

Sosial kapital - kriterium for suksess

Hva kjennetegner et godt arbeidsmiljø? Og hva er sammenhengen mellom et godt arbeidsmiljø og produktivitet? Danske forskere peker på sosial kapital som et kriterium for en virksomhets suksess på begge områder.

Tekst: Berit Kvam

Sosial kapital er brukt som betegnelse på x-faktoren som gjør at nordiske land hevder seg så godt i den globale konkurransen til tross for advarsler om høye skatter og stor offentlig sektor. Begrepet er også brukt i andre sammenhenger. Definisjonen er derfor ikke entydig, men tillit er en vesentlig dimensjon. Betydningen av sosial kapital for arbeidslivet har fått mindre oppmerksomhet. Det opptar forskerne ved Det Nationale Forskningscenter for Arbeidsmiljø (NFA) i Danmark.

Her definerer forskerne virksomhetenes sosiale kapital langs tre dimensjoner: tillit og troverdighet, rettferdighet og respekt samt samarbeidsevne. Det handler ikke om individuelle ferdigheter, men om den relasjonelle kvaliteten i en organisasjon; om forholdet mellom ledelse og ansatte og ansatte imellom. Sosial kapital er som et barometer på hvordan det står til i en virksomhet.

- Virksomheter med høy sosial kapital har et bedre psykisk arbeidsmiljø og kan vise til bedre resultater enn virksomheter med lav sosial kapital, sier professor Tage S. Kristensen ved Danmarks nye nasjonale forskningscenter for arbeidsmiljø, NFA.

Han er en av de ansvarlige forskerne i prosjektet "Virksomhetens innsats for et bedre psykisk arbeidsmiljø", VIPS, som Det Nationale Forskningscenter for Arbeidsmiljø (NFA) utfører i samarbeid med

Institut for Produktion og Ledelse ved Danmarks Tekniske Universitet, TeamArbejdsliv samt Institut for Miljø, Teknologi og Samfund og Institut for Samfundsvidenskab og Erversøkonomi ved Roskilde Universitetscenter. VIPS startet opp i 2004 og avsluttes i 2007. De foreløpige konklusjonene fra VIPS sammenholdt med annen viten på feltet viser at det er en sammenheng mellom høy sosial kapital, godt arbeidsmiljø, produktkvalitet og produktivitet.

- Det ser ut til at virksomheter med høy sosial kapital preges av at ansatte har innflytelse over egen arbeidssituasjon og blir lyttet til i beslutningsprosesser. De ansatte er også godt tilfredse, de har lavt fravær, er lite preget av stress og har god helse. Dessuten ser det ut til at arbeidsplassen preges av færre konflikter og mindre mobbing, og at ansatte viser større evne til omstilling og fleksibilitet. Omvendt kjennetegnes virksomheter med lav sosial kapital av lavt engasjement og liten grad av involvering av ansatte. Medarbeiderne er lite tilfredse og har høyt stressnivå, dårlig helse og høyt fravær, sier Tage S. Kristensen mens han tegner en tabell som viser resultatene slik de ser ut nå før prosjektet er helt avsluttet.

Hvorfor er det sånn?

- Vi mener at tillit og troverdighet, rettferdighet og respekt og samarbeidsevne er grunn-

leggende dimensjoner i et godt psykisk arbeidsmiljø.

Den relasjonelle kompetansen i virksomheten som de tre dimensjonene er uttrykk for, er ifølge forskerne stadig viktigere for det psykiske arbeidsmiljøet. Det gir grunnlag for bedre kvalitet og produktivitet uavhengig av hvilken type virksomhet det handler om.

Prosjektet VIPS omfatter 15 ulike virksomheter med i alt 3750 medarbeidere. Det er virksomheter innenfor så forskjellige områder som: intensivt industriarbeid, som blant annet preges av mye ensidig gjentagende arbeid; ulike former for omsorgsarbeid, der det er overhyppighet av diagnosen utbrenthet; og grenseløst kunnskapsarbeid, som preges av høye krav og lang arbeidstid. Professor Kristensen sitter i styringsgruppen for det hele.

Men hva menes med tillit og troverdighet i denne sammenhengen?

- Du må si hva du gjør, og gjøre det du sier du skal. Det er helt nødvendig for at man skal kunne få et godt samarbeid. Tillit vil si at man tror på det folk sier, og at ledelsen stoler på at de ansatte kan og vil gjøre et godt stykke arbeid. Tillit og troverdighet er ikke noe man har, men noe man bygger hver dag. En krisesituasjon der man mister tilliten kan være fatalt for en virksomhet. Erfaringen viser at det tar minst fem år å bygge tillit i en organisasjon hvis det har vært samarbeidsproblemer, hevder han.

