



FORSVARSAKADEMIET

EVALUERINGSRAPPORT
JULI 2016

SOCIAL KAPITAL I FORSVARET – ET PILOTPROJEKT

Tine Toft Nørgaard, Institut for Ledelse og Organisation

© Forsvarsakademiet

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne publikation eller dele heraf er kun tilladt i overensstemmelse med aftaler mellem Forsvaret og Copy-Dan. Enhver anden udnyttelse uden Forsvarsakademiets skriftlige samtykke er forbudt i følge gældende lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug ved anmeldelser.

Tine Toft Sørensen, Institut for Ledelse og Organisation

Evalueringsrapport: Social kapital i Forsvaret – et pilotprojekt

Rapport

København juli 2016

Forsvarsakademiet

Svanemøllens Kaserne

2100 København Ø

Tlf.: +45 728 17000

Ansvarshavende redaktør: Dekan Ole Kværnø

Layout: FAK

ISBN: 978-87-7147-150-2

Indholdsfortegnelse

1.	Evaluering af "Social kapital i Forsvaret – et pilotprojekt"	4
2.	Evalueringens formål og opbygning	4
2.1.	Delpilotprojekter	4
2.2.	Konsulentbidrag – Rambøll Attractor	4
2.3.	Projektledelse og styring	5
3.	Evalueringsrapportens opgave	5
3.1.	Begrebet social kapital	6
4.	Metode	6
4.1.	Den kvalitative undersøgelse	6
5.	Evaluering af arbejdet med social kapital i Forsvaret	7
5.1.	Social kapital i FPS: FPS 2017 – et ikke-projekt	7
5.2.	Social kapital i FMI: Vores FMI	9
5.3.	Social kapital i HDFYN: Når "gammel strøm" kommer op til overfladen ..	11
5.4.	Social kapital i 2. LOG. BTN: Arbejdsglæde	13
5.5.	Social kapital i OPLOG: Fra gammel til ny organisation	15
6.	Opsamling og analyse af pilotprojekternes erfaringer	17
6.1.	En sammenfatning af delpiloternes erfaringer med projektet	17
6.2.	Konsulent- og projektledererfaringer	18
6.3.	Når social kapital i praksis bevæger sig væk fra udgangspunktet	20
7.	FAK ILO's anbefalinger	21
8.	Konklusion	22
9.	Litteraturliste	24

1. Evaluering af ”Social kapital i Forsvaret – et pilotprojekt”

”Social kapital i Forsvaret – et pilotprojekt” blev igangsat efter en for Forsvarets medarbejdere omskiftelig periode med mange sammenlægninger/flytninger/lukninger af enheder og reorganiseringer, som havde forårsaget en oplevelse af utryghed i organisationen. Forsvaret ønskede at styrke den sociale kapital ved udvalgte pilotenheder med henblik på at sikre trivsel og produktivitet også ved større forandringer. Det var ligeledes hensigten at indsamle viden og erfaringer fra pilotprojekterne med henblik på en senere udrulning i resten af Forsvaret (Forsvarskommandoens Indsatsbeskrivelse, 2012).

Institut for Ledelse og Organisation (ILO) ved Forsvarsakademiet (FAK) har i samarbejde med Hovedsamarbejdsudvalget under Forsvarsministeriet (FMN HSU) forestået nærværende evaluering af pilotprojektet social kapital. Evalueringens formål og opbygning uddybes i det følgende.

2. Evalueringens formål og opbygning

Det overordnede formål med evalueringen er at indsamle viden og erfaringer fra arbejdet med social kapital i de pågældende pilotenheder med henblik på videndeling i Forsvaret generelt samt at inddrage de opnåede erfaringer i det fremadrettede strategiske arbejde inden for arbejdsmiljøområdet i Forsvaret.

Evalueringen af arbejdet med social kapital er interviewbaseret, og projektets oplevede værdi står således i centrum. Formålet er at gå i dybden med oplevelser og erfaringer, positive som negative, som pilotprojektet har kastet af sig.

Evalueringsrapporten er opbygget således, at kun væsentligste pointer i forhold til de i punkt 3 opstillede fokusområder medtages i evalueringsrapporten. Pilotenhedernes erfaringer præsenteres i afsnit 5 og en yderligere analyse heraf i afsnit 6.

2.1. Delpilotprojekter

Fem pilotenheder har deltaget i social kapital-projektet og har dermed været genstand for evaluering. Det drejer sig om følgende enheder:

- Forsvarsministeriets Personalestyrelse (FPS)
- Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse (FMI)
- Hjemmeværnsdistrikt Fyn (HDFYN)
- 2. Logistikbataljon (2. LOG. BTN)
- Søværnets Operative Logistiske Støttecenter (OPLOG)

Yderligere tre af Forsvarets enheder har for nyligt påbegyndt arbejdet med social kapital. Det drejer sig om følgende:

- Air Transport Wing
- Værnsfælles Militærpoliti
- 1. Logistikbataljon

Disse enheders opstartserfaringer er ikke medtaget i evalueringsrapporten, men enhederne får adgang til rapporten som inspiration til det videre arbejde med social kapital.

2.2. Konsulentbidrag – Rambøll Attractor

Med udgangspunkt i projektbeskrivelsen (Rammeaftale 17.10, Managementkonsulentbistand, delaftale 5, Human Resources) har Rambøll Attractor bistået Forsvaret med dels en

Social kapital i Forsvaret

tovholderuddannelse og dels facilitering af forskellige projekter og deres gennemførelse lokalt. Rambøll Attractors konsulenter har understøttet delpilotprojekterne med oplæg om social kapital og med konkret sparring i forhold til at styrke arbejdet med social kapital lokalt. Ligeledes har konsulenterne været undervisere på en tovholderuddannelse, og formålet med denne uddannelse var at give tovholderne et fælles udgangspunkt for arbejdet og værktøjer til at igangsætte en række initiativer. På sigt var det ligeledes ønsket at styrke kompetenceudviklingen af udvalgte medarbejdere og forankre viden og erfaringer ud over projektperioden. Konsulenternes erfaringer og oplevelser fra denne proces uddybes i afsnit 6.2. Dette med afsæt i forelagt skriftligt materiale samt interview med chefkonsulent i Rambøll Attractor.

2.3. Projektledelse og styring

Pilotprojektet har været forankret i Forsvarskommandoens Hovedsamarbejdsudvalg (FKO HSU) og senere under Forsvarsministeriets Hovedsamarbejdsudvalg (FMN HSU). Der blev nedsat en styregruppe sammensat af repræsentanter fra FKO, NIV. II, projektgruppen, Statens Center for Kompetenceudvikling og de faglige organisationer. Styregruppen har haft opfølgings- og ledelsesansvaret i forhold til de deltagende pilotenheder, dog blev direkte styring af projektet fra valgt ved projektopstart, idet projektet dels var konsulentbaseret, og dels ønskede man fra centralt hold, at pilotenhederne selv skulle tage ansvar for projektimplementeringen. Det har dog været et krav til de deltagende enheder, at de lokale samarbejdsudvalg blev involveret i arbejdet med projektet for at sikre den lokale forankring.

Formelt blev rammen omkring pilotprojektet udformet i et samarbejde mellem HSU, FKO, styregruppen og et lille konsulenthus, som havde forestået et lignende projekt hos Politiet. De deltagende pilotenheder var ikke en del af den indledende idéproces og projektudformning, hvilket delvist har betydet, at det var et "færdigsyet" projekt, de købte sig ind på og ikke et projekt, enhederne havde indflydelse på ordlyden og det formelle indhold af som f.eks. uddannelse mv. Dog havde enhederne mulighed for at være med til at designe deres eget delprojekt, herunder indholdet af dette, i samarbejde med konsulenterne. Fra centralt hold blev det forventet, at enhederne i løbet af processen blev i stand til at definere og anvende social kapital-begrebet lokalt.

Ligeledes har FAK ILO ikke været en del af hverken projektudformning eller implementering, og har således ikke bidraget med intern faglige sparring til hverken projektledelsen eller pilotenhederne. Dette skyldes beslutningen om, at eksterne konsulenter skulle understøtte projektet. Det skal dog bemærkes, at FAK ILO har forestået undervisning i social kapital på FAK's leder- og chefuuddannelser.

Erfaringer omkring projektledelse og styring uddybes ligeledes i afsnit 6.2 på baggrund af interview med tidligere projektleder ved FKO samt forelagt skriftligt materiale.

3. Evalueringsrapportens opgave

Rapporten skal opsamle væsentlige erfaringer i forhold til brugernes opfattelser af pilotprojektet social kapital. Rapporten vil ligeledes fremhæve brugernes anbefalinger til kommende projekter med social kapital i Forsvaret.

FAK ILO har haft til opgave at undersøge pilotprojekternes arbejde med social kapital i forhold til nedenstående fokuspunkter:

- Baggrund for projektdeltagelse og forventninger hertil
- SU's rolle lokalt
- Lokale forståelser af social kapital
- Erfaringer med projektet – positive som negative

- Effekt og virkning
- Samspillet med andre igangværende projekter
- anbefalinger til kommende arbejde med social kapital i Forsvaret

På baggrund af de indsamlede kvalitative data samt en faglig vurdering og fortolkning heraf skal FAK i punkt 7 komme med anbefalinger på baggrund af ovenstående punkter.

