

Systematisk oversigt over evidens for virkninger af interventioner for forbedring af social kapital

Slutrapport til Arbejdsmiljøforskningsfonden

Vilhelm Borg

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Marts 2017



Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Lersø Parkallé 105

2100 København Ø

Tlf.: 39165200

Fax: 39165201

e-post: nfa@arbejdsmiljoforskning.dk

Hjemmeside: www.arbejdsmiljoforskning.dk

SAMMENFATNING

I nærværende slutrapport præsenteres de overordnede resultater fra projektet **Systematisk oversigt over evidens for virkninger af interventioner for forbedring af social kapital**, som er et forskningsprojekt, der er gennemført på det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) med støtte fra Arbejdsmiljøforskningsfonden (Projekt nr: 24-2014-03 / Sagsnr.: 20140016939).

Formålet med projektet var at foretage en systematisk oversigt over evidens for virkninger af intervention for forbedring af social kapital. Yderligere var formål at formidle denne viden til en gruppe af repræsentanter fra industrielle virksomheder i Danmark og derefter at udarbejde nogle guidelines for, hvorledes man kan arbejde videre med social kapital.

I forbindelse med projektet er der blevet udarbejdet tre forskningsrapporter om samlende, brobyggende og forbindende social kapital. I disse tre rapporter udarbejdede vi modeller for, hvad indholdet er i de tre former for social kapital samt review'ede, hvilke mekanismer der fremmer dem. Basis for de tre reviews var systematisk udvælgelse af viden fra den internationale forskning i gruppe, organisations- og ledelsespsykologi.

Der blev fundet begrænset evidens for, hvorledes bestemte interventionsformer kan fremme den sociale kapital. Vi fandt og dokumenterer omfattende viden om, hvorledes forskellige aspekter af de tre former for social kapital i arbejdsorganisationer udvikles og påvirker resultater for organisationer og medarbejdere.

Den fundne viden fra review'et blev formidlet og diskuteret i tre workshops med repræsentanter for 10 industrielle organisationer i Danmark, og på grundlag af både review'et og erfaringerne fra disse workshops blev der udarbejdet nogle guidelines for, hvorledes man kan arbejde med social kapital i industrivirksomheder.

SUMMARY

This final report presents the main findings from the project **Systematic review of evidence for effects of interventions for improvement of social capital**, which is a research project conducted at the National Research Centre for the Working Environment (NRCWE) with support from the Working Environment Research Fund (Projektnr: 24-2014-03 / Sagsnr.: 20140016939).

The aim of the project was to conduct a systematic investigation of evidence of effects of interventions for development and improvement of social capital in working organizations. Further the purpose was to communicate this knowledge to a group of representatives from industrial companies in Denmark and thereafter to develop guidelines for, how to work with social capital in the Danish industrial sectors.

In the project we prepared three research reports on bonding, bridging and linking social capital. In these three reports, we developed definitions of these three forms of social capital and models over the mechanisms that promote them. The bases of these three reviews were systematic selections of knowledge from the international research in group-, organizational and leadership psychology.

We found limited evidence of effects of interventions to develop and improve the social capital in working organizations. We found and documented comprehensive knowledge about how to develop and improve different aspects of the three forms of social capital in working organizations and thus to influence the performance of the organizations and other outcome for the employees.

This found knowledge from the three reviews were presented and discussed in three workshops with representatives of 10 industrial companies in Denmark, and on the basis of both the review and the experience of these workshops we developed some guidelines for working with development and improvement of social capital in Danish industrial companies.

INDHOLDSFORTEGNELSE

Sammenfatning	2
Summary.....	3
Indholdsfortegnelse	4
Indledning.....	6
Formål.....	6
Baggrund	7
Historisk baggrund: social kapital i sociologien.....	7
Social kapital i relation til arbejdspladsen	8
Fra human til social kapital	9
Social kapital i arbejdsmiljøforskningen	11
Tre former for social kapital	12
Definition af social kapital og problemstillinger i de tre forskningsrapporter.....	14
Projektets organisation og arbejdsplan	15
Resultater	16
Review af viden om social kapital på arbejdspladsen	16
Rapport I om samlende social kapital.....	16
Rapport II om brobyggende social kapital	21
Rapport III om forbindende social kapital.....	29
Workshops med repræsentanter fra industrivirksomheder	37
Workshop 1 Stærke samarbejdsrelationer inden for teams i organisationer - Om Samlende social kapital og metoder til udvikling af inden for teams.....	38
Workshop 2 Stærke samarbejdsrelationer mellem teams i organisationer - Om Brobyggende social kapital og om metoder til at skabe stærke samarbejdsrelationer mellem teams, grupper eller afdelinger på industrielle arbejdspladser	38
Workshop 3 Stærke samarbejdsrelationer mellem medarbejdere og ledelsen - Om Forbindende social kapital og metoder til udvikling af lederskab og medarbejderskab	39
Guidelines for arbejde med social kapital i danske industrivirksomheder	40

Diskussion og Konklusion	41
Referencer	44

INDLEDNING

I det følgende præsenteres de overordnede resultater fra projektet **Systematisk oversigt over evidens for virkninger af interventioner for forbedring af social kapital**, som er et forskningsprojekt gennemført på det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) med støtte fra Arbejdsmiljøforskningsfonden. Projektet blev gennemført i samarbejde med en projektgruppe fra Videnscenter for Arbejdsmiljø samt en styregruppe fra Industriens BrancheArbejdsmiljøråd.

Projektet er gennemført i tidsrummet september 2014 til december 2016 under ledelse af seniorforsker Vilhelm Borg, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (Projekt nr: 24-2014-03 / Sagsnr.: 20140016939).

Projektet består af tre sammenhængende delprojekter:

1. Systematisk review af viden i den internationale litteratur om social kapital i arbejdsorganisationer
2. Formidling af denne viden i workshops med repræsentanter fra industrivirksomheder i Danmark
3. Udarbejdelse af guidelines for, hvorledes man kan arbejde med social kapital på industrielle virksomheder

FORMÅL

Projektet formål er

- for det første at udarbejde en systematisk oversigt med analyse og syntese af evidens for virkninger af interventioner til forbedring af social kapital på arbejdspladser
- for det andet at formidle denne viden ved nogle workshops og drøfte betingelser og muligheder for anvendelse af denne viden i industrielle virksomheder i Danmark
- for det tredje at udarbejde nogle Guidelines for, hvorledes man kan arbejde med social kapital på industrielle virksomheder i Danmark

Forskningsspørgsmålene i forbindelse med det første formål er:

A) hvilken virkning har forskellige interventioner, B) for hvilke deltagere, C) under hvilke betingelser, og D) på hvilke forskellige effektmål ("outcomes").

Den systematiske oversigt indeholder tre rapporter om evidens for interventioner til forbedring af de tre former for social kapital: samlende ("bonding"), brobyggende ("bridging") og forbindende ("linking") social kapital.

Da der kun fandtes begrænset evidens fra interventionsundersøgelser af udvikling og forbedring af social kapital i arbejdsorganisationer, blev formålet modificeret til

At finde og dokumentere evidens for betingelser og mekanismer u udvikling og forbedring af social kapital i arbejdsorganisationer.

Det andet formålet er at formidle denne viden til forskere, arbejdsmiljøprofessionelle og beslutningstagere. Resultaterne fra forskningsprojektet anvendes i et formidlingsprojekt, der iværksættes af en projektgruppe etableret af Branchearbejdsmiljørådet for Industrien (I-BAR).

Forskningsspørgsmålene er her:

E) Hvilke behov, muligheder og barrierer er der for at overføre de undersøgte virkningsfulde interventionsmetoder til den danske industri, og

F) Hvorledes kan de tilpasses konteksten i den danske industri.

Det tredje formål at udarbejde guidelines for arbejde med social kapital i industrivirksomheder bliver opnået ved udgivelse af pjecen Social kapital, Værdien af samarbejdsrelationer, udgivet af Industriens Branchearbejdsmiljøråd 2016.

BAGGRUND

Historisk baggrund: social kapital i sociologien

Begrebet social kapital i dets nuværende forståelse kan primært tilskrives tre sociologer: Pierre Bourdieu, James S. Coleman og Robert Putnam. På basis af disse kan man definere begrebet social kapital som de ressourcer, der aktuelt og potentielt findes i sociale relationer.

Sociologen Pierre Bourdieu var den første, som beskrev social kapital i en systematisk analyse (Bourdieu P 1979, Bourdieu P 1980). Han skelnede imellem økonomisk, kulturel og social kapital (Bourdieu P 1985). Den sociale kapital blev her forstået som en aktuel eller potentiel ressource, der fandtes i sociale netværk, og relationerne blev set som havende kulturel og økonomisk betydning. Ligesom de andre former for kapital kunne social kapital i Bourdieu's tilgang forstås som en kapital, der blandt anden var med til at opretholde sociale klasseforskelle.

Amerikaneren James Coleman (Coleman 1987, Coleman 1988) gjorde begrebet kendt i international sammenhæng. Coleman opererede også med tre former for kapital, men definerede dem på følgende måde: fysisk, human og social kapital. Ifølge Coleman er social kapital karakteriseret ved en social struktur, der forbinder personer i netværk gennem bestemte handlinger og interaktioner. Frem for at fokusere på klasseforskelle fokuserede Coleman på, hvordan social kapital kunne være en nytteværdi for samfundet

eller sociale grupper. Social kapital blev således betragtet som et alment gode, en form for ressource, der kunne udveksles mellem personer og grupper i netværket.

Robert Putnam (Putnam 1995, Putnam 2000) anvendte betegnelsen social kapital til at forstå og beskrive generelle samfundstendenser i USA. I hans berømte bog: 'Bowling alone' tog han udgangspunkt i sine observationer af ændringer i de måder, hvorpå folk valgte at gå ud at bowle: Der var en stigende tendens til, at flere i samfundet valgte at gå ud og bowle alene frem for at gøre det i foreninger sammen med andre. Gennem dette og lignende eksempler beskrev han, hvordan sociale relationer har betydning for samfundsmæssige ændringer. Han anså normer og tillid som vigtige elementer i den sociale kapital, og at tilstedeværelsen af disse fremmede samarbejde og koordinering til gensidig fordel for netværkets medlemmer. Putmans beskrivelse af social kapital fungerede som et afsæt til overvejelser omkring, hvordan man kunne øge fællesskabsfølelsen i samfundet. Putnam lavede en opdeling i to forskellige typer af social kapital og skelnede mellem sociale relationer indenfor et socialt netværk ('bonding') og relationer mellem netværk ('bridging'). Disse er begge karakteriseret ved at være horisontale relationer, som ikke nødvendigvis går på tværs af forskellige hierarkiske lag i samfundet. Senere tilføjede Szreter og Woolcock (Szreter & Woolcock 2004a, Woolcock 1998) en vertikal dimension: de sociale relationer mellem personer og grupper, der findes i forskellige hierarkiske lag. Disse ressourcer benævnes forbindende social kapital ('linking').

De tre kendte sociologer kan således siges at være grundlæggere af social kapital begrebet. I dag fungerer begrebet social kapital som et paraplybegreb, der dækker over forskellige definitioner og indhold med forskellig vægtning af Bourdieus, Coleman eller Putnams oprindelige forståelser (Adler & Kwon 2002). Der er således endnu ikke opnået enighed om en definition af indholdet i begrebet social kapital i arbejdsorganisationer. I en meta-analyse fandt Fulkerson et al således, at der i en 18-årig periode 1988-2006 er fundet 7 forskellige ofte anvendte definitioner af social kapital (Fulkerson & Thompson 2008).

Social kapital i relation til arbejdspladsen

Overførelsen af social kapital begrebet til arbejdspladser kan betragtes som en supplerende af human kapital begrebet. De fleste vestlige lande har været præget af en øget grad af globalisering og teknologiske forandringer (Brun & Milczarek 2007). Dette har stillet øgede krav til tilpasning og omstilling for såvel individer, virksomheder og samfund. Samtidig har samfundet gået fra en traditionel industriel produktion til en videnbaseret produktion, serviceproduktion samt arbejde med mennesker, der i højere grad stiller krav til viden og psykologiske færdigheder og egenskaber, frem for fysiske færdigheder og egenskaber. Det betyder, at der er en stigende tendens til, at

arbejdsprocesserne bliver mere komplekse, og det bliver tiltagende vigtigt, at organisationer får en forøget kapacitet til at tilpasse sig hurtigere til nye betingelser. Det anser vi som vigtige betingelser for, at man er blevet mere opmærksom på at undersøge og udvikle de sociale relationer i organisationerne.

Fra human til social kapital

I organisationslitteraturen og på mange især større arbejdspladser har man i mange år arbejdet med begrebet *human kapital*. Human kapital begrebet omhandler egenskaber hos de arbejdende individer (medarbejdere eller ledere) i form af færdigheder, viden, motivation, metodekendskab. De enkelte virksomheders rekruttering og tilpasning af humane kapital ressourcer har haft stor betydning for deres overlevelse og succes. Virksomheder, der arbejder strategisk med deres humane kapital og bevidst rekrutterer og udvikler medarbejdere med passende færdigheder, viden og motivation, har haft gode resultater. I en meta-analyse af 66 undersøgelser fandt Crook et.al., at der var en signifikant sammenhæng mellem virksomhedernes humane kapital og deres økonomiske resultater, og at sammenhængen blev medieret af de operationelle resultater (Crook et al. 2011).

