SOCIAL KAPITAL

FILADELFIA 2. NOVEMBER 2016

HANNE MOLTKE
NEW STORIES
HANNE@NEWSTORIES.DK

New Stories

VELKOMST OG INTRODUKTION

New Stories

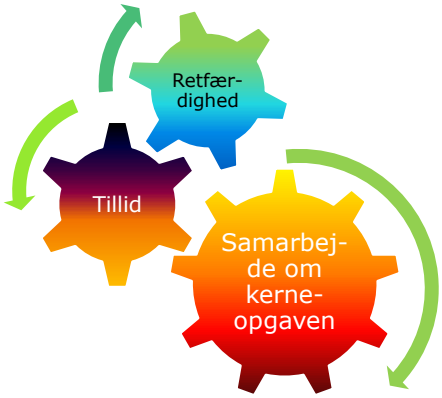
Hanne Moltke

Hanne@newstories.dk

www.newstories.dk

New Stories

SOCIAL KAPITAL: TILLID, RETFÆRDIGHED SAMARBEJDE OM KERNEOPGAVEN



New Stories

EN DEFINITION AF SOCIAL KAPITAL….

"Organisationens sociale kapital udgøres af **alle de relationer,** der er afgørende for løsning af kerneopgaven og styrkes ved **kontinuerligt at arbejde med måden hvorpå vi samarbejder.** Her er tillid og retfærdighed, og ikke mindst retfærdige processer afgørende faktorer" (Moltke & Graff 2014)

New Stories

SOCIAL KAPITAL OG ARBEJDSMILJØ

- Fokus på **hvordan arbejdsglæde og trivsel kan styrkes** i en tid hvor stress er blevet en folkesygdom
- Psykisk arbejdsmiljø, produktivitet og de ansattes helbred og velbefindende bliver omdrejningspunkter for inddragelse af social kapital
- Operationalisering af det psykiske arbejdsmiljø i **seks jobfaktorer**: krav, indflydelse, social støtte, mening, belønning og forudsigelighed med en række tilknyttede risikofaktorer (Arbejdsmiljørådet 2005; Kristensen 2002).
- Selv om der indgår relationer til andre mennesker i disse jobkrav, fx i social støtte og belønning, er fokus alligevel på den *enkeltes job*, og forståelsen af det psykiske arbejdsmiljø har dermed også udviklet sig i en **individuel retning**. **Virksomhedens sociale kapital - en ny indfaldsvinkel til det psykiske arbejdsmiljø?** ***Tage Søndergård Kristensen, Peter Hasle & Jan Hyld Pejtersen***

New Stories

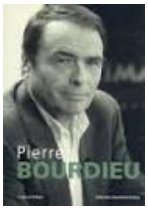
FRA ARBEJDSMILJØ TIL KERNEOPGAVE, SAMARBEJDE, KOMMUNIKATION OG LEDELSE – ET ORGANISATIONSPERSPEKTIV

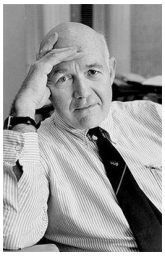
- Social kapital ligger i relationerne og fokuserer på fællesskabet
- Social kapital taler ind i ønsket om **at skabe produktivitet,** således at vi som kunder eller borgere får "noget for pengene", og samtidig indeholder tankegangen et håb og et løfte om at kunne **gøre det på måder, der åbner for trivsel, læring, godt kollegaskab** og gode relationer på arbejdspladsen.
- Der er et gensidigt forhold mellem måden, der samarbejdes på, og udviklingen af social kapital. Når der er høj social kapital, løses **kerneopgaven med øget kvalitet** og produktivitet og samtidig udvikles social kapital ved samarbejdet om kerneopgaven (og udviklingen kan også gå den anden vej…).
- Social kapital **letter muligheden for koordinerende handlinger** mellem mennesker via tillid og samarbejdsevne