3.1. Begrebet social kapital

Forskellige forståelser og definitioner af begrebet social kapital er dukket op i evalueringsprocessen. De mest udbredte forståelser trækkes frem i det følgende for at give læseren et indblik i, hvorledes begrebet er blevet oversat af brugerne i forbindelse med projektarbejdet.

Social kapital er først og fremmest blevet omtalt som et "projekt", som pilotenhederne har skullet forholde sig til og forsøge at implementere i den periode, hvor projektet løber. I denne forståelse anskues social kapital som et redskab eller en metode, der anvendes til at opnå et givet resultat.

Social kapital er også blevet omtalt som en egenskab, som noget en organisation kan have forskellige grader af, hvor en høj grad af social kapital har været det tilstræbte. I denne forståelse bliver arbejdet med social kapital en fortløbende proces og anskues dermed ikke som et projekt med en given slutdato, men som et mere vedvarende fokus på tillid, retfærdighed og samarbejde og på, hvorledes disse begreber tilsammen påvirker graden af social kapital i den pågældende organisation.

Social kapital er også blevet oversat til organisationsudvikling og til et ledelsesgreb eller ledelsesredskab. Nogen har kaldt det et paradigme, hvor andre har været optaget af, at social kapital tilbyder et fælles sprog, hvormed der kan sættes ord på tavs viden.

Når begrebet social kapital anvendes i nærværende rapport, er det med henvisning til den definition, som Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø anvender. Rambøll Attractors arbejde er ligeledes baseret på denne definition:

"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" (NFA, 2008).

4. Metode

Evalueringen baserer sig overvejende på kvalitative data. Den metodiske tilgang er eksplorativ, idet formålet med evalueringen er at belyse forskellige erfaringer og måder at arbejde med social kapital på i Forsvaret. Det er FAK ILO's overbevisning, at sådanne erfaringsfortællinger fremkommer tydeligst gennem interviews på forskellige niveauer i Forsvaret. Det er i denne henseende væsentligt at understrege, at evalueringen handler om projektets erfaringer, virkning og resultat, og er således ikke en evaluering af den samlede sociale kapital i Forsvaret.

Hensigten med de enkelte interviews har været at forstå arbejdet med social kapital ud fra interviewpersonernes synspunkter og erfaringer samt at udfolde den mening, der knytter sig til deres oplevelser med pilotprojektet.

4.1. Den kvalitative undersøgelse

FAK ILO har gennemført interviews med en række medarbejdere og chefer i hver evalueringsenhed. Den kvalitative undersøgelsesmetode er særlig anvendelig til at undersøge

Social kapital i Forsvaret

forhold, der generelt er vanskelige at måle som f.eks. personlige oplevelser, sociale relationer, magtforhold, følelser mv. Metoden gør det muligt at gå i dybden med emner, interessante iagttagelser eller udtalelser. Den kvalitative undersøgelse tilstræber en høj grad af varians med henblik på at sikre mange forskellige perspektiver, og således har både chefer/projektledere, mellemledere, tovholdere/ambassadører samt medarbejdere deltaget i undersøgelsen. Interviewpersonerne er udvalgt af chefen og/eller projektlederen i de pågældende enheder.

Udfordringen med den kvalitative undersøgelsesmetode er dels, at metoden er tids- og ressourcekrævende samt at den viden, der opnås ikke nødvendigvis kan generaliseres. Det betyder, at de erfaringsopsamlinger, som evalueringen bygger på, ikke nødvendigvis er dækkende for alle projektdeltagernes oplevelser af projektarbejdet. Dertil kommer udfordringen med subjektivitet i forbindelse med dataindsamling, -behandling og analyse, idet denne hviler på forfatterens forståelser, bearbejdning og fortolkning af det indsamlede materiale.

Der er gennemført i alt 23 interviews og empiriindsamlingen er foregået i perioden 24/9-1/11 2015. Alle interviews er gennemført på baggrund af enslydende interviewguide vedlagt som bilag 1. Analyse og fortolkning af interviewmaterialet er sket på baggrund af de under punkt 3 nævnte fokuspunkter.

5. Evaluering af arbejdet med social kapital i Forsvaret

I det følgende uddybes pilotenhedernes erfaringer med arbejdet med social kapital på baggrund af dels de gennemførte interviews, og dels det for FAK ILO forelagte skriftlige materiale om projektet.

5.1. Social kapital i FPS: FPS 2017 – et ikke-projekt

"Når vi taler om social kapital, får det lyden af endnu et projekt. Derfor har vi kaldt det et projekt, der ikke er et projekt" (FPS, 2015).

Social kapital-projektet har i FPS handlet om at skabe et miljø, hvor måden at arbejde på er tillidsbaseret, og hvor evnen til at samarbejde er i fokus.

I FPS lå et ønske om forandringsarbejde til grund for deltagelsen i pilotprojektet social kapital. Direktion, ledelse og samarbejdsudvalg (SU) var enige om, at social kapital kunne være med til at styrke opgaveløsningen og trivslen på samme tid. Projektet blev forankret i SU med et ønske om at iværksætte nogle aktiviteter og tiltag, som skulle sikre blivende ændringer af holdninger og adfærd. Forankringen i SU har ifølge FPS spillet en afgørende rolle for, at FPS har oplevet projektet som en succes. Desuden har ledelsens og strukturens opbakning ligeledes været en klar fordel og drivkraft for projektet.

Erfaringer fra projektet:

En social kapital-arbejdsgruppe blev nedsat, og på baggrund af en temperaturmåling i hele organisationen organiserede arbejdsgruppen sig i yderligere tre spor med det formål at arbejde målrettet med social kapital i FPS. Disse tre spor eller såkaldte temagrupper muliggjorde, at medarbejdere og ledere kunne arbejde med emner, som man var særligt optaget af inden for rammen af social kapital.

De pågældende temagrupper uddybes i det følgende:

- **Temagruppe: Værdi/forskel**
Målet er at forankre delelementer af social kapital i FPS' værdier og strategi (MVS). Disse delelementer er tillid, retfærdighed og samarbejdsevne.
- **Temagruppe: Inklusion**
Målet er at styrke relationerne mellem FPS' decentrale og centrale enheder.
- **Temagruppe: Hverdagsdialog**
Målet er at skabe en platform og på sigt en kultur for involvering af medarbejdere og mellemledere såvel i og på tværs af linjeorganisationen.

Et koncept indeholdende bl.a. cafe- og dialogmøder blev udviklet af temagruppen "Hverdagsdialog". iværksat. På cafe- og dialogmøderne blev der genereret megen viden på tværs af faggrænser og siloer, og møderne blev af både medarbejdere og ledere oplevet som energifyldte, konstruktive og befordrende for et endnu bedre samarbejde på tværs i organisationen. Konceptet blev indledningsvis stillet i bero efter en kort periode begrundet i et stort ressourceforbrug. Konceptet blev dog genoptaget og anvendt som en central del af FPS organisationsudviklingsprojekt "FPS 2017"

I FPS har der sideløbende med pilotprojektet også kørt andre udviklingsprojekter af faglig karakter, f.eks. et projekt om god ledelse, som opleves at hænge godt sammen med og har understøttet arbejdet med social kapital.

Blandt vanskeligheder med projektgennemførelse nævnes begrebet social kapital, som man i projektgruppen hurtigt fornemmede ville møde en vis modstand i resten af organisationen. Derfor blev det fravalgt at sætte et "social kapital-prædikat" på projektet. De aktiviteter og tiltag, som projektet har kastet af sig, er dog nogen steder i organisationen blevet mødt af en vis "projektræthed", og blevet italesat som "gammel vin på nye flasker". Der peges ydermere på, at de nedsatte grupper muligvis har været for store, idet det kunne være svært at nå til enighed og dermed gennemføre planer internt i grupperne.

Derudover har det været en udfordring at kunne afse den fornødne tid til at arbejde med projektet grundet andre vigtige arbejdsopgaver. Det påpeges også, at personaleudskiftninger undervejs har været en udfordring for projektet, samt at det har knebet med tid til en grundig indføring for de medarbejdere og ledere, som er blevet introduceret til projektarbejdet senere i projektperioden.

Effekt og virkning:

Idet hensigten med pilotprojektet i FPS til dels har været at lade den sociale kapital sive naturligt ind i organisationen gennem fokusering på tillid, samarbejde og retfærdighed i stedet for et "samlet Social Kapital mærkat", kan resultaterne af projektet være svære at få øje på for medarbejderne. Overordnet er det dog oplevelsen, at den store grad af medarbejderinvolvering i organisationsudviklingsprojektet "FPS 2017" bl.a. er skabt på baggrund af en høj social kapital i organisationen og ledelsens tillid til, at medarbejderne kunne bidrage til organisationsudviklingen. Det opleves, at det har haft en mærkbar effekt og afsmitning på hverdagen og på arbejdsmiljøet i FPS. På det strukturelle plan ses effekten bl.a. i reviderede stillingsopslag, revideret logotekst og tillæg til interviewguide så der i rekruttering af medarbejdere og chefer til FPS også bliver lagt vægt på at de skal kunne virke i en organisation, der i sit værdigrundlag har fokus på elementerne i Social Kapital. Der er tillige indarbejdet elementer i forbindelse med FOKUS-udviklingssamtaler, revision af lønpolitikken og en ambition om vedligeholdelse af workshops og fokusgruppeinterviews.

