbejdere havde mulighed for at udtale sig i organisationen, og når de oplevede organisatorisk støtte, vurderede de også den

processuelle retfærdighed til at være høj. Højere end de vurderede den fordelingsmæssige retfærdighed til at være.

Lønforhøjelser påvirkede fordelingsmæssig og processuel retfærdighed på samme måde. Ifølge forskerne skulle man ellers tro at lønforhøjelser ville have en større sammenhæng med medarbejderens oplevelse af fordelingsmæssig retfærdighed.

Negative opfattelser hang mere sammen med fordelingsmæssig uretfærdighed end med processuel uretfærdighed.

Alder, køn, race, uddannelse og tjenesteforhold påvirkede ikke oplevelsen af retfærdighed.

Retfærdighed har indflydelse på de målte variable på følgende måder:

*Præstationer i jobbet.* Medarbejdernes præstationer i jobbet steg jo højere den processuelle retfærdighed var. Dog var der kun en lille sammenhæng mellem den processuelle retfærdighed og om medarbejderne følte sig forpligtigede på ledernes beslutninger. Det overraskede forskerne at den fordelingsmæssige og interpersonelle retfærdighed kun havde en lille effekt på medarbejdernes præstationer i jobbet.

*Uhensigtsmæssig adfærd i jobbet* (forkert udført arbejde, rygtespredning, hærværk, tyveri) og konflikter med andre. Jo lavere fordelingsmæssig og processuel retfærdighed jo oftere forekom der uhensigtsmæssig adfærd i jobbet og konflikter med andre.

*Godt kollegaskab.* Jo højere processuel og fordelingsmæssig retfærdighed, jo mere altruistiske og omsorgsfulde var medarbejderne. Der var ikke nok studier til at vise en sammenhæng med den interpersonelle retfærdighed.

*Tilfredshed med jobbet* havde derimod en stor sammenhæng med den fordelingsmæssige retfærdighed, og til forskernes overraskelse en noget mindre sammenhæng med den processuelle og interpersonelle retfærdighed. Ikke overraskende havde tilfredshed med lønnen den største sammenhæng med den fordelingsmæssige retfærdighed.

*Tilfredshed med lederen.* Jo højere alle tre typer af retfærdighed var, jo mere tilfredse var medarbejderne med den nærmeste leder. Lederen er altså vigtig faktor for medarbejdernes vurdering af retfærdighed.

*Organisatorisk engagement* havde en større sammenhæng med den processuelle retfærdighed end de to andre typer af retfærdighed.

*Tillid til organisationen* havde sammenhæng med både den processuelle og interpersonelle retfærdighed, imens tillid til lederen havde størst sammenhæng med den processuelle retfærdighed i

forhold til den fordelingsmæssige retfærdighed. Det var ikke muligt at undersøge sammenhængen med den interpersonelle retfærdighed.

*Negative følelser og ønsket om at opsiges sit job* var desuden tæt knyttet til både fordelingsmæssig og processuel retfærdighed. Jo højere løn, jo højere vurderede man også den processuelle retfærdighed til at være.

### *Diskussion*

På baggrund af resultaterne kan forskerne altså ikke bekræfte alle de forskellige teorier om at medarbejdere reagerer med forskellige handlinger rettet mod deres job, den nærmeste leder og organisationen som helhed. Billedet er mere sammensat.

Præstationer i jobbet er fx knyttet til processuel retfærdighed og ikke fordelingsmæssig og interpersonel retfærdighed. Ifølge forskerne skyldtes det at medarbejdere ikke arbejder mindre fordi goderne fordeles uretfærdigt, fx løn og arbejdstid, de evaluerer først om processen er gået ordentligt til før de reagerer med mindre arbejde. Præstationer i jobbet relaterer sig derfor mere til organisationen end til det enkelte job og den nærmeste leder.

Vi kan sige at medarbejderne bruger af den processuelle retfærdighed som en del af den sociale kapital når de oplever fordelingsmæssig uretfærdighed, så de forbliver produktive og tilfredse i arbejdet.