Hvor human kapital begrebet således fokuserer på de enkelte individer, beskæftiger social kapital sig derimod med de egenskaber, der kan tilskrives sociale relationer, grupper og sociale netværk, der dannes mellem medarbejdere og grupper på en arbejdsplads. Der kan derved sondres mellem human kapital og sociale kapital. I en organisations sociale netværk skelnes gerne mellem knudepunkter ("nodes") og forbindelser ("links") mellem sådanne knudepunkter. Knudepunkter er illustrationer af de individuelle medlemmer i organisationen, som besidder human kapital. På andre niveauer af en organisation betegner knudepunkterne teams og forbindelserne relationer mellem teams. Forbindelserne illustrerer relationerne mellem medlemmerne, som indeholder den sociale kapital. Den humane og den sociale kapital er komplementære, således at begge parter i en relation skal indeholde human kapital for, at der kan dannes social kapital i relationen. En virksomheds sociale kapital er på den ene side afhængig af den humane kapital, idet det er de ansatte, der gennem deres interaktion og samarbejde skaber den sociale kapital. Coleman (1988) påpeger, at man på den anden side kan antage, at den sociale kapital bidrager til udviklingen af den humane kapital, da den enkelte medarbejder gennem samarbejde og interaktion med andre medarbejdere udvikler sine kompetencer. I tråd med dette peger nyere teorier inden for human kapital da også på, at human kapital begrebet må bevæge sig væk fra et individ-orienteret fokus til også at omfatte forskellige niveauer og kombinationer af sociale relationer og enheder (Ployhart et al. 2014).

Den øgede interesse for social kapital er udtryk for erkendelsen af, at human kapital ikke er tilstrækkeligt for at sikre effektive og resultatskabende organisationer. Udviklingen af

mere komplekse organisationer forudsætter velfungerende relationer. Der bliver i forøget omfang anvendt teamorganiseret arbejde i produktionen, og disse får i et vist omfang fælles ansvar for at udføre opgaver, der tillige kan ændre sig over tid. Endvidere er der tendenser til, at teams indgår i multiteams-systemer, hvor de enkelte teams opgaver er indbyrdes afhængige (Shuffler et al. 2015). Yderligere stiller disse ændrede betingelser øgede krav til ledelse både af teams og af de nævnte multiteams-systemer. En organisation må således betragtes som et kompleks system, som består af netværk af forskellige og sommetider konflikterende medarbejdere, grupper og funktioner og processer. (Avolio et al. 2009b, Drath et al. 2008, Uhl-Bien et al. 2007). Meget i disse komplekse systemer er ustabil og uforudsigeligt, og hyppige ændringer i omgivelserne kræver tilpasninger, udvikling og læring i organisationerne (Hannah & Lester 2009, Hannah et al. 2011).

Alt i alt bringer det et forøget fokus på de forskellige sociale relationer, og det ser stærkt ud til, at det fra at optimere den humane kapital nu og i fremtiden vil være mere og mere nødvendigt at optimere de sociale relationer inden for organisationerne. Dette gør det således nødvendigt at udvikle begrebet om social kapital i arbejdsorganisationer. Derved bliver både human kapital og social kapital vigtige ressourcer, der antages at være nødvendige for, at moderne virksomheder kan fungere optimalt og overleve på længere sigt. I en systematisk analyse af empiriske studier har Westlund et al (Westlund & Adam 2010) fundet stærk evidens for, at forskellige indikatorer på social kapital på virksomhedsniveau influerer på virksomhedernes resultater. Der er dog en betydelig variation i de indikatorer, der er anvendt, hvilket understreger vigtigheden af arbejdet med en fortsat afklaring af definitionen af begrebet social kapital i arbejdsorganisationer.

For at virksomheden kan udnytte og virkeliggøre de mange potentielle ressourcer, der kan findes i kombinationen af individuelle medarbejders viden, færdigheder og motivation, er det således nødvendigt at tænke udover individuel human kapital. Det er således ikke længere tilstrækkeligt at selekttere og rekruttere mere individuel human kapital. Jo mere kompleks en virksomheds arbejdsprocesser bliver, jo vigtigere bliver det, at man kan kombinere flere forskellige ansatte i forskellige arbejdsforløb, og at de ansatte kan samarbejde og videndele på konstruktive og effektive måder. Social kapital begrebet bliver set som det "lim", der kan få dette til at ske. Vi mener samtidigt, at undersøgelser af disse sociale relationer har fundet sted inden for gruppe-, organisations- og ledelsespsykologien. Det er baggrunden for, at vi har valgt den fremgangsmåde at fortolke resultaterne fra disse discipliner for at udvikle social kapital begrebet.

Social kapital i arbejdsmiljøforskningen

Begrebet social kapital er først relativt sent blevet anvendt i relation til arbejdslivet og arbejdspladser. I starten af det 21. århundrede begyndte man i Finland at undersøge social kapital i relation til arbejdspladser (Kouvonen et al. 2006, Kouvonen et al. 2008b, Liukkonen et al. 2004b, Oksanen et al. 2008a). I dansk sammenhæng er social kapital primært blevet forstået som en egenskab ved en arbejdsplads med udgangspunkt i begreberne 'tillid', 'retfærdighed' og 'samarbejdsevne'. Herudover har den sociale kapital i dansk sammenhæng været begrebsliggjort som et fænomen, der har manifesteret sig på virksomhedsniveau – det vil sige at man har talt om virksomhedens sociale kapital. Denne forståelse blev blandt andet introduceret i en rapport til Arbejdsmiljørådet i 2008 (Olesen KG et al. 2008). I denne rapport blev social kapital defineret som:

'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' (Olesen et al. 2008, s.8).

For at kunne afprøve denne forståelse empirisk blev der også udviklet og valideret spørgeskemaskalaer. Social kapital blev målt ved hjælp af én skala med i alt 12 spørgsmål, der omfatter henholdsvis tillid: Fx *'Stoler de ansatte i almindelighed på hinanden?'*; Retfærdighed: Fx *'Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?'* samt samarbejdsevne: Fx *'Er der et godt samarbejde blandt kollegaerne på din arbejdsplads?'* (Kristensen TS et al. 2008, Pejtersen JH et al. 2008). Begrebet social kapital blev operationaliseret ud fra en antagelse om, at social kapital er en teoretisk konstruktion med blot én dimension – nemlig organisationens samlede social kapital.

Da social kapital er et forholdsvis nyt begreb i relation til arbejdspladsen, foreligger der endnu kun et begrænset antal forskningsstudier (Hasle P & Møller N 2005, Hasle & Møller 2007, Makela et al. 2009, Nilsson et al. 2005, Truss & Gill 2009). De fleste studier har undersøgt social kapital i forhold til forskellige helbredsmæssige udfald på arbejdet - i de fleste tilfælde på individuelt niveau og i enkelte tilfælde på arbejdspladser som helhed (Kouvonen et al. 2008a, Kristensen TS et al. 2008, Liukkonen et al. 2004a, Oksanen et al. 2008b, Oksanen et al. 2011a, Oksanen et al. 2011b, Oksanen et al. 2012, Oksanen et al. 2013, Rugulies R et al. 2016, Krackhardt & Hanson 1993). Disse undersøgelser peger tilsammen på, at en højere grad af social kapital medfører en lavere grad af forskellige uheldsmæssige helbredsudfald såsom ringe selv vurderet helbred, stress eller sygefravær. Disse studier har undersøgt social kapital ud fra forskellige forståelser og i forhold til forskellige udfald.

Selvom disse empiriske undersøgelser tilsammen indikerer, at der kan være fordele ved at fremme social kapital på arbejdspladsen, er sammenhængen dog ikke helt entydig, og det er stadig uklart, hvilke komponenter i social kapital der er associeret med hvilke

udfald. Endvidere mener vi, at definitionen i Olsen et al (Olesen et al. 2008) er cirkulær på den måde, at social kapital defineres alene ud fra dens antagne virkninger, og det hindrer, at man kan undersøge, hvilke virkninger social kapital har på organisationernes resultater.

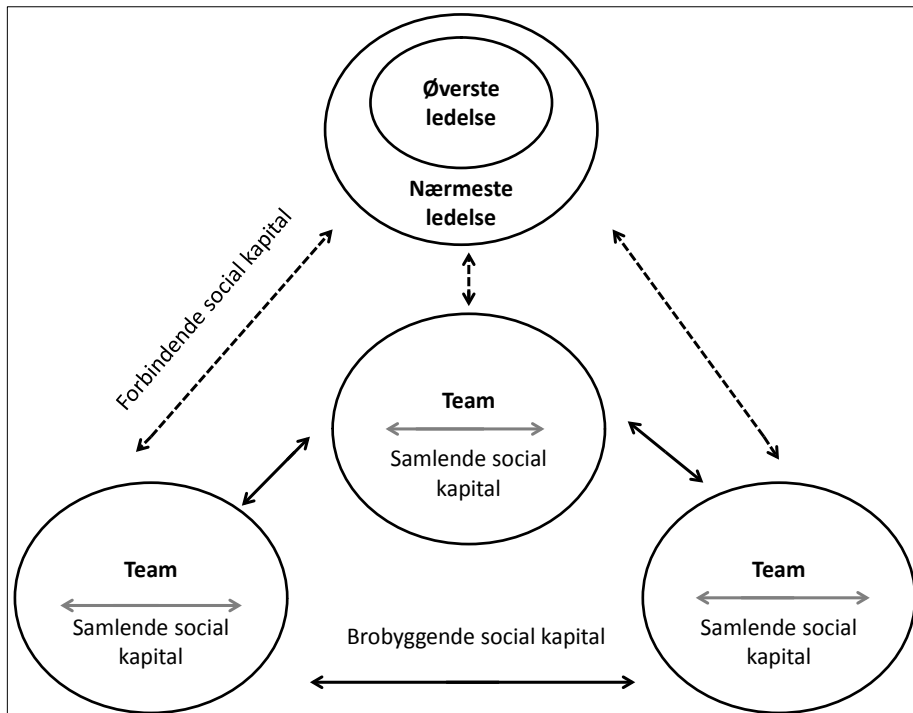
Vi har derfor i nærværende projekt været kritiske over for den hidtidige danske tilgang til forståelse af social kapital på arbejdspladsen, og vi mener, at et fortsat arbejde med afklaring af indholdet i begrebet social kapital i arbejdsorganisationer er nødvendigt.

Tre former for social kapital

I nærværende forskningsprojekt følger vi flere tidligere forskere, der stiller spørgsmålstegn ved, om social kapital kan opfattes som et begreb med kun én enkelt dimension. På baggrund af nyere forskning finder vi det relevant at skelne mellem tre forskellige former for social kapital:

- **Samlende social kapital** (Engelsk: 'bonding social capital'), som findes i de relativt tætte relationer i sociale enheder, såsom arbejdsgrupper eller teams bestående af to eller flere medlemmer, og som er karakteriseret af direkte og hyppig indbyrdes kontakt og interaktioner
- **Brobyggende** (Engelsk: 'bridging social capital'), som findes i de mindre tætte relationer mellem sociale enheder, og som er karakteriseret af mindre direkte og mindre hyppig indbyrdes kontakt og interaktioner, som ofte foregår via repræsentanter eller såkaldte "brobyggere"
- **Forbindende social kapital** (Engelsk: 'linking social capital'), der findes i de hierarkiske sociale relationer mellem medarbejdere og ledelsen på forskellige hierarkiske niveauer i organisationer.

Figur 1. Oversigt over samlende, brobyggende, og forbindende social kapital.



Figur 1 illustrerer de tre former for social kapital. I overensstemmelse med Putnams distinktion omhandler den samlende sociale kapital de relationer, der knytter aktører inden for et team eller en afdeling sammen, mens den brobyggende sociale kapital omhandler relationerne mellem forskellige teams eller afdelinger, som dermed knytter afdelingerne i organisationen sammen. Ligesom Szreter's og Woolcock's forståelse dækker den forbindende sociale kapital de vertikale relationer i organisationen, det vil sige relationerne mellem ledelse og medarbejdere (Szreter & Woolcock 2004b, Woolcock 1998). Vi skelner i denne forbindelse yderligere mellem relationen til nærmeste leder og relationen til øverste ledelse.

Vi har valgt at undersøge social kapital på tre dimensioner, idet dette giver os mulighed for at tage højde for og undersøge, om der er forskellige forudsætninger for udvikling af social kapital indenfor et team, mellem teams, og mellem ledelse og medarbejdere. Vi antager, at de relationer, de sociale ressourcer er indeholdt i inden for de tre forskellige former for social kapital, kan have forskellige egenskaber og antageligt har forskellige udviklingsbetingelser og tillige kan have forskellige virkninger (Borg V et al. 2014). I denne rapport behandles i dybden den brobyggende sociale kapital, mens to andre rapporter tager sig af henholdsvis den samlende og den forbindende sociale kapital

DEFINITION AF SOCIAL KAPITAL OG PROBLEMSTILLINGER I DE TRE FORSKNINGSRAPPORTER

Med nærværende forskningsprojekt og de tre forskningsrapporter ønsker vi at nuancere, udvide og diskutere social kapital i arbejdslivet herunder at afklare begrebet samt præsentere nogle bud på, hvilke aspekter og komponenter social kapital i arbejdslivet indeholder. Endvidere har der indtil nu ikke været fortaget et review af, hvad vi ved om, hvorledes social kapital opstår, udvikles og forbedres.

Vi ønsker at forholde os mere åbent til indholdet af social kapital end bestående af de førnævnte tre komponenter. I dette projekt arbejder vi derfor med en mere generisk og bred definition af social kapital. Vi tager udgangspunkt i den almene forståelse af social kapital, som er formuleret af den amerikanske sociolog James S. Coleman (Coleman 1987, Coleman 1986, Coleman 1988).

'De faktiske eller potentielle ressourcer, der findes i relationerne i de sociale netværk mellem medarbejdere på en arbejdsplads'.