En resultattavle er desuden under udarbejdelse, hvor det er hensigten at påføre alt, hvad FPS har arbejdet med i forbindelse med social kapital, samt hvor de forskellige aktiviteter og tiltag er forankret i organisationen. Dette med henblik på at synliggøre resultaterne. Blandt medarbejderne nævnes desuden, at der er blevet skabt en større åbenhed og dialogvillighed på

Social kapital i Forsvaret

tværs af organisationen, og både ledelse og medarbejdere er enige om, at projektet har været både pengene og tiden værd.

I FPS har man desuden kunne aflæses resultatet af arbejdet med social kapital i seneste HR-måling (medio 2015). FPS havde en forventning om, at arbejdet med social kapital ville muliggøre en opretholdelse af social kapital niveauet i FPS sammenlignet med målingen fra 2013 til trods for, at FPS i denne periode gennemgik yderligere besparelser og overgik til at blive en styrelse. Af tallene fremgår det, at FPS lykkes med at opretholde scoren for social kapital til trods for organisatoriske ændringer og besparelser, hvilket betragtes som meget tilfredsstillende.

Anbefalinger:

FPS anbefaler, at det overvejes nøje, hvorledes social kapital rulles ud i organisationen, samt at det påpeges, at social kapital ikke er noget nyt – det lever i organisationen allerede, men ved at sætte begreb på og italesætte det, bliver det muligt at arbejde mere struktureret og målrettet med det.

5.2. Social kapital i FMI: Vores FMI

"Vi byggede bilen, mens vi kørte, men nu er bilen kørt i garage eller på værksted" (FMI, 2015).

Social kapital er den mørtel, der binder organisationen sammen, og som understøtter et bedre samarbejde om kerneopgaven. I FMI har projektet handlet om at fremme tillid, retfærdighed og samarbejde på tværs af divisioner, værn, faggrupper og køn.

I FMI var baggrunden for deltagelse i pilotprojektet en større reorganisering i 2007, som var karakteriseret ved en lang integrationsproces – og deraf afledt en konstatering af, at samarbejdet på tværs af stabene kunne fungere væsentlig bedre. FMI havde et ønske om at øge samarbejdsevne, effektivitet og trivsel blandt ledere og medarbejdere, og så skulle det være sjovere at gå på arbejde. Ved projektets afslutning forventede FMI samtlige indsatsler implementeret, således at FMI er i stand til at løse kerneopgaven med øget grad af tillid, retfærdighed og samarbejde.

Projektet blev i FMI forankret i en social-kapital projektgruppe, hvor SU blev repræsenteret. SU har i FMI ligeledes været med til at formulere de nedenfor beskrevne indsatsler. FMI peger på, at SU's position i projektgruppen muligvis har været med til at forlænge projektopstarten, idet de forskellige tiltag var meget længe undervejs grundet høringer og godkendelser undervejs i processen. For nogle af medarbejderne har dette bevirket, at man troede, projektet var gået i stå.

I FMI fik pilotprojektet navnet "social kapital" til at starte med, men dette skabte nogle uheldige associationer i organisationen, idet projektet hurtigt fik øgenavne som "socialt kapital", "socialistisk kapital" mv. Dette gav projektet en negativ klang, og derfor blev projektets ambassadører opfordret til at komme med forslag til et nyt og mere konstruktivt navn, og på den baggrund nåede man frem til at døbe projektet "Vores FMI".

Erfaringer fra projektet:

FMI gennemførte en startmåling via Forsvarets Center for Arbejdsmiljø samt et antal fokusgruppeinterviews på forskellige niveauer i organisationen. Dette med henblik på at inddrage relevante interessenter i identifikationen af muligheder og udfordringer i arbejdet med social kapital i FMI. Med udgangspunkt i startmålingen og rapporten, som blev udviklet på baggrund af førnævnte fokusgruppeinterviews, blev forslag til konkrete indsatsler drøftet på et

chef/lederseminar samt på et SU seminar. Disse tiltag blev til syv konkrete indsatser, som uddybes i det følgende.

Fokus for de syv indsatser er primært samarbejdet på tværs af organisationen – den brobyggende sociale kapital, og vertikalt i organisationen – den forbindende sociale kapital.

1. Involvering:

- Kultur, styrket beslutningsgrundlag, smidige forandringer, øget kendskab til processer og regler.

2. Optimering af møder:

- Forbedret kvalitet af møder, bedre resultater af mødeaktiviteten og optimeret anvendelse af ressourcer i form af tid. Effektiviseret koordinering.

3. Definition af kerneopgave:

- Klarhed over mål og delmål samt styrket fokusering og prioritering af opgaver. Styrket robusthed ift. forandringer pga. medejerskab og klar kommunikation fra ledelsen.

4. Lederudvikling:

- Styrket samarbejde i chefgruppen og udvikling af kompetencer indenfor ledelse med social kapital – mere social kapital i staben, og bedre samarbejde på tværs af divisioner.

5. Kommunikation:

- Kultur der understøtter fortsat udvikling af social kapital mhp. at udvikle og fastholde en kultur, der giver gode muligheder for effektivt samarbejde om kerne opgaven ved at fjerne evt. kommunikationsbarrierer, der måtte hindre optimalt samarbejde.

6. Uddannelsesdage:

- Struktureret dialog og videndeling om faglige emner styrker det tværgående samarbejde om opgaver. Øget niveau af viden om opgaver, faglighed, ansvarsfordeling, processer mv.

7. Forvaltningsgrundlag:

- Bedre indsigt i gældende regler og processer, hvilket er vigtigt for samarbejde og tillid som ingrediensen til en stærk brobyggende social kapital.

(Kilde: Oversigt over forventede gevinster for Vores FMI)

Nogle af indsatserne er helt eller delvist implementeret – alle indsatser forventes implementeret i løbet af foråret 2016.

FMI vælger primo 2015 at lægge projektet ind i en formel porteføljestyringsramme – ”program SPOR” (Prince 2) med henblik på at strømline processerne og tilpasse de styringsmæssige krav for at effektivisere produktionen. Dette bevirkede, at projektet stod stille i en periode på 8 måneder, hvorefter projektet måtte starte forfra. I samme periode blev der grundet jobskifte indsat en ny projektleder.

Hos FMI er pilotprojektet blandt medarbejderne blevet modtaget med en vis ”projekttræthed” forstået således, at nogle medarbejdere opfattede projektet som *”endnu et projekt, som igangsættes og aldrig bliver til noget”* (FMI, 2015). Derudover er det blevet nævnt, at projektet har været for langstrakt grundet overgangen til den formelle projektorganisation, hvilket har betydet, at flere medarbejdere er blevet ”tabt på gulvet”. Kommunikationen omkring projektets status har ifølge nogle af medarbejderne ikke været tydelig nok, hvilket har resulteret i en opfattelse af, at projektet har været glemt eller afsluttet. Desuden peges på, at uddannelsen hos Rambøll Attractor var utilstrækkelig i forhold til at drive projektet fremad, samt at projektgruppen har været placeret på for højt organisatorisk niveau i forhold til at inddrage hele organisationen i arbejdet med social kapital.

Social kapital i Forsvaret

Effekt og virkning:

I FMI havde man en forventning om, at arbejdet med social kapital ville øge produktiviteten og samtidig højne den generelle trivsel i organisationen. Grundet den formelle projektstyring, foreligger der endnu ikke en evaluering af de syv indsatser, men fornemmelsen blandt de adspurgte er, at der opleves mere arbejdsglæde på tværs af FMI. I starten af projektet oplevede nogle af medarbejderne et fokus på social kapital med omvendt fortegn – dvs. et fokus på uretfærdighed og mistillid – dette opleves nu at være vendt til det positive. Det opleves desuden, at der bliver taget stilling rundt omkring i organisationen, og at indsatserne allerede anvendes og italesættes i det daglige. Dog fremhæves det ligeledes, at social kapital udover at have sat et overvejende positivt aftryk på hverdagen i FMI "også bruges negativt – til at slå andre i hovedet med". Udtalelser som "nu er du ikke særlig social kapital-agtig" høres ind imellem i afdelingerne. Blandt de adspurgte i FMI er den generelle opfattelse, at projektet har været pengene og anstrengelserne værd. Der er ligeledes enighed om, at man vil forsøge at holde gryden med social kapital i kog – også efter projektperiodens udløb.

Anbefalinger:

FMI anbefaler en førmåling som udgangspunkt for arbejdet med social kapital, idet dette kan være med til at skubbe en forandringsproces i gang. Dertil har FMI haft gode erfaringer med udviklingen af konkrete indsatser, som har gjort arbejdet med social kapital mere håndgribeligt. FMI peger på de mange muligheder, som begrebet social kapital rummer, hvorfor det er vigtigt at begrænse sig til at arbejde med netop de temaer, som er vigtige i den pågældende sammenhæng og i forhold til, hvad man gerne vil opnå. Ledelsesopbakning igennem hele forløbet er en forudsætning for, at arbejdet med social kapital kan lykkes og samtidig er det vigtigt, at ledelsen kommunikerer tydeligt og gennemsigtigt igennem hele projektet. Nogle medarbejdere i FMI ser det som en fordel, at projektet har kørt i en formel projektstyringsramme, hvor andre peger på, at det har besværliggjort og forlænget projektet.