Forpligtigelser overfor lederens beslutninger knytter sig derimod mindre til den processuelle retfærdighed end medarbejdernes præstationer i jobbet gør. Forskerne forklarer det med at præstationer i jobbet handler om en kontinuerlig proces i organisationens dagligdag (rutiner), hvorimod bestemte beslutninger fra ledelsen opfattes af medarbejderne som noget ekstraordinært som medarbejderen bevidst forpligtiger sig på.

De demografiske variable som alder, køn og race kan have påvirket oplevelsen af retfærdighed indirekte. Forskerne har kun undersøgt den direkte påvirkning af de demografiske variable. De viste ikke en effekt.

Forskerne konkluderer at der mangler forskning i hvilke organisatoriske procedurer der udvikler de forskellige typer af retfærdighed i virksomheder.

Alt i alt et omfattende studie der dog mangler at forklare årsagen til de undersøgte sammenhænge. Forklaringerne på sammenhænge mellem fx lav processuel retfærdighed og manglende præstationer i jobbet er derfor teoretiske. Dog er teorierne efter vores mening et godt bud på baggrunden for de undersøgte sammenhænge.

## Resume 17

de Boer E. M, Bakker AB, Syroit JE & Schaufeli WB.

Unfairness at work as a predictor of absenteeism

Journal of Organizational Behavior 2002; 23: p. 181-197.

Forfatterne undersøger om uretfærdighed på arbejdspladsen fører til et højere sygefravær blandt 514 belgiske sikkerhedsfolk.

Sygefravær skyldes ifølge forskerne to ting. Medarbejderen er fraværende fordi han eller hun vil undgå bestemte forhold på arbejdspladsen som opleves som negative og derfor genopretter de ret og rimelighed ved at blive væk, eller medarbejderen er fraværende fordi han eller hun ikke kan udføre sit arbejde på grund af et dårligt psykosomatisk helbred, fx stress.

Karakteren af sikkerhedsfolks arbejde gør at de ofte stiller sig selv spørgsmålet: Bliver jeg uretfærdigt behandlet? De har begrænset indsigt i de beslutninger der organiserer deres arbejde, og de er ofte alene ude hos klienten og møder derfor sjældent deres kolleger – derfor stiller de spørgsmål som: Arbejder mine kolleger også i weekenden? Bliver mine timer registreret korrekt af lederen?

Tese 1 og Tese 2: Fordelingsmæssig uretfærdighed øger direkte fraværet (udfra deisen om at hvis jeg ikke får hvad jeg har fortjent, bliver jeg væk), imens processuel uretfærdighed øger fraværet indirekte (dvs kompenserer eller forstærker den processuelle retfærdighed den reaktion?)

Tese 3: Fordelingsmæssig og processuel uretfærdighed øger fraværet fordi medarbejderne bliver stressede og udbrændte af at opleve uretfærdighed.

Forskerne havde derudover som overordnet tese at sammenhængene også gælder når niveauet af krav til arbejdet og kontrol i jobbet samt tidligere fravær tages i betragtning.

### *Materiale og metode*

Studiet var en kombination af et tværsnitstudie og et opfølgingsstudie. 946 mandlige sikkerhedsfolk fra et distrikt i et sikkerhedsfirma fik tilsendt et spørgeskema der omhandlede deres psykosomatiske helbred, engagement, fordelingsmæssig og processuel retfærdighed samt krav til og kontrol i arbejdet. Det endelige antal svar var på 514, og de havde en gennemsnitsalder på 42 år. Deres fravær blev målt to

gange ud fra firmaets register over sygefravær – et år før besvarelse af spørgeskemaet og et år efter besvarelsen. Fraværet blev målt som omfanget af fravær og ikke længden af fraværet. Sikkerhedsfolkernes arbejde bestod i sikkerhedsarbejde på kontorer, i offentlige bygninger og institutioner.

### *Resultater*

Den fordelingsmæssige uretfærdighed øgede ikke sikkerhedsfolkernes fravær og den processuelle uretfærdighed øgede heller ikke fraværet. Tese 1 og 2 blev altså ikke bekræftet.

