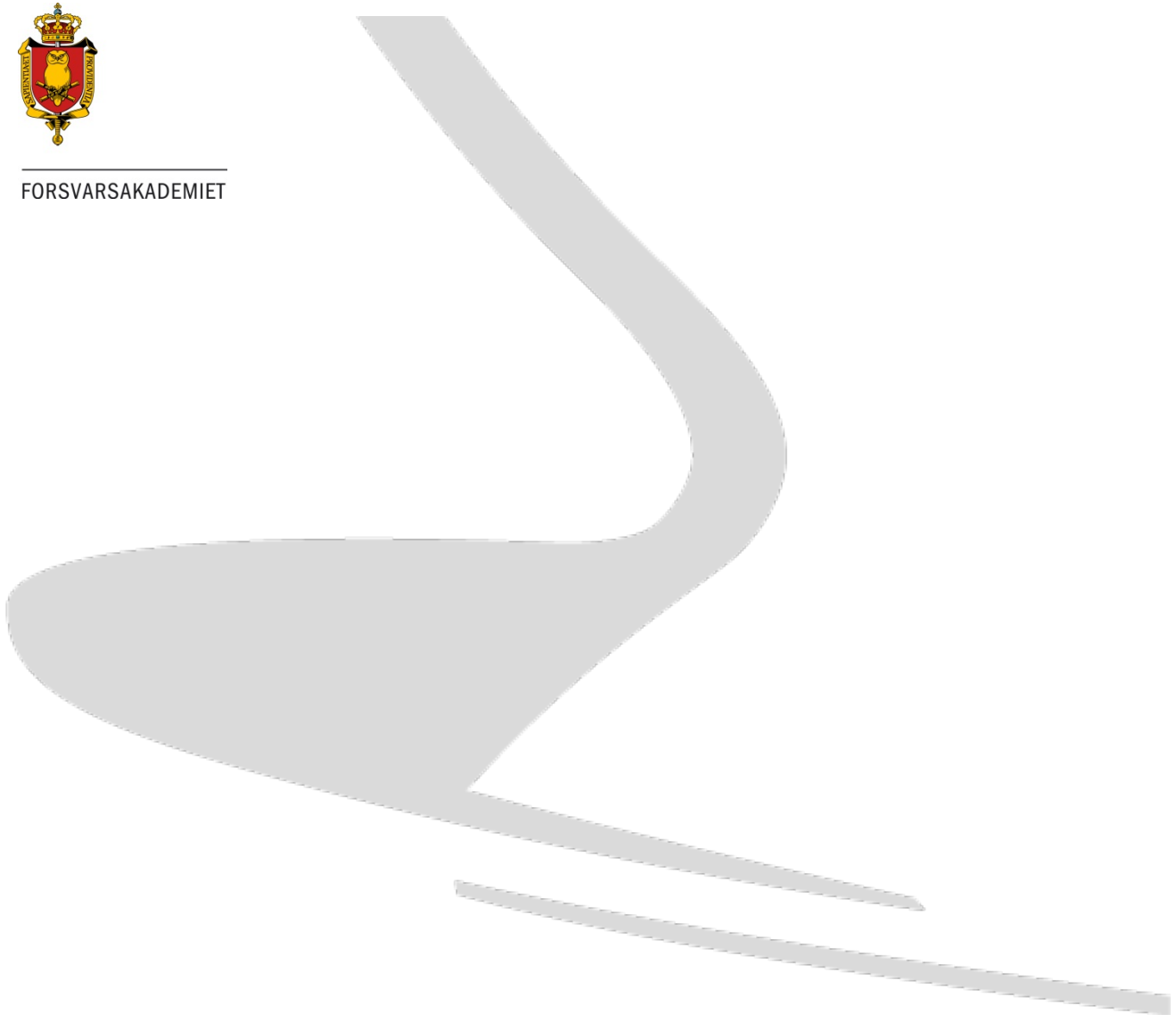




FORSVARSAKADEMIET



EVALUERINGSRAPPORT DEL II
JUNI 2017

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 ifølge gældende lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug ved anmeldelser.

Tine Toft Nørgaard, Institut for Ledelse og Organisation
Evalueringsrapport: Social kapital i Forsvaret – et pilotprojekt
Rapport nr. 2 af 2

København juni 2017
Forsvarsakademiet
Svanemøllens Kaserne
2100 København Ø
Tlf.: +45 728 17000

Ansvarshavende redaktør: dekan Ole Kværnø

Layout: Forsvarsakademiet

ISBN: 978-87-7147-256-1[M1][TTN2]

Indholdsfortegnelse

1.	Evaluering af "Social kapital i Forsvaret – et pilotprojekt" – DEL II	4
2.	Evalueringsrapportens formål og opbygning	4
2.1.	Pilotprojekter	4
2.2.	Konsulentbidrag.....	5
2.3.	Projektledelse og styring.....	5
3.	Evalueringsrapportens opgave	5
4.	Metode.....	5
4.1.	En interviewbaseret undersøgelse.....	6
5.	Evaluering af arbejdet med social kapital – de nye pilotprojekter.....	6
5.1.	Social kapital i 1 LOGBTN – sammentømring.....	6
	Erfaringer fra projektet.....	7
	Effekt og virkning	8
	Anbefalinger	8
5.2.	Social kapital i ATW – "Social Kapital på Spil"	9
	Introduktion til "Social Kapital på Spil"	10
	Erfaringer med "Social Kapital på Spil" i ATW	10
	Effekt og virkning	11
	Anbefalinger	12
5.3.	Opsamling på erfaringer fra de nye pilotprojekter.....	12
6.	Opfølgende status på tidligere evaluerede enheder	13
6.1.	Social kapital i FPS: FPS 2017 – et ikke-projekt	13
6.2.	FMI: Vores FMI – "Her skabes social kapital"	14
6.3.	HDFYN: Når "gammel strøm" kommer op til overfladen.....	16
6.4.	2 LOGBTN: Arbejdsglæde	16
6.5.	OPLOG: Fra gammel til ny organisation	17
6.6.	Opsamling på tidligere evaluerede enheder	18
6.7.	Når projekter som social kapital fravælges	18
7.	Analyse af pilotprojektet i sin helhed	19
7.1.	Social kapital i et krydspres	19
8.	FAK ILO's anbefalinger	20
8.1.	Supplerende anbefalinger	21
9.	Konklusion.....	22
10.	Litteraturliste	24

1. Evaluering af "Social kapital i Forsvaret – et pilotprojekt" – DEL II

Med henvisning til evalueringsrapporten "Social kapital i Forsvaret – et pilotprojekt" udgivet i juli 2016¹ tjener nærværende evalueringsrapport som opfølgning samt afslutning på den tidligere evaluering af pilotprojektet. Kendskab til den tidligere udgivne evalueringsrapport er således en forudsætning for forståelsen af nærværende slutevaluering, herunder for forståelsen af og tilgangen til social kapital som projekt i Forsvaret. Slutevalueringen af "Social kapital i Forsvaret – et pilotprojekt" navngives og omtales som "DEL II".

Institut for Ledelse og Organisation ved Forsvarsakademiet (FAK ILO) har i lighed med den tidligere evaluering og i samarbejde med styregruppen for Social Kapital i Forsvaret – forestået nærværende evaluering af pilotprojektet. Evalueringens formål og opbygning uddybes i det følgende.

2. Evalueringsrapportens formål og opbygning

Det overordnede formål med slutevalueringen er at evaluere de delprojekter, som ikke blev evalueret i 2015. Derudover indeholder evalueringen en opfølgende status på de tidligere evaluerede delprojekter med henblik på at belyse udviklingen/stagnationen i arbejdet med social kapital, således at denne erfaring kan bruges i det fremadrettede strategiske arbejde i Forsvaret. Derudover vil evalueringen undersøge årsager til, at enheder, som indledningsvist overvejede at deltage i pilotprojektet, besluttede sig for ikke at være med.

I lighed med Evalueringsrapport DEL I er denne rapport opbygget, således at kun de væsentligste pointer i forhold til de i afsnit 3 opstillede fokusområder medtages. I afsnit 5 præsenteres de nye pilotenheders erfaringer, og i afsnit 6 gives en opsummering af de tidligere evaluerede enheder. Afsnit 7 indeholder en analyse af pilotprojektet i sin helhed, og i afsnit 8 fremføres FAK ILO's anbefalinger til fremtidigt arbejde med social kapital i Forsvaret.

2.1. Pilotprojekter

To nye pilotenheder er kommet til projektet om social kapital siden evalueringen i 2015/2016. Det drejer sig om følgende enheder:

- 1. Logistikbataljon (1 LOGBTN)
- Air Transport Wing (ATW)

Ovennævnte enheder vil være genstand for evaluering efter samme princip som de tidligere evaluerede enheder. Dog adskiller ATW's pilotprojekt sig fra tidligere pilotprojekter, idet ATW har anvendt spillet "Social Kapital på Spil" som udgangspunkt for sit arbejde med at højne den sociale kapital i enheden. "Social Kapital på Spil" gennemgås yderligere i afsnit 5.2.