5.3. Social kapital i HDFYN: Når "gammel strøm" kommer op til overfladen

"Når man kradser i overfladen, risikerer man, at overfladen brister" (HD Fyn, 2015).

"Social kapital passede fint som ramme - det er en proces, som aldrig stopper" (HD Fyn, 2015).

I HDFYN har social kapital handlet om, at skabe et trygt miljø, hvor alle naturligt tager et medansvar.

Hos HDFYN lå et ønske om et bedre samarbejde på tværs af organisationen og en højere grad af tillid til grund for deltagelsen i pilotprojektet. Distriktet var blevet sammenlagt med et andet distrikt og havde været belastet af en del chefskifte. Ydermere havde man en overvægt af medarbejdere med meget lang anciennitet, og projektet om social kapital blev anskuet som en mulighed for at sikre en fortsat udvikling af medarbejderne samtidig med, at projektet kunne være medvirkende til at skabe tillid mellem de enkelte medarbejdergrupper og ledere/chefer.

Ledelsen indledte drøftelser med SU om projektdeltagelse, og i SU blev det besluttet, at HDFYN skulle søge om at blive en del af pilotprojektet. En projektorganisation blev herefter nedsat med hver sektion repræsenteret, dog uden repræsentanter fra SU. SU har løbende været orienteret om udviklingen i projektet, men set i bakspejlet, er det ledelsens, medarbejdernes og SU's holdning, at projektet burde have været forankret i SU, og at dette kunne have været med til at sikre et mere succesfuldt arbejde med social kapital i HDFYN.

Erfaringer fra projektet:

I HDFYN var der tvivl omkring, hvordan arbejdet med social kapital skulle påbegyndes. Udgangspunktet var en skrivelse fra FKO, som ikke indeholdt konkrete anvisninger til, hvordan man tager hul på et sådan projekt. HDFYN søgte derfor inspiration på hjemmesiden www.socialkapital.org hvorfra man hentede et spørgeskema, som blev brugt som forundersøgelse i distriktet. Resultatet af undersøgelsen pegede på fire udviklingsområder:

- Samarbejde mellem grupper/afdelinger
- Stole på udmeldinger der kommer fra ledelsen
- De ansatte giver ikke udtryk for deres meninger og holdninger
- De ansatte bliver ikke involveret i beslutninger om forandringer

På baggrund af ovenstående arrangeredes en temadag faciliteret af Rambøll Attractor. I løbet af temadagen nåede man i fællesskab frem til, at behovet for udvikling var størst i forhold til:

- Manglende intern kommunikation
- Alle medarbejdere tør ikke udtale sig af frygt for at blive gjort til grin

Projektgruppen arbejdede videre med ovenstående punkter og udarbejdede en planche, som blev hængt op i organisationen med invitation til, at medarbejderne skulle kommentere og dele deres tanker omkring det på planchen anførte. Formålet var at skabe et trygt miljø, hvor medarbejderne kunne tage et medansvar. Der var ikke nogen medarbejdere, der kommenterede på planchen. Det indledende arbejde med pilotprojektet trak således ud, og en egentlig projektbeskrivelse var først klar efter et år. En arbejdsklimamåling kom ligeledes ca. et år inde i projektet og pegede på et godt fysisk men dårligt psykisk arbejdsmiljø. Social kapitalprojektet blev fortsat anskuet som et brugbart værktøj til at forbedre arbejdsklimaet i HDFYN. Sociale arrangementer under paraplyen social kapital oplevedes som befordrende for samarbejdet på tværs og i forhold til det dårlige psykiske arbejdsmiljø.

Blandt vanskeligheder med projektet nævnes, at projektet skabte "murren i krogene", og at folk ikke turde være ærlige pga. en kommende besparelsesproces afledt af Forsvarsforliget. Medarbejderne frygtede, at det kunne koste dem jobbet, hvis de ytrede sig i en kritisk retning. Begrebet social kapital blev lig med de uløste konflikter, som brød frem i lyset af projektet. Disse konflikter blev italesat som "gammel strøm" og kastede nye temaer af sig som chikane, herunder sexchikane, mobning og hele fyringsproblematikken. Dog giver flere af medarbejderne udtryk for, at disse konflikter nødvendigvis måtte løses, for at organisationen kunne komme videre - *"social kapital har været en god undskyldning for at få nogle problemer frem til overfladen"* (HDFYN, 2015).

Effekt og virkning:

Hos HDFYN havde man forventning om, at arbejdet med social kapital kunne være med til at skabe et bedre samarbejdsklima på tværs af organisationen, samt at der kunne skrues lidt på graden af tillid i distriktet. Fornemmelsen blandt ledelsen og medarbejderne er efterfølgende, at projektet har flyttet organisationen – der er kommet fokus på den samlede opgave, medarbejderne tager ansvar for videndeling, og der er blevet udarbejdet et sæt etiske regler – såkaldt leveregler – som efterleves. Samarbejdet opleves også som forbedret. Derudover er det opfattelsen, at arbejdet med social kapital har understøttet arbejdsklimamåling, og at de konflikter, som lå under overfladen, nødvendigvis måtte se dagens lys før eller siden. Både ledelse og projektgruppe er af den opfattelse, at projektet har været besværet og pengene værd.

Anbefalinger:

I HDFYN er både ledelse, projektgruppe og medarbejdere enige om, at projektet burde være kørt i regi af SU. Dette kunne have sikret en hurtigere og mere succesfuld implementeringsproces og står derfor som en klar anbefaling til andre. Desuden peges på, at mindre teams kan være

Social kapital i Forsvaret

med til at gøre projektet mere nærværende for den enkelte medarbejder, og at det herigennem bliver muligt at arbejde med særlige tematikker og mindre kerneopgaver, som er afstemt den enkelte afdeling. HDFYN anbefaler desuden, at der udarbejdes en projektbeskrivelse, inden projektet iværksættes, og at der kommunikeres klart, tydeligt og konkret omkring projektets formål og status igennem projektperioden. Ligeledes har HDFYN erfaret vigtigheden af, at der holdes fokus på de positive sider, men understreger samtidig, at man ikke må være bange for de konflikter, som kan dukke op med et sådan projekt.

5.4. Social kapital i 2. LOG. BTN: Arbejdsglæde

"Der er ikke noget nyt i begrebet social kapital – det foregår allerede derude og er en naturlig del af vores arbejde. (...) Det handler om at udvikle et godt, konstruktivt og frugtbart samarbejde"

I 2. LOG.BTN. har arbejdet med social kapital handlet om at skabe arbejdsglæde/trivsel og et forbedret samarbejde om den fælles opgave.

2.LOG.BTN. blev af FKO opfordret til at deltage i social kapital-projektet, således at også en hær-enhed blev repræsenteret blandt pilotenhederne. I første omgang takkede bataljonen nej men efter endnu en opfordring og nøjere overvejelse valgte bataljonen at tage imod tilbuddet om projektdeltagelse. Man så det som en mulighed for at forbedre arbejdsmiljøet og dermed skabe større arbejdsglæde i enheden. Bataljonen indgik i projektet med tre underenheder: Stab, Kursussektion og Forsyningskompagni (i alt ca. 300 medarbejdere).

I bataljonen blev der nedsat en projektgruppe bestående af en projektleder, tovholdere fra hver underenhed, hvoraf en enkelt også var tillidsrepræsentant og medlem af SU. SU har ikke haft en aktiv rolle i forbindelse med pilotprojektet men er blevet orienteret om projektet og har givet accept i forhold til større tiltag i bataljonen. Det er ikke opfattelsen, at projektet ville have haft større succes, såfremt projektet havde været forankret i SU. Projektgruppen forventede, at det qua pilotprojektet blev økonomisk muligt at gennemføre forskellige aktiviteter med det formål at skabe arbejdsglæde og forbedre samarbejdet på tværs. Ligeledes havde nogle af tovholderne en forventning om, at det kunne skabe personlig udvikling hos dem selv at være en del af projektgruppen.

Indledningsvist valgte 2.LOG.BTN. at italesætte projektet som et "social kapital-projekt". Dog erfarede man, at dette begreb var svært for medarbejderne at koble sig på – "det blev for langhåret og akademisk" – hvorfor projektet blev omdøbt til "arbejdsglæde".

Erfaringer fra projektet:

Bataljonen gennemførte to målinger, hvor Arbejdsmiljørådets skema med 25 spørgsmål blev anvendt. Første måling blev gennemført før projektstart og viste et godt samarbejde i de enkelte underafdelinger, men at samarbejdet på tværs af afdelingerne kunne optimeres (den brobyggende sociale kapital). Ligeledes gjaldt det samarbejdet mellem medarbejdere og ledelse (den forbindende sociale kapital).