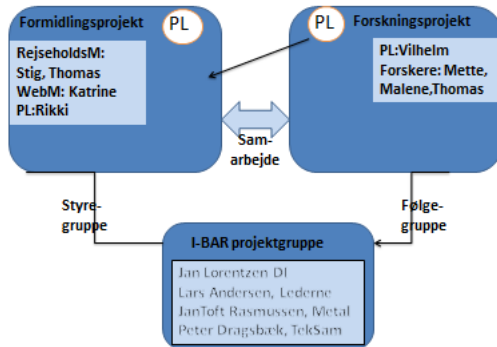
Vi har valgt netop den meget almene definition, da den synes at være fælles og basal for alle, der har undersøgt social kapital. Derudover mener vi, det er vigtigt at overskride den individuelle bias, som kendetegner store dele af arbejdsmiljøforskningen. Vi mener, at det er vigtigt at undersøge, hvad der kendetegner sociale relationer på arbejdspladsen, og hvorledes der i disse kan udvikles nogle processer og egenskaber, som ikke kan reduceres til nogen sum af individuelle egenskaber. Vi vil undersøge, hvad der foregår i de forskellige typer af sociale relationer i arbejdslivet, hvilke betingelser der er for deres udvikling, og hvilke virkninger de kan have for arbejdspladserne og for medarbejderne. Vi vil skelne mellem tre hovedtyper af relationer, som har nogle forskellige egenskaber. Den første type sociale relationer er relationerne mellem medarbejdere i arbejds teams og det netværk, disse relationer danner. Den anden type sociale relationer er ikke relationer mellem enkeltpersoner, men mellem de teams, medarbejderne indgår i. Den tredje type sociale relationer er relationer mellem på den ene side enten en enkelt leder og de medarbejdere, han/hun er leder for, eller en gruppe af ledere og på den anden side ledernes relationer til grupper af medarbejdere, de er ledere for.

Formålet med dette review er på basis af den internationale forskning inden gruppe-, organisations- og ledelsespsykologi at undersøge, hvilke komponenter eller dimensioner det vil være relevant at definere inden for begrebet social kapital i en arbejdsmæssig sammenhæng. Vi kan derved udfolde begrebet og se, hvilke mekanismer der indgår i dannelse af de forskellige komponenter, og hvilken rolle disse spiller for organisationen og for medarbejderne. Vi vil opstille en model over, hvorledes social kapital opstår og

virker. På basis heraf vil vi forsøge at diskutere, hvilke interventioner, betingelser og mekanismer, der kan styrke den sociale kapital på arbejdspladsen.

PROJEKTETS ORGANISATION OG ARBEJDSPLAN

Koordineret Forsknings- og formidlings-projekt om Intervention for Social Kapital ORGANISATIONSPLAN



Forslag til tidsplan

PERIODE	AKTIVITET
4. Kvartal 2014	Projektorganisering Review arbejde
1. Kvartal 2015	Review arbejde Forberedelse af seminar Gennemførelse af seminar om bonding social kapital
2. Kvartal 2015	Review arbejde Forberedelse af seminar Gennemførelse af seminar om bridgingsocial kapital
3. Kvartal 2015	Review arbejde
4. Kvartal 2015	Review arbejde Forberedelse af seminar Gennemførelse af seminar om linking social kapital
1. Halvdel 2016	Skrivning af guidelines, rapport og artikel Udgivelse af pjece/r

Denne arbejdsplan er blevet revideret pga .længerevarende sygefravær, og projektet er blevet forlænget til 31.12.2016.

RESULTATER

Der er således tre sammenhængende delprojekter i projektet. Det første delprojekts resultater bliver beskrevet i tre forskningsrapporter, der udgives i sommeren 2017 samt i et planlagt internationalt Discussion paper, der submittes til et internationalt tidsskrift.

Review af viden om social kapital på arbejdspladsen

Rapport I om samlende social kapital

Introduktion og baggrund

Denne rapport fokuserer på samlende social kapital. Vi vil undersøge følgende forskningsspørgsmål:

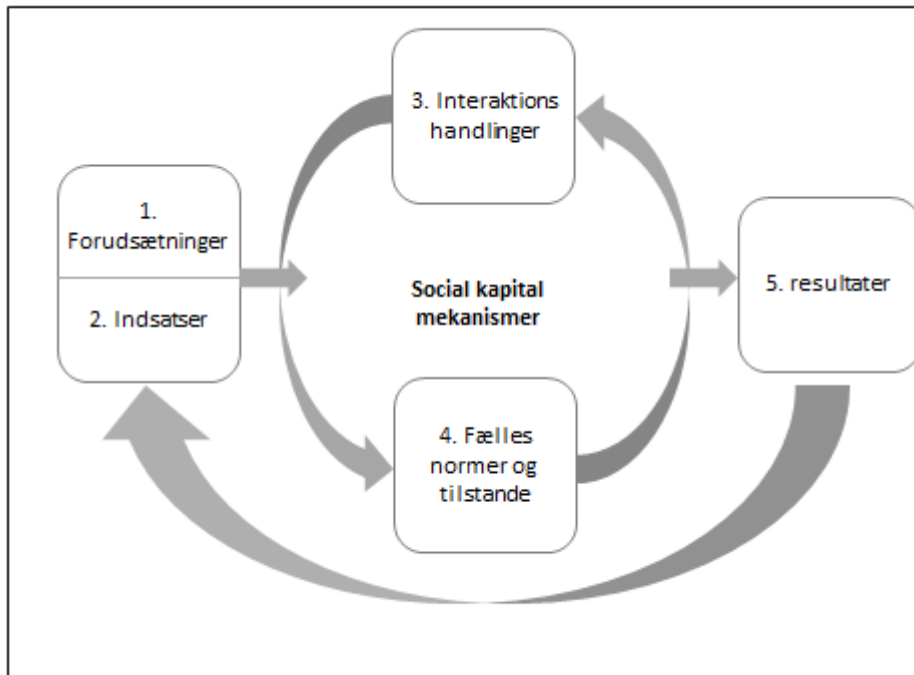
1. Hvad er samlende social kapital? Hvilke mekanismer indgår i samlende social kapital?
2. Hvad fremmer og hæmmer den samlende sociale kapital på arbejdspladsen?
3. Hvilke indsatser kan foretages for at fremme den sociale kapital
4. Hvilke arbejdsmæssige og helbredsmæssige udfald påvirkes af den samlende sociale kapital eller social kapital komponenter?

I reweiev'et har vi arbejdet ud fra en model over, hvorledes vi opfatter, at social kapital opstår og udvikles. Modellen er inspireret og udviklet ud fra en model af Burke (Burke et al. 2006), og den tager udgangspunkt i de kvaliteter, der karakteriserer relationerne på en arbejdsplads og beskriver de social kapital mekanismer, der kan opstå ud fra de interaktionshandlinger (3.), som deltagerne i en social relation foretager. Enhver social relation er gensidig på den måde, at deltagerne påvirker hinanden.

Gennem disse sociale relationer opstår en række fælles tilstande og normer (4.). Interaktionshandlingerne og de opstående tilstande opstår og fremmes ved hjælp af bestemte forudsætninger (1.) på arbejdspladsen eller målrettede indsatser (2.), som bliver foretaget med henblik på udviklingen af relationen.

Interaktionshandlinger og de opstående tilstande: de fælles normer og tilstande, antages at influere resultaterne (5.): organisationens resultater, medarbejdernes velbefindende og engagement samt organisationens/teamets overlevelse. Såfremt der er problematiske tilstande i disse resultater, vi organisationer og/eller medarbejdergrupper antagelig foretages initiativer til at foretage ændringer i organisationer og/eller indsatser for at udvikle den sociale kapital (pil fra 5. til 1. og 2.).

Figur 2. Teoretisk model af social kapital mekanismer



Modellen er endvidere inspireret af en relativ ny videnskabelig disciplin inden for psykologien "relationship science" (Berscheid 1999, Fitzsimons & Finkel 2015, Thomas et al. 2013). Når to eller flere mennesker skal foretage handlinger sammen, fx udføre et arbejde sammen, udvikler de normalt et fælles regulerende system, som består af nogle opstående fælles opfattelser af mål og fremgangsmåder mv. De foretager ikke kun hver deres handlinger, men forsøger at koordinere deres handlinger gennem forskellige interaktionshandling. Hvis de ikke gør det, eller ikke er i stand til at gøre det, vil der antageligt opstå misforståelser eller fejl. Dette fælles regulerende system vil sætte dem i stand til at udføre fælles handlinger på en effektiv måde, og vil kalde dem derfor social kapital komponenter, da de fungerer som aktuelle og potentielle ressourcer i deres relation, som netop sætter dem i stand til at foretage fælles handlinger. Vi antager, at det sker både, når to personer foretager et arbejde sammen, og når et team eller en hel organisation foretager fælles handlinger for at opnå nogle fælles resultater.

Begrebet "social kapital mekanismer" anvendes således, når vi refererer til dynamikken og reciprociteten imellem interaktionshandling og fælles tilstande. Begrebet 'mekanisme' vil dog også anvendes, hvis vi henviser til dynamikken og reciprociteten mellem to forskellige fælles tilstande – fx kollektiv selvtillid og fælles mentale modeller.

Med 'forudsætninger' (1.) forstås de betingelser og rammer virksomheden har for at der kan foretages gensidige interaktionshandling (3.) og nogle fælles tilstande og normer i relationerne (4.). Ligeledes kan 'indsatser' (2.) ses som en bevidst måde at påvirke bestemte handlinger og aktioner, der påvirker, hvilke tilstande og normer der udvikles blandt medarbejdere.

Vi antager i denne model således også at social kapital mekanismer påvirker team'ets og virksomhedens resultater (5.). Resultater kan både være arbejdsmæssige: Produktivitet, kvalitet, sygefravær og omhandle medarbejderens mentale helbred: Engagement, trivsel og teamets muligheder for at fortsætte sammen som team. Derudover kan et vigtigt resultat være teamet's overlevelse på længere sigt eller fastholdelse (Sundstrom et al. 1990). Virksomhedens resultater har derfor også betydning for de forudsætninger og indsatser der foretages fremover for at fremme virksomhedens sociale kapital.

I denne første rapport om samlende social kapital beskæftiger vi os med de interaktioner og fælles opstående handlinger, der foregår i arbejdsteam.

Metode

Vi foretog litteratur gennemgangen ud fra generelle principper fra et scoping review (Armstrong et al. 2011, Pham et al. 2014, Valaitis et al. 2012). Et scoping review er en relativ ny måde at lave gennemgange af forskning, og der er derfor endnu ikke enighed om fremgangsmåden. I modsætning til udvælgelse af litteratur ud fra principper fra et systematisk review (Moher et al. 2009) er et scoping review mere anvendelig til bredt definerede forsknings spørgsmål. Et scoping review har således mulighed for at inkludere flere forskellige studiedesigns og metoder og har derfor mulighed for at gennemgå flere aspekter og nøglebegreber i litteraturen. Med andre ord er der mulighed for at give et bredere 'scope'. Ved scoping reviews foretages normalt ikke en systematisk kvalitetsvurdering (Davis et al. 2009, Grant & Booth 2009). Derfor kan redegørelsen ikke afdække evidens, der kan bruges til at træffe beslutninger om, hvorvidt en bestemt intervention er bedre end en anden. Derimod kan et sådant review anvendes til at give et overblik over den eksisterende litteratur indenfor et bestemt felt.

Centrale resultater

Et arbejdsteam defineres som a) en social enhed af to eller flere personer, b) der interagerer c) for at opnå et eller flere fælles mål, og d) som er bragt sammen for at udføre nogle relevante opgaver for organisationen, teamet indgår i, e) som er indbyrdes afhængige hvad angår arbejdsforløb, mål og resultater, f) som har forskellige roller og ansvar, og g) som indgår samlet i en mere omfattende organisation h) med grænser og forbindelse til et bredere socialt system og en bredere opgave-sammenhæng (Kozlowski & Ilgen 2006).

Team-medlemmerne udgør således en social enhed, der påvirker de enkelte medlemmer af teamet. Et team er en social enhed, der kan udvikle nye egenskaber og nye ressourcer, og et team indgår normalt i en bredere organisatorisk og opgavemæssig sammenhæng, hvor team'et opgave normalt er afpasset til andre teams og afdelingers opgaver på arbejdspladsen. Teamet indgår således i en række gensidige relationer, idet

team'ets resultater er relateret til nogle opgaver, der opstår fra det omgivende system – dvs. arbejdspladsen – og samtidig påvirker dette system.

Der findes mange forskellige typer af teams. En af de vigtigste forskelle mellem teams er den indbyrdes grad af afhængighed af hinanden, hvad angår a) målene for deres arbejde, b) i selve arbejdsprocessen og c) i opnåelsen af resultater. En anden vigtig forskel mellem teams er deres indre diversitet: forskelle i færdigheder og viden, forskelle i status og magt, samt forskelle i andre egenskaber. Disse to faktorer indbyrdes grad af afhængighed og indbyrdes diversitet er samtidig to af de væsentligste betingelser for udvikling af ressourcer inden for teamet. Jo højere den indbyrdes afhængighed er, og jo større diversiteten er, jo mere nødvendigt er det, at team udvikler fælles normer, fælles forståelser af opgaverne og af, hvorledes samarbejdet i teamet skal foregå. Samtidigt er den indbyrdes diversitet en af de større udfordringer i et team, idet diversiteten kan forhindre eller hæmme og forsinke udviklingen af disse fælles opstående tilstande og egenskaber.

I forskningslitteraturen er der beskrevet 4 forskellige typer af sådanne opstående processer, der potentiel kan påvirke de indbyrdes interaktionshandlinger.

Den første type af opståen af opstående processer er fælles normer for interaktionshandlinger i teamet.

Den anden type er kvaliteter ved relationer i teamet, den indbyrdes tillid, anerkendelse og psykologisk sikkerhed.

Den tredje type er fælles kognition i form af A) delte mentale modeller, dvs fælles opfattelse og forståelser af opgaverne, de forskellige medlemmers bidrag samt deres indbyrdes teamsamarbejde, og B) transaktionel viden, dvs en fælles viden om, hvem der ved hvad, og hvorledes denne viden udvikles, opbevares, vedligeholdes samt genfremkaldes på rette tidspunkter, hvor der er brug for den.

Den sidste og fjerde type af fælles motivationstilstande, såsom fælles mål, fælles tiltro til at teamet kan udføre opgave selv under vanskelige betingelser samt fælles social identifikation med teamet.