Ud over de to nye pilotprojekter gives, som nævnt, en opfølgende status på tidligere evaluerede delprojekter. Det drejer sig om følgende:

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

¹ Empiriindsamlingen foregik i efteråret 2015, og evalueringsrapporten blev udgivet i juni 2016.

2.2. Konsulentbidrag

Som det fremgår af devalueringen, har Rambøll Attractor bistået Forsvaret med implementering af social kapital i Forsvaret i form af en tovholderuddannelse samt facilitering af forskellige projekter og deres gennemførelse lokalt. I mellemtiden er Rambøll Attractor blevet en del af Mannaz A/S². Mannaz har ikke været yderligere involveret i hverken de nye eller de tidligere evaluerede pilotprojekter. Der arbejdes hen imod, at Mannaz indtager en central rolle på et afsluttende seminar om social kapital, som forventes afholdt i september 2017.

2.3. Projektledelse og styring

Pilotprojektet har siden midtvejsevalueringen været forankret under Forsvarsministeriets (FMN) Hovedsamarbejdsudvalg (FMN HSU) og opfølges i en styregruppe sammensat af repræsentanter fra FMN, FPS, FMI, Værnsfælles Kommando (VFK), herunder FAK, pilotprojektgruppen, Kompetencesekretariatet og de faglige organisationer (CS, HKKF og HOD). Dertil skal nævnes, at to projektmedarbejdere i FMN har overtaget den centrale projektledelse, siden projektet blev evalueret i 2015/2016.

3. Evalueringsrapportens opgave

I lighed med Evalueringsrapport DEL I er formålet med Evalueringsrapport DEL II at opsamle væsentlige erfaringer i forhold til brugernes opfattelser af pilotprojektet om social kapital. Rapporten vil endvidere fremhæve brugernes anbefalinger til det videre arbejde med og forankringen af arbejdet med social kapital i Forsvaret.

De nye pilotprojekters arbejde med social kapital er blevet undersøgt med udgangspunkt i 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 vil FAK ILO i afsnit 8 komme med anbefalinger vedrørende ovenstående punkter.

4. Metode

I lighed med Evalueringsrapport DEL I er den metodiske tilgang også her eksplorativ, idet formålet er at belyse forskellige erfaringer og måder at arbejde med social kapital på 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 i den daglige praksis. Således bliver hverken teori eller evalueringsforskning omdrejningspunkt i nærværende evalueringsrapport. Derimod udgør begrebet *kritisk nærhed* (Nørgaard & Holsting, 2015) et metodisk bagtæppe, idet evaluator på én og samme tid bevæger sig "inden for" og "uden for" sit genstandsfelt, som er en evaluering af arbejdet med social kapital i praksis.

² 1. januar 2017 blev Attractor en del af Mannaz A/S, som arbejder med kompetenceudvikling af ledere, projektledere og vidensmedarbejdere.

Om end evalueringsopgaven er rettet mod en bestemt genstand (arbejdet med social kapital i Forsvaret) med en række på forhånd givet opmærksomhedspunkter, anskues evalueringsarbejdet som en opdagelses- og læreproces såvel som en politisk proces (Dahler-Larsen, 2010).

Det er ikke intentionen med nærværende evalueringsrapport at præsentere en model for vellykket implementering af arbejdet med social kapital i Forsvaret. Ambitionen er derimod at udforske forskellige projekter og processer og om muligt pege på sammenhænge og forskelle.

4.1. En interviewbaseret undersøgelse

Der er blevet gennemført interviews med en række medarbejdere og chefer hos henholdsvis 1 LOGBTN og ATW. Som ekspliciteret i midtvejsevalueringen er udfordringen med den kvalitative undersøgelsesmetode, dels at metoden er tids- og ressourcekrævende, dels at den viden, der opnås, ikke nødvendigvis kan generaliseres. Det betyder, at de opsamlede erfaringer, 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 disse hviler på forfatterens forståelse, bearbejdning og fortolkning af det indsamlede materiale.

Der er gennemført i alt syv interviews (hos 1 LOGBTN og ATW), og dertil kommer fire videokonferencer og ét telefoninterview. Empiriindsamlingen er foregået i perioden 1/5-31/5 2017. Interviews hos 1 LOGBTN og ATW er gennemført på baggrund af enslydende interviewguider vedlagt som bilag 1. Til interviewene hos ATW blev anvendt tillægsspørgsmål til interviewguiden i forbindelse med ATW's anvendelse af "Social Kapital på Spil". Disse tillægsspørgsmål er sammenfattet i punktform i afsnit 6. Videokonferencer og telefoninterview er gennemført på baggrund af opfølgende interviewspørgsmål vedlagt som bilag 2. Analyse og fortolkning af interviewmaterialet bygger på de i afsnit 3 fremførte fokuspunkter.

5. Evaluering af arbejdet med social kapital – de nye pilotprojekter

I det følgende uddybes de to nye pilotprojekters erfaringer med arbejdet med social kapital på baggrund af de gennemførte interviews og det for FAK ILO forelagte skriftlige materiale om pilotprojekterne.

5.1. Social kapital i 1 LOGBTN – sammentømring

"Samarbejde og bred vidensdeling – det at skabe en forståelse af, hvad andre i bataljonen laver. En retfærdig fordeling af belastningen i hverdagen" (1 LOGBTN, 2017).

I 1 LOGBTN har arbejdet med social kapital handlet om at skabe fællesskab og vidensdeling på tværs af en stor bataljon med vidt forskellige faggrupper.

En arbejdspladsvurdering (APV) gennemført i slutningen af 2014 pegede på, at mange medarbejdere i bataljonen oplevede et stort arbejdspress og i den forbindelse følte sig udmattede og stressede. Dertil kommer oplevelsen af, at man ikke rigtig var "landet" efter de sammenlægninger og omstruktureringer, som fandt sted som følge af Forsvarsforliget 2012. I forbindelse med et ledelseskift blev der i chefkredsen i 2015 gennemført en mission, vision og strategi-proces, hvor soldaternes oplevelse af stress ligeledes var en udfordring, man gerne ville løse. Udfordringen bestod bl.a. i at skabe fællesskab på tværs af bataljonen. 1 LOGBTN repræsenterer meget forskellige faggrupper, idet bataljonen består af civile læger og sygeplejersker, værnepligtige, et

Social kapital i Forsvaret

logistikkompagni, to sanitetskompagnier samt en kursussektion, der hovedsageligt gennemfører sanitetsrelaterede kurser for Hæren. Således blev det besluttet at opdele bataljonens kerneopgave i tre hovedopgaver bestående af 1) at uddanne værnepligtige, 2) at uddanne operative logistikkompagnier og 3) sanitetstjeneste.

SU har været orienteret om pilotprojektet og har medvirket i drøftelser om emnet, men arbejdet med social kapital har været og er ledelsesdrevet i bataljonen. Med inspiration fra 2 LOGBTN³ blev pilotprojektet initieret af den tidligere chef for bataljonen og forankret i 2. Sanitetskompagni. Senere blev projektet genoptaget og videreført af nuværende bataljonschef. I det chefgruppen tidligere har oplevet en vis skepsis over for akademiske begreber og tiltag som social kapital, er begrebet ikke blevet anvendt direkte over for medarbejderne, men er derimod blevet oversat til: *"Samarbejde og bred vidensdeling – det at skabe en forståelse af, hvad andre i bataljonen laver. En retfærdig fordeling af belastningen i hverdagen."* På chefniveau har arbejdet med social kapital handlet om grundbegreberne *tillid, retfærdighed* og *samarbejde*. Ledelsen er af den opfattelse, at høj social kapital er lig med en høj grad af gensidig forståelse og accept, som bidrager til fælles opgaveløsning samt tillid til, at der prioriteres rigtigt.

Erfaringer fra projektet

Med henblik på at imødekomme problematikken omkring udmattelse og stress og forsøge at skabe en alsidig og organisatorisk ny bataljon har 1 LOGBTN gennemført tre overordnede aktiviteter under paraplyen social kapital:

1. Kursus med temaet "Planlæg din egen tid":

Dette kursus var målrettet ansatte med en dagligdag i kontormiljø. Formålet med kurset var at give medarbejderne redskaber til at strukturere deres tid bedre for derved (forhåbentlig) at opnå større overblik over arbejdsdagen og nedbringe oplevelsen af stort arbejdspress. Der var et begrænset antal pladser på kurset, men hensigten var, at de, som deltog, kunne blive ambassadører og hjælpe med at udrulle værktøjerne yderligere i organisationen. Kort fortalt var forventningen, at det ville skabe mere overblik og ro, mindre stress og i sidste ende bedre soldater, hvis medarbejderne blev bedre til at planlægge både arbejdsliv og fritid.