2. LOG.BTN. var ambitiøse med at komme fra start og iværksatte derfor hurtigt forskellige tiltag/aktiviteter med henblik på at højne den sociale kapital i bataljonen. Der blev arrangeret:

- Seminarer, foredrag og workshops
- Forskellige teambuilding aktiviteter, herunder "sort fredag" (fælles idræt hver 4. uge)
- Kaffemøder faciliteret af bataljonschefen med tid og rum til spørgsmål, diskussion og brok

Desuden havde bataljonen planer om at igangsætte et LEAN implementeringsprojekt, idet LEAN ansås som et nyttigt redskab i bestræbelserne på at højne den social kapital i bataljonen. Et uddannelsesforløb af medarbejderne blev planlagt på baggrund af oplæg fra Niels Brock Business College. Dog måtte bataljonen afblæse LEAN-forløbet grundet militære forberedelser til en mulig INTOPS-mission i Mali samt en generel modvilje mod LEAN i bataljonen.

Bataljonen peger på, at der udover problemer med at identificere sig med begrebet social kapital grundlæggende har været følgende vanskeligheder med projektet:

1. **"Holde gryden i kog"**: I en travl hverdag med stadig mere travlhed og flere administrative arbejdsopgaver, har det været svært at skaffe tid og rum til at arbejde med projektet. Det opleves desuden som demotiverende, at projektløbetiden er blevet fremrykket flere gange undervejs i processen.
2. **"Gammel vin på nye flasker"**: Som det fremgår af citatet øverst på siden, er der set med bataljonens øjne ikke noget nyt i begrebet social kapital – det er et velkendt fænomen, som allerede eksisterer men blot kaldes noget andet. Desværre er projektet blevet opfattet som et parallelt projekt løst fra det daglige arbejde, hvilket har været en forhindring i forhold til succesfuld implementering: *"Der er ikke nok sammenhæng mellem vores arbejde med social kapital og de opgaver, vi løser i hverdagen"*(2.LOG.BTN, 2015).

Det fremhæves ligeledes, at samarbejdet med Rambøll Attractor ikke har fungeret hensigtsmæssigt. Flere af tovholderne oplevede, at de indledende kurser faciliteret af Rambøll forvirrede mere, end de gavtede, og desuden påpeges det, at man savnede relevante og konkrete eksempler fra organisationer, der minder om Forsvaret, f.eks. Politi og Fængselsvæsen. Oplevelsen var også, at konsulenterne havde svært ved at koble sig på det fælles sprog, der er i Forsvaret, hvilket kunne have været undgået ved brug af interne konsulenter.

Ydermere peges på, at man har manglet vejledning og støtte fra centralt hold i opstarten af projektet. Bataljonen oplevede, at der var *"for stor accept af for lidt arbejde hos delpiloterne"*, og at mere styring fra centralt hold havde været ønskeligt og nødvendigt for en mere succesfuld implementeringsproces både internt i bataljonen og hos de andre pilotenheder.

Effekt og virkning:

Tages udelukkende udgangspunkt i de to gennemførte målinger, har projektet ifølge bataljonen ikke haft nogen effekt. Som nævnt viste første måling, at den sociale kapital samlet set var relativ høj. Anden måling viste sig at være dårligere end første måling, dog skal det i denne forbindelse understreges, at de to målinger tilsyneladende ikke er sammenlignelige. Dette kan der være flere forklaringer på. Efter forsvarsforliget blev yderligere tre enheder en del af bataljonen, men disse enheder blev ikke inkluderet i pilotprojektet, hvilket var med til at vanskeliggøre, at særligt den brobyggende sociale kapital kunne forbedres. De tre nye enheder deltog i anden måling, hvor også eftervirkningerne fra Forsvarsforliget og de deraf afledte besparelser for hele bataljonen antages at afspejle sig i det samlede resultat.

Medtages projektets oplevede effekt i hverdagen, tegner sig et andet billede. De fleste af de adspurgte har en klar fornemmelse af, at projektet har haft en effekt i form af mere tilfredshed, bedre trivsel og samlet set en bataljon i positiv udvikling. Gennemsigtighed i lønforhandlinger er også et resultat af social kapital-projektet, som har skabt en større tillid til forhandlingerne. De sociale aktiviteter, som blev muligt i kraft af pilotprojektet og de midler, som fulgte med, opleves også at have kastet fordele af sig på den sociale konto. Derfor vurderer majoriteten af de adspurgte i bataljonen, at projektet samlet set har været pengene værd, om end et mindretal peger på, at resultatet kunne have været opnået uden et økonomisk fundament i ryggen.

Social kapital i Forsvaret

Anbefalinger:

I 2. LOG.BTN. anbefales det, at man forud for et udviklingsprojekt som social kapital gør op med sig selv – ”*hvad det er for en sten, man har i skoen, og om projektet overhovedet kan gøre noget ved det?*” Arbejdet med social kapital kræver, at der findes ressourcer til projektet, og at der relativt hurtigt defineres et håndgribeligt og nærværende udgangspunkt samt en handleplan. Desuden anbefales det at forsøge at integrere projektet i det daglige arbejde og ikke som et parallelt forløb, og frem for alt, at projektet ikke italesættes som social kapital, men at der findes et navn, som afspejler det, man gerne vil opnå med projektet.

5.5. Social kapital i OPLOG: Fra gammel til ny organisation

”*Det her med opgaven i centrum, kan folk godt forstå*” (OPLOG, 2015).

I OPLOG Frederikshavn har arbejdet med social kapital handlet om at styrke trivslen og nedbringe sygefraværet.

Udgangspunktet for at arbejde med social kapital handlede i første omgang om at sammentænke og videreføre et tidligere projektforbud om værdibaseret ledelse (VBL) og et trivselsprojekt i regi af ”Great Place to Work” inden for rammen af social kapital. Det primære fokus blev nedbringelse af sygefraværet i hele OPLOG til et ønskeligt niveau på 5,8 jævnfør FKO’s målsætning Med forsvarsforliget medio 2013 blev en større reorganisering iværksat, som medførte voldsomme reduktioner i enheden, og projektarbejdet blev midlertidigt sat i bero. Arbejdet med social kapital blev startet op på ny med udgangen af 2013.

En projektgruppe blev nedsat med en bred repræsentation fra alle personelgrupper – ledere, mellemlidere og medarbejdere fra de forskellige afdelinger. Kriteriet for deltagelse i projektgruppen var interessen for projektet. Pilotprojektet var initieret af og forankret i den øverste ledelse og ikke i SU. Flere af tovholderne har ligeledes været repræsenteret i SU, og SU har været med til at godkende projektet indledningsvist. Der peges i OPLOG på, at en forankring i SU ville have betydet, at flere hænder kunne drive projektet og processen fremad.

Pilotprojektet blev indledningsvist italesat som social kapital men fik hurtigt navnet ”**Fra gammel til ny organisation**”, som ligeledes var temaet på et af de første seminarer, som projektgruppen iværksatte. Under denne overskrift indgik begreberne tillid, samarbejde og retfærdighed.

Udover et ønske om at nedbringe sygefraværet og forbedre trivslen, gik OPLOG’s forventninger til projektet på, at man samlet set blev bedre til at løse opgaven samtidig med, at der blev skabt et fælles sprog, som muliggjorde et bedre samarbejde.

Erfaringer fra projektet:

Arbejdet med social kapital udviklede sig på det overordnede plan i samarbejde med FKO (og senere FMN) og Rambøll Attractor. Alle medarbejdere deltog i et social kapital kursus faciliteret af Rambøll. Her deltog ligeledes det lokale kursuscenter i Frederikshavn, som OPLOG benytter i andre kursusammenhænge, og som blev en integreret del af processen med pilotprojektet.

En række medarbejderseminarer blev iværksat med fokus på teamorienteret opgaveløsning i forhold til kerneopgaven. Teoretiske drøftelser på disse seminarer omhandlede gruppedynamikker og begreberne ”*vilkår- og mulighedsrum*” samt ”*over og under strengen*”. Mulighedsrum handler om på hvilke områder, det er muligt at gøre sin indflydelse gældende i en organisation, og vilkår handler selvsagt om, hvilke områder der må betragtes som mere statiske, hvor man som medarbejder og leder ikke har mulighed for at gøre sin indflydelse direkte gældende (f.eks. forsvarsforliget og de deraf afledte bespareelsesprocesser). Begreberne

over og under strengen stammer fra Wilfred Bions teori om gruppedynamikker¹. At være under strengen forbindes med negativ adfærd og brok, og det at være over strengen forbindes med glæde og positivitet og er den adfærd, der bør tilstræbes. Disse begreber har været et omdrejningspunkt for arbejdet med social kapital i OPLOG og kobler sig på et fælles sprog, som størstedelen af medarbejderne kan relatere til. Samtlige medarbejdere fik desuden udarbejdet en personlighedsprofil og alle ledere en udvidet personlighedprofil. Dette var i udgangspunktet ikke en del af social kapital-projektet men et andet projekt, som OPLOG gennemførte i tilknytning til social kapital, og skyldes et ønske om at opnå større kendskab til og forståelse for hinanden, særligt med henblik på at styrke samarbejdet i grupper.

Et andet afkast af disse seminarer er lønsamtalekurser, som klæder medarbejderne bedre på i forhold til lønforhandling samt en retfærdig oplevelse af denne proces.

I OPLOG peges på et rigtig godt og tilfredsstillende samarbejde med FKO og senere FMN. Friheden til at tilpasse social kapital-projektet lokalt samt den støtte og opbakning, som OPLOG har modtaget fra centralt hold, har været afgørende for den succes og virkning, man har erfaret, at projektet har haft.