Disse 4 typer af opstående tilstande i et team benævner vi team'et sociale kapital. Der kan forekomme store forskelle mellem team, selv i den samme organisation, i hvor højt niveau deres sociale kapital er. I rapporten gør vi rede for, hvilke virkninger disse 4 typer af tilstande har for teamets resultater og for medlemmernes velbefindende og engagement.

Til sidst gøres der rede for, hvorledes intervention i form af forskellige slags team-træning og team-building kan forøge teamets sociale kapital. Endvidere redegøres der for, hvorledes ledelsen kan medvirke til at udvikle teamets sociale kapital.

Reference: Vilhelm Borg, Mette Andersen Nexø, Malene Friis Andersen, Thomas Clausen, Josefine Vejlby Kristensen: Rapport om samlende social kapital- en litteratur oversigt. København: NFA 2017

Rapport II om brobyggende social kapital

Introduktion og baggrund

Der er blevet talt og skrevet med om social kapital på arbejdspladser det seneste årti og ikke mindst i praksis har man arbejdet strategisk med at forbedre social kapital i organisationer. Baggrunden for den forøgede interesse for social kapital er dels udviklingen af mere komplekse arbejdsprocesser både i industri, videnproduktion, service og arbejdet med mennesker dels den øgede globale konkurrence. Udviklingen i arbejdsprocessen betyder, at den indbyrdes afhængighed mellem medarbejderne i virksomhederne bliver større med tiden. Dette kræver udvikling af samarbejdsrelationer med forskellige faggrupper med forskellige færdigheder og viden. Den tiltagende globale konkurrence kræver forøget kapacitet til fleksibilitet, hurtigere omstillinger og innovationer i virksomhederne.

Disse to generelle tendenser har nødvendiggjort en indsats for at udforske indholdet i den humane kapital, som er videnskaben om de menneskelige færdigheder, viden og motivationer, der kan have betydning for organisationers funktion og resultater. Endvidere er det blevet tiltagende nødvendigt at udforske indholdet i den sociale kapital, idet netop kombinationen af forskellige medarbejders kompetencer er betydningsfuld for organisationers funktion og udvikling.

Social kapital på arbejdspladser synes således at være vigtig. Men den eksisterende viden om dette er udfordret af: 1) at man kun har begrænset viden i forskningen om, hvordan man kan forbedre social kapital i organisationer, 2) at den udbredte måde at forstå og definere social kapital i arbejdslivet på som bestående af tillid, retfærdighed og samarbejdsevne begrænser vores forståelse af social kapital, idet den ikke tager højde for en række andre komponenter, som kan have betydning for den sociale kapital.

I dette forskningsprojekt tager vi derfor i stedet udgangspunkt i den bredere og mere generelle definition af social kapital af Coleman, hvor social kapital defineres som: 'De faktiske eller potentielle ressourcer, der findes i relationerne i de sociale netværk mellem medarbejdere på en arbejdsplads' (Coleman 1988). På baggrund af denne definition udvides og diskuteres i denne rapport nr. 2 de faktiske og potentielle ressourcer, der kan findes i relationerne mellem forskellige afdelinger og team i organisationer.

Vi skelner mellem tre former for sociale kapital i arbejdsorganisationer:

1. Samlende social kapital i relationer i teams og afdelinger mellem medarbejdere, der arbejde direkte sammen om nogle fælles opgaver
2. Brobyggende social kapital i relationer mellem teams og afdelinger, der er indbyrdes afhængige i udførelsen af sammenhængende opgaver, og som ofte arbejde indirekte sammen, uden at alle medarbejdere har direkte kontakt med hinanden

3. Forbindende social kapital mellem ledere og medarbejdere på forskellige hierarkiske niveauer

Det er den anden type af social kapital, der er i fokus i denne rapport, og følgende fire forskningsspørgsmål har guidet vores arbejde:

- Hvad er brobyggende social kapital, og hvilke komponenter indeholder denne form for social kapital?
- Hvilke arbejdsmæssige og helbredsmæssige udfald påvirkes af den brobyggende sociale kapital komponenter?
- Hvad fremmer og hæmmer den brobyggende sociale kapital på arbejdspladsen?
- Hvilke indsatser kan foretages for at fremme den brobyggende sociale kapital?

Metode

Vi har gennemført et scoping review af litteraturen. For at belyse disse forskningsspørgsmål har vi gennemført en systematisk søgning af den engelsksprogede forskningslitteratur i forskellige litteraturlitabaser. Da der blev fundet en meget stor mængde artikler, besluttede vi at udvælge primært reviews og meta-analyser. Alle de fundne referencers titler og abstracts blev gennemgået, og studier blev udvalgt efter bestemte inklusions- og eksklusionskriterier. Til denne rapport har vi udvalgt studier, der handler om relationerne mellem teams og afdelinger i organisationer, herunder specielt relationer mellem forskellige faggrupper med forskellige kompetencer.

Centrale resultater

I rapporten udvikles og præsenteres en model for den gensidige udveksling i relationen mellem teams i organisationer. Denne model udgør den overordnede forståelse af brobyggende social kapital, og den illustrerer, hvorledes teams gennem en gensidig vekselvirkning mellem interaktionshandlinger og opståede fælles tilstande og normer sammen er med til at påvirke kvaliteten og typen af de faktiske og potentielle ressourcer i deres relation.

Her er de enkeltes arbejds teams opgaver indbyrdes afhængige af hinanden. Hvert teams indsats og resultater er afhængige af andre teams udførelse af deres opgaver, og teamets indsats og resultater har betydning for andres teams arbejdsudførelse. På samme måde, som det er nødvendigt inden for de enkelte arbejds teams, er det også mellem teams foregå interaktion, som har betydning for den fælles varetagelse af den samlede arbejds organisations resultater (Ilgen 1999, Ilgen et al. 2005). Interaktionen mellem teams har en anden karakter end interaktion mellem individuelle medlemmer inden for teams. Inden for et arbejds team vil det ofte være muligt, at alle medlemmer kan have kontakt med og interagere med alle andre medlemmer. Det vil derimod være

praktisk umuligt, at alle medlemmer af et bestemt team kan interagere med alle medlemmerne af de andre teams, som deres eget team har forbindelse med i forbindelse med opgaveudførelsen. De sociale interaktioner og forbindelser, der findes mellem teams, vil vi benævne som strukturel social kapital, som er en væsentlig dimension ved brobyggende sociale kapital mellem teams. Disse forbindelser og interaktioner mellem teams er blevet forsøgt analyseret som multiteams-systemer (MTS), med grænser mellem team, samt hvorledes der kan foregå brobygning hen over grænserne i sådanne MTS'er.

I rapporten fremstilles en teori om samarbejde mellem teams i såkaldte multiteam systemer, og denne teori diskuteres i forhold til, om den betragter de deltagende teams som aktive deltagere i en gensidig relation. Denne diskussion suppleres med teorier inden for organisationspsykologien om forskellige grænser, der dannes mellem teams, og om forskellige typer af brobygningsaktiviteter, der forbinder de teams, der indgår i organisationer. Disse begreber handler om de strukturelle aspekter af den brobyggende sociale kapital. Disse strukturer betragtes som en vigtig basis for samarbejdet mellem medarbejdere i de forskellige teams.

Brobyggende social kapital skabes gennem de relativt svage forbindelser henover grænserne mellem relativt adskilte sociale enheder som fx forskellige teams i en organisation. Medlemmerne i disse relativt adskilte teams har for det meste kun indirekte og mindre hyppigt kontakt med medlemmerne i de andre teams. Man benævner inden for den sociale netværksteori disse adskillelser som strukturelle huller mellem grupper (Burt 2000). De forbindelser, der findes henover disse strukturelle huller kaldes broer, som oftest varetages af enkelte medarbejdere i de relativt adskilte grupper (Long et al. 2013).

Disse forbindelser, som kaldes broer, er nødvendige for den samlede organisation, for at den samlede opgave kan varetages. Forbindelserne kan skabes både bevidst af organisationens ledelse og spontant af medlemmer i de adskilte grupper med henblik på at koordinere de adskilte gruppers opgaver. Forbindelserne mellem grupperne kan man betragte som strukturel social kapital, idet man kan sige, at de udgør ressourcer for organisationen og medlemmerne, for at den samlede opgave kan udføres.

Det er antageligt ikke tilstrækkeligt, at der findes nogle forbindelser mellem teams i en organisation. Der er antageligt også vigtigt at se på, hvilke kvalitet disse forbindelser har, og hvad der er indholdet i forbindelserne. Vi går fra, at den sociale kapital mellem teams består af tilsvarende komponenter eller aspekter som for social kapital inden for teams, og som vi anser som havende betydning for den brobyggende sociale kapital. Disse inddeles i fire typer: 1) Fælles normer for de handlinger der er nødvendige for at udføre fælles handlinger, der hænger sammen med henblik på at opnå nogle gode fælles resultater, 2) Kvaliteter i relationen forstået som tillid, psykologiske sikkerhed og retfærdighed, der muliggør, at parterne i relationen er motiveret til og får mod på at involvere sig i de fælles handlinger, uden at de skal anvende meget energi for at

kontrollere, om handlingerne og resultaterne er tilfredsstillende for dem, 3) Fælles kognition. delt forståelse af opgaven og af, hvorledes samarbejde skal fungere. Uden en sådan fælles forståelse, vil der antagelig opstå vanskeligheder og forhindringer i samarbejdet, 4) Fælles motivation. Uden sådan fælles motivation vil fælles handlinger enten ikke kunne foretages uden modsætninger og vanskeligheder.

I den resterende del af rapporten beskrives og undersøges, hvorledes disse teams danner yderligere ressourcer i den forbindelser der findes i disse strukturer. Den drejer sig om kvaliteten i relationer, den fælles viden og kognition og den fælles motivation, der dannes med henblik på, at medarbejderne kan forstås som aktive medskabere af den brobyggende sociale kapital. Disse ressourcer bliver belyst gennem systematiske indsamling og fremstilling af viden for gruppe-, organisations- og ledelsespsykologi.

De særlige udfordringer i relationerne og forbindelserne mellem teams i organisationer.

I forskningen er processer inden for grupper og processer mellem grupper blevet undersøgt ofte adskilt fra hinanden (Dovidio 2013). Derfor er det et vigtigt, men altså relativt lidt udforsket problem, hvilke relation der er mellem processer inden for team og processer mellem team. Der er flere grunde til, at de to slags forbindelser og processer henholdsvis inden for de enkelte teams og mellem dem er forskellige, og at de kan give anledning til forskellige typer af udfordringer i praksis.

Når flere individer indgår i en gruppe, fx i et arbejdsteam, vil medlemmerne af gruppen opfatte sig selv som medlemmer af en bestemt kategori (Hogg et al. 2012a, Hogg et al. 2012b, van Knippenberg et al. 2004). Det gør det lettere og hurtigere at bearbejde informationer inden for ens egen gruppe, men samtidigt kan det være på bekostning af bearbejdninger af informationer om andre uden for gruppen. Der sker så ofte det, at forskelle mellem personer inden for ens egen gruppe bliver formindsket, mens forskelle til andre uden for grupper bliver tydeligere. Denne proces kan have konsekvenser for den måde, man handler, tænker, føler og for ens motivation (Markus & Kitayama 1991). Der sker let en opdeling af personer, der er medlem af egen gruppe ("ingroup") og medlemmer af andre grupper ("outgroups"). Man opfatter ofte medlemmer af ens egen gruppe mere positivt end medlemmer af outgroups. Medlemmerne forstår ofte medlemmerne i egen gruppe lettere, mens man ofte kan have forudfattede meninger om de "andre". Der kan derfor opstå spændinger og potentielle konflikter mellem egen gruppe og outgroups, der udspringer af denne selv-kategorisering. Medlemmerne af ens egen gruppe vil ofte gøre meget for at opretholde en positiv opfattelse af "os" sammenlignet med de "andre". Man vil ofte favorisere ens egne og have lavere vurdering af "de andre" og måske diskriminere dem. Der vil lettere opstå konflikter mellem grupper. Disse potentielle spændinger vil være en udfordring i en organisation,

hvor de forskellige teams skal arbejde sammen, og det vil være vigtigt, at man erkender sådanne opståede spændinger og tage sig af dem samt finde ud af, hvorledes man skal lede relationen mellem teams.

Diskussion

I den hidtidige forskning om social kapital i arbejdsorganisationer har man ikke skelnet mellem forskellige former for horisontal social kapital mellem kolleger, hvorfor der ikke her er noget bidrag til, at forstå de specifikke problemstillinger vedrørende den sociale kapital mellem afdelinger og teams i organisationer.

Sociale relationer på arbejdspladser er komplekse, dynamiske og omfangsrige. For at indfange dette har vi tilføjet en række komponenter, som vi mener, også kan være med til at forstå og forbedre de faktiske og potentielle ressourcer i relationen mellem teams i organisationer, som vi natager har afgørende betydning for, hvorledes en organisation fungerer. Den eksisterende forskning af social kapital på arbejdspladsen har kun i begrænset omfang inddraget forskning og viden fra den gruppe-, organisations- og ledelsespsykologiske litteratur. Dette har vi forsøgt at gøre i denne rapport for derigennem at kunne berige, udvide og udvikle vores forståelse af komponenter og mekanismer i den brobyggende sociale kapital.

En skitse til en ny model for brobyggende social kapital

Vores ambitioner har været at præsentere et omfattende forslag til, hvilke faktiske og potentielle ressourcer i relationer mellem teams i organisationer, der er vigtige at medtænke i ønsket om at forbedre organisationernes resultater og medarbejdernes velbefindende. Vi betragter dog ikke vores fremstilling som hverken afsluttet eller udtømmende. Dertil er emnet for komplekst og omfangsrigt. Arbejdet med at beskrive og præcisere, hvad der karakteriserer brobyggende social kapital må fortsat udvikles gennem teoretiske og især empiriske forskningsstudier. Vi har præsentert en overordnet model, hvor brobyggende social kapital beskrives som bestående af medarbejdere og leders *interaktionshandler* og *fælles tilstande og normer*, som relaterer sig til hinanden og påvirker hinanden gensidigt igennem forskellige dynamiske mekanismer. Når nogle teams arbejder sammen om at udføre nogle opgaver, foretager de færre eller flere interaktionshandlinger i forhold til hinanden. Derved påvirker hvert enkelt team de øvrige teams og lader sig påvirke af disse øvrige team. Vi har gået ud fra, at moderne organisationer af flere grunde bliver tiltagende komplekse, hvilket fører til, at de enkelte teams i stigende grad bliver gensidigt afhængige af hinanden. Når teams således indgår i forskellige former for interaktionshandlinger med hinanden, udvikler de relationerne og danner nye egenskaber ved disse relationer, som efterfølgende påvirker de fremtidige interaktioner.