Derimod øgedes fraværet over tid når sikkerhedsfolkene blev stressede og udbændte af at opleve fordelingsmæssig og processuel uretfærdighed.

Studiet viser altså at kun den type af fravær hvor medarbejderen ikke kan gå på arbejde, påvirkedes af fordelingsmæssig og processuel uretfærdighed. Resultatet gjaldt også når forskerne tog de langtidssygemeldte medarbejdere ud af undersøgelse – de har ikke været til stede på arbejdspladsen og kan dermed ikke vurdere retfærdigheden.

Studiet viser også at uretfærdighed er en selvstændig dimension der påvirker sygefraværet uafhængigt af tidligere sygefravær og de traditionelle arbejdsmiljøfaktorer som høje krav og manglende kontrol i og over jobbet.

### *Diskussion*

Der er ikke belæg for at sige at medarbejdere bevidst vælger at blive væk fra arbejdet når de oplever uretfærdighed.

I Belgien skal medarbejdere have en lægeerklæring fra første sygedag. Det kan have indflydelse på den manglende bekræftelse af tese 1 og 2. Det kan simpelthen være for besværligt at fravælge arbejdet for medarbejdere i Belgien selvom de synes det ville være retfærdigt at gøre det.

Forskerne anbefaler at ledere diskuterer med deres medarbejdere om de føler sig uretfærdigt behandlet. Opfatter medarbejdere det eksempelvis som en ekstra indsats at arbejde i weekenden kontra i hverdagen? Og oplever de at blive belønnet for denne ekstra indsats? Desuden er det vigtigt at holde øje med det sammenligningsgrundlag medarbejderne evaluerer retfærdighed ud fra. Lederen må være opmærksom på hvor meget medarbejderne selv mener de investerer i virksomheden og sørge for at afstemme forventninger til medarbejderne i en dialog med medarbejderne. Det gælder især når ressourcerne er

knappe og der er forandringer på arbejdspladsen.

Det er også gavnligt fra et økonomisk perspektiv fordi sygefravær koster dyrt for virksomheden.



## 8. Litteraturliste

1. Lund HS, Petersen A, Schramm M & Willig R (red.). Fordringen på anerkendelse. KLIM og NSU 2006; 1: s. 218.
2. Campbell JL, Hall JA & Pedersen OK (red.). National Identity and the Varieties of Capitalism – The Danish Experience. DJØF Publishing. Copenhagen 2006; p. 525.
3. Gabbay SM & Leenders RTAJ (red.). Social Capital of Organizations. Elsevier Science. Oxford 2007; 18: p. 291.
4. Hegadahl P & Rosenmeier SL (red.). Social Kapital – som teori og praksis. Forlaget Samfundslitteratur 2007; 1: s. 277.
5. Sørensen OH, Mac A, Limborg HJ & Pedersen M (red.). Arbejdets kerne – Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis. Frydenlund København 2008.
6. Adler PS & Kwon SW. Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review* 2002; 27 (1): p. 17-40.
7. Andersen JG. Et ganske levende demokrati. Aarhus Universitetsforlag 2004.
8. Bijlsma-Frankema K, van de Bunt G, Woolthuis RK & Edwar Elgar K (red.). Does trust breed heed? Differential effects of trust on heed and performance in a network and a divisional form of organizing. In: *Trust under Pressure – Empirical Investigation of Trust and Trust Building in Uncertain Circumstances*. 2005.
9. Bordia P et al. Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology* 2004; 18 (4): p. 507-532.
10. Bordum A & Barlebo SW (red.). Det handler om tillid. Samfundslitteratur. København 2001; 1: s. 244.
11. Richardson JG & Bourdieu P (red.). The forms of capital. In: *Handbook of theory and research for the sociology of education*. Greenwood Press. New York 1986; p. 241-258.
12. Cohen-Charash Y & Spector PE. The role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 2001; 86 (2): p. 278-321.
13. Coleman JS. Social Capital in the Creation of Human-Capital. *American Journal of Sociology* 1988; 94: p. 95-5120.
14. Colquitt JA et al. Justice at the Millennium: a Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of applied Psychology* 2001; 86 (3): p. 425-445.