Blandt vanskeligheder med pilotprojektet nævnes projektræthed som en væsentlig forhindring. Pilotprojektet blev introduceret som endnu et projekt i en lang række af projekter. Dette resulterede i en følelse af, at *"man kommer til at kæmpe en kamp, man lidt har tabt i forvejen"*(OPLOG, 2015). Som tidligere nævnt kom social kapital-projektet i umiddelbar forlængelse af et trivselsprojekt efterfulgt af et projekt om værdibaseret ledelse, hvilket resulterede i, at mange blandede projekterne sammen og havde svært ved at adskille dem fra hinanden. Der peges også på, at Forsvarsforliget var med til at vanskeliggøre fremdrift i projektet, og et direkte resultat af Forsvarsforliget blev, at arbejdet med social kapital blev sat på hold og måtte startes op på ny efter en passiv periode.

Effekt og virkning:

Ambitionen med pilotprojektet var bl.a. at minimere sygefraværet. Dette havde ikke umiddelbart en synlig målbar effekt, idet man blev opmærksom på, at sygefraværet havde været opgjort forkert til at begynde med. Med den rigtige opgørelse lå sygefraværet på et rimeligt niveau i udgangspunktet – det samme billede tegnede sig ved den opfølgende måling af sygefraværet. Dog bør det i den forbindelse bemærkes, at sygefraværet i den periode, hvor enheden blev ramt af voldsomme reduktioner og udskiftninger på både medarbejder- og ledelsesniveau, til gengæld ikke steg, hvilket kunne være en naturlig konsekvens af en større reorganisering. Således vurderes det i OPLOG at være tilfredsstillende, at man lykkes med at opretholde samme niveau for sygefravær på trods af en større besparelser- og reorganiseringssproces. Det er dog ikke et ukendt fænomen i en besparelserproces, at sygefraværet ikke stiger – tidligere undersøgelser har vist, at sygefraværet sågar kan falde i forbindelse med større reorganiseringer.

En nyligt gennemført trivselsundersøgelse i OPLOG peger på, at enheden er lykket med at styrke trivslen. I rammen af social kapital er der blevet skabt et fælles sprog og et fælles udgangspunkt for det gode samarbejde. Der er fokus på, hvor i organisationen, man kan gøre sin indflydelse gældende, og dette har skabt en mærkbar motivation blandt medarbejderne. Desuden har italesættelsen af kerneopgaven som det centrale element, automatisk fået trivsel og et forbedret samarbejde som følgesvend. Folk er glade og trives med deres arbejde i OPLOG. Der er et højt humør og en indbyrdes god kemi, en lyst til at tage initiativer og en hjælpsomhed på tværs. I projektgruppen er det opfattelsen, at det har gjort en forskel at arbejde med trivsel på en struktureret måde, og at den øgede trivsel ligeledes har gjort medarbejderne mere modstandsdygtige overfor stresspåvirkninger.

¹ Bion, Wilfred (1961). *Erfaringer i grupper*. Hans Reitzels Forlag.

Social kapital i Forsvaret

Konstellationen med dels at gøre brug af Rambølls konsulentbistand og dels at anvende lokale konsulenter har fungeret rigtig godt for OPLOG, og der hersker en stor tilfredshed med udbyttet heraf. Rambøll har taget sig af det grundlæggende i forbindelse med kurser og uddannelse af medarbejderne, hvor det lokale kursuscenter har været med til at koble projektet til andre igangværende projekter, til hverdagen i OPLOG og har dermed været med til at sikre en vellykket implementering. I OPLOG er der enighed om, at projektet har været pengene og anstrengelserne værd. OPLOG har afholdt nogle af omkostningerne til projektet for egen regning.

Anbefalinger:



OPLOG anbefaler, at der gøres brug af de måleredskaber, som ligger inden for rammen af social kapital, idet det således bliver muligt at synliggøre resultatet af arbejdet med social kapital samt den forskel, et sådan projekt kan gøre. Desuden peges på, at information og kommunikation er vigtige elementer i processen suppleret med, at projektgruppen og projektledelsen skal ud og møde medarbejderne – ”se, hør, lyt og mærk, hvad der foregår” (OPLOG, 2015). Det anbefales også, at der skabes et fælles sprog, omkring projektet, som alle forstår og kan koble sig på. Med egne ord har et af succeskriterierne for OPLOG Frederikshavn været:

”Mere af det, der virker – mindre af det, der knirker”(OPLOG, 2015).

6. Opsamling og analyse af pilotprojekternes erfaringer

Beskrivelsen af de fem pilotprojekter peger på fem meget forskellige bevæggrunde for at deltage i pilotprojektet om social kapital. Casebeskrivelserne illustrerer desuden, hvorledes forskellige forståelser af begrebet social kapital har givet anledning til forskellige fokusområder og deraf afledte måder at tilrettelægge og arbejde med social kapital. Hensigten med beskrivelserne og med evalueringsrapporten er, som tidligere beskrevet, at indsamle viden og erfaringer fra arbejdet med social kapital med henblik på at inddrage disse erfaringer i det fremadrettede strategiske arbejde med social kapital i Forsvaret. Derfor følger herunder en opsummering af nogle af de væsentligste erfaringer, som rapporten har belyst, og som FAK ILO mener er vigtige at trække frem i forbindelse med nærværende evaluering. De opsummerede erfaringer præsenteres i vilkårlig rækkefølge. Hernæst uddybes nogle af de erfaringer, som Rambøll Attractor og projektledelsen har peget på i forbindelse med planlægning og implementering af pilotprojektet om social kapital i Forsvaret.

6.1. En sammenfatning af delpiloternes erfaringer med projektet

Positive erfaringer og anbefalinger 	Problematikker og udfordringer 
<ul style="list-style-type: none">• Nedsæt en social kapital projektgruppe med forankring i SU.• Find et passende navn til projektet.• Overvej start- og slutmålinger for at blive klarere på, hvilke udfordringer organisationen står overfor.• Udarbejd en handleplan (som følges).• Konsulentassistance som forudsætning for at lykkes med projektet. Overvejelse af, om	<ul style="list-style-type: none">• Undgå at kalde projektet social kapital – find et mere passende og forståeligt navn• Vær opmærksom på projektræthed i organisationen• Projektet kræver tid – dette kan være en udfordring i en travl hverdag• Svært at komme i gang/få hul på projektet. Mere vejledning, støtte og krav fra centralt hold – også undervejs i projektet.

<p>interne eller lokale konsulenter kan være et supplement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Temagrupper, som arbejder målrettet med vigtige emner inden for rammen af social kapital. Evt. deraf afledte konkrete indsatser. • Café- og dialogmøder (ølkassemøder). • Klar, tydelig og konkret information og kommunikation om projektets formål og status igennem hele projektperioden. • Medarbejderseminarer, foredrag, sociale aktiviteter, teambuilding mv. som fremmende for relationsopbygning. • Forsøg at integrere projekttankegangen i det daglige arbejde og i ledelsesstilen frem for et parallelt forløb. • Få nedfældet de vigtige begreber på skrift – i strategien, i stillingsopslag, ved ansættelsessamtaler, i FOKUS udviklingssamtaler mv. Dette medvirker til at holde gryden i kog. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksterne konsulenter med for lidt viden om Forsvarets arbejde. • For lidt intern kommunikation om projektet kan efterlade en forståelse af, at projektarbejdet er gået i stå. • Når et udviklingsprojekt som social kapital bliver ventil for gamle (uløste) konflikter. • Udefra kommende faktorer som f.eks. Forsvarsforliget kan forstyrre og måske ligefrem ødelægge projektarbejdet. • Når projektdeltagelsen ikke er frivillig . • ”Holde gryden i kog”. • Når projektperioden løbende forlænges. • Overvej om andre kørende projekter understøtter eller spænder ben for det nye projektarbejde.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

6.2. Konsulent- og projektledererfaringer

Nogle af pilotenhederne giver udtryk for, at mere vejledning, støtte og ikke mindst krav fra centralt hold havde været ønskværdigt i forbindelse med projektet. En anden enhed peger på et rigtig godt, konstruktivt og frugtbart samarbejde med både projektledelsen i Forsvaret (FKO og senere FMN) samt de eksterne konsulenter. Flere af enhederne giver udtryk for, at de eksterne konsulenter havde for lidt viden om Forsvaret og de organisationer, som Forsvaret sammenligner sig med, hvilket komplicerede arbejdet med social kapital i praksis, idet uddannelsesforløbene hos Rambøll Attractor blev for abstrakte. Flere af de adspurgte nævnte, at der på tovholderuddannelsen manglede konkrete, håndgribelige og praksisnære eksempler, samt at det var svært for konsulenterne at koble sig på det sprogbrug, der anvendes i Forsvaret.

Beslutningen omkring brugen af eksterne konsulenter i pilotprojektet blev truffet af FKO og HSU. Brugen af interne konsulenter indgik ikke som en option. Rambøll Attractor vandt opgaven i licitation og udarbejdede et forslag til, hvordan projektet kunne gennemføres. Rambøll Attractors erfaringer med Forsvaret uddybes i det følgende.