Vi har på baggrund af denne model udvalgt en række komponenter, som vi opfatter som kvalificerede forslag til, hvad indholdet i brobyggende social kapital er, og hvad vi skal have blik for, når vi ønsker at forstå og forbedre de faktiske og potentielle ressourcer i relationerne mellem teams i organisationer. Vi har valgt disse komponenter på basis af den viden, der er skabt inden for gruppe- organisations- og ledelsespsykologi.

På denne måde håber vi, at vi kan inspirere og udvide den fortsatte forskning i og drøftelse af brobyggende social kapital i organisationer. Når vi ser tilbage på dette projekt og mere specifikt også denne rapport, tegner der sig en skitse for nye veje og måder at forstå social kapital på. Denne skitse er dog hverken fuldt optegnet og ej eller færdig. Med et så komplekst og omfattende emne som de faktiske og potentielle ressourcer i relationer er spørgsmålet måske også, om tegningen nogensinde bliver færdig.

Vi mener endvidere, at vi ikke har nået til at kunne redegøre for, hvilke interventioner der vil kunne styrke den sociale kapital på arbejdspladser og isæt ikke den sociale kapital i relationen mellem teams i komplekse organisationer. Her vil der være fortsat nødvendigt med forsøg på at gennemføre sådanne interventioner. Vi har beskrevet forskellige mulige mekanismer og komponenter, der indgår i den sociale kapital. Viden om disse mekanismer og komponenter kan anvendes til at udvikle interventioner på arbejdspladser til at styrke den sociale kapital. Ved at foretage forskning af sådanne interventioner og andre former for erfaringsudveksling vil vores viden om mekanismerne og komponenterne i den sociale kapital kunne udvikles.

Vi har i forbindelse med de fire omtalte aspekter omtalt en række bud på nogle interventioner, der kunne anvendes. Nogle af de teamtræningsmetoder, der er beskrevet i rapport nr. 1 om samtlende social kapital i teams, og som de er evidens for, kunne udvides til at blive anvendt i multiteam systemer. Eksempelvis forekommer øvelser i fællesskab at håndtere forskellige typer af forstyrrelser i koordination (perturbations-træning) at være lovende. Den metode er allerede anvendt indenfor koordination af flytrafik, behandling af komplekse sygdomstilfælde, militære operationer mv. Til at udvikle god kvalitet i relationer med tillid og anerkendelse kan man videreudvikle kendte metoder til at "reparere" brud på tillid. Til at fremme fælles kognitiv og viden kunne man fremme videndeling mellem medarbejdere samt systematisk videnledelse af den potentielle og faktuelle viden, der findes i organisationer og i forskellige teams. Til at udvikle kompleks identifikation og især til at ændre på manglende identifikation med andre grupper end ens eget team eller endog dis-identifikation med andre teams, som kommer til udtryk i stereotype opfattelser af "os" og "dem", er der afprøvet forskellige kontakt-interventioner og interventioner til at skabe fælles indgruppe identifikation.

Enighed om kvaliteten af og indholdet i relationen

Vi har igennem denne rapport flere gange beskrevet, hvorledes medarbejderne og teams har indflydelse på deres indbyrdes relation. Rapportens formål er at undersøge, hvorledes der skabes ressourcer i denne relation, og hvordan de deltagende teams samskaber relationen og ressourcerne heri i et samspil med de organisatoriske forudsætninger. I hovedparten af forskningen har man gået ud fra, at der ved gensidig påvirkning ville ske en bevægelse i retning af enighed om kvaliteten og indhold i relationerne, men dette viser sig ikke altid at være tilfældet. Eksempelvis går store del af tillidsforskningen ud fra, at parterne med tillid til hinanden gennem reciprocitetsmekanismer vil nærme sig til hinanden i graden af tillid, men kan stadigvæk møde asymmetri i tillid mellem teams.

Resultaterne fra studier, der belyser dette spørgsmål om enighed om kvaliteten og indholdet i relationerne, viser, at der kun er moderat enighed mellem parterne om relationens kvalitet, hvilket viser sig også at have indflydelse på de organisatoriske resultater, de leverer. I relationer med høj kvalitet og indbyrdes enighed er resultaterne bedst, mens de er dårligst, når relationen har lav kvalitet og samtidig enighed om de den lave kvalitet. I relationer, hvor der er en lav grad af enighed om kvaliteten af relationen, ligger resultaterne midt imellem. Kun få studier tager højde for, om der er enighed om relationen blandt parterne i en relation og ikke mindst, hvilken betydning det har. De studier, der findes om dette, peger på, at det er relevant at medtænke dette i undersøgelser og analyser. I forhold til den brobyggende sociale kapital peger disse studier på, at både parterne fx i forskellige samarbejdende team skal være opmærksomme på, at den anden part ikke nødvendigvis har samme opfattelse af kvaliteten af relationen, og at der derfor kan være brug for, at man oftere og mere eksplicit drøfter relationen og tager temperaturen på denne for derigennem at skabe opmærksomhed på, hvordan begge parter kan bidrage til at forbedre relationens kvalitet og indhold.

Et tredje vigtigt spørgsmål er, hvilken grad af konvergens og enighed der er mellem de forskellige komponenter af social kapital. I den hidtidige forskning har man primært gået ud fra, at der med øget interaktion mellem parterne i en social relation, sker en konvergens henimod en fælles delt tillid. I flertallet af undersøgelser beskæftiger man sig enten med den ene eller anden parts opfattelse fx af den indbyrdes tillid i relationen. I enkelte undersøgelser finder man, at graden af enighed kun er moderat, og at der i nogle sociale enheder og relationer findes en tillids-asymmetri (De Jong & Dirks 2012). Man kan sige, at der er to konvergens-processer, som kan spille en rolle for brobyggende social kapital: 1. konvergens henimod fælles opfattelse af graden af enighed om at have tillid inden for begge parter, dvs. i hvert team, og 2. konvergens mellem de to parter opfattelse af relationen til den anden part. Yderligere har nogle forskere fundet, at nedbrydningen af tillid går meget lettere end opbygning af tillid i en relation (White & Eiser 2004). Om det også er gældende, hvad angår de øvrige aspekter er også et

potentielt vigtigt problem, som endnu ikke er tilstrækkeligt belyst. Eksempelvis har man undersøgt grundigt den hjælp, som et team foretager over for andre teams, men i hvilken grad reciprocitetsprincippet gælder her er ikke belyst. Endvidere kunne det være vigtigt at undersøge, hvorfor et team ophører med at hjælpe andre teams, der arbejder sammen med.

Forbedring af den brobyggende sociale kapital

Som tidligere nævnt begyndte det overordnede projekt, som denne rapport er en del af, med et ønske om at redegøre for, hvilke indsatser der kunne forbedre den sociale kapital i organisationer. Vi har kun i begrænset omfang kunne redegøre for, hvilke interventioner der vil kunne styrke den brobyggende sociale kapital på arbejdspladser. Der har kun været få publiceret videnskabelige artikler om dette trods den store interesse blandt konsulenter og organisationer i praksis for at arbejde med at forbedre den sociale kapital. Vi håber, at vores redegørelse for de mulige mekanismer og komponenter i brobyggende social kapital kan anvendes som inspiration til udvikling fremtidige interventioner målrettet at styrke den brobyggende sociale kapital. Forskning i sådanne interventioner er vigtig for udvikling af vores viden om mekanismerne og komponenterne i brobyggende sociale kapital – og ikke mindst, hvordan denne helt konkret forbedres. Med udgangspunkt i den grundlæggende antagelse i denne rapport om den gensidige og tendentielt stigende afhængighed mellem teams i organisationer, kunne det være interessant at tage konsekvensen af dette. Bertlett et al (2011) argumenterer for, at organisationer bør inddrage og inkludere medarbejdere i deres udvikling af organisationen. Dette giver mulighed for i fællesskab at lære mere om, hvordan man kan støtte hinanden og opnå kongruent adfærd (Bertlett 2011).

Reference: Vilhelm Borg, Malene Fries Andersen og Pernille Pallesen: Brobyggende Social kapital mellem arbejdsteam i organisationer. København: NFA 2017

Rapport III om forbindende social kapital

Introduktion

Baggrunden for den forøgede interesse for social kapital er dels udviklingen af mere komplekse arbejdsprocesser både i industri, videnproduktion, service og arbejdet med mennesker dels den øgede globale konkurrence. Udviklingen i arbejdsprocessen betyder, at den indbyrdes afhængighed mellem medarbejderne i virksomhederne bliver større med tiden. Dette kræver udvikling af samarbejdsrelationer med forskellige faggrupper med forskellige færdigheder og viden. Den tiltagende globale konkurrence kræver forøget kapacitet til fleksibilitet, hurtigere omstillinger og innovationer i virksomhederne.

Disse to generelle tendenser har nødvendiggjort en indsats for at udforske indholdet i den humane kapital, som er videnskaben om de menneskelige færdigheder, viden og motivationer, der kan have betydning for organisationers funktion og resultater. Endvidere er det blevet tiltagende nødvendigt at udforske indholdet i den sociale kapital, idet netop kombinationen af forskellige medarbejderes kompetencer er betydningsfuld for organisationers funktion og udvikling. Denne udfordring har tillige medført, at det bliver nødvendigt at overveje den måde, som ledelse af komplekse organisationer forgår på, og den måde, som relationen mellem ledelse og medarbejderne er struktureret og fungerer på. Hvor det tidligere har været fremherskende, at man forstod ledelse af arbejdsorganisationer struktureret, styring, koordination og kontrol af medarbejderne, er der i den moderne industri tydelige tendenser til, at dette ikke længere er tilstrækkeligt, og at det er tiltagende nødvendigt at ændre på relationerne mellem ledelse og medarbejdere i arbejdsorganisationer.

I dette forskningsprojekt tager vi derfor i stedet udgangspunkt i den bredere og mere generelle definition af social kapital af Coleman, hvor social kapital defineres som: 'De faktiske eller potentielle ressourcer, der findes i relationerne i de sociale netværk mellem medarbejdere på en arbejdsplads' (Coleman 1988). Og vi tilføjer, at relationerne mellem ledelse og medarbejdere er en del af disse relationer med særlige karakteristika.

Det er forbindende social kapital mellem ledelse og medarbejdere, der er i fokus i denne rapport, og følgende fire forskningsspørgsmål har guidet vores arbejde:

- Hvad er forbindende social kapital og hvilke komponenter indeholder denne form for social kapital?
- Hvilke arbejdsmæssige og helbredsmæssige udfald påvirkes af den forbindende sociale kapital komponenter?
- Hvad fremmer og hæmmer den forbindende sociale kapital på arbejdspladsen?
- Hvilke indsatser kan foretages for at fremme den forbindende sociale kapital?

Metode

Vi har gennemført et scoping review af litteraturen. Et fra de brede forskningsspørgsmål har vi gennemført en systematisk søgning af den engelsksprogede forskningslitteratur i litteraturlibrary. Da der blev fundet en meget stor mængde artikler, besluttede vi at udvælge primært reviews og meta-analyser. Alle referencer blev gennemgået, og studier blev udvalgt efter bestemte inklusions- og eksklusionskriterier. Til dette review blev udvalgt artikler, der undersøger relationen mellem ledelse af medarbejdere.

Centrale resultater

I rapporten udvikles og præsenteres en model for den gensidige udveksling i relationen mellem ledere og medarbejdere. Denne model udgør den overordnede forståelse af forbindende social kapital, og den viser, hvordan medarbejdere og ledere gennem en gensidig vekselvirkning mellem interaktionshandlinger og opståede fælles tilstande og normer sammen er med til at påvirke kvaliteten og indholdet af de faktiske og potentielle ressourcer i deres relation. Vi beskriver og behandler en række komponenter, som vi anser som havende betydning for den forbindende sociale kapital.

Disse inddrages i fire aspekter:

- 1) Fælles normer for de handlinger, som ledere og medarbejdere foretager, og som er nødvendige for at udføre fælles handlinger, der hænger sammen med henblik på at opnå nogle gode fælles resultater. Her er det især vigtigt, at medarbejdere er motiveret til og har tiltro til, at deres ytringer om forbedringer og ændringer af arbejdsforhold og arbejdsorganisering, bliver modtaget af ledelsen. Og at der ikke udvikles organisatorisk tavshed.
- 2) Kvaliteter i relationen forstået som tillid, psykologiske sikkerhed og retfærdighed, der muliggør, at parterne i relationen er motiveret til og får mod på at involvere sig i de fælles handlinger, uden at de skal anvende meget energi for at kontrollere, om handlingerne og resultaterne er tilfredsstillende for dem. Dette aspekt forekommer særligt vigtigt i denne relation, da der er tale om et asymmetrisk forhold, hvor ledelsen normalt har større magt end medarbejdere
- 3) Fælles kognition: delt forståelse af opgave og af, hvorledes samarbejde og ledelse skal fungere. Uden en sådan fælles forståelse, vil der antagelig opstå vanskeligheder og forhindringer i samarbejdet.
- 4) Fælles visioner: Uden sådanne fælles visioner vil fælles handlinger enten ikke kunne foretages uden modsætninger og vanskeligheder.