15. de Boer EM et al. Unfairness at work as a predictor of absenteeism, *Journal of Organizational Behavior* 2002; 23: p. 181-197.
16. Dirks KT & Ferrin DL. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology* 2002; 87 (4): p. 611-628.
17. Due J et al. The survival of the Danish model. DJØF Forlagene Copenhagen 1994.
18. Elovainio M, Kivimäki M, Puttonen S, Lindholm H, Pohjimen T & Sinervo T. Organisational injustice and impaired cardiovascular regulation among female employees, *Occupational and Environmental Medicine* 2006a; 63 (2): p. 141-144.
19. Elovainio M, Kivimäki M & Vahtera J. Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health* 2002; 92: p. 105-108.
20. Elovainio M, Kivimäki M, Vahtera J & Keltikangas-Järvinen L. Sleeping problems and health behaviors as mediators between organizational justice and health. *Health Psychology* 2003; 22: p. 287-293.
21. Elovainio M, Leino-Arjas P, Vahtera J & Kivimäki M. Justice at work and cardiovascular mortality: a prospective cohort study. *Journal of Psychosomatic Research* 2006b; 61 (2): p. 271-274.
22. Elovainio M, van den Bos K, Linna A, Kivimäki M, Ala-Mursula L, Pentti J & Vahtera J. Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: Testing the uncertainty management model of fairness judgments among Finnish public sector employees. *Social Science & Medicine* 2005; 61 (12): p. 2501-2512.
23. Fahey T, Maître B, Whelan C, Anderson R, Dománski H, Ostrowska A, Olagnero M & Saraceno C. Quality of life in Europe. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin 2004.
24. Flap H & Völker B. Goal specific social capital and job satisfaction. Effects of different types of networks on instrumental and social aspects of work. *Social Networks* 2001; 23: p. 297-320.
25. Gallie D. The Quality of Working Life: Is Scandinavia Different? *European Sociological Review* 2003; 19 (1): p. 61-79.
26. Gant J, Ichniowski C & Shaw K. Social Capital and Organizational Change in High-Involvement and Traditional Work Organizations. *Journal of Economics & Management Strategy* 2002; 11 (2): p. 289-328.

27. Gittel JH, Seider R & Wimbush JA. Social Capital Model og High Performance Work Systems. Sloan Industry Studies. Sloan Industry Studies – Working Papers 2007; 19.
28. Gould-Williams J. The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public sector organizations. *International Journal of Human Resource Management* 2003; 14 (1): p. 28-54.
29. Grøn SMF. Sikkerhedskultur og arbejdspraksis hos lastvognschauffører – en fortælling om frihed og tanketorsk. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og Institut for Miljø, Samfund og Rumlig Forandring, Roskilde Universitetscenter 2008.
30. Halpern D. Social Capital. Polity Press. Cambridge 2005.
31. Harvey S, Kelloway EK & Duncan-Leiper L. Trust in Management as a Buffer of the Relationships Between Overload and Strain. *Journal of Occupational Health Psychology* 2003; 8 (4): p. 306-315.
32. Hasle P, Hvid H, Kristensen TS, Limborg HJ, Møller N & Hvenegaard H. Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø. Rapport fra forskningsprojektet VIPS. København, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. København 2008.
33. Hasle P & Møller N. Fra en konfliktkultur til udvikling i fællesskab – social kapital i danske slagterier. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2005; 7 (3): s. 71-86
34. Hasle P & Møller N. From Conflict to Shared Development: Social Capital in a Tayloristic Environment. *Economic and Industrial Democracy* 2007; 28 (3): p. 400-428
35. Hasle P & Sørensen OH. Between trust and mistrust – a case study of organizational change in two manufacturing firms. 23rd EGOS Colloquium. European Group for Organizational Studies. Vienna 2007.
36. Heponiemi T, Elovainio M, Laine J, Pekkarinen L, Eccles M, Noro A, Finne-Sovari H & Sinervo T. Productivity and Employees' Organizational Justice Perceptions in Long-Term Care for Elderly. *Research in Nursing & Health* 2007; 30: p. 498-507
37. Hofstede G & Sage. Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills 1980; 2ed.
38. Honneth A. Kamp om anerkendelse – Sociale konflikters moralske grammatik. København, Hans Reitzel 2006.
39. Kawachi I et al. Social capital, income inequality and mortality. *American Journal of Public Health* 1997; (87): p. 1491-1498.