2. Kursus i visuel kommunikation "Grafisk visualisering":

Formålet med dette kursus var at styrke og forbedre instruktøraktiviteter i bataljonen. Kurset var primært henvendt til stregbefalingsmænd, som indgår i instruktørvirke. Formålet var at klæde instruktørerne på til at bruge visuel kommunikation i undervisningen. Dette var ligeledes med henblik på at lette forberedelsesbyrden, således at alt undervisningsmateriale ikke nødvendigvis skal forberedes forud for undervisningen; aktiviteten kan derimod indgå i undervisningen, hvormed de studerende ligeledes får kendskab til redskaber i grafisk visualisering.

3. Sommerfest 2016 "Sammentømringsarrangement":

I forlængelse af en kort tjenestedag samledes hele bataljonen i kasernens gymnastiksal, hvor cheferne indledningsvist orienterede om, hvad der rørte sig på tværs af bataljonen. Efterfølgende bestod dagen af socialt samvær og forskellige konkurrenceaktiviteter med hold sammensat på tværs af bataljonen efterfulgt af fælles spisning og afslutning.

Sommerfesten var ifølge de adspurgte i bataljonen en stor succes, hvorfor det blev besluttet at afholde et lignende arrangement i august 2017. Endvidere har der for nylig været afholdt en fælles militær øvelse i bataljonen. Idéen til denne øvelse opstod på baggrund af følgende problemstilling: *"Når vi mødes på tværs, er det altid i et auditorium eller en gymnastiksal – det er aldrig i militær sammenhæng, som jo er grunden til, at vi er her"* (1 LOGBTN, 2017). Erfaringerne

³ 2 LOGBTN deltager ligeledes i pilotprojektet og befinder sig på Aalborg Kaserner i lighed med 1 LOGBTN.

fra denne øvelse er ligeledes meget positive, og man planlægger derfor at iværksætte en ny øvelse i 2018.

Af højdepunkter i projektperioden nævnes de tre store aktiviteter beskrevet herover, hvor særligt sommerfesten samt den militære øvelse, som fandt sted i april 2017, fremhæves. De adspurgte i bataljonen er enige om, at *"det er sådanne arrangementer, som bidrager til at skabe et bedre sammenhold på tværs af enhederne."* Om øvelsen nævnes endvidere: *"Tit ses staben ikke sammen med de andre og på lige fod. Det var godt at være sammen ude (...) på soldaterfront. Der blev skabt nogle bånd på tværs – og et bedre sammenhold"* (1 LOGBTN, 2017).

Af vanskeligheder i perioden nævnes, at det har været svært at få soldaterne til at acceptere projektet. Der synes generelt at være en vis modstand mod nye tiltag, også selvom social kapital i dette tilfælde er blevet oversat til noget mere håndgribeligt. Det påpeges endvidere, at justeringer undervejs i projektet har været udfordrende – *"det at identificere, at noget virker, og så få mere af det, det har været svært"* (1 LOGBTN, 2017). Det forekommer ydermere vanskeligt at måle effekten af arbejdet med social kapital i bataljonen, idet pilotprojektet ikke er blevet italesat som et pilotprojekt udadtil i organisationen. Samtidig er det svært at vurdere, om det er fokus på at højne den sociale kapital, som har skabt resultater, eller om årsagen skal findes i ledelsesskift eller andet.

Effekt og virkning

Den oplevede effekt af at have haft fokus på at højne den sociale kapital i bataljonen er positiv. Pilotprojektet har gjort det muligt at gøre noget på tværs i et forsøg på at samle og sammentømre bataljonen – dvs. et fokuseret arbejde med den brobyggende sociale kapital. Det fremhæves, at effekterne af de aktiviteter, som har været iværksat under paraplyen social kapital, sandsynligvis ikke af medarbejderne forbindes med social kapital. Soldaten er således ikke vidende om, at grundlaget for disse aktiviteter og arrangementer er et pilotprojekt om social kapital i Forsvaret – *"men spørges direkte til festen, til øvelsen mv., vil svaret være positivt"* (1 LOGBTN, 2017).

Effekten af de to kurser har bl.a. været, at nye teknikker bliver anvendt i dagligdagen både i forhold til planlægning og i forbindelse med instruktørvirke og nye formidlingsredskaber: *"Når jeg har en korporal, som sætter sin deling til at reflektere over en problemstilling via flipovers – så er det et nyt redskab fra kurset"* (1 LOGBTN). Forhåbningen er, at der skabes en bevægelse, hvor medarbejderne bliver bedre til at formidle, således at der lige så stille sker vidensdeling på tværs, idet delingerne deler nye tendenser og viden med hinanden. En anden afledt effekt ved kurserne er, at de har bidraget til at skabe nye netværk på tværs, idet medarbejdere fra forskellige søjler er blevet bragt sammen og har kunnet dele erfaringer med hinanden.

Effekten af arbejdet med social kapital i 1 LOGBTN har man endvidere kunnet læse i bataljonens budgetudkast for 2018, hvor social kapital i udgangspunktet fik sin egen post. I forbindelse med budgetreduktion for 2018 blev bataljonen imidlertid pålagt at fjerne denne post. Dog er det hensigten at gennemføre de planlagte aktiviteter ved genanvendelse af evt. udsparet økonomi i 1. halvår 2018. Således prioriterer bataljonen disse fællesskabsbefordrende aktiviteter, idet *"vi tror på en værdi i at fastholde det (social kapital), skabe en tradition og en ramme (...) derfor fortsætter vi også med kaffemøder, ølkaassemøder mv. Det giver værdi"* (1 LOGBTN, 2017).

Anbefalinger

I 1 LOGBTN går anbefalinger på at nedsætte en projektgruppe i forbindelse med projekter som social kapital. Projektgruppens opgave skulle bl.a. være at måle effekten af projektet før, under og efter projektperioden. Derudover anbefales det at forsøge at skabe en større forståelse for den overordnede projektramme internt i organisationen. Til dette kunne anvendes konsulentsparring, om muligt intern konsulentbistand – *"nogen, som taler det samme sprog"* (1 LOGBTN). Endvidere anbefales det at arbejde ud fra en projektbeskrivelse med indbygget fleksibilitet, således at det bliver muligt at følge op og gøre mere af det, som giver mening, og samtidig undlade det, som ikke synes at give mening lokalt. Ydermere vurderer bataljonen, at sådanne projekter

Social kapital i Forsvaret

ikke nødvendigvis skal forankres i samarbejdsudvalget (SU). Det har dog fungeret godt i 1 LOG-BTN, at SU har været orienteret og haft mulighed for at godkende og give sparring omkring forslag til arrangementer. Det understreges om sådanne projekter: *"det bliver nødt til at være ledelsesstyret, ellers så virker det ikke"* (1 LOGBTN).

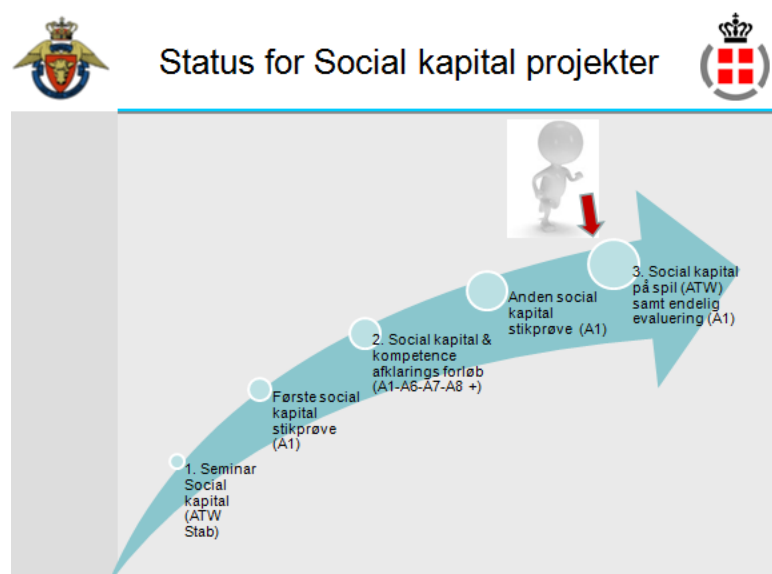
5.2. Social kapital i ATW – "Social Kapital på Spil"

"Det, der giver værdi, er ikke 'Social Kapital på Spil' – det er fokus på den sociale kapital."

Hos ATW har arbejdet med social kapital handlet om at styrke arbejdsmiljøet, robustheden og sammenhængskraften i opgaveløsningen.