New Stories

3 INSPIRATIONSKILDER

- Pierre Bourdieu (Fransk sociolog): Forskellige kapital-begreber, herunder social kapital
- James S. Coleman (amerikansk sociolog): Gensidighed mellem mennesker
- Robert D. Putnam: Demokrati-opbygning og sociale relationers kvalitet





3 FORMER FOR SOCIAL KAPITAL

- Samlende social kapital
- Brobyggende social kapital
- Forbindende social kapital

New Stories

SAMLENDE SOCIAL KAPITAL

"Samlende social kapital er et udtryk for, i hvilket omfang en gruppe eller afdeling lykkes med at arbejde sammen med fokus på kerneopgaven, og om det sker på en måde, så gruppemedlemmernes oplevelse af tillid og retfærdighed øges"

(Moltke & Graff, 2014)

HANNE V. MOLTKE WWW.NEWSTORIES.DK

New Stories

BROBYGGENDE SOCIAL KAPITAL

"Samspil mellem forskellige faggrupper er for mange organisationer helt afgørende for kerneopgaven, så arbejdet med at udvikle fællesskabet i en organisation er af stor betydning"

(Moltke & Graff, 2014)

HANNE V. MOLTKE WWW.NEWSTORIES.DK

New Stories

FORBINDENDE SOCIAL KAPITAL

"Forbindende social kapital er et udtryk for den sammenhængskraft, der er mellem de ledelsesmæssige lag og medarbejderne i organisationen. **I organisationer med en stærk forbindende social kapital er der tillid til at topledelse/ledelse** skaber de bedste mulige rammer for, at kerneopgaven kan løses og samtidig sætter retning i forhold til udvikling i kerneopgaven og måder at løse den på samt tillid til at medarbejderne løser den med ansvar"

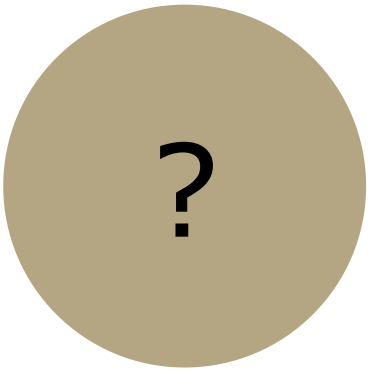
(Moltke & Graff, 2014)

HANNE V. MOLTKE WWW.NEWSTORIES.DK

New Stories

HVORDAN STÅR DET TIL HOS JER MED:

- Samlende social kapital?
- Brobyggende social kapital?
- Forbindende social kapital?



HANNE V. MOLTKE WWW.NEWSTORIES.DK

New Stories

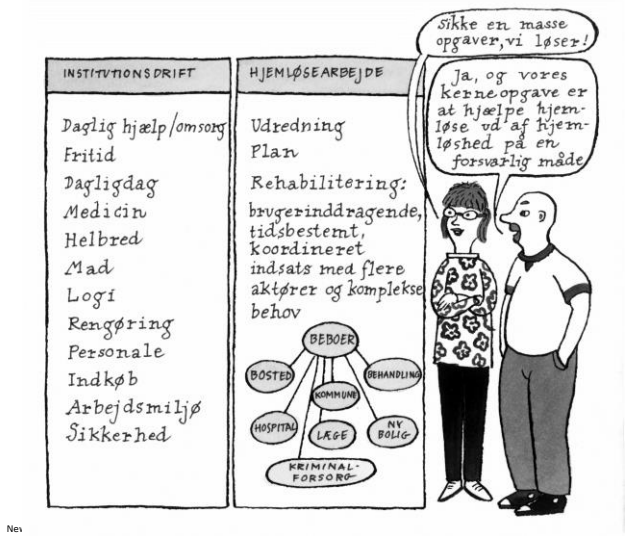
EN DYNAMISK OG UDVIKLINGSORIENTERET TILGANG

HANNE V. MOLTKE WWW.NEWSTORIES.DK

New Stories

ARBEJDE MED KERNEOPGAVEN TJENER TIL AT SKABE EN OVERORDNET FÆLLES RETNING, MEN ER IKKE NOK TIL AT AFKLARE TVIVLSTILFÆLDE I HVERDAGEN….