I rapporten fremstilles centrale ledelsesteorier som transformational leadership og leader-member exchange teori, og disse udbredte ledelsesteorier diskuteres i forhold til, om de betragter både lederen og medarbejderne som aktive deltagere i en gensidig relation. Denne diskussion suppleres med de nyeste teorier inden for litteraturen om følgeskab og medarbejderskab, og der argumenteres for relevansen af en højere grad at anskue medarbejderne som aktive subjekter af ledere og aktive deltagere i relationen fremfor som passive modtagere af ledelse og som objekter i en ensidig relation til ledelsen. Forståelse af både lederen og medarbejdere som aktive deltagere er central for den forbindende sociale kapital.

Diskussion

Den eksisterende forskning af social kapital på arbejdspladsen har kun i begrænset omfang inddraget viden om, hvad ledelse er, og hvordan ledelse udvikler sig over tid. Forskningen har kun i begrænset omfang inddraget forskning og viden fra den gruppe-, organisations- og ledelsespsykologiske litteratur. Dette har vi forsøgt at gøre i denne rapport for derigennem at kunne berige, udvide og udvikle vores forståelse af komponenter og mekanismer i den forbindende sociale kapital mellem ledelse og medarbejdere.

En skitse til en ny model for forbindende social kapital

Vores ambitioner har været store, og vi har præsenteret et omfattende forslag til, hvilke faktiske og potentielle ressourcer i relationer mellem ledere og medarbejdere, der er vigtige at medtænke i ønsket om at forbedre organisationernes resultater og medarbejdernes velbefindende. Vi betragter dog ikke vores fremstilling som hverken afsluttet eller udtømmende. Dertil er emnet for komplekst og omfangsrigt. Arbejdet med at beskrive og præcisere, hvad der karakteriserer forbindende social kapital må fortsat udvikles gennem teoriestiske og især empiriske forskningsstudier.

Hvornår er man en aktiv deltager?

I rapporten fremstiller vi to af de mest indflydelsesrige ledelsesteorier – nemlig transformational leadership samt Leader-member exchange (LMX)-teorien for derigennem at udlede, hvorledes henholdsvis medarbejdere og ledere positioneres som deltagere. Vi redegør desuden for teorier om følgeskab og medarbejderskab idet også disse teorier siger noget om, hvordan vi typisk forstår medarbejdere og ledere – og herigennem også – hvordan vi forstår deres indbyrdes relation.

Flere af de dominerende teorier inden for disse retninger har tendens til at positionere medarbejderne som forholdsvis passive modtagere af ledelse – trods at nogle af teorierne ellers har til hensigt at fremskrive medarbejdernes agens. Men man kan overveje, om fx nogle af elementerne i transformationel leadership netop har til hensigt at forme og disciplinere – og måske endda forføre - denne agens i ønsket retning; nemlig lederens retning. Denne tendens peger på en vigtig men også grundlæggende diskussion af, hvornår medarbejdere er passive modtagere af ledelse og i relationen, og hvornår de er aktive agenter og medskabere af relationen til lederen og ledelsen? Er medarbejderen også et aktivt subjekt og medskaber af relationen til ledelse, hvis medarbejderen i høj grad og ukritisk indtager lederens og ledelsens visioner og besidder en høj grad af organisatorisk medborgerskab, kollektiv commitment samt organisatorisk identifikation? Der er ikke nogle klare svar på dette, men overvejelserne viser nogle af de iboende

udfordringer – og måske endda modsætninger - i begrebet social kapital og arbejdet med dette – hvordan sikrer man, at de ansatte fortsat positioneres som aktive deltagere og medskabere af relationerne, når det forstærket og opståede fællesskab gennem øget social kapital samtidig påkalder sig, interPELLerer og subjektiverer de ansatte som fællesskabsorienterede deltagere, der arbejder for kollektivets interesse. Vi viste eksempelvis i kapitlet om organisatorisk identifikation, at en høj grad af organisatorisk identifikation kan have som negativ konsekvens, at medarbejderne har svært ved at slippe deres dedikation til mislykkede projekter og deslige kan føre til, at medarbejderne ikke længere stiller spørgsmålstegn ved upassende opførsel hos sig selv eller andre i organisationen og desuden undertrykke uenighed med uetisk opførsel i organisationen (Ashforth et al. 2008). Den endnu sparsomme litteratur om *medarbejderskab* kan måske indeholde en interessant og relevant medarbejderposition, som kan reducere nogle af disse negative konsekvenser.

En anden central udfordring ved de gennemgåede ledelses- og medarbejderteorier er, at der primært har beskæftiget sig med relationen mellem den enkelte leder og de enkelte medarbejdere. Teorierne går overvejende ud fra, at disse relationer er individuelle, og de forholder sig primært til de enkelte relationer. Der har de senere årti dog endvidere foretaget forskning om betydningen af forskelligheden mellem de individuelle relationer, dvs. betydningen af differentieringen af LMX-relationerne inden for en social enhed.

Lederes og medarbejderes indflydelse på og enighed om kvaliteten af relationen

Vi har igennem denne rapport fremskrevet både lederen og medarbejderne som havende indflydelse på deres indbyrdes relation. Rapportens formål er at undersøge, hvad der har betydning for de faktiske og de potentielle ressourcer i denne relation, og hvordan medarbejdere og ledere samskaber relationen og ressourcerne heri i et samspil med de organisatoriske forudsætninger. Denne fremskrivelse rejser det centrale spørgsmål, om ledere og medarbejdere har lige stor indflydelse på kvaliteten af relationen – med andre ord; om begge parter har lige stort ansvar for og mulighed for at påvirke relationen i en positiv (eller negativ) retning. Det er svært at give et præcist svar på, hvor stor indflydelse aktørerne i begge ender af relationen har på kvaliteten af relationen. En meta-analyse om LMX giver dog en indikation på, om de to aktører har samme eller forskellig indflydelse på kvaliteten af relationen. Dulebohn et al. 2012, viser, at det er ledelsesvariable, der forklarer den største varians i kvaliteten af LMX-relationen. Lederens karakteristika betyder således mere end medarbejdernes karakteristika i forhold til kvaliteten af relationen. Eller som Dulebohn et al. formulerer det: *“LMX is more strongly influenced by leaders rather than followers and that LMX quality is significantly affected by leaders”* (Dulebohn et al. 2012).

I kapitlet om magt viser vi deslige, at en stor spredning i magten og et stejlt magthierarki kan have negativ betydning for udvikling af den forbindende sociale kapital. Dette kan

tænkes at hænge sammen med, at en stor magtforskel risikerer at positioner medarbejderne som mere passive modtagere af ledere og dermed mindre deltagende i relationen. På denne måde bidrager de mindre til relationen til lederen, og relationen vil således have karakter af at være mere ensidig og mindre dynamisk. Dermed bliver de faktiske og potentielle ressourcer i deres relation relativt begrænset, da deres respektive positioner er veldefinerede og dermed mere låst. Dette kan tænkes at forhindre og reducere deres dynamiske udvikling af relationen med dertil relaterede fælles interaktionshandlinger og fælles mentale tilstande.

Et andet spørgsmål, der relaterer sig til, om de har samme indflydelse på kvaliteten af relationen er også, om de er enige om, hvad kvaliteten af deres relation er. Resultaterne fra studier, der belyser dette spørgsmål, viser, at der kun er moderat enighed mellem lederne og medarbejderne om relationens kvalitet, hvilket viser sig også at have indflydelse på de organisatoriske resultater, de leverer. I relationer med høj kvalitet og indbyrdes enighed er resultaterne bedst, mens de er dårligst, når relationen har lav kvalitet og samtidig enighed om de den lave kvalitet. I relationer, hvor der er en lav grad af enighed om kvaliteten af relationen, ligger resultaterne midt imellem. Kun få studier tager højde for, om der er enighed om relationen blandt medarbejdere og ledere og ikke mindst, hvilken betydning det har. De studier, der findes om dette, peger på, at det er relevant at medtænke dette i undersøgelser og analyser. I forhold til den forbindende sociale kapital peger disse studier på, at både medarbejdere og ledere skal være opmærksomme på, at den anden part ikke nødvendigvis har samme opfattelse af kvaliteten af relationen, og at der derfor kan være brug for, at man oftere og mere eksplicit drøfter relationen og tager temperaturen på denne for derigennem at skabe opmærksomhed på, hvordan begge parter kan bidrage til at forbedre relationens kvalitet.

Et tredje vigtigt spørgsmål er, hvilken grad af konvergens og enighed der er mellem de forskellige komponenter af social kapital. I den hidtidige forskning har man primært gået ud fra, at der med øget interaktion mellem parterne i en social relation, sker en konvergens henimod en fælles delt tillid. I flertallet af undersøgelser beskæftiger man sig enten med den ene eller anden parts opfattelse fx af den indbyrdes tillid i relationen. I enkelte undersøgelser finder man, at graden af enighed kun er moderat, og at der i nogle sociale enheder og relationer findes en tillids-asymmetri (De Jong & Dirks 2012). Man kan sige, at der er to konvergens-processer, som kan spille en rolle for forbindende social kapital: 1. konvergens henimod fælles opfattelse af graden af enighed om at have tillid inden for begge parter, ledelsen og medarbejdergruppen, og 2. konvergens mellem de to parter opfattelse af enighed til den anden part. Yderligere har nogle forskere fundet, at nedbrydningen af tillid går meget lettere end opbygning af tillid i en relation (White & Eiser 2004).

Forbedring af den forbindende sociale kapital

Som tidligere nævnt begyndte det overordnede projekt, som denne rapport er en del af, med et ønske om at redegøre for, hvilke indsatser der kunne forbedre den sociale kapital i organisationer. Vi har kun i begrænset omfang kunne redegøre for, hvilke interventioner der vil kunne styrke den forbindende sociale kapital på arbejdspladser. Der har kun været få publiceret videnskabelige artikler om dette trods den store interesse blandt konsulenter og organisationer i praksis for at arbejde med at forbedre den sociale kapital. Vi håber, at vores redegørelse for de mulige mekanismer og komponenter i forbindende social kapital kan anvendes som inspiration til udvikling fremtidige interventioner målrettet at styrke den forbindende sociale kapital. Forskning i sådanne interventioner er vigtig for udvikling af vores viden om mekanismerne og komponenterne i forbindende sociale kapital – og ikke mindst, hvordan denne helt konkret forbedres. Med udgangspunkt i den grundlæggende antagelse i denne rapport om den gensidige afhængighed mellem ledere og medarbejdere, kunne det være interessant at tage konsekvensen af dette. Bertlett et al (2011) argumenterer for, at organisationer bør inddrage og inkludere medarbejdere i deres udvikling af lederskab. Dette giver mulighed for, at ledere og medarbejdere i fællesskab kan lære mere om, hvordan de kan støtte hinanden og opnå kongruent adfærd (Bertlett 2011). Dette forudsætter, at lederen ikke, som tilfældet er nu, deltager i lederuddannelser og ledertræning isoleret fra medarbejderne men at ledere og medarbejdere derimod "trænes" og undervises sammen (Bertlett 2011).

De seneste års store interesse for at forbedre den sociale kapital – en interesse som nærværende forskningsprojekt også er udtryk for – giver anledning til at overveje, hvad bevæggrunden for denne store interesse er. En af grundene er højst sandsynligt, at flere studier viser en sammenhæng mellem social kapital komponenter og ønskede outcomes som forbedret organisatoriske resultater og mentalt velbefindende hos medarbejderne. En anden grund, som vi her kun kan reflektere over, er om de seneste 10-15 års fokus på effektivisering, lean og generelle optimeringsindsatser er kommet til at påvirke en organisations sammenhængskraft negativt. At man så at sige har optimeret og effektiviseret i et sådan omfang, at den "sociale lim" og ekstra-rolle adfærd i forhold til de sociale mekanismer er blevet udfordret i en tid, hvor stort set samtlige arbejdstimer går til levering af ydelser til kunder eller borgere. Dette er naturligvis kun spekulationer - men ikke desto mindre afføder disse spekulationer det næste spørgsmål, som er, om man får samme effekt ud af de faktiske og potentielle ressourcer, når man arbejder strategisk med den sociale kapital i organisationen, eller om det får en særlig betydning, hvis arbejdet med social kapital ikke gøres til et mål i sig selv – men som et middel til at opnå en række andre mål, herunder bedre performance og indtjening til organisationen. Fremtidige empiriske og teoretiske studier kan med fordel belyse og besvare de her rejste mulige problemstillinger i den store interesse i både forskning og praksis i forhold til at forbedre den sociale kapital.

Reference: Malene Friis Andersen, Vilhelm Borg, Katrine Dinitzen, Mette Andersen Nexø:
Rapport om forbindende social kapital- en litteraturgennemgang. København: NFA 2017

Workshops med repræsentanter fra industrivirksomheder

I det andet delprojekt arrangerede vi i samarbejde med Industriens BrancheArbejds miljøRåd tre workshop med det formål at præsentere viden fra review-projektet og diskutere resultaterne med repræsentanter for 10 industrivirksomheder i Danmark. Formålet var dels at formidle denne viden, dels drøfte muligheder og betingelser for at arbejde med udviklingen af social kapital på danske industriarbejdspladser.

I samarbejde med I-BAR og VFA inviterede vi 10 industrivirksomheder til at deltage i 3 2-dags workshop med 4 repræsentanter fra hver virksomhed: 1 repræsentant for topledelse, 1 mellemlider, 1 tillidsrepræsentant og 1 arbejdsmiljørepræsentant.

[..\Seminarer\invitation_ny.pdf](#)

Uddrag af invitation:

Deltag i 3 seminarer - få viden og inspiration og bliv klædt på til, hvordan I sammen styrker jeres samarbejdsrelationer om den fælles kerneopgave

Få ny viden I har nu muligheden for at være blandt de første til at få viden fra den nyeste forskning om social kapital, samt hvordan I skaber stærke samarbejdsrelationer på jeres arbejdsplads.

Bliv inspireret Sammen med forskere, formidlere og udvalgte arbejdspladser i industrien vil I blive klædt på til, hvordan I styrker jeres samarbejdsrelationer internt i teams, på tværs af teams eller faggrupper og imellem fx ledere og medarbejdere.