Foranlediget af en arbejdsklimamåling i 2014, som pegede på oplevelsen af stress hos medarbejderne i forbindelse med de mange udsendelser, som karakteriserer hverdagen i ATW⁴, tog en af afdelingerne (A1) initiativ til at arrangere et seminarforløb for A1 og staben under temaet "Social kapital og stress". Netop tankegangen i social kapital forekom at være i tråd med behovet for at fokusere på "det bløde udfaldsrum" i Forsvarets Ledelsesgrundlag – *relationer* – frem for på resultater.

Dette blev starten på en målrettet indsats med det formål at øge ATW's interne sammenhængskraft, effektivitet, robusthed og fleksibilitet gennem større tillid til vidensdeling samt gensidig faglig og social sympati medarbejderne imellem⁵. Erfaringerne fra forløbet i A1 var så positive, at chefgruppen i ATW ønskede at udvide projektet til at omfatte flere afdelinger. Således blev forløbet udvidet til at omfatte dialogmøder, yderligere seminarer og individuelle kompetenceafklaringsforløb og endelig "Social Kapital på Spil". Denne udvikling illustreres i figuren herunder:



⁴ ATW's hverdag er præget af meget høj operativ aktivitet (INTOPS/NATOPS mv.). ATW's opgave er at udføre Forsvarets lufttransport og luftbårne overvågningsoperationer overalt (www.forsvaret.dk).

⁵ Notat CH-A1, "Baggrund for ATW's deltagelse i 'Social Kapital på Spil'".

I forbindelse med at hele ATW blev involveret i arbejdet med social kapital, blev man anbefalet at søge midler til det videre forløb via FMN og styregruppen Social Kapital i Forsvaret, idet der i denne gruppe var allokateret midler til forløb med social kapital i Forsvaret. FMN foreslog endvidere ATW at anvende "Social Kapital på Spil" som supplement til arbejdet med social kapital. På et SU-møde i ATW blev det herefter besluttet, at arbejdet med "Social Kapital på Spil" kunne igangsættes. Styregruppen for Social Kapital i Forsvaret godkendte tilbud fra Slagelse Kommune, som inkluderede materialer, facilitering af processen samt en mindre justering af selv samme materialer.

I kommende afsnit følger en kort beskrivelse af "Social Kapital på Spil" efterfulgt af ATW's erfaringer med spillet. Der evalueres i nærværende rapport udelukkende på ATW's erfaringer med "Social Kapital på Spil" og ikke de tidlige forløb med social kapital i A1.

Introduktion til "Social Kapital på Spil"

"Social Kapital på Spil" er et organisatorisk læringsspil udviklet af Slagelse Kommune, som sætter fokus på kerneopgaven, og hvordan den bedst løses gennem tillid, retfærdighed og samarbejde. Spillets formål er således at øge trivselen, samarbejdet og kvaliteten i det daglige arbejde og derved at styrke den sociale kapital på arbejdspladsen. Spillerne er medarbejdere og ledere, og spillepladen er hverdagen, hvor forskellige kompetencer bringes i spil i løsningen af arbejdsopgaver. Spillet er i udgangspunktet tilrettelagt, så det kan gennemføres, uden at arbejdspladsen skal have tilført ekstra ressourcer. Opgaverne løses i hverdagen, om end det er en forudsætning, at der afholdes enkelte møder undervejs. Typisk spilles "Social Kapital på Spil" over syv til 12 måneder, og hver medarbejder må forvente at investere i omegnen af 12-15 arbejdstimer i spillet.

Spillet foregår i otte såkaldte levels med forskellige temaer, der alle indeholder en række forskellige opgavekort, som løses individuelt eller sammen med en kollega. Først når alle opgaver i et level er løst, påbegyndes det næste level. Spillet styres af en *gamemastergruppe*, som typisk nedsættes af et MED-udvalg⁶. Gamemasters gennemfører level 1, 2 og 8 alene, mens ledelse og øvrige medarbejdere spiller med i de resterende fem levels.

Ifølge Slagelse Kommune bruges begrebet social kapital i spillet som afsæt for at udvikle både trivsel og faglighed på arbejdspladsen. Social kapital defineres som *"de relationer, som bliver bygget op, når I sammen løser jeres kerneopgave."*⁷ Filosofien er, at det vil give et bedre psykisk arbejdsmiljø, når den sociale kapital øges, og ifølge Slagelse Kommune vil spillet bane vej for varige adfærdændringer:

"Når spillet er slut, har I styrket jeres indbyrdes tillid og samarbejde, og I har fået større klarhed over jeres forskellige fagligheder og arbejdspladsens kerneopgave. Det betyder, at I har fået et grundlag for at udføre jeres daglige arbejde mere effektivt og i en høj kvalitet – med lavere stress og mindre sygefravær" (www.socialkapitalpaaspil.slagelse.dk).

Erfaringer med "Social Kapital på Spil" i ATW

I dette afsnit beskrives ATW's erfaringer med "Social Kapital på Spil". I skrivende stund er ATW knap halvvejs igennem spillet (level 3 er afsluttet i de fleste afdelinger), hvorfor det ikke er muligt at konkludere endeligt på forløbet. Grundet ATW's høje operative aktivitet og et deraf afledt hyppigt fravær af medarbejdere blev det indledningsvist aftalt med Slagelse Kommune og FMN, at "Social Kapital på Spil" i ATW skulle strække sig over en længere periode – i første omgang 18 måneder.

ATW formulerede nogle overordnede forventninger til "Social Kapital på Spil" forud for igangsættelsen af spillet. Disse forventninger er sammenfattet herunder:

⁶ Medarbejderrepræsentanter i Forsvaret SU.

⁷ Kilde: www.socialkapitalpaaspil.slagelse.dk/trivsel-og-kvalitet

Social kapital i Forsvaret

- Øget sympati for hinanden i form af forståelse for, at alle giver et vigtigt bidrag til opgaven, forbedret samarbejde på tværs af organisationen, forbedret tillid til hinandens roller og styrket oplevelse af retfærdighed i de organisatoriske processer.
- Gøre ATW til en endnu bedre arbejdsplads, hvor der er plads til og respekt for hinandens forskelligheder og bidrag til opgaven.

Det forventes, at det i kraft af dette initiativ bliver muligt – via fælles indsats – at styrke arbejdsmiljøet og den samlede opgaveløsning i ATW. Effekten forventes at være synlig, således at den enkelte ATW-medarbejder vil kunne redegøre for mærkbare resultater. Ligeledes forventes resultatet at afspejle sig i APV-målingen på trivselsmæssige spørgsmål om tillid, samarbejde og oplevet retfærdighed.

I ATW blev "Social Kapital på Spil" præsenteret på en chef-/ledersamling, hvorefter der blev nedsat én gamemastergruppe pr. eskadrille og én i staben⁸. Herefter faciliterede Slagelse Kommune et opstartsmøde for gamemastergrupperne med det formål at udlevere spillet og klæde grupperne på til opgaven. Herefter var det gamemastergruppernes ansvar at introducere og igangsætte spillet i de respektive enheder, og dette blev grebet an med stor variation. Nogle enheder gjorde det i en formel mødestruktur og på seminarer, mens en enhed valgte at gøre det i forbindelse med en sommerfest. Nogle af afdelingerne har herefter taget spillet meget bogstaveligt og fulgt det til punkt og prikke, hvor andre har tilpasset spillet til den lokale kontekst.

De adspurgte gamemasters giver udtryk for både positive og udfordrende aspekter af arbejdet med "Social Kapital på Spil". Det nævnes, at der har været overvejende ledelsesmæssig opbakning til spillet. Ligeledes har der været lydhørhed over for udfordringer undervejs. Spillet har medvirket til, at begrebet social kapital er blevet et velkendt begreb i ATW og dermed også et tilbagevendende emne, som drøftes på chef-/ledersamlinger. Gamemasters har i udgangspunktet været positivt stemt over for spillet, og det er oplevelsen, at *"konkurrence og spil, det virker godt på soldater"* (ATW, 2017).

Blandt udfordringer i spilleperioden nævnes problematikken med, at det er vanskeligt at samle folk og afsætte tid til møder og opgaveløsning i en travl hverdag med mange udsendelser: *"Det er vanskeligt for os at samles – i en operativ virkelighed, er det virkelig svært. Der er mange væk"* (ATW, 2017). Derudover peges på, at projektet har mødt modstand på grund af sit navn. Én gamemaster peger på, at en oversættelse af social kapital-begrebet er vigtig, idet det ellers lander i bunken af *"jubi- og hurra-ord"*, som medarbejderne er ved at være trætte af at høre om. I samme forbindelse nævnes en generel projektræthed, samt at modstand imod spillet har vanskeliggjort, at en udvikling kunne finde sted. En anden gamemaster har oplevet de individuelle refleksionsopgaver i spillet som særligt vanskelige for sit personale og ønskede derfor at afbryde spillet. Dog er spillet i denne afdeling blevet tilpasset i en form, som gør, at afdelingen fortsætter, om end i et reduceret forløb. Overordnet set peges på, at spillet muligvis er for omfangsrigt, og at der er mange spørgsmål i de enkelte levels, som ikke giver mening i den lokale kontekst. Endvidere fremhæves ledesskift i spilleperioden som en udfordring, idet viden om spillet og baggrunden for spildeltagelse således synes at gå tabt.

