

## Hvad er social kapital og den attraktive organisation? Og hvordan lede med det?

Som leder eller medarbejder er du måske stødt på begrebet "Social kapital". Begrebet er på dagsordenen i mange organisationer i disse år. Det er forståeligt, da social kapital drejer sig om det, organisationens medlemmer kan udrette i kraft af hinanden. Ved at *øge og udnytte værdien af menneskelige ressourcer og relationer* opnås gevinster i form af bedre kvalitet, produktivitet, innovationsevne og øget trivsel. Social kapital kan således være et muligt svar på nogle af de mange udfordringer, organisationer oplever.

I litteraturen om social kapital vil man ofte blive præsenteret for tre nøglebegreber: *tillid, retfærdighed og samarbejde* om kerneopgaven, og vi oplever, at det ofte er disse begreber, der arbejdes med, når social kapital sættes på dagsordenen i organisationer. Når vi oplever, at det for en del organisationer kan give mange udfordringer at arbejde med social kapital, kan noget af forklaringen måske findes i *forståelsen og brugen af de tre begreber*. Begrebet social kapital har rødder i samfundsforskningen, hvor man har undersøgt, hvad lokalsamfund og subkulturer har været i stand til at udrette i kraft af hinanden. Tænkningen har efterfølgende fundet vej til organisationer, og her har det bl.a. vist sig at være en udfordring at arbejde med retfærdighedsbegrebet. Hvordan og for hvem er det retfærdigt at fyre en medarbejder eller sige nej til et kursus som en enkelt medarbejder ønsker? Det føles ikke nødvendigvis retfærdigt ud fra den enkeltes perspektiv eller fra et medarbejderperspektiv, men ud fra et organisatorisk perspektiv kan det give god mening. Det er derfor afgørende, hvordan man definerer og arbejder med begrebet.

Fra vores perspektiv bliver det for snævert et fokus og for unuanceret kun at arbejde ud fra de tre nøglebegreber. Derfor læner vi os ikke så stringent op af dem. Vi arbejder mere ud fra den overordnede tanke om, at social kapital siger noget om, *hvad vi kan udrette i kraft af hinanden*.

For os drejer social kapital sig om at skabe **organisatorisk værdi**. At skabe kapital eller værdi gennem medarbejdernes ressourcer og i kraft af værdiskabende relationer, kommunikation og koordination mellem organisationens interessenter, internt og eksternt. Det vil sige organisatorisk værdi og kapital, der er mere end værdien af medarbejdernes trivsel, og som har en mere direkte positiv påvirkning på organisationens evne til at skabe resultater på bundlinjen. Når man fokuserer på samarbejde og relationer ud fra et trivselsperspektiv, kommer det nemt til at handle om at have det godt sammen og hygge sig – og om hvordan man kan hjælpe og beskytte hinanden og sig selv. Det er ikke i sig selv et problem, men det er vores erfaring, at det ikke en naturlov, at dette fokus er med til at understøtte den primære opgaveløsning.

Social kapital handler for os om at udvikle de egenskaber, der sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave og i fællesskab skabe organisatoriske resultater. Så når vi i denne sammenhæng taler om samarbejde og relationer, drejer det sig bl.a. om at dele viden, lære af hinandens erfaringer og at ”spille hinanden gode”. På tværs af enheder og faggrupper er det også et opgør med silotænkning og snævert fokus på egen opgaveløsning.

Man taler om tre former for social kapital i organisationer:

1. Samlende social kapital – om den sociale kapital, der er internt i en enhed eller faggruppe
2. Brobyggende social kapital – om den sociale kapital, der er på tværs af enheder eller faggrupper
3. Forbindende social kapital – om den sociale kapital, der er mellem forskellige niveauer eller ledelseslag

Når organisationer arbejder med social kapital alene ud fra en arbejdsmiljømæssig kontekst, gøres dette ofte under overskriften ”en attraktiv arbejdsplads”, hvor medarbejderne bliver sat i centrum. Organisationer bør bestemt skabe værdi for medarbejderne, men dét er ikke tilstrækkeligt. Efter

vores mening skal udgangspunktet og den øverste dagsorden for social kapital altid være at løse organisationens primære opgave for at skabe merværdi for organisationens primære interessenter og således bidrage til organisationens fortsatte udvikling og eksistensberettigelse. Det er dét, en høj social kapital i særlig grad skal understøtte.

I MacMann Berg vil vi derfor gerne udvide vores fokus fra kun at arbejde med "den attraktive arbejdsplads" til det, vi vælger at kalde "den attraktive organisation". At sætte organisationen i fokus kan således hjælpe ledelsen, medarbejderne og andre centrale interessenter i og omkring organisationen til at blive endnu mere helhedsorienterede.

I den attraktive organisation arbejdes der ud fra flere perspektiver og med at skabe en helhedstænkning i organisationen. Der er derfor essentielt at skabe en bevidsthed hos den enkelte om, hvor organisationen er på vej hen, hvem den skal være attraktiv for - og hjælpe den enkelte med klarhed over vedkommendes bidrag og medskabelse til den samlede helhed. I den attraktive organisation er der en stærk sammenhængskraft mellem organisationens medlemmer – i de enkelte enheder og faggrupper, på tværs af enheder og faggrupper samt mellem de forskellige ledelseslag. Og der er en bevidsthed om, at *forskellige interessenter, også uden for organisationen, har betydning for og indflydelse på, om organisationen skaber resultater og anses for at være attraktiv*. I en sådan tilgang til at arbejde med social kapital er en attraktiv arbejdsplads et stærkt bidragende element til at skabe en attraktiv organisation, men det er i sig selv ikke tilstrækkeligt.

Så - når vi arbejder med den attraktive organisation, er nøglebegreberne;

- Helhed – at betragte organisationen som en helhed, hvor delelementerne er hinandens forudsætninger.
- Sammenhængskraft – at der skabes en sammenhæng i organisationen, der understøtter den daglige opgaveløsning.
- Interessenter – at enhver organisation har en række af forskellige interessenter eksternt og internt, som organisationens medlemmer må have fokus på.

I vores optik hænger tingene på den måde sammen. Hvis organisationen ikke er attraktiv for ejerne, stiger presset og kravene. Hvis den ikke er attraktiv for kunderne, falder efterspørgslen, og organisationen kan blive truet på sin eksistens. Hvis organisationen ikke er attraktiv i offentligheden, er der risiko for reduceret markedsværdi, det bliver sværere at rekruttere nye kunder og nye medarbejdere etc. Og hvis organisationen ikke er attraktiv for medarbejderne, er der risiko for mindre trivsel, høj personaleudskiftning, højt sygefravær, mindre produktivitet etc.

*Af Jørgen Gjengedal Madsen, partner og chefkonsulent i MacMann Berg.*

*Telefon: +45 2262 4280*

*Email: [jmg@macmannberg.dk](mailto:jmg@macmannberg.dk)*