Del erfaringer De tre seminarer og de erfaringer I gør jer undervejs i forløbet (som er koblet op til den nyeste forskning) vil til sidst danne grundlag for en konkret guideline til alle industriens arbejdspladser.

Hvem skal deltage? Fra hver virksomhed skal en kvartet bestående af en topleder, mellemlider, arbejdsmiljørepræsentant og tillidsrepræsentant deltage.

Workshop 1 Stærke samarbejdsrelationer inden for teams i organisationer - Om Samlende social kapital og metoder til udvikling af inden for teams

Denne workshop blev afholdt 23.03.2015 i Middelfart

[..\Seminar 1 Bonding\Program for workshop Trivsel og produktivitet i teams.pdf](#)

[..\Seminar 1 Bonding\SocialKapital Bonding Seminar1 Final.ppt](#)

Formålet med workshoppen er at præsentere den nyeste viden om social kapital inden for arbejdsteam og drøfte, hvorledes denne viden kan anvendes i praksis.

Programmet består af tre faglige oplæg samt tre metodeværksteder, hvor deltagerne drøfter, hvorledes der ud fra den præsenterede viden kan arbejdes med social kapital i virksomhederne:

Program:

INTRODUKTION TIL DAGENS TEMA: SOCIAL KAPITAL I TEAMS

Hvad er samlende social kapital?

Hvorfor er den særlig vigtig for teams i moderne virksomheder?

Og hvad er et team?

METODEVÆRKSTED: DE 5 RUM

Deltagerne reflekterer over egen praksis og overvejer behov, muligheder og barrierer.

AFGØRENDE TILSTANDE I TEAMS

Hvilke tilstande fremmer og hæmmer et teams præstationer

METODEVÆRKSTED: IDEKONKURRENCE

Deltagerne drøfter muligheder og barrierer med afsæt i egen praksis

HVORDAN KAN VIRKSOMHEDER MÅLRETTET ARBEJDE FOR AT FREMME SOCIAL KAPITAL I TEAMS?

Hvad er teamtræning?

Hvilke former for teamtræning er relevante?

Hvad betyder lederens rolle for teamets udvikling af social kapital?

Præsentation af indsatser som styrker teamsamarbejdet

METODEVÆRKSTED: SPEEDDATING OG IGLO

Deltagerne drøfter metodernes anvendelighed og reflekterer over egen praksis.

POINTER FRA DAGEN- Thomas Bartels & Stig I. Sørensen, konsulenter, VFA

Hvad er de vigtigste pointer, som deltagerne tager med sig videre?

Hvad skal medtages i den nye guide til industriens arbejdspladser?

Workshop 2 Stærke samarbejdsrelationer mellem teams i organisationer - Om Brobyggende social kapital og om metoder til at skabe stærke samarbejdsrelationer mellem teams, grupper eller afdelinger på industrielle arbejdspladser

Denne workshop blev afholdt 08.06.2015 i Middelfart

Program:

PRÆSENTATION AF DAGENS PROGRAM

Case eksempel: Brobyggende social kapital på en industriarbejdsplads: Udfordringer og muligheder, når afdelingernes tværgående arbejde skal koordineres

Refleksion i virksomhedsgrupper

KOMPLEKSE ORGANISATIONER:

Hvordan samarbejder teams og hvordan ledes samarbejdet?

Refleksion og spørgsmål til forskerne

METODEVÆRKSTED

Berøringsflader og gensidige afhængigheder mellem teams

Teamøvelse: Relationsmodel med udgangspunkt i egen virksomhed

Gode eksempler på ledelsestiltag

BROBYGNING OG SOCIAL KAPITAL MELLEML Teams

Refleksion og spørgsmål til forskerne

METODEVÆRKSTED

Teamøvelse i brobygning

Workshop 3 Stærke samarbejdsrelationer mellem medarbejdere og ledelsen - Om Forbindende social kapital og metoder til udvikling af lederskab og medarbejderskab

Denne workshop blev afholdt 12.11.2015 Middelfart

Program:

PRÆSENTATION AF DAGENS PROGRAM

Case: Forbindende social kapital på en industri arbejdsplads: Udfordringer og muligheder i relationerne mellem organisationens forskellige niveauer.

Forskeroplæg: **LEDELSE SOM RELATION:**

Refleksion og spørgsmål til forskerne

METODEVÆRKSTED

Eksempler på den præsenterede tilgang fra jeres arbejdspladser. Øvelse i virksomhedsgrupper.

Fælles opsamling med kommentarer fra forskergruppen

Forskeroplæg: **HVORDAN UDVIKLES LEDERSKAB OG MEDARBEJDESKAB?**

Præsentation af tilgange og værktøjer til at styrke samarbejdsrelationer mellem medarbejdere og ledelsen.

Refleksion og spørgsmål til forskerne

METODEVÆRKSTED

Erfaringsudveksling om behov, muligheder og barrierer på jeres arbejdspladser

Metodeafprøvning og drøftelser af metodernes anvendelighed

Forskeroplæg: **ET SAMLET BILLEDE/ POINTER FRA FORLØBET:** De tre typer af samarbejdsrelationer på arbejdspladsen

REFLEKSION I VIRKSOMHEDSGRUPPER + OPEN SPACE Tal om dét du brænder for! Erfaringsudveksling, idegenerering og diskussioner omkring de tre typer af samarbejdsrelationer

TIPS OG OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER TIL SU, LEDERE, TR OG AMR.

Erfaringsudveksling i funktionsgrupper

Hvad skal med i den nye guide til industriens arbejdspladser

AFRUNDING/FÆLLES OPSAMLING. - Hvad sker der herfra?

Guidelines for arbejde med social kapital i danske industrivirksomheder

På grundlag af resultaterne af review-projektet om social kapital og de tre workshops om social kapital har vi udarbejdet en pjece med Guidelines for udvikling af social kapital i industrivirksomheder. Dette arbejde blev udført i samarbejde med en styregruppe fra Industriens Arbejdsmiljøråd.

Pjecen indeholder følgende afsnit:

Introduktion om hvad social kapital er

Et afsnit om samlende social kapital om stærke samarbejdsrelationer i teams

Et afsnit om brobyggende social kapital om stærke samarbejdsrelationer mellem teams

Et afsnit om forbindende social kapital om stærke samarbejdsrelationer i medarbejdere og ledelse

Et afsnit om hvorledes man måler social kapital

Et afsnit om hvorledes man kan arbejde med social kapital – øvelser og værktøj

Et afsnit om tips til ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter

DISKUSSION OG KONKLUSION

Det oprindelige formål med projektet var at udarbejde en systematisk oversigt med syntese af evidens for virkninger af interventioner til forbedring af social kapital på arbejdspladser. Det er imidlertid begrænset, hvor mange former for interventioner der er udviklet eller empirisk afprøvet til eksplicit at fremme social kapital på arbejdspladser. En af grundene til dette er, at de sociale relationer på arbejdspladser er komplekse og interventionerne ligeså. For at fremme en udvikling heraf er det nødvendigt med mere teoretisk afklaring af, hvad social kapital er, og hvilke mekanismer der indgår i udviklingen heraf. Derfor er formålet blevet udviklet til at udarbejde en oversigt over, hvilke forudsætninger og mekanismer der kan fremme eller svække social kapital på arbejdspladsen.

Vi har præsenteret en overordnet model, hvor social kapital beskrives som bestående af medarbejdere og leders *interaktionshandler og fælles tilstande og normer*, som relaterer sig til hinanden og påvirker hinanden gensidigt igennem forskellige dynamiske mekanismer. Vi har på baggrund af denne model udvalgt en række komponenter, som vi opfatter som kvalificerede forslag til, hvad indholdet i social kapital er, og hvad vi skal have blik for, når vi ønsker at forstå og forbedre de faktiske og potentielle ressourcer i relationerne mellem medarbejdere og mellem ledelse og medarbejdere. På denne måde håber vi, at vi kan inspirere og udvide den fortsatte forskning i og drøftelse af de forskellige former for social kapital i organisationer. Når vi ser tilbage på dette projekt, tegner der sig et billede af en skitse for nye veje og måder at forstå social kapital på. Denne skitse er dog hverken fuldt optegnet og ej eller færdig. Med et så komplekst og omfattende emne som de faktiske og potentielle ressourcer i de forskellige slags relationer er spørgsmålet måske også, om tegningen nogensinde bliver færdig.

Vi har i vores projekt har vi valgt den opfattelse, at der er tale om forskellige former for social kapital, som har forskellige egenskaber. Ofte forekommer den antagelse, at der er en slags isomorfi mellem de forskellige niveauer, dvs. at de sociale kapital-mekanismer er identiske på de forskellige niveauer. Isomorfi antagelsen går ud på, at et fænomen har de samme egenskaber på forskellige niveauer. Dvs. at man fx antager, at tillid mellem teams på en arbejdsplads har samme form og egenskaber som tillid mellem personer. En alternativ opfattelse er, at der er tale om forskellige egenskaber ved tillid mellem personer og ved tillid mellem teams.

Endvidere antager vi, at der er forskelle i, hvorledes disse forskellige former for social kapital dannes, samt hvilke faktorer og betingelser der spiller en rolle for udvikling og forbedring af den sociale kapital.

Vi har endvidere den antagelse, at de tre former for social kapital kan have forskellige virkninger på arbejdsresultater, for medarbejdernes trivsel og engagement samt på den fortsatte eksistens af de sociale relationer på arbejdspladsen. Der er dog også den

mulighed, at de tre former for social kapital kan have samme virkninger på forskellige resultater.

Vi mener, at vi ikke har opnået til at kunne redegøre for, hvilke interventioner der vil kunne styrke den sociale kapital på arbejdspladser. Her vil der være fortsat nødvendigt med forsøg på at gennemføre sådanne interventioner. Vi har beskrevet forskellige mulige mekanismer og komponenter, der indgår i den sociale kapital. Viden om disse mekanismer og komponenter kan anvende til at udvikle interventioner på arbejdspladser til at styrke den sociale kapital. Ved at foretage forskning af sådanne interventioner og andre former for erfaringsudveksling vil vores viden om mekanismerne og komponenterne i den sociale kapital kunne udvikles.

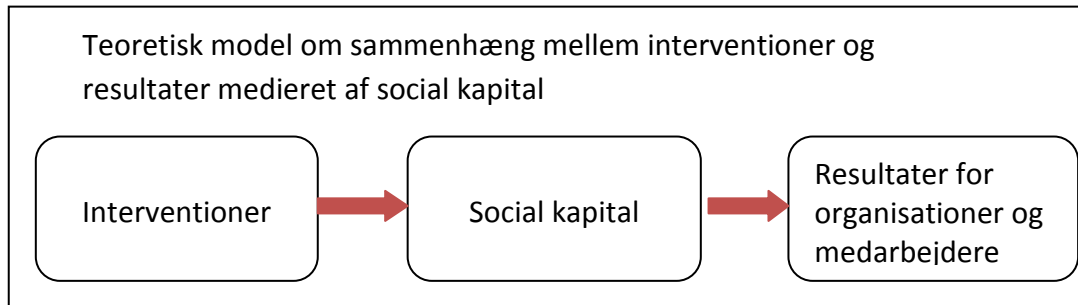
Hvis vi sammenligner med metaforen kagebog: vi har ikke kunnet udarbejde opskrifter på, hvad man skal anvende af ingredienser, og hvorledes man skal blande dem og bearbejde dem i en bestemt rækkefølge og i et bestemt tidsrum. Den viden, der findes om mekanismer til at fremme ønskede smagsvarianter, kan man søge at anvende til at lave nye velsmagende retter. Tilsvarende har vi her beskrevet nogle mekanismer, og denne viden om disse kan man søge at anvende til at udvikle interventioner til at opnå nogle ønskede mål.

På grundlag af den viden, der er beskrevet i de tre forskningsrapporter, er der tydelig og overbevisende evidens for, at størrelsen af social kapital i organisationer har betydelig effekt på organisationernes funktion og resultater samt for medarbejderes engagement og indflydelse. Hovedparten af de undersøgelser, der viser disse sammenhænge er observationelle undersøgelser. Det er et ganske andet spørgsmål, om man ved en bevidst planlagt intervention kan forøge den sociale kapital og derigennem forbedre organisationernes funktion og resultater samt medarbejdernes velbefindende og engagement. Der er et begrænset antal af sådanne interventionsundersøgelser, der kan bekræfte, at sammenhængene mellem social kapital og resultaterne er kausale

I en systematisk analyse af 65 empiriske studier har Westlund et al (Westlund & Adam 2010) fundet stærk evidens for, at forskellige indikatorer på social kapital på virksomhedsniveau influerer på virksomhedernes resultater. Da der i denne systematiske analyse er anvendt mange forskellige indikatorer for social kapital, kan man ikke konkludere noget éntydigt om, hvilke former for social kapital der frembringer disse resultater. Vi ved ikke om det er samlende, brobyggende eller forbindende social kapital eller en eller anden kombination heraf, der er afgørende. En andet problem ved sådanne observationelle studier er, at der som oftest ikke undersøges, hvilke interventioner, der har frembragt de højere niveauer af social kapital.

I de tre forskningsrapporter er der endvidere beskrevet mange resultater om sammenhænge mellem forskellige komponenter af social kapital og resultater for organisationerne og medarbejderne. Her har vi det sammen problem, at der ikke her er

undersøgt, hvorledes de højere niveauer af social kapital er skabt. Tillige er der nogle studier af effekten af bestemte interventioner på organisationers resultater, hvor vi ikke har sikker viden om, hvilken rolle forskellige komponenter af social kapital spiller.



Det vil sige, at den empiriske forskning endnu ikke kan dokumentere evidens for den fulde model vist herover. Derimod ved vi meget om de forskellige dele af modellen.

Vi vil her fremdrage nogle få eksempler herpå fra de tre rapporter. I rapport I og samlende social kapital vises, at nogle former for team-træning kan medvirke til udvikling af fælles mentale modeller i teams, der medfører, at de fungerer bedre og opnår bedre resultater (Salas et al. 2008).