Effekt og virkning

Som nævnt er de forskellige afdelinger i ATW kun omkring halvvejs igennem spilforløbet, hvorfor det ikke er muligt at konkludere endeligt på spillets effekt og virkning. ATW's forventninger til spillet – og dets evne til at sætte fokus på den sociale kapital – handlede om at styrke arbejdsmiljøet, robustheden og sammenhængskraften i opgaveløsningen, herunder at gøre ATW til en endnu bedre arbejdsplads. Den seneste APV-måling (2017) viser en positiv udvikling sammenlignet med forrige måling (2014). På spørgsmål omkring social kapital (tillid og retfærdighed) viser målingen en stigning sammenlignet med tidligere, og på spørgsmål omkring fællesskab og

⁸ Gamemastergruppen i staben blev delt i to efter level 2, da man vurderede, at gruppen var for stor.

samarbejde ses ligeledes en stigning og et målingsresultat, der overordnet beskrives som "meget godt". Hvorvidt den positive udvikling i APV'en kan føres tilbage til ATW's arbejde med "Social Kapital på Spil", er svært at sige, men det er påfaldende, at målingen viser en fremgang under punkterne social kapital netop i den periode, hvor man har haft fokus på arbejdet med social kapital i ATW.



Anbefalinger


I forhold til "Social Kapital på Spil" går anbefalingerne i ATW på at "bryde kuverten og kom i gang. Det er ikke så uoverkommeligt, som man tror" (ATW, 2017). Derudover anbefales det at fokusere på kvalitet frem for på kvantitet og være obs på timingen i forhold til at introducere "Social Kapital på Spil". En forudsætning for at lykkes med spillet og med forandringsarbejdet er ledelsesfokus og ledelsesstøtte, og det anbefales endvidere, at alle medarbejdere involveres i spillet og spillets opgaver. Det understreges, at det er vigtigt at være vedholdende – også når det er svært – og løbende samle op på og evaluere spillets dele. Sidst, men ikke mindst fremføres en pointe om, at spillet og arbejdet med social kapital bør ses som en gave.

5.3. Opsamling på erfaringer fra de nye pilotprojekter

Beskrivelserne af de to nye pilotprojekter, 1 LOGBTN og ATW, peger på to meget forskellige projektførelser, om end årsagerne til igangsættelse af arbejdet med social kapital ikke er væsentligt forskellige. I begge enheder pegede før-målinger på, at medarbejderne følte sig udmattede og stressede som følge af stort arbejdspress, organisatoriske forandringer mv.

Som tidligere beskrevet er hensigten med evalueringsrapporten – i lighed med Evalueringsrapport DEL I – at indsamle viden og erfaringer fra arbejdet med social kapital med henblik på at inddrage disse i det fremadrettede strategiske arbejde med social kapital i Forsvaret. Derfor følger herunder en opsummering af nogle af de væsentligste erfaringer, som beskrivelserne af de to nye pilotprojekter har belyst, og som FAK ILO mener, er vigtige at trække frem i forbindelse med nærværende evaluering. De opsummerede erfaringer præsenteres i vilkårlig rækkefølge, dog er erfaringer relateret til "Social Kapital på Spil" anført nederst i oversigten.

<p>Positive erfaringer og anbefalinger</p> 	<p>Problematikker og udfordringer</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Oversæt social kapital til noget mere håndgribeligt • Nedsæt en social kapital-projektgruppe • Projektgruppens opgave skal bl.a. være at måle effekten før, under og efter projektperioden • Skab en forståelse for den overordnede projektramme internt i organisationen – brug evt. intern konsulentsparring • Udarbejd en fleksibel projektbeskrivelse, som gør det muligt at følge op og gøre mere af det, som giver mening, og undlade det, som ikke giver mening <p>Arbejdet med social kapital skal være ledelsesdrevet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modstand mod nye tiltag – er social kapital bare et nyt "hippieord"? • Vanskeligt at måle effekten af arbejdet med social kapital, når dette bliver oversat til noget andet (medarbejderne relaterer ikke effekten til social kapital) • Er oplevede forandringer et resultat af social kapital, ledelseskift eller noget helt tredje? • Hvis projektbeskrivelsen er ufleksibel, og det ikke er muligt at tilpasse projektarbejdet undervejs i projektførelsen

Social Kapital på Spil:	
	
<ul style="list-style-type: none">• Bryd kuverten, og kom i gang• Fokuser på kvalitet frem for kvantitet• Ledelsesopbakning er en forudsætning for at lykkes med spillet• Involver alle medarbejdere• Del organisationens etablerede processer• Vær vedholdende – også når det er svært• Løbende opsamling og evalueringSe social kapital som en gave	<ul style="list-style-type: none">• Timing• Vanskeligt at samle folk og afsætte tid til møder og opgaveløsning• Modstand mod projektet og projektets navn (et nyt "hippie-, jubi- eller hurra-ord"?)• Flere af opgaverne i spillet passer ikke ind i en militær kontekst• Spillet er for omfangsrigt• Ledelseskift

I afsnit 7 kommenteres yderligere på de opsamlede erfaringer hos henholdsvis de nye pilotenheder og de tidligere evaluerede enheder, og i afsnit 8 redegøres for FAK ILO's anbefalinger til det videre arbejde med social kapital i Forsvaret.

6. Opfølgende status på tidligere evaluerede enheder

I det følgende præsenteres en opfølgende status på de pilotprojekter, som var genstand for evaluering i efteråret 2015. Dette er med henblik på at synliggøre, om projekterne har udviklet sig og i givet fald i hvilken retning.

Opfølgningen er som nævnt baseret på videokonferencer med den/de projektansvarlige i den pågældende pilotenhed samt på skriftligt materiale og tager udgangspunkt i følgende fokuspunkter:

- Iværksættelse af aktiviteter med henblik på at fortsætte arbejdet med social kapital
- Nye tematikker/overskrifter og udfordringer i arbejdet med social kapital
- Udskiftninger i projektgrupperne og betydningen heraf
- Oplevelsen af, om arbejdet med social kapital har gjort en forskel
- Forankringen af social kapital, når projektet formelt ophører

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

"For os var det fra starten ambitionen, at det (social kapital) skulle forankres i organisationen" (FPS, 2017).

I FPS har man siden midtvejsevalueringen været optaget af at få implementeret FPS 2017 – en organisationsændring, som pilotprojektet om social kapital udgjorde en vigtig del af. Dertil kommer, at man har færdiggjort den resultattavle for social kapital i FPS, som var under udarbejdelse i efteråret 2015.

Ud over fokus på færdiggørelsen af allerede igangsatte aktiviteter under paraplyen social kapital i FPS og et kommende seminar om social kapital på FAK i september 2017, hvor FPS indtager en aktiv rolle, er der ikke iværksat nye aktiviteter i pilotprojektet. Tovholdergruppen i FPS er blevet reduceret efter implementeringen af FPS 2017 med henblik på at forberede forankringen i SU. Som det fremgår af FPS' resultattavle, lever flere af de igangsatte aktiviteter videre i orga-

nisationen og bruges aktivt i hverdagen. Hensigten med resultattavlen er at synliggøre og placere arbejdet med social kapital i bevidstheden hos såvel medarbejdere som chefer i FPS, samtidig med at den tjener som udgangspunkt for det fremadrettede arbejde med social kapital i FPS. Uddrag fra resultattavlen fremhæves i punktform herunder:

- Arbejdet med social kapital er blevet en del af FPS' fremtidige strategi for effektivitet. Begreberne tillid og samarbejde indgår ligeledes som ledelsesindikatorer i arbejdet med "god ledelse" i FPS.
- Social kapital er blevet en del af FOKUS-samtalen⁹, hvor samtaleledere spørger ind til de tre diamanter i social kapital (tillid, retfærdighed og samarbejde).
- Arbejdet med social kapital har gjort medarbejderinddragelse gennem dialogmøder (café-møder) til en fast del af hverdagen i FPS.
- Inklusion (af nye enheder under FPS) med fokus på brobyggende social kapital i forbindelse med den fysiske adskillelse fra hovedsædet i Ballerup.
- For at sikre viden og forståelse for social kapital tilbyder FPS et kursus med introduktion til begrebet og arbejdet hermed i FPS-regi. Planen er, at kurset udbydes to gange årligt.
- Social kapital indgår i rekrutteringssammenhæng, idet FPS i forbindelse med ansættelse har fokus på at udvælge profiler (medarbejdere og chefer), der ud over faglige kompetencer passer ind i en kultur og et værdisæt, der lægger vægt på tillid, samarbejde og retfærdighed.
- Social kapital er blevet integreret som parameter i sammensætningen af tillæg og Nyløn i FPS.
- Arbejdet med social kapital i FPS vurderes at have bidraget positivt til udviklingen og resultatet af seneste HR-måling, idet den samlede score for social kapital blandt medarbejderne i FPS lå højere end blandt offentligt ansatte generelt.