Et konsulentperspektiv på arbejdet med social kapital i Forsvaret

Ifølge Rambøll Attractor var formålet med tovholderuddannelsen at *”at øge tovholderernes viden om hvordan man kan arbejde med social kapital i praksis. Dagene er en lejlighed til at få yderligere inspiration, samt dele erfaringer på tværs af enhederne. På dagene vil der tillige blive arbejdet med tovholderrollen, herunder værktøjer til involvering af den øvrige organisation”*². En anerkendende og udforskende tilgang med deltagerens erfaringer i centrum er udgangspunktet for den videre udvikling – *”de enkelte pilotenheder skulle føle sig anerkendt og spurgt, så pilotprojekterne gav mening for dem”*.

I forbindelse med tovholderuddannelsen hørte konsulenterne ofte udtryk som *”sådan er det bare”*, og *”er det [social kapital] ikke bare det, vi kalder korpsånd”*. Dette opfattede man som udtryk for en meget stærk og gammel organisationskultur, og tovholderne blev således centrale aktører i forhold til at stille spørgsmålstejn ved *”sådan er det bare”* og bidrage til at skabe nogle

² Citaterne i afsnit 6.2 er hentet fra: ”Social kapital i Forsvaret – RMC intervention, teoretiske begreber og tanker om processen” af Heidi Graff, 2015.

Social kapital i Forsvaret

konkrete og positive tiltag, som kunne forandre organisationen nedefra og op. Der virkede til at være et massivt behov for at rette fokus mod medarbejdernes oplevelse af fair processer og tilrette nogle tiltag derefter.

Fra et konsulentperspektiv oplevede konsulenterne en afgørende central ledelsesmæssig opbakning og prioritet i forhold til arbejdet med social kapital. Dog peges også på personaleudskiftninger på ledelsesniveau som en udfordring for implementeringen af social kapital, idet information og viden forsvandt, og projektarbejdet oplevedes at gå i stå. Der er ligeledes forekommet udskiftninger i konsulentteamet undervejs i processen, hvilket nogle af enhederne har peget på som værende problematisk, hvorimod andre oplevede, at udskiftningerne var til det bedre. Pilotprojektet har ifølge Rambøll til tider manglet en intern "driver" i betydningen en ledelsesmæssig instans, der kunne følge op på "rigets tilstand" og sørge for, at projektet bevægede sig i den rigtige retning. Konsulenterne oplevede, at andre igangværende projekter kom til at stjæle fokus fra arbejdet med social kapital, og at eksempelvis persontypologier (personlighedsprofiler), som blev anvendt i en af enhederne, stod i kontrast til tankegangen og formålet med at arbejde med social kapital. Persontypologier tager udgangspunkt i det enkelte individ, hvilket står i modsætning til grundtanken i social kapital, som går på, at man ved at opbygge og udnytte stærke relationer i en organisation, kan gavne kvalitet og effektivitet samtidig med, at man styrker trivslen og et godt psykisk arbejdsmiljø.

Desuden nævnes det af Rambøll, at arbejdet med social kapital i Forsvaret kontinuerligt blev omtalt som "et projekt", hvilket kan synes problematisk i forhold til et ønske om og forsøg på at nuancere og skabe vedvarende forandringer i organisationen. Sådanne forandringer kan ikke anses som et projekt med en defineret afslutning men kræver, at der fortsat arbejdes på at holde liv i processen. Ledelsens fortsatte opbakning og tovholderens engagement og funktion er i den forbindelse særligt vigtig (Rambøll Attractor, 2015).

Et projektlederperspektiv på arbejdet med social kapital i Forsvaret

I FKO overvejede man indledningsvist, hvorledes pilotprojektet om social kapital skulle administreres ledelsesmæssigt - om det var hensigtsmæssigt med en involveret styring af delpilotprojekterne fra centralt hold - eller om det var mere meningsfuldt at placere ansvaret for projekterne lokalt. Det blev besluttet, at sidstnævnte ville være det bedste udgangspunkt i lyset af ønsket om lokal forankring og ejerskab. I forbindelse med tovholderuddannelserne faciliteret af Rambøll Attractor blev det af FKO anerkendt, at enhederne bevægede sig i forskellige retninger i deres måder at arbejde med social kapital. Dog var det et krav fra FKO, at projekterne blev forankret i det lokale samarbejdsudvalg.

Blandt vanskeligheder i projektplanlægningsfasen og i udrulningen af pilotprojektet påpeges det retrospektivt af Værnsfælles Kommando (VFK, tidligere FKO), at særligt udviklingen af projektet med fordel kunne have været grebet mere hensigtsmæssigt an. Frem for at skræddersy et pilotprojekt uden brugerinddragelse, som det var tilfældet med social kapital, anbefales det fremadrettet at inddrage brugerne i designet, definitionen og implementeringen af projektet. Med brugerne forstås ledere og medarbejdere i de pågældende enheder. Dette for at sikre højere grad af medejerskab og ikke mindst relevans for de involverede parter. Desuden anbefales det at overveje, om konsulentopgaven med fordel kunne forankres internt i Forsvaret, idet Forsvarets egne konsulenter må forventes at besidde et større kendskab til intervention og udviklingsprojekter i Forsvaret, og ydermere være behjælpelige med oversættelsesarbejdet fra teori til praksis³. Derudover peges også på Forsvarsforliget, som en besværliggørende faktor i projektperioden samt på, at sideløbende projekter kan være med til at sløre virkningen af social kapital - særligt i tilfælde, hvor der har været anvendt et måludgangspunkt.

³ Såfremt konsulentopgaven forankres internt vil det dog ikke være muligt at anvende FUSA midler til at dække omkostningerne forbundet hermed.

I lighed med Rambøll Attractor peger VFK også på problematikken omkring at italesætte arbejdet med social kapital som et projekt. Der hersker en vis projektræthed blandt Forsvarets medarbejdere, som muligvis kunne være undgået, hvis man havde omtalt og kaldt arbejdet med social kapital noget andet (VFK, 2015)

6.3. Når social kapital i praksis bevæger sig væk fra udgangspunktet

Erfaringerne fra arbejdet med social kapital i Forsvaret giver desuden indblik i det oversættelsesarbejde, der er foregået omkring begrebet social kapital – begrebets teoretiske betydning – og dets anvendelse i praksis i Forsvaret. Som Rambøll Attractor fremhæver, er social kapital blevet sidestillet med korpsånd, hvilket illustrerer, at der sker en oversættelse – eller viser sig et behov for oversættelse – som medvirker til, at begrebet relateres til og kobles til Forsvarets kultur og Forsvarets virke. I den traditionelle forståelse⁴ betegner korpsånd følelsen af samhørighed og viljen til at sætte fællesskabet og den enhed, man indgår i, højere end individuelle interesser, hvor social kapital snarere bør opfattes som et strategisk værktøj som anvendes med det formål at forbedre organisationens evne til at løse kerneopgaven. Forudsætningen herfor er, som definitionen af social kapital antyder, et samarbejde baseret på høj grad af tillid og retfærdighed.

”Tillid og samarbejde er en del af det at have korpsånd, men korpsånd er også alt muligt andet. Korpsånd er også et spørgsmål om at have fælles mål, fælles normer og værdier, som ligger ud over tankegangen i social kapital. Det er for nemt at pakke social kapital ind i korpsånd. Man kan godt opleve korpsånd i en enhed med en stærk leder, hvor organisationen samtidig er fyldt med mistillid, manglende samarbejde mv. (...) Man kan ikke sætte lighedstegn mellem korpsånd og social kapital” (FPS, 2015).

Bag social kapital står tre helt centrale begreber: *tillid*, *retfærdighed* og *samarbejde*. Tillid og retfærdighed er to af grundstenene i social kapital og forudsætningen for, at vi kan tale om og arbejde med samarbejdsevne som den tredje grundsten. Samarbejdsevnen afhænger af, om der er tillid og retfærdighed og omvendt. Samarbejdsevne handler også om struktur og rammer og om, hvilke praktiske muligheder, som medarbejdere og ledelse har for at mødes og udvikle relationer, men i social kapital tankegangen, kan samarbejdsevnen ikke stå alene. Et godt samarbejde næres af et samspil mellem ledelse og medarbejdere, der bygger på tillid. Følelsen af at blive retfærdigt behandlet er vigtig for viljen til at samarbejde med både kolleger og ledelse i en virksomhed. Social kapital empiriske grundlag og dermed de resultater, som arbejdet med social kapital forskningsmæssigt har vist at kaste af sig, hviler på, at alle tre begreber er i spil. Spørgsmålet er derfor, hvad det gør ved projektet, hvis vi fjerner begreberne tillid og retfærdighed og udelukkende fokuserer på samarbejde? Hvad går vi glip af?

