

# Social kapital betaler sig i hårde tider

Mange kommunale virksomheder har høj social kapital. I perioder med hårde tider kan virksomhedens sociale kapital fungere som en slags buffer, og dermed kan besparelser eller forandringer imødegås af medarbejdernes rummelighed og forståelse

## KRONIK

Kommunerne står over for kolossale udfordringer med effektivisering og mere snævre rammer. Borgerne kommer til at mærke det – men også de kommunalt ansatte medarbejdere oplever store besparelser. Mange offentlige institutioner skal fremover løfte de samme opgaver med langt færre ressourcer – og desuden skabe rum for at løse nye opgaver.

Effektiviseringen af den offentlige sektor vil udfordre kommunernes sociale kapital: Fyringer vil sætte medarbejdernes tryghed på en prøve. Effektiviseringen kommer med andre ord til at koste i

forhold til den tillid og oplevelse af retfærdighed, der er opbygget i de kommunale institutioner.

Samtidig er 35.000 danskere syge på grund af stress, og hvert år rammes mange mennesker af en personlig krise. Med en alvorlig krise følger typisk produktivetsfald og fravær fra jobbet. Rækken af personlige kriser er lang.

Få ledere bryder sig om at tage sig af medarbejdernes personlige problemer. Ofte kan det være vanskeligt at vurdere, hvad der er udslagsgivende for en medarbejders mistrivsel – er det arbejdet eller noget privat, der stresser? Eller er skilsmissemisforårsaget af en langvarig belastning på arbejdet eller ægtefællens firing?

### GOD LEDELSE STYRKER DEN SOCIALE KAPITAL

Kommunernes trængte situation kan afføde kynisme i forhold til håndtering af det psykiske arbejdsmiljø. Det er imidlertid en af de vigtigste ledelsesopgaver lokalt at fastholde medarbejdernes engagement og motivation af hensyn til at bevare en høj produktivitet hos de blivende medarbejdere.

Der er ingen slinger i valsen, hvis man ser på forskningsresultaterne: Social kapital betaler sig. Det giver højere trivsel, øger medarbejdernes performance, og det øger virksomhedens produktivitet og effektivitet. Der er en direkte sammenhæng mellem produktivitet og effektivitet på den ene side og karakteren af den sociale kapital i virksomheder på den anden. Forklaringen er, at de bærende elementer i social kapital – tillid, retfærdighed og samarbejde – styrker medarbejdernes motivation og engagement, hvilket påvirker produktivitet og effektivitet i en positiv retning.



Der er ingen slinger i valsen, hvis man ser på forskningsresultaterne: Social kapital betaler sig. Det giver højere trivsel, øger medarbejdernes performance, og det øger virksomhedens produktivitet og effektivitet.

Begrebet social kapital kan derfor bruges til at forstå, hvordan man øger produktivitet og effektivitet, samtidig med at man værner om medarbejdernes trivsel og engagement gennem god og nærværende ledelse.

Mange kommunale virksomheder har høj social kapital. I perioder med hårde tider kan virksomhedens sociale kapital fungere som en slags buffer, og dermed kan besparelser eller forandringer imødegås af medarbejdernes rummelighed og forståelse.

### NÅR MEDARBEJDERE HAR DET SVÆRT

Grænsen mellem individ og organisation er mindre klar, end den har været før. Arbejdslivet er i højere grad blevet et mål end et middel. Arbejdslivet er blevet identitetsskabende. At stå uden for arbejdsmarkedet er typisk stigmatiserende. En medarbejders personlige krise kan dermed få langt større konsekvenser for medarbejderens identitet og oplevelse af mening, hvis ikke han/hun får hjælp til at klare sin krise og dermed blive i og fastholde relationerne på jobbet.

Især offentlige arbejdspladser scorer først og fremmest højt på at give medarbejdere identitet og en oplevelse af mening, som en væsentlig del af jobindholdet. Offentligt ansatte har deres personlighed med på arbejdet. Medarbejderne er særlig følsomme, når de har det svært eller er i personlig krise, fordi det i høj grad er medarbejderens person, der sættes i spil – eksempelvis som skolelærer, i omsorgssektoren og så videre.