I FPS forventes den endelige forankring af social kapital-projektet at finde sted i efteråret 2017 i SU. SU har spillet en væsentlig rolle i hele projektets levetid, og nuværende projektledelse peger på, at arbejdet med social kapital naturligt hører hjemme i SU, idet SU har værktøjerne til at gå i dialog med ledelsen og derved fastholde fokus på vigtige tiltag og elementer i social kapital. Således bliver det SU's opgave løbende at tage temperaturen på den sociale kapital i FPS og vurdere, om udvalgte tiltag fortsat kører efter planen, eller om der er behov for nye tiltag.

I FPS er det fortsat holdningen, at arbejdet med social kapital har gjort en forskel. FPS' fokus på tillid, retfærdighed og samarbejde har været med til at skubbe beslutningsansvaret nedad i organisationen. Dette har medført en højere grad af beslutningskompetence, hvilket opleves som udviklende for både medarbejdere og ledelse.

6.2. FMI: Vores FMI – "Her skabes social kapital"

"Det er vores vurdering, at projektets resultater nu ses i form af fælles sprog og bevidsthed om social kapital i staben. (...) mange medarbejdere opfatter projektet som havende slået fejl, idet projektet ikke har leveret de ændringer, som var den oprindelige ambition" (FMI, 2017).

Som beskrevet i Evalueringsrapport DEL I lykkedes FMI i 2014 med at engagere chefer og medarbejdere i at blive bevidste om social kapital og identificere en række områder, hvor der kunne skabes forbedring. De konkrete indsatser kørte imidlertid fast, og projektet gik i stå i efteråret 2015. Arbejdet med social kapital blev genstartet primo 2016. FMI valgte at lægge pilotprojektet ind i en formel porteføljestyringsramme, hvilket medvirkede til, at hele organisationen via porteføljekomiteén i FMI var involveret i de overordnede beslutninger vedrørende projektets strategi, mål og eksekvering. Styregruppen i FMI blev udvidet til to seniorbrugere, der fungerer som repræsentanter for medarbejdersiden. FMI sig nødsaget til at iværksætte en ny strategi for "Vores FMI", under arbejdstitlen "Her skabes social kapital". Formålet med strategien er at understøtte

⁹ FOKUS-samtalen er Forsvarets version af MUS (medarbejderudviklingssamtale).

Social kapital i Forsvaret

centrale og lokale initiativer. Projektafslutningen blev udsat til ultimo 2016, og i løbet af året arbejdede projektet på at synliggøre initiativer, der skaber social kapital, bl.a. gennem en række artikler og plakater.

Ved indgangen til 2017 afholdtes et større fælles arrangement, hvor en tidligere tradition med nytårsparole blev genindført. Formålet med arrangementet var desuden at informere og kommunikere på tværs af søjlerne i FMI, og arrangementet gjorde det muligt at høre om de forskellige divisioners arbejde i organisationen. Projektafslutningen blev udskudt til efter arrangementet.

Ved årsskiftet 2016/2017 blev der indsat en ny stabschef i FMI. Et seminar for social kapital-ambassadørerne med den nye stabschef i spidsen blev afholdt i april 2017, og her blev det besluttet at fastholde ambassadørrollen i det videre arbejde med social kapital i basisorganisationen, når projektet er lukket. Seminaret identificerede ambassadørernes ønsker til en fortsat styrkelse af den sociale kapital i FMI, og der blev opnået enighed om en række nye tiltag for arbejdet med social kapital i FMI:

- Fasthold fokus på social kapital – det er vigtigt
 - Synlig ledelsesforankring hos stabschefen
 - Styrk ambassadørrollen
 - Ledelsesopbakning
 - Uddannelsestilbud
 - Værktøjskasse for social kapital
 - Er der nogen nye ildsjæle derude?
 - Bevar nytårsparolen
 1. Hvad er enhedens centrale opgaver i forhold til kerneopgaven?
 2. Hvad leverede enheden sidste år?
 3. Fri del: Hvad enheden selv finder vigtigt at dele med resten af FMI
 - Bevar idrætsdagen
 - Genindfør tamburkorpset
 - Samlet FMI-seminar hvert 2. år
 - Ølkasse møder ved STCH hvert kvartal
 - Social kapital-tema
 - Mit bidrag til løsning af kerneopgaven
 - Alle skal kunne se sig selv i forhold til strategiske mål og FMI's kerneopgave
 - Ny indsats for trivsel
 - Suppler indsatsen for social kapital, som især har tværgående karakter (tillid, retfærdighed og samarbejde)
 - Begge fokusområder giver højere produktivitet
 - Begge fokusområder giver mere tilfredse medarbejdere
- Social kapital-måling indgår i APV senere i 2017

Som det fremgår af punkterne herover, har FMI i 2017 iværksat et trivselsprojekt under overskriften "Trivsel og stress". FMI argumenterer for, at trivsel er beslægtet med social kapital. Begge emner arbejder, ifølge FMI, med menneskelige og samspilsorienterede faktorer, der er forudsætninger for en effektiv organisation. Hvor trivsel og stress især har et individuelt og teamorienteret fokus, inddrager social kapital forholdet til ledelsen og samarbejde på tværs af organisationen.

Om end FMI i pilotprojektets levetid har gennemgået flere forandringsbølger, som har udfordret den sociale kapital og organisatoriske sammenhæng og sammenhold, er det styregruppens opfattelse, at projektet har bidraget til et fælles sprog, fokus og nogle redskaber til at opretholde en god sammenhængskraft også i fremtiden. At dette synspunkt ikke deles af alle medarbejdere, kan hænge sammen med, at medarbejderne ikke forbinder disse resultater med social kapital-projektet, og at ambitionen med projektet har ændret sig løbende.

Når pilotprojektet formelt overleveres til drift medio 2017, forankres arbejdet med social kapital i basisorganisationen. Dette betyder, at ambassadørgruppen fortsætter med et fornyet mandat. En koordinator vil facilitere tværgående inspiration og vidensdeling, og fra ledelsens side vil der blive afholdt arrangementer, der har elementer af social kapital som tema.

6.3 HDFYN: Når ”gammel strøm” kommer op til overfladen

”Generelt er stemningen god i hverdagen – vi har fået større respekt for hinanden, vores forskelligheder og forskellige fagområder. Dette er kommet i forbindelse med social kapital” (HDFYN, 2017).

I HDFYN har arbejdet med social kapital været begrænset siden midtvejsevalueringen i 2015. I 2016 deltog distriktet i et spil, hvor man udvalgte nogle fokusområder, som man arbejdede videre med. Udgangspunktet var, at der i distriktet skulle træffes fælles beslutning om, hvordan man bedst kunne arrangere sig efter kommende besparelser. Distriktet står over for yderligere nedskæringer i forbindelse med nuværende budgetanalyse, og både ledelse og medarbejdere er bekendt med, at dette bevirker yderligere reduktioner i personalet. Dette bekymrer et flertal af medarbejderne i distriktet, hvorfor der ikke har været overskud til at fokusere på arbejdet med social kapital. Oplevelserne fra forløbet med spillet har dog været positive.

I august 2017 har distriktet endvidere planlagt en familiedag som et forsøg på at ryste enheden sammen igen efter nuværende nedskæringsrunde. Familiedagen har tidligere været en tilbagevendende begivenhed i distriktet, men har ikke været afholdt de seneste år.

Hos HDFYN er social kapital blevet forankret i SU. Dette har ikke tidligere været tilfældet, men er et forsøg på ”at puste nyt liv i projektet” (HDFYN, 2017). Ligeledes er det blevet foreslået, at man efter kommende organisationsændring iværksætter en udskiftning i projektgruppen, idet dette sandsynligvis vil kunne tilføre projektet fornyet energi og kraft. Det vurderes, at distriktet fortsat vil have fokus på tillid, retfærdighed og samarbejde efter den kommende organisationsændring.

6.4 2 LOGBTN: Arbejdsglæde

”Vi har det hele tiden i baghovedet – projekt arbejdsglæde lever stadig” (2 LOGBTN, 2017).