Bostedet/institutionen for hjemløse



HANNE V. MOLTKE WWW.NEWSTORIES.DK

New Stories

AT ARBEJDE RELATIONELT MED BIDRAG TIL KERNEOPGAVEN

- Arbejd på tværs af fagligheder eller på langs i organisationen (ledelseshierarkiet)

Stil spørgmål som:

- Hvis vi skal lykkes med denne indsats/kerneopgaven, hvordan vil vi gerne have at andre ser og værdsætter vores bidrag til kerneopgaven?
- Hvordan ser vi deres bidrag til kerneopgaven?

Eller spørgsmål som:

- Hvis vi skal lykkes med dette, hvad har jeg på mit niveau/med min faglighed behov for fra de andre niveauer/fagligheder?
- Og hvad tror jeg de har behov for fra mig?
- Saml op – og oplev, at relationerne er blevet forbedret og der er større klarhed over, hvordan de forskellige bidragydere er forbundet med hinanden og afhængige af hinanden.

HANNE V. MOLTKE WWW.NEWSTORIES.DK

New Stories

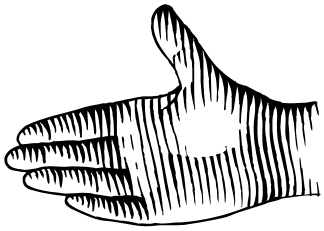
25% AF KAPITALEN SKYLDES TILLID

„Økonomerne har regnet ud, at fysisk kapital (produktionsapparat og infrastruktur) er forklaringen på en fjerdedel af vores rigdom, mens human kapital (uddannelsesniveau og innovation) udgør halvdelen af vores rigdom. Den sidste fjerdedel af et lands rigdom har økonomerne indtil for nylig været ude af stand til at forklare. Tilliden har manglet. Den giver mange fordele og kan betragtes som den tredje kapitalform." (Svendsen, 2012, s. 21)

New Stories

TRE FORMER FOR TILLID

- Individuel tillid
- Social tillid
- Systemtillid



Luhmann i Moltke & Graff

New Stories

RETFÆRDIGHED

(ET SPECIELT BEGREB, MAN IKKE UDEN VIDERE KAN FLYTTE FRA SAMFUND TIL ORGANISATIONER)

- Oplevelse af retfærdighed fremmer lyst til samarbejde og bidrag!
- At blive set og retfærdigt **anerkendt** for sit bidrag til opgaveløsningen
  - Ledere har mere magt, den skal forvaltes retfærdigt
  - Retfærdig ressourcefordeling
  - Retfærdig sondring i interessekonflikter
  - Lytte til medarbejderes ideer og forslag (i retfærdigt omfang)
- Og tillidsskabende måder at kommunikere på i dilemmaer og ved uenigheder

Fokus på PROCESRETFÆRDIGNED – at fx beslutningsprocesser opleves at foregå på en rimelig måde med en tilpas grad af involvering af de berørte

New Stories

SAMARBEJDSEVNE

Indeholder to elementer *et strukturelt* og et *relationelt*:

- **Strukturelt:**
  - Ledere og medarbejderes muligheder for at etablere kontakter og netværk på kryds og tværs i org. (i hierarkiske organisationer foregår kontakt primært vertikalt)
- **Relationelt og processuelt:**
  - Udvikling af fælles normer for hvad opgaven går ud på
  - Fælles mål
  - Fælles normer for gensidige forpligtelser
  - Fælles drøftelser af kvalitet i kerneopgaven

Responsivt/I samspillet:

Det, der opstår i øjeblikket, som ikke kan aftales. Måden man inviterer hinanden ind i samtaler på, måden man responderer på andres ytringer og måden man håndterer det uforudsete, konflikter osv. på

New Stories

HØJTYDENDE TEAMS

	Udforskning/Argumenteren	Positivitet/ Negativitet	Interesse for andre/ mig og mit
Højtydende teams	1.143	5.614	.935
Middel-ydende teams	.662	1.855	.622
Lavtydende teams	.052	.363	.034

Moltke og Graff, 2014 s 151/
Losada & Heaphy, 2004, s 747

New Stories

HVORDAN STÅR DET TIL HOS JER?