I rapport II om brobyggende social kapital vises, at interventioner der sigter på at skabe fælles ingroup identitet kan skabe bedre overensstemmelse mellem gruppeidentitet, identifikation med andre grupper og social identifikation med det samlede system, men at der endnu mangler studier af, om denne form for intervention kan skabe bedre funktion af kompleks organisationer med meget forskellige grupper, der skal fungere gensidigt afhængigt af hinanden (Gaertner et al. 1999, Gaertner et al. 1996, Haslam et al. 2003, Shi et al. 2017).

I rapport III viser en omfattende meta-analyse (Avolio et al. 2009a), at bevidst planlagt ledelsesintervention kan påvirke organisationers funktion og resultater. Dog viser denne meta-analyse ikke nogen forskel i effekter mellem moderne ledelsesteorier (transformational leadership) og mere traditionelle ledelse (strukturering, koordination og styring). Vi ved altså, at bevidst ledelsesintervention har effekter, men vi ved endnu ikke, hvilke mekanismer der medierer denne sammenhæng mellem ledelsesintervention og resultater for organisationer og medarbejdere. Det er endnu uafklaret om ledelsesinterventioner virker direkte gennem strukturering, koordination og styring, eller ledelsesintervention virker gennem forbedringer af den sociale kapital i organisationer samt hvilke komponenter og aspekter af social kapital der er virksomme i denne sammenhæng.

REFERENCER

1. Adler PS, Kwon SW. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review* 27(1):17-40
2. Armstrong R, Hall BJ, Doyle J, Waters E. 2011. Cochrane Update. 'Scoping the scope' of a cochrane review. *J Public Health (Oxf)* 33(1):147-50
3. Ashforth BE, Harrison SH, Corley KG. 2008. Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management* 34(3):325-74
4. Avolio BJ, Reichard RJ, Hannah ST, Walumbwa FO, Chan A. 2009a. A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *Leadership Quarterly* 20(5):764-84
5. Avolio BJ, Walumbwa FO, Weber TJ. 2009b. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology* 60:421-49
6. Berscheid E. 1999. The greening of relationship science. *American Psychologist* 54(4):260-6
7. Bertlett J. 2011. An employeeship model and its relation to psychological climate: A study of congruence in the behavior of leaders and followers. Department of Psychology.
8. Borg V, Mateu NC, Clausen T. 2014. *Udvikling af en ny metode til undersøgelse af social kapital på arbejdspladsen*. NFA, København
9. Bourdieu P. 1979. Les trois états du capital culturel. *Actes Rech Sci Soc* 30:3-6
10. Bourdieu P. 1980. Le capital social: notes provisoires. *Actes Rech Sci Soc* 31:2-3
11. Bourdieu P. 1985. The forms of capital. In *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, ed. Richardson JG, 241-258. New York: Greenwood.
12. Brun E, Milczarek M. 2007. *European Risk Observatory Report: Expert Forecast on Emergin Psychosocial Risks related to Occupational Safety and Health*. European Agency for Safety and Health at Work, Belgium
13. Burke CS, Stagl KC, Salas E, Pierce L, Kendall D. 2006. Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology* 91(6):1189-207
14. Burt RS. 2000. The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior, Vol 22, 2000* 22:345-423
15. Coleman JS. 1986. Social-Theory, Social-Research, and A Theory of Action. *American Journal of Sociology* 91(6):1309-35
16. Coleman JS. 1987. Creation and Destruction of Social Capital: Implications for the Law, The. *Notre Dame JL Ethics & Pub. Pol'y* 3:375
17. Coleman JS. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*:S95-S120
18. Crook TR, Todd SY, Combs JG, Woehr DJ, Ketchen DJ. 2011. Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. *Journal of Applied Psychology* 96(3):443-56
19. Davis K, Drey N, Gould D. 2009. What are scoping studies? A review of the nursing literature. *International Journal of Nursing Studies* 46(10):1386-400

20. De Jong BA, Dirks KT. 2012. Beyond Shared Perceptions of Trust and Monitoring in Teams: Implications of Asymmetry and Dissensus. *Journal of Applied Psychology* 97(2):391-406
21. Dovidio JF. 2013. Bridging intragroup processes and intergroup relations: Needing the twain to meet. *British Journal of Social Psychology* 52(1):1-24
22. Drath WH, McCauley CD, Palus CJ, Van Velsor E, O'Connor PMG, McGuire JB. 2008. Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *Leadership Quarterly* 19(6):635-53
23. Dulebohn JH, Bommer WH, Liden RC, Brouer RL, Ferris GR. 2012. A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management* 38(6):1715-59
24. Fitzsimons GM, Finkel EJ. 2015. Goal interdependence. *Current Opinion in Psychology* 1:10-3
25. Fulkerson GM, Thompson GH. 2008. The Evolution of a Contested Concept: A Meta-Analysis of Social Capital Definitions and Trends (1988-2006)*
9. *Sociological Inquiry* 78(4):536-57
26. Gaertner SL, Dovidio JF, Bachman BA. 1996. Revisiting the contact hypothesis: The induction of a common ingroup identity
74. *International Journal of Intercultural Relations* 20(3-4):271-90
27. Gaertner SL, Dovidio JF, Rust MC, Nier JA, Banker BS et al. 1999. Reducing intergroup bias: Elements of intergroup cooperation. *Journal of Personality and Social Psychology* 76(3):388-402
28. Grant MJ, Booth A. 2009. A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal* 26(2):91-108
29. Hannah ST, Lester PB. 2009. A multilevel approach to building and leading learning organizations
70
73. *Leadership Quarterly* 20(1):34-48
30. Hannah ST, Lord RG, Pearce CL. 2011. Leadership and collective requisite complexity. *Organizational Psychology Review* 1(3):215-38
31. Haslam SA, Eggers RA, Reynolds KJ. 2003. The ASPIRe model: Actualizing Social and Personal Identity Resources to enhance organizational outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76:83-113
32. Hasle P, Møller N. 2005. Fra en konfliktkultur til udvikling i fællesskab- social kapital i danske slagterier. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 7:71-86
33. Hasle P, Møller N. 2007. From conflict to shared development: Social capital in a tayloristic environment. *Economic and Industrial Democracy* 28(3):401-29
34. Hogg MA, van Knippenberg D, Rast DE. 2012a. Intergroup Leadership in Organizations: Leading Across Group and Organizational Boundaries. *Academy of Management Review* 37(2):232-55
35. Hogg MA, van Knippenberg D, Rast DE. 2012b. The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology* 23(1):258-304
36. Ilgen DR. 1999. Teams embedded in organizations - Some implications. *American Psychologist* 54(2):129-39

37. Ilgen DR, Hollenbeck JR, Johnson M, Jundt D. 2005. Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology* 56:517-43
38. Kouvonen A, Kivimaki M, Vahtera J, Oksanen T, Elovainio M et al. 2006. Psychometric evaluation of a short measure of social capital at work. *Bmc Public Health* 6
39. Kouvonen A, Oksanen T, Vahtera J, Stafford M, Wilkinson R et al. 2008a. Low workplace social capital as a predictor of depression - The Finnish public sector study. *American Journal of Epidemiology* 167(10):1143-51
40. Kouvonen A, Oksanen T, Vahtera J, Stafford M, Wilkinson R et al. 2008b. Low workplace social capital as a predictor of depression - The Finnish public sector study. *American Journal of Epidemiology* 167(10):1143-51
41. Kozlowski SWJ, Ilgen DR. 2006. Enhancing the effectiveness of work groups and teams
41. *Psychological Science*:77-124
42. Krackhardt D, Hanson JR. 1993. Informal networks: the company behind the chart. *Harv. Bus. Rev.* 71(4):104-11
43. Kristensen TS, Hasle P, Pejtersen JH. 2008. Virksomhedens sociale kapital- en ny indfaldsvinkel til det psykiske arbejdsmiljø? *Tidsskrift for Arbejdsliv* 10:30-45
44. Liukkonen V, Virtanen P, Kivimaki M, Pentti J, Vahtera J. 2004b. Social capital in working life and the health of employees. *Social Science & Medicine* 59(12):2447-58
45. Liukkonen V, Virtanen P, Kivimaki M, Pentti J, Vahtera J. 2004a. Social capital in working life and the health of employees. *Social Science & Medicine* 59(12):2447-58
46. Long JC, Cunningham FC, Braithwaite J. 2013. Bridges, brokers and boundary spanners in collaborative networks: a systematic review. *Bmc Health Services Research* 13
47. Makela K, Bjorkman I, Ehrnrooth M. 2009. MNC subsidiary staffing architecture: building human and social capital within the organisation. *International Journal of Human Resource Management* 20(6):1273-90
48. Markus HR, Kitayama S. 1991. Culture and the Self - Implications for Cognition, Emotion, and Motivation. *Psychological Review* 98(2):224-53
49. Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG. 2009. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *Journal of Clinical Epidemiology* 62(10):1006-12
50. Nilsson K, Hertting A, Petterson IL, Theorell T. 2005. Pride and confidence at work: potential predictors of occupational health in a hospital setting. *Bmc Public Health* 5
51. Oksanen T, Kawachi I, Jokela M, Kouvonen A, Suzuki E et al. 2012. Workplace social capital and risk of chronic and severe hypertension: a cohort study. *Journal of Hypertension* 30(6):1129-36
52. Oksanen T, Kawachi I, Kouvonen A, Suzuki E, Takao S et al. 2011a. Workplace Social Capital and Adherence to Antihypertensive Medication: A Cohort Study. *Plos One* 6(9)

53. Oksanen T, Kawachi I, Subramanian SV, Kivimaki M, Pentti J et al. 2011b. Workplace Social Capital and All-Cause Mortality: A Prospective Cohort Study of 28043 Public-Sector Employees in Finland. *American Journal of Public Health* 101(9):1742-8
54. Oksanen T, Kouvonen A, Kivimaki M, Pentti J, Virtanen M et al. 2008a. Social capital at work as a predictor of employee health: Multilevel evidence from work units in Finland. *Social Science & Medicine* 66(3):637-49
55. Oksanen T, Kouvonen A, Kivimaki M, Pentti J, Virtanen M et al. 2008b. Social capital at work as a predictor of employee health: Multilevel evidence from work units in Finland. *Social Science & Medicine* 66(3):637-49
56. Oksanen T, Salo P, Pentti J, Kivimaki M, Vahtera J. 2013. Social Capital and Sleep Disturbances: Does the Workplace Matter? *American Journal of Epidemiology* 177:S152
57. Olesen KG, Thoft E, Hasle P, Kristensen TS. 2008. *Virksomhedens sociale kapital*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Arbejdsmiljørådet,
58. Olesen KG, Thoft E, Hasle P, Kristensen TS. 2008. *Virksomhedens sociale kapital*, Arbejdsmiljørådet.
59. Pejtersen JH, Bjørner JB, Hasle P. 2008. *Måling af virksomhedens sociale kapital-udarbejdning af et selvevalueringsværktøj*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
60. Pham MT, Rajic A, Greig JD, Sargeant JM, Papadopoulos A, Mcewen SA. 2014. A scoping review of scoping reviews: advancing the approach and enhancing the consistency. *Research Synthesis Methods* 5(4):371-85
61. Ployhart RE, Nyberg AJ, Reilly G, Maltarich MA. 2014. Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources! *Journal of Management* 40(2):371-98
62. Putnam RD. 1995. Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy* 6:68
63. Putnam RD. 2000. *Bowling alone: The collapse and revival of American community*, Simon and Schuster.
64. Rugulies R, Hasle P, Pejtersen JH, Aust B, Bjorner JB. 2016. Workplace social capital and risk of long-term sickness absence. Are associations modified by occupational grade? *The European Journal of Public Health* Published before print January 28 2016
65. Salas E, DiazGranados D, Klein C, Burke CS, Stagl KC et al. 2008. Does Team Training Improve Team Performance? A Meta-Analysis. *Human Factors* 50(6):903-33
66. Shi YY, Dang JN, Zheng WW, Liu L. 2017. Dual Identity and Prejudice: The Moderating Role of Group Boundary Permeability
58. *Frontiers in Psychology* 8
67. Shuffler ML, Jimenez-Rodriguez M, Kramer WS. 2015. The Science of Multiteam Systems: A Review and Future Research Agenda. *Small Group Research* 46(6):659-99
68. Sundstrom E, Demeuse KP, Futrell D. 1990. Work Teams - Applications and Effectiveness
65. *American Psychologist* 45(2):120-33
69. Szreter S, Woolcock M. 2004a. Health by association? Social capital, social theory, and the political economy of public health. *International Journal of Epidemiology* 33(4):650-67

70. Szreter S, Woolcock M. 2004b. Health by association? Social capital, social theory, and the political economy of public health. *International Journal of Epidemiology* 33(4):650-67
71. Thomas G, Martin R, Epitropaki O, Guillaume Y, Lee A. 2013. Social cognition in leader-follower relationships: Applying insights from relationship science to understanding relationship-based approaches to leadership. *Journal of Organizational Behavior* 34:S63-S81
72. Truss C, Gill J. 2009. Managing the HR function: the role of social capital. *Personnel Review* 38(6):674-95
73. Uhl-Bien M, Marion R, McKelvey B. 2007. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly* 18(4):298-318
74. Valaitis R, Martin-Misener R, Wong ST, Macdonald M, Meagher-Stewart D et al. 2012. Methods, strategies and technologies used to conduct a scoping literature review of collaboration between primary care and public health. *Prim. Health Care Res Dev.* 13(3):219-36
75. van Knippenberg D, van Knippenberg B, De Cremer D, Hogg MA. 2004. Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *Leadership Quarterly* 15(6):825-56
76. Westlund H, Adam F. 2010. Social Capital and Economic Performance: A Meta-analysis of 65 Studies. *European Planning Studies* 18(6):893-919
77. White M, Eiser R. 2004. Trust asymmetry: A comparison of three theoretical explanations. *International Journal of Psychology* 39(5-6):87
78. Woolcock M. 1998. Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and society* 27(2):151-208