På tidspunktet for midtvejsevalueringen befandt pilotprojektet i 2 LOGBTN sig i sin afsluttende fase. Med undtagelse af et enkelt medlem er samtlige medlemmer af den daværende projektgruppe blevet udskiftet, hvilket betyder, at nuværende projektgruppe stort set ikke har erfaring med og kendskab til ”det gamle projekt” i bataljonen. SU er blevet udvidet i forhold til deltagerkredsen i nuværende projektgruppe, som endvidere er blevet forøget, således at alle enheder er repræsenteret i gruppen. Udskiftningen i projektgruppen opleves af de nuværende medlemmer som positiv og befordrende for det videre arbejde med social kapital.

Til trods for at 2 LOGBTN har oplevet stor medarbejderudskiftning¹⁰, siden pilotprojektet blev evalueret i 2015, lever visse dele af ”projekt arbejdsglæde” stadig. Bataljonen har fortsat fokus på arbejdsglæde og trivsel og har derfor fastholdt arrangementer og aktiviteter, som oprindeligt blev iværksat med det formål at højne den sociale kapital i bataljonen. Det drejer sig bl.a. om kaffemøder og ølkasse møder, hvor chefen informerer og kommunikerer direkte med medarbejderne, samt ”sorte fredag”, som har udviklet sig til at være en kvartalsvis samling af ledere og mellemledere, hvor der gennemføres aktiviteter af mere social karakter med fokus på samarbejde og sammenhold på tværs af bataljonen. Derudover afholdes en tilbagevendende sommerfest. Disse arrangementer kombineres med faglige indlæg, og i forbindelse med at bataljonen

¹⁰ I en af bataljonens enheder er 80 % af medarbejderne blevet skiftet ud siden midtvejsevalueringen.

Social kapital i Forsvaret

modtog ekstra FUSA-midler¹¹, har der været afholdt foredrag, hvor udefrakommende foredragsholdere har taget relevante emner op inden for rammen af social kapital. Bl.a. har Teddy Jepsen fra Strongmind.dk holdt et foredrag om at opbygge social kapital i en offentlig virksomhed, og i forbindelse med kommende arrangementer vil Nicolai Moltke-Leth bidrage med et oplæg om "Motivation og arbejdsglæde", ligesom Nils Villemoes senere på året vil holde et foredrag under overskriften "Bøvl – et foredrag om ledelse".

I forbindelse med at der kom nye medarbejdere og ledere til, var det *"vanskeligt at håndgribelig gøre det (social kapital) for dem, som ikke var en del af projektet."* I oktober 2016 blev der således afholdt et seminar for bataljonens chefgruppe, idet de nytilkomne chefer ønskede at høre mere om projektet. En af tovholderne i projektgruppen tilbød at holde et oplæg om social kapital, hvilket blev meget positivt modtaget.

Om end fokus i 2 LOGBTN primært har været på *brobyggende social kapital*, som vedrører samarbejdet på tværs af bataljonen, gøres der meget ud af ikke at bruge begrebet social kapital direkte – *"vi søger hele tiden at blive bedre til at løse vores kerneopgave, men vi italesætter det på en helt anden måde"* (2 LOGBTN). De adspurgte tovholdere er enige om, at social kapital er et ledelsesværktøj og en ledelsesfilosofi, som har været med til at skabe større åbenhed og tillid i bataljonen. En måling foretaget i bataljonens forsyningskompagni viser, at 90-95 % af medarbejderne oplever en *"høj grad af arbejdsglæde, åbenhed og tillid til ledelsen, hvilket har påvirket sygefraværet og den generelle trivsel i kompagniet"* (2 LOGBTN).

På spørgsmålet om, hvorvidt man i bataljonen vil forankre arbejdet med social kapital i organisationen, efter projektet formelt ophører, lyder svaret: *"Vi finder mulighederne for at videreføre det (...). Vi kommer ikke til at ændre et komma, for det går rigtig, rigtig godt. Vi fortsætter fuldstændig, som vi gør nu"* (2 LOGBTN). Det understreges endvidere, at læringen omkring social kapital har anskueliggjort elementer i ledelsesstrategien, som kan justeres, og heraf afledt refleksion over den generelle ledelsespraksis i enheden. Denne læring, som i særdeleshed går på åbenhed og tillid, bliver afgjort noget, der fastholdes fremadrettet.

6.5 OPLOG: Fra gammel til ny organisation

"Den største udfordring er, at vi bliver ved med at være trukket ind i det som pilotprojekt. For os er det ikke længere et projekt. Vi har idriftsat det, vi kan bruge" (OPLOG, 2017).

Hos OPLOG handler arbejdet med social kapital fortsat om at styrke trivslen og nedbringe sygefraværet, som var det oprindelige udgangspunkt for at deltage i pilotprojektet. Om end arbejdet med social kapital nu centrerer omkring temaet "SUND OPLOG", videreføres flere af de aktiviteter, som opstod i det oprindelige projektarbejde.

OPLOG har introduceret "chefen på ølkassen-møder" med inspiration fra en af de andre enheder i pilotprojektet (2 LOGBTN). Disse møder afholdes hver anden måned og er et forum, hvor chefen taler direkte til ca. 150 medarbejdere. Møderne fungerer bl.a. som *"en ventil for, at der kan lukkes damp ud"* (OPLOG, 2017). Tendensen er imidlertid, at der ikke stilles særligt mange spørgsmål i dette forum, om end det her er muligt for medarbejderne at blive informeret om, hvad der rører sig i OPLOG, og kommunikere direkte med ledelsen. Derudover afholdes store ledelsesmøder hver anden måned og almindelige ledelsesmøder på ugebasis.

Under temaet "SUND OPLOG" har man valgt at sætte fokus på militærfysisk træning i en social kontekst. Dette hænger sammen med OPLOG's ambition om at nedbringe sygefraværet, og det argumenteres, at bedre fysisk form kan være medvirkende hertil. I den forbindelse blev der

¹¹ FUSA støtter initiativer og projekter, som medvirker til at udvikle eller omstille statens arbejdspladser, herunder kompetenceudvikling af medarbejdere, hvilket omfatter en eller flere personalegrupper på tværs af arbejdspladsen.

iværksat et inspirationsforedrag om fysisk træning ved Jan Hammer¹². Ifølge OPLOG blev Jan Hammer valgt, fordi OPLOG's medarbejdere har let ved at identificere sig med Jan Hammers profil – gennemsnitsalderen i OPLOG er omkring 50 år, og staben består overvejende af håndværkere (civile og militære). Efterfølgende er der etableret gåhold, løbehold mv., og medarbejderne opfordres til at deltage. Ledelsen deltager også, og forhåbningen er, at denne form for militærfysisk træning i en social kontekst vil kaste både tillid, retfærdighed og bedre samarbejde af sig.

I tillæg hertil blev der afholdt en temadag i samarbejde med Frederikshavn Kommune under overskriften "Det sunde, hele menneske", og emner som kost, rygning mv. blev berørt i løbet af dagen. Endvidere blev der afholdt en temadag i efteråret 2016 i samarbejde med Forsvarets Center for Arbejds miljø, hvor bl.a. John Harmsen bidrog med et komisk indlæg om fysisk og psykisk arbejdsmiljø og kobledede det undervejs på social kapital-begreber, bl.a. "opgaven i centrum" og "vilkår- og mulighedsrum". Denne temadag blev afsluttet med et fælles socialt arrangement.

I OPLOG er det fortsat holdningen, at det har gjort en forskel at deltage i pilotprojektet og arbejde målrettet på at forbedre den sociale kapital. Nogle af tiltagene går i stå med tiden, fx tiltaget med personlighedsprofiler, som blev iværksat med henblik på at opnå større kendskab til og forståelse for hinanden og derved styrke samarbejdet i grupper. Arbejdet i tovholdergruppen er også sat i bero, idet der kun er en enkelt eller to tovholdere tilbage fra den oprindelige gruppe. I stedet har OPLOG nedsat et idrætsudvalg, som varetager opgaverne relateret til "SUND OPLOG". Nye arrangementer og tiltag kobles dog på social kapital-begreberne, således at det giver mening inden for den ramme, man kender.

Med hensyn til social kapital forankring i OPLOG fremadrettet nævnes det som en fordel, at arbejdet med social kapital allerede er idriftsat. OPLOG er således ikke afhængig af økonomi udefra, men fortsætter med at arrangere seminarer, foredrag mv. *"Vores nuværende chef støtter op omkring de tiltag, vi iværksætter. Så ja, det fortsætter – og det vil det gøre, så længe ledelsen bakker op omkring det."*

6.6 Opsamling på tidligere evaluerede enheder

Som det fremgår af den opfølgende status på de tidligere evaluerede enheder præsenteret herover, tegner der sig et billede, som på mange måder ligner det, vi så i den tidligere evalueringsrapport. Der er tale om fem meget forskellige pilotprojekter med vidt forskellige bevæggrunde for at deltage. Nogle af projekterne har arbejdet meget målrettet med social kapital, andre er gået i stå undervejs. Nogle er blevet genstartet, hvor andre er stagneret, og i nogle af projekterne er der dukket nye temaer op undervejs, som man har forfulgt.