New Stories

DE ALLERVIGTIGSTE POINTER

- Skab fælles arenaer. Og tag fællesskabet alvorligt.
- Tal om hvordan VI løser problemet, ikke hvordan DU eller JEG løser problemet.
- VI har et problem, hvis kolleger bliver syge/stressede/demotiverede
- VI har en fordel, når kolleger er raske/engagerede/motiverede
- Skab **ægte** feedback- og evaluerings-loops i organisationen: Det er vigtigt at være klar over at noget er vilkår og noget er til forhandling. Men hvis ledelser ikke gør det muligt at melde tilbage om effekten af de givne vilkår og af og til træffe nye beslutninger, afskærer de sig selv fra vigtigt nyt – og risikerer at erodere den sociale kapital.

RELATIONEL KOORDINERING

FILADELFIA 2. NOVEMBER 2016

HANNE MOLTKE
NEW STORIES
HANNE@NEWSTORIES.DK

New Stories

New Stories

RELATIONEL KOORDINERING – SAMARBEJDE OM KERNEOPGAVEN

- Fælles mål
- Fælles viden
- Gensidig respekt
- Hyppig, rettidig, præcis og fremadrettet kommunikation

(Jody Gittell)

GODT SAMARBEJDE ØGER EFFEKTIVITET

Fordobler man den relationelle koordinering, øges den samlede kirurgiske performance direkte med 31 pct.

Herunder:

• reduceres liggetider med 33 pct.

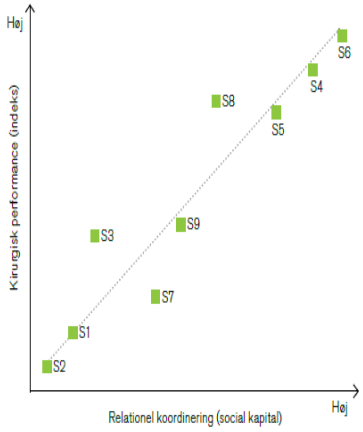
• øges den patientoplevede kvalitet med 26 pct.

• forbedres kliniske indikatorer så som smertefrihed og mobilitet med 6-8 pct.

Social kapital giver bedre kirurgi

Relationel koordinering og indeks for kirurgisk performance

Sammenligning af afdelinger på ni amerikanske sygehuse



Kilde: J. H. Gittell: High Performance Healthcare, 2009.

New Stories

GODT SAMARBEJDE ØGER OPLEVELSEN AF RESULTATET

• Eksempler fra hospitalsverdenen…..

RELATIONEL KORTLÆGNING

New Stories

NU SKAL I VURDERE JERES KOMMUNIKATION – I FORHOLD TIL OM DEN UNDERSTØTTER BORGERENS OPLEVELSE AF AT BLIVE GODT OG EFFEKTIVT BEHANDLET

Målet er, at borgeren skal opleve samarbejdet mellem jer (både internt i eget hus og mellem jer og evt. andre) gnidningsfrit og ukompliceret. Målet er, at borgeren skal føle sig godt behandlet

Hvis det er jeres opgave, hvordan vil I så vurdere jeres KOMMUNIKATION:

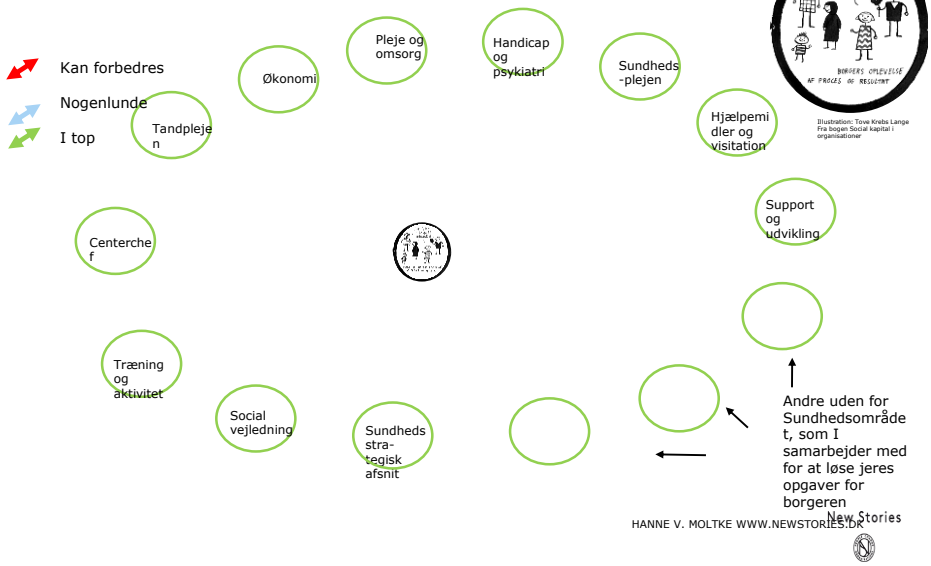
Er den

1. - hyppig (nok) til at løse jeres opgave, så borgeren hjælpes optimalt videre
2. - præcis (nok) til at løse jeres opgave, så borgeren hjælpes optimalt videre
3. - rettidig (set fra modtagerens synspunkt)
4. - konstruktiv og fremadrettet (og IKKE fingerpegende)
5. Oplever borgeren at I har et fælles mål (at hjælpe/styrke/afklare borgeren)
6. Oplever borgeren at I giver hinanden den viden, I har brug for for at gøre det?
7. Oplever borgeren, at I taler pænt og med respekt om hinanden?
8. Arbejder I jævnligt på at udvikle jeres samarbejdsevne yderligere?

HANNE V. MOLTKE WWW.NEWSTORIES.DK

New Stories Consulting ApS

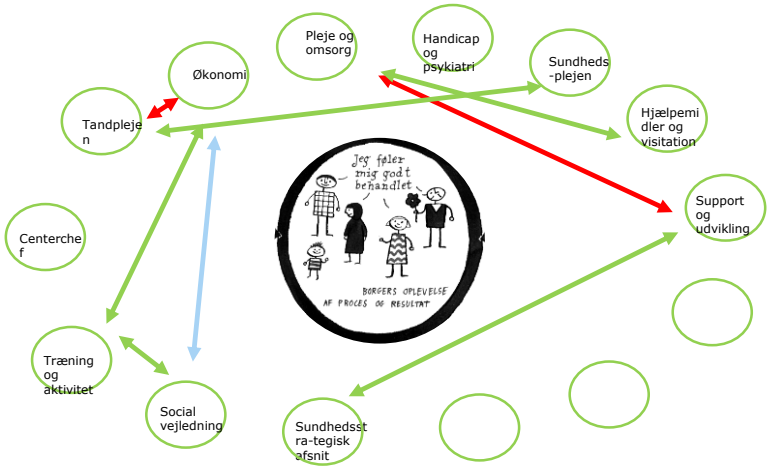
RELATIONSKORT



HANNE V. MOLTKE WWW.NEWSTORIES.DK

New Stories

RELATIONSKORT



HANNE V. MOLTKE WWW.NEWSTORIES.DK

New Stories

New Stories

LAV JERES EGET RELATIONSKORT

- Tegn opgaven i midten – og de 4-5 vigtigste samarbejdspartnere eller dem, der er før og efter jer i ”værdikæden”.
- Overvej, hvordan pilene mon ser ud, begge veje?