40. Kay FM & Hagan J. Building Trust: Social Capital, Distributive Justice, and Loyalty to the Firm. *Law and Social Enquiry* 2003; 28 (2): p. 483-519.
41. Kim WC & Mauborgne R. Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review* 2003; 81 (1): p. 127-136.
42. Kirkeby OF. Organisationsfilosofi. *Samfundslitteratur* 2001; 1: s. 417.
43. Kirkeby OF. Det nye lederskab. Børsens Forlag 2004; 1: s. 279.
44. Kivimäki M, Elovainio M, Vahtera J & Ferrie JE. Organisational justice and health of employees: prospective cohort study *Occupational and Environmental Medicine* 2003a; 60: p. 27-34.
45. Kivimäki M, Elovainio J, Vahtera J, Virtanen M & Stansfeld SA. Association between organizational inequity and incidence of psychiatric disorders in female employees. *Psychological Medicine* 2003b; 33: p. 319-326.
46. Kivimäki M, Ferrie JE, Brunner E, Heao J, Shipley MJ, Vahtera J & Marmot MG. Justice at work and reduced risk of coronary heart disease among employees – The Whitehall II Study. *Archives of Internal Medicine* 2005; 165 (19): p. 2245-2251.
47. Kivimäki M et al. Organisational justice and change in justice as predictors of employee health: the Whitehall II study. *Journal of Epidemiology and Community Health* 2004; 58 (11): p. 931-937.
48. Korunka C et al. Employee strain and job satisfaction related to an implementation of quality in a public service organization: a longitudinal study. *Work & Stress* 2003; 17 (1): p. 52-72.
49. Kouvonen A et al. Psychometric evaluation of a short measure of social capital at work. *Bmc Public Health* 2006; 6.
50. Kristensen TS. Virksomhedens sociale kapital. Gør noget mere – håndtering af psykisk arbejdsmiljø. TEK-Sam og Industriens Branchearbejdsmiljøråd 2007a.
51. Kristensen TS, Hasle P & Pejtersen J. Virksomhedens sociale kapital – en ny indfaldsvinkel til det psykiske arbejdsmiljø? *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2008; 10 (2): s. 30-45.
52. Kristensen TS, Hasle P, Pejtersen J & Olesen KG. Organizational Social Capital and the Health of the Employees. Two empirical studies from Denmark. *International Congress on Social Capital and Networks of Trust (ISOCA 2007)*. Jyväskylä. Finland 18 – 20. October 2007.

53. Laaksonen M et al. Associations of psychosocial working conditions with self-rated general health and mental health among municipal employees. *Int Arch Occup Environ Health* 2006; 79: p. 205-212.
54. Leana CR & Buren HJV. Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review* 1999; 24 (3): p. 538-555.
55. Leana CR & PilFK. Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science* 2006; 17 (3): p. 353-366.
56. Leventhal GS. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Plenum. New York 1980.
57. Leventhal GS, Karusa J & Willis R. (red.). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In: *Justice and social interaction* 1980.
58. Liukkonen V, Virtanen P, Kivimäki M, Pentti J & Vahtera J. Social capital in working life and the health of employees. *Social Science & Medicine* 2004; 59 (12): p. 2447-2458.
59. Lorenz E & Valeyre A. Organisational Change in Europe: National Models or the Diffusion of a New "One Best Way". Danish Research Unit for Industrial Dynamics. *Druid Working Paper*. 04-04. 2003.
60. Mayer RC, James H, Davis & Schoorman FD. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* 1995; 20 (3): p. 709-734.
61. Netterstrøm B. *Stresshåndtering*. Hans Reitzels Forlag 2007; 1.
62. Nilsson K, Hertting A, Petterson IL & Theorell T. Pride and confidence at work: potential predictors of occupational health in a hospital setting. *Bmc Public Health* 2005; 5 (1): p. 92.
63. Nooteboom B. Social capital, institutions and trust. *Review of Social Economy* 2007; LXV (1): p. 29-53.
64. Oksanen T et al. Social capital at work as a predictor of employee health: Multilevel evidence from work units in Finland. *Social Science & Medicine* 2008; 66: p. 637-649.
65. Putnam RD. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press. 1993.
66. Putnam RD. Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of democracy* 1995; 6 (1): p. 65-78.
67. Raffnsøe S, Vallentin S & Thygesen NT. *Tillid og magt (arbejdstitel)*. Kommende udgivelse på Børsens Forlag 2008.