- Rettferdighet og respekt handler om å bli sett og verdsett i organisasjonen, for eksempel i forbindelse med fordeling av goder som lønn eller frynsegoder og fordeling av arbeidsoppgaver.

En kartlegging av danske lønsmottakeres psykiske arbeidsmiljø, som ble gjennomført av Det Nationale Forskningscenter for Arbeidsmiljø (NFA) i 2005, viste at her sliter mange virksomheter med en del utfordringer. I undersøkelsen som omfattet et representativt utvalg på 3517 danske lønsmottakere var det færre enn halvparten som syntes de blir møtt med rettferdighet og respekt. Samtidig svarte litt over halvparten at det var et tillitsfullt forhold mellom ledere og medarbeidere.

Begrepet sosial kapital er godt egnet som redskap for utvikling i virksomheter fordi det tydeliggjør utfordringene, mener forskerne.

- Det blir lettere å få tak i hva det handler om. Alle kjenner seg igjen og forstår hva det dreier seg om når vi snakker om tillit, rettferdighet og samarbeid, sier prosjektleder for VIPS, Peter Hasle ved NFA.

Partene i samarbeid

Et av hans eksempler er hentet

fra slakteribransjen. I artikkelen "Fra konfliktkultur til utvikling i fællesskab - social kapital i danske slagterier" (Tidsskrift for Arbejdsliv, 3-2005) viser Peter Hasle og hans medforfatter, Niels Møller, at utvikling av tillit mellom ledere og arbeidere har skapt grunnlag for en felles utvikling av produksjon og arbeidsmiljø. "Traditionen med sterke parter og konflikt er paradoksalt en del av forklaringen på, at medarbeiderne har fået betydelig indflydelse. Den anvendes her i samarbejde med og ikke i konflikt med ledelsen. Tillid er et av de viktigste elementer i oppbygningen av social kapital på disse slagterier."

Forfatterne beskriver slakteriene som en tøff bransje, som er kjent for å ha et hardt arbeidsmiljø, både fysisk og psykisk, og en bransje som har vært preget av en mistillitskultur og mange streiker. Men noen slakterier skiller seg ut ved et vesentlig lavere sykefravær, mindre personalomsetning og nesten ingen streiker. De kjennetegnes ved å ha gjennomgått en utvikling fra å ha en mistillitskultur til å ha en kultur bygget på tillit. Hasle og Møller viser i sin artikkel til at reduksjon av sykefravær og forbedringer i det psykiske arbeidsmiljøet har kommet

som et resultat av en felles innsats for å redusere antallet streiker. For å få det til har de vært nødt til å forbedre de sosiale relasjonene. "Ledelsen har vært klar over, at det var nødvendig at afgive en del av sin magt til medarbeiderne for at opnå et bedre samarbejde. Og medarbeiderne har kunnet indgå i dette samarbejde ud fra en viden om egen styrke." Resultatet av prosessen for å forbedre de sosiale relasjonene ble gode samarbeidsforhold og et godt psykisk arbeidsmiljø basert på tillit, medinnflytelse og verdsettelse.

Lederen - en nøkkelfunksjon

- I en moderne organisasjon spiller lederen en avgjørende rolle. Uten god ledelse, blir det ikke et godt psykisk arbeidsmiljø. Det psykiske arbeidsmiljøet er så viktig for virksomhetens totale ve og vel, at det ikke kan overlates til eksperter eller utenforstående, men må sees som en del av den daglige ledelsens ansvar og oppgave, sier Tage S. Kristensen.

Hans utgangspunkt er at lederrollen er endret fra å være teknisk rasjonell til det å være relasjonell. Det betyr at lederen må kunne gripe inn i gruppeprosesser, bidra til å løse konflikter, være oppmerksom på enkeltpersoners utvikling og helbred, og formulere mål og verdier for virksomheten.

- Ledelsen har i høy grad et ansvar for å være rettferdige, kompletterer Peter Hasle. Rettferdighet illustrerer maktfordeling og er en avgjørende dimensjon i utviklingsarbeidet; alle må tas på alvor og alle beslutninger som treffes må foregå i åpenhet.

- I den nordiske modellen har også tillitsapparatet et ansvar for å sikre rettferdighet, legger han til.



Foto: Scanpix, Danmark