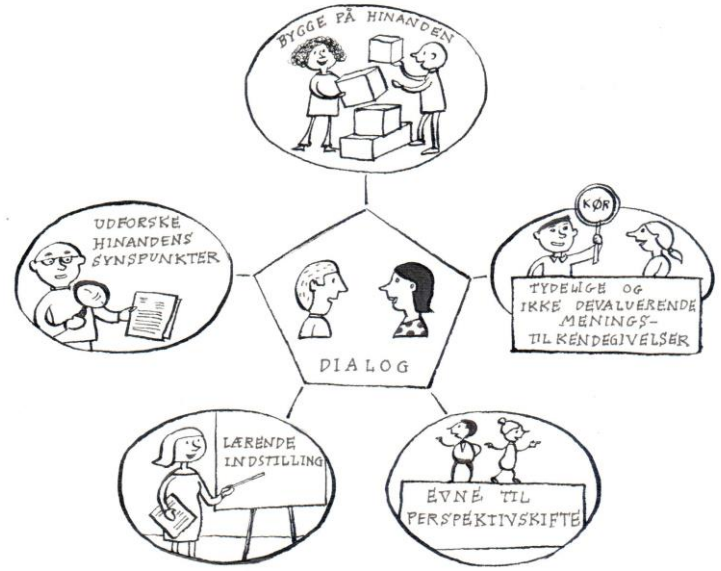
HANNE V. MOLTKE WWW.NEWSTORIES.DK

GODT SAMARBEJDE FORUDSÆTTER MÅSKE ET FÆLLES SPROG? ELLER FLERE?

New Stories

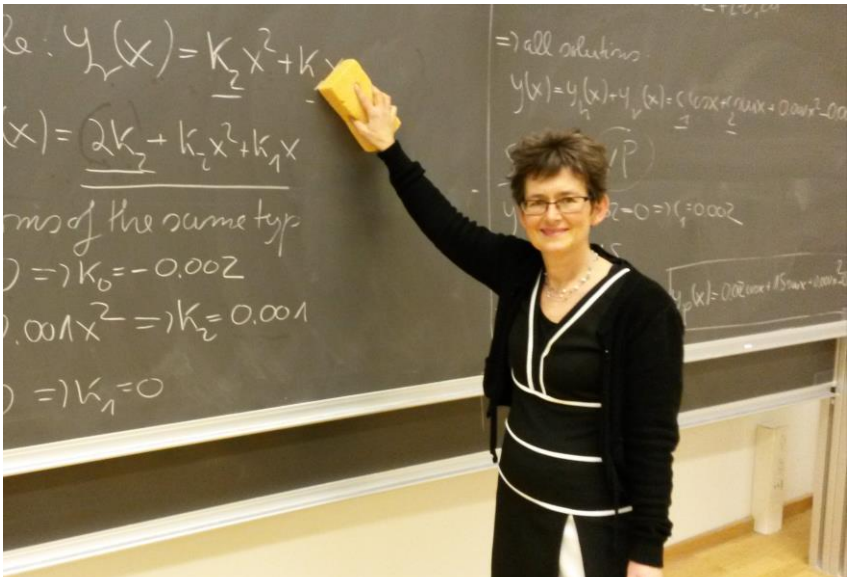
New Stories

DIALOG

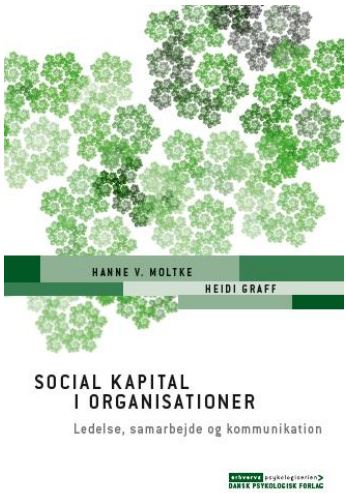


:WSTORIES.DK

TAK FOR INSPIRERENDE SAMVÆR!!!!!
CONNECT GERNE MED MIG PÅ LINKEDIN OG FORTÆL OM JERES PRAKSIS MED SOCIAL KAPITAL



New Stories



LÆS MERE

Om bogen: læs her

På lederweb:
7 sprog enhver leder bør kende

www.attractor.dk /
lær mere/ artikler