Beskrivelserne af pilotprojekterne rummer eksempler på, at begreberne tillid og retfærdighed ikke har givet mening, og at man derfor har valgt udelukkende at fokusere på samarbejdet. Begreber fra social kapital har delvist været anvendt – f.eks. *brobyggende* og *forbindende social kapital* som de samarbejdsrelationer, man særligt har ønsket at optimere. Udgangspunktet for arbejdet med at forbedre organisationens sociale kapital er imidlertid, at der fokuseres på at skabe tillid samt en oplevelse af retfærdighed for netop at kunne arbejde på at forbedre samarbejdsrelationerne. De fleste af de adspurgte i pilotenhederne har oplevet, at arbejdet med social kapital har haft en mærkbar effekt lokalt. Denne effekt spænder lige fra ændringer i strukturer og dokumenter, ændrede arbejdsgange og mødestrukturer til større fokus på kerneopgaven, forbedret samarbejdsklima og gladere og mere tilfredse medarbejdere. Spørgsmålet er blot, om disse forbedringer kan tilskrives arbejdet med social kapital, hvis dette arbejde har bevæget sig for langt væk fra udgangspunktet?

⁴ Kilde: Carl von Clausewitz, *Vom Kriege*, 1832.

7. FAK ILO's anbefalinger

På baggrund af de i rapporten evaluerede erfaringer med pilotprojektet om social kapital, skal FAK ILO i det følgende komme med fagligt funderede anbefalinger til fremtidigt arbejde med social kapital i Forsvaret. Disse anbefalinger skal ses som et supplement til de anbefalinger, som er fremkommet ude i enhederne samt input fra konsulenter og projektledelse.

Omdøb social kapital, så det taler ind i den lokale kontekst:

Erfaringerne viser, at det har været vanskeligt for størstedelen at forene sig med begrebet social kapital. Nogle har misforstået betydningen af social kapital, hvor andre ikke har kunnet relatere det til praksis. Det anbefales derfor at italesætte arbejdet med social kapital, så det giver mening lokalt. En mulighed kunne være at bruge begreberne tillid, retfærdig og samarbejde eller finde på et helt nyt navn, som vi har set eksempler på i enhederne. Begrebet social kapital bliver da et ledelsesgreb, som ikke italesættes ud i organisationen, men som oversættes lokalt for at skabe mening.

Brugerinddragelse:

Det anbefales desuden at inddrage brugerne, dvs. både ledere og medarbejdere med interesse for arbejdsmiljøarbejde, i designet, definitionen og implementeringen af arbejdet med social kapital. Dette med henblik på at sikre medejerskab og ansvarsfølelse i forbindelse med det videre arbejde. Flere af enhederne har haft gode erfaringer med at nedsætte en arbejdsgruppe med en bred repræsentation fra de forskellige personelgrupper og med både ledelse, medarbejdere og SU repræsenteret.

Overvejelser omkring effekt og virkning:

Ydermere anbefales det forud for arbejdet med social kapital at gøre sig meget klart, hvordan man vil se og vurdere effekterne af dette arbejde. Det kan i nogle tilfælde give mening at foretage en før- og eftermåling, men dette er ikke en forudsætning for at lykkes med at forbedre den sociale kapital i organisationen. Som vi har set kan det være svært at få et retvisende måleresultat med såkaldte "rene mål", særligt i tilfælde, hvor der har kørt andre processer og projekter sideløbende med social kapital. Effektmål kan således også være et ønske om forandrede strukturer eller processer, som vi har set det i nogle af enhederne. Det væsentligste er dog, at dette overvejes på forhånd, således at man ved, hvad man kigger efter.

Hold fast i grundbegreberne i social kapital:

Idet en vis grad af oversættelse af begrebet social kapital nødvendigvis må finde sted både i forbindelse med at finde et passende navn, som nævnt herover, men også i forbindelse med at tilpasse arbejdet med social kapital til den lokale kontekst, anbefales det at holde fast i grundbegreberne. Hermed menes de centrale begreber i social kapital, dvs. tillid, retfærdig og samarbejde (også kaldet de tre diamanter), og måden disse indgår i løsningen af kerneopgaven. Derudover de forskellige former for social kapital; forbindende social kapital (relationerne mellem organisationens forskellige niveauer); brobyggende social kapital (relationerne på tværs af enheder eller faggrupper) og samlende social kapital (relationerne internt i den enkelte enhed eller faggruppe).

Integrer arbejdet med at forbedre den sociale kapital i den daglige praksis:

Nogle har oplevet arbejdet med social kapital som et parallelt forløb, som har været svært at forene med daglige rutiner og arbejdspraksis. Det anbefales derfor, at de aktiviteter og tiltag, som indgår i arbejdet med at forbedre den sociale kapital, integreres med det daglige virke.

Formålet er således, at arbejdet med tillid, retfærdighed og samarbejde bliver en naturlig del af hverdagen på en måde, så det ikke opfattes som et dekoblet projekt, der trækker unødige ressourcer. Dette antages ligeledes at modvirke føromtalt projektræthed og modstand i forbindelse med introduktionen af endnu et projekt.

Kobling til andre igangværende projekter og processer:

Om end det i rapporten påpeges, at andre igangværende projekter og/eller processer kan komme til at forstyrre eller stjæle tid og fokus fra arbejdet med social kapital, er det et vilkår på de fleste arbejdspladser, at der er gang i flere ting på samme tid. Derfor anbefales det, at arbejdet med social kapital forsøges koblet sammen med andre igangværende tiltag eller processer. Dette har vi set eksempler på bl.a. hos OPLOG, hvor social kapital blev sammentænkt med værdibaseret ledelse og et trivselsforløb. Arbejdet med social kapital bliver særligt virkningsfuldt, når det bliver en integreret del af hverdagen, som det også er beskrevet i afsnittet herover.

Løbende information og kommunikation:

Nogle af de adspurgte i enhederne har peget på for lidt information og kommunikation om arbejdet med social kapital, hvilket har resulteret i en opfattelse af, at projektarbejdet har været gået i stå. Forskning peger på syv faktorer, som både er årsag til og virkning af en høj social kapital, og udover fælles mål, fælles viden og gensidig respekt, handler de resterende fire faktorer om kommunikation; Hyppig kommunikation, rettidig kommunikation, problemløsningsorienteret kommunikation og præcis kommunikation. Disse syv elementer understøtter samarbejdet om kerneopgaven, og hvor de er til stede, opleves højere produktivitet og mere medarbejdertilfredshed (Gittel, 2012). Derfor anbefales det, at løbende information og kommunikation tænkes ind i processen, idet dette er medvirkende til at forbedre den sociale kapital.

Konsulentfunktion:

Pilotenhederne har fremhævet både fordele og ulemper ved at benytte eksterne konsulenter til udviklingsopgaver i Forsvaret. Under hensyntagen til ressourcer kunne man overveje fremadrettet at gøre brug af interne konsulenter eller anden relevant faglighed i udviklingen og implementeringen af arbejdet med social kapital i Forsvaret⁵.

8. Konklusion

Overordnet set har pilotenhederne oplevet, at arbejdet med social kapital har været indsatsen værd. Om end erfaringerne og den oplevede grad af effekt varierer, er der ingen af enhederne som peger på, at projektet har været meningsløst og uden effekt. Som fremhævet i rapporten, har en lokal tilpasning af begrebet social kapital, og dermed en oversættelse af begrebet fra teori til praksis, været gennemgående for alle pilotenhederne. Dette står fortsat som en anbefaling til det fremadrettede arbejde med social kapital i Forsvaret, men det anbefales samtidig, at grundbegreberne i social kapital fastholdes for at sikre, at det der arbejdes med, er social kapital og ikke eksempelvis et trivselsprojekt. Hermed bliver det ligeledes mere håndgribeligt at evaluere på effekten af at arbejde med social kapital.

Arbejdet med at sikre tilstedeværelsen af en tilpas faglighed omkring social kapital i praksis vurderes som essentiel i forhold til virkning og resultat. Dette kan effektueres via intern eller

⁵ Såfremt konsulentopgaven forankres internt vil det dog ikke være muligt at anvende FUSA midler til at dække omkostningerne forbundet hermed.

Social kapital i Forsvaret

ekstern konsulentbistand forud for – og i processen med at forbedre den sociale kapital. I den forbindelse vurderes det, at arbejdet med social kapital må antage en mere vedvarende form, hvorved det ikke anskues som et projekt med en på forhånd defineret afslutning, men at der fortsat og løbende arbejdes på at holde liv i processen med at forbedre organisationens sociale kapital.

9. Litteraturliste

Faglitteratur:

Andersen, H. & Kaspersen, L.B., 2007. Klassisk og moderne samfundsteori, 4. udgave. Hans Reitzels Forlag. S. 345-366.

Gittel, J.H., 2012. Effektivitet i sundhedsvæsenet, samarbejde, fleksibilitet og kvalitet. Munksgaard.

Moltke, H.V. & Graff, H., 2014. Social kapital i organisationer. Ledelse kommunikation og samarbejde. Dansk Psykologisk Forlag. S. 9-310.

Olesen, K.G, Thoft, E., Hasle, P. & Kristensen, T.S., 2008. Virksomhedens sociale kapital. Hvidbog. Arbejdsmiljørådet & Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). S. 4-187.

Hjemmesider:

http://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/social_kapital

<http://www.socialkapital.org>

Interne dokumenter:

Graff, H., 2015. Social kapital i Forsvaret – RMC intervention, teoretiske begreber og tanker om processen. Rambøll Attractor. Dokument til Forsvaret.

"Ansøgning om tilskud. Beskrivelse af indsats", Forsvarskommandoen, 2012.

Rammeaftale 17.10, Managementkonsulentbistand, delaftale 5, Human Resources. Rambøll Attractor.