### DYRT AT HAVE MEDARBEJDER I KRISE

Ledere kan gøre en forskel i forhold til at opbygge og ruste den sociale kapital gennem karakteren af samarbejdet i virksomheden og ledernes relationelle kompetencer. Evnen til at styrke relationerne i

af cand.scient.pol. **SISSE FALLINGE**, partner i Lifewise, og centerchef **POUL ERIK SEHESTED KRISTENSEN**, center for personale og HR, Næstved Kommune



afdelingen, blandt medarbejderne og til egne medarbejdere. Ikke alle medarbejdere tager deres personlige krise med på arbejdet. Men for dem, der gør, kan det blive en bekostelig affære for virksomheden. Det er dyrt at have en medarbejder i krise. Det kan ses på bundlinjen i sygefravær, nedsat produktivitet og personaleomsætning. Men kan også koste i form af uløste opgaver, fnidder i teamet, mistro og relationen til kunder og kolleger. Det er en udfordring for ledere at navigere i et rum med medarbejdere, der har det svært og ikke trives. Her kommer den relationelle kompetence på prøve. Lederen skal nemlig bevare opmærksomheden på virksomhedens rationelle målopfyldelse – og samtidig tage hensyn til en medarbejder i krise og til at sørge for selv at holde begge ben på jorden, så han ikke går ned med flaget eller uforvarende bliver sin medarbejders terapeut.

#### LEDELSE MED SOCIAL KAPITAL

Ledere skal tage et personligt ansvar. Mange virksomheder tilbyder medarbejdere i krise ekstern hjælp gennem sundhedsordninger – men det ændrer jo ikke ved, at det kan være nødvendigt, at lederen griber ind i forhold til den kriseramte medarbejders relationer og opgaver. Det er ikke nok, at lederen stikker sin medarbejder et klippekort til en psykolog. Man er nødt til selv at gå ind i krisen, vurdere dens omfang, hvad behovet er, og skabe de nødvendige

forandringer i forhold til opgaver, teamet og ikke mindst undgå en langtidssygemelding. Det bidrager samtidig til virksomhedens sociale kapital. Når den kriseramte medarbejder oplever at blive behandlet retfærdigt, og at tillidsrelationen styrkes af en professionel og personlig håndtering af ”det der er svært i ledelse” – så slår det igennem på virksomhedens sociale kapital. God ledelse vil blive oplevet af en medarbejder i krise, men vil også blive opfattet af kollegerne. Kollegerne vil se, at lederen viser sit ledelsesansvar i handling. Når virksomheder er trængte – og medarbejderne mister trygheden i forhold til at bevare jobbet eller når forandringerne har følger for relationerne i virksomheden og måden at løse kerneopgaven på – så er der behov for en kompetent ledelsesindsats – både i forhold til at fastholde den enkeltes oplevelse af tillid og retfærdighed og i forhold til at sikre et godt samarbejds-klima i afdelingen. Social kapital er derfor et relevant og vigtigt bidrag i forståelsen af, hvad der skiller de mest produktive og effektive teams fra resten. Hvis lederen vil styrke afdelingens sociale kapital, så er lederens relationelle kompetence helt afgørende og et godt sted at starte. Det kommer godt igen. <

”Lederne burde oplæres til at give anerkendelse, respekt og åbenhed, da vi uden ledernes engagement til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø, kan løbe os trætte og spise sundt, uden at det resulterer i sundhed.”

*Rapport om personlige sundhedsprofiler 2008 – 2011 i Næstved Kommune, september 2011*

Kronikken er et rum for debat og vidensdeling. Der er plads til 7.500 enheder inklusiv mellemrum. Teksten sendes sammen med et portræt til redaktør Tom Ekeroth på tek@kl.dk, som også kan kontaktes på tlf. 33 70 32 94.