68. Rousseau DM et al. Not so different after all: A cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review* 1998; 23 (3): p. 393-404.
69. Saksvik PØ, Tvedt SD, Nytrø K, Andersen GR, Andersen TK, Buvik MP & Torvatn H. Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress* 2007; 21 (3): p. 243-263.
70. Scheuer S. Frihed i arbejdslivet. København LO-Dokumentation nr. 2. 2003.
71. Siegel PA et al. The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *Journal of applied Psychology* 2005; 90: p. 13-24.
72. Spell CS & Arnold T. An appraisal perspective of justice, structure, and job control as antecedents of psychological. *Journal of Organizational Behavior* 2007; 28: p. 729-751.
73. Spreitzer GM & Mishra AK. Giving up control without losing control. *Group & Organization Management* 1999; 24: p. 155-187.
74. Stinglhamber F, Cremer DD & Mercken L. Perceived Support as a Mediator of the Relationship Between Justice and Trust. *Group & Organization Management* 2006; 31 (4): p. 442-468.
75. Sutinen R et al. Organizational fairness and psychological distress in hospital physicians. *Scandinavian Journal of Public Health* 2002; 30: p. 209-215.
76. Svendsen GT. Hvordan flyver brumbassen? Social kapital og velfærdsstaten. *Økonomi & Politik* 2006; 79 (1): s. 42-55.
77. Svendsen GT. & Svendsen GLH. Social kapital – en introduktion. Hans Reitzels Forlag, København 2006.
78. Szreter S. The state of social capital: bringing back in power, politics, and history. *Theory and Society* 1997; 31 (5): p. 573-621.
79. Whitener EM et al. Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trust-worthy behavior. *Academy of Management Review* 1998; 23 (3): p. 513-530.
80. Woolcock M. Social capital and economic development: towards a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society* 1998; 27: p. 151-208.

81. Ylipaavalniemi J et al. Psychosocial work characteristics and incidence of newly diagnosed depression: a prospective cohort study of three different models. *Social Science & Medicine* 2005; 61: p. 111-122.
82. Zohar D. The justice perspective of job stress. *Journal of Organizational Behavior* 1995; 16: p. 487-495.





Globalisering og velfærd er to store udfordringer som det danske samfund står over for. For virksomhederne handler det om at være mere effektive og kunne tiltrække kvalificerede medarbejdere med et lavt sygefravær. De offentlige arbejdspladser skal producere ydelser af høj kvalitet og samtidigt have et godt arbejdsmiljø, så man kan fastholde og tiltrække medarbejdere.

Løsningen kan være at satse på at opbygge en høj social kapital i virksomheden. Den sociale kapital har nemlig både betydning for produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø. Men hvad er virksomheders sociale kapital egentlig? Hvad betyder den for virksomheden og for arbejdsmiljøet? Og hvordan kan virksomheden udvikle den sociale kapital?

I hvidbogen beskriver forfatterne historien bag begrebet social kapital. Derudover er der en gennemgang af den internationale litteratur om social kapital samt en præsentation af resultaterne fra undersøgelser af social kapital i danske virksomheder.

Endeligt udfolder forfatterne en række perspektiver ved social kapital som tager udgangspunkt i at den enkelte virksomhed kan gøre en afgørende forskel.

Hvidbogen henvender sig til alle, som er interesserede i at vide mere om begrebet social kapital. Det gælder både praktikere på virksomhederne, rådgivere, studerende og forskere.