Omkring social kapital forankring og fremtidige eksistens i de pågældende pilotenheder svares stort set enstemmigt, at man ønsker at arbejde videre med grundelementer fra pilotprojektet. Ligeledes argumenteres for, at projektarbejdet har været "besværet og pengene værd", samt at det opleves at have skabt værdi lokalt.

6.7 Når projekter som social kapital fravælges

Ifølge Evalueringsrapport DEL I stod tre nye enheder over for at påbegynde arbejdet med social kapital i Forsvaret og dermed blive en del af pilotprojektet. Foruden 1 LOGBTN og ATW skulle også Militærpolitiet (MP) have deltaget, men valgte at springe fra. Det har ikke været muligt at få en uddybende forklaring fra MP på dette fravalg, men ifølge styregruppen i FMN blev der udarbejdet en projektplan og afholdt to møder med deltagelse af medarbejderrepræsentanter

¹² Jan Hammer er tidligere deltager i det populære tv-program "Rigtige Mænd", som blev vist på DR i 2015.

Social kapital i Forsvaret

fra SU. På grund af omorganisering af MP'erne og usikkerhed omkring, hvorvidt der skulle tilgå flere personer til enheden, valgte MP at trække sig fra projektet (FMN, 2017).

Oprindeligt skulle også Hærhjemmeværnsdistrikt Sydsjælland og Lolland-Falster (HDSLFF) have deltaget i pilotprojektet. Daværende distriktschef i HDSLFF tilmeldte distriktet til pilotprojektet, og der blev ligeledes udpeget en tovholder, som deltog i en workshop og efterfølgende gennemførte nogle miniforløb ved distriktet i forbindelse med personaleseminarer og personalemøder. Distriktet oplevede projektarbejdet som et forsøg på at løse problemer, som ikke eksisterede i hverdagen. Formålet med projektdeltagelsen var ifølge distriktet at skabe en i udgangspunktet velfungerende arbejdsplads, *"men det kunne jo være, at den kunne blive endnu bedre."* Dog var oplevelsen, at projektet ikke tilførte distriktet noget nyt, hvorfor det blev besluttet at afbryde arbejdet: *"Vi havde masser af social kapital og udnyttede den allerede i vores hverdag, vi kendte bare ikke begrebet. Derfor valgte vi til sidst at trække os, da indsatsen ikke stod mål med de kræfter, der blev brugt på diverse tiltag, og fordi vi egentlig havde det for godt"* (HDSLFF, 2017).

Det vurderes som essentielt at nævne disse enheders begrundelser for at fravælge deltagelse i projektarbejdet, idet de peger på, at ikke alle organisationer har gavn af at arbejde med social kapital. Ligeledes er ikke alle tidspunkter lige gunstige for at påbegynde dette arbejde. En organisation kan være "presset" på grund af omstruktureringer, uvished i forhold til fremtiden mv., og dette kan bevirke, at det ikke er muligt at finde overskud og ressourcer til at arbejde med social kapital, om end det for en udenforstående kan forekomme oplagt at gøre i netop situationer karakteriseret af uvished og omorganisering. Dette kan således pege på, at det er afgørende, at organisationen kan koble arbejdet med social kapital til noget meningsfuldt både i forhold til tematikker, aktiviteter samt pågående organisationsforandringer. Kort sagt, hvis social kapital anskues som *løsningen*, må der nødvendigvis være et *problem* i organisationen, som passer til social kapital – som løsning.

7. Analyse af pilotprojektet i sin helhed

Som nævnt peger beskrivelserne af de to nye pilotprojekter på to meget forskellige projektforsøg, men det er også muligt at få øje på ligheder de to projekter imellem. Medtages de tidligere evaluerede pilotprojekter under samme loop, udvides paletten af projektforsøg, men det er samtidig muligt at fremhæve nogle fællestræk.

Sammenlignes oversigterne med de opsummerede erfaringer fra Evalueringsrapport DEL I og Evalueringsrapport DEL II, ses overlap mellem flere af de positive erfaringer og anbefalinger, mens også flere af de nævnte problematikker og udfordringer går igen. Det bemærkes, at størstedelen af de syv pilotprojekter anbefaler, at der sker en *oversættelse* af begrebet *social kapital* i praksis, bl.a. for at imødekomme den modstand, skepsis og projektræthed, som begrebet – og de deraf afledte indsatser – har mødt lokalt. I nogle af projekterne har denne modstand medført, at projektarbejdet er gået i stå eller sågar er bukket under. I andre enheder er det lykkedes at "overvinde" modstanden eller oversætte social kapital til noget, som giver mening i den pågældende kontekst. Denne bevægelse imellem modstand, skepsis og projektræthed på den ene side og en meningsfuld oversættelse af social kapital på den anden side forekommer at være en gennemgående tematik i projektarbejdet og uddybes derfor i følgende afsnit.

7.1 Social kapital i et krydspres

Når et positivt udbytte af arbejdet med social kapital afhænger af, hvorvidt det lykkes at oversætte social kapital – og arbejdet hermed – til noget meningsfuldt i den lokale kontekst og derved overkomme eller imødekomme evt. modstand mod dette arbejde, opstår et *krydspres*, som projektledelsen og/eller tovholderne nødvendigvis må være opmærksomme på. Når krydspres anvendes til at beskrive denne bevægelse eller vekselvirkning imellem oversættelse og modstand, trækkes på Klaus Majgaards (2009, s. 265) definition af begrebet:

”Krydspres betyder, at lederen er konfronteret med modstridende krav, som alle er legitime og forpligtende, men som også er indbyrdes konkurrerende og ikke vil kunne realiseres til fulde på samme tid.”

Oversættelser forekommer alle vegne og er ikke et nyt fænomen. Det er ligeledes velkendt, at der i oversættelsesprocesser trækkes på forforståelser, erfaringer og allerede eksisterende praksisser i den kontekst, hvor oversættelsen finder sted. I processen kan der ydermere opstå nye problematikker, ønsker og behov, som er med til at forme oversættelsen og det, der arbejdes videre med (i dette tilfælde social kapital). Når et begreb som social kapital gennemgår flere oversættelser og tilpasses forskellige kontekster (i samme organisation), kan der således opstå forvirring omkring og forveksling af begrebets betydning, interesse og formål. En problematik, som de forskellige pilotprojekter på hver sin måde illustrerer.

I flere af pilotprojekterne nævnes, at social kapital-projektet har mødt modstand både på grund af sit navn, men også fordi der hersker en vis projekttræthed blandt medarbejderne i Forsvaret. I flere af enhederne er begrebet social kapital blevet karakteriseret som et nyt ”hippieord”, ”jubiorde” eller ”hurraord fra ledelsen”, som flere derfor har taget afstand fra. En veletableret antagelse i ledelsespraksis og i teori om organisatoriske forandringsprocesser er, at modstand – særligt fra medarbejdere – udgør et problem. Modstand forbindes i denne optik med noget negativt og anskues som en problematisk hindring i en forandringssituation (Borum, 2014). Overvindelse af modstand har dog nogle omkostninger, idet et *program* (som fx social kapital) må igennem en forhandlingsproces, hvor justeringer foretages og kompromisser indgås, og således ændres programmet på samme måde, som når der oversættes fra et sprog til et andet (Langstrup & Vikkelsø, 2014).

Dette peger altså på, at nye begreber og såkaldte *programmer* helt naturligt tilpasses i mødet med praksis og derved uundgåeligt ændres. Udfordringen i arbejdet med social kapital består efter alt at dømme i at oversætte dels begrebet social kapital, men også formålet og metoderne bag social kapital som arbejdsmiljøindsats, og dette vel at mærke på en måde, så indholdet og intentionen med social kapital ikke forvrides eller ændres drastisk.

Så hvor i denne proces opstår krydspreset? Og hvordan kan oversættelse af social kapital og modstand imod selv samme være ”indbyrdes konkurrerende og ikke vil kunne realiseres til fulde på samme tid,” jævnfør definitionen af krydspres? Som beskrevet i Evalueringsrapport DEL I, afsnit 6.3 har vi set eksempler på, at arbejdet med social kapital i praksis bevæger sig væk fra udgangspunktet. Udgangspunktet skal i denne optik forstås som de begreber og arbejdsmetoder, som social kapital-tilgangen indeholder, og som de forskningsmæssige resultater hviler på. Vi har altså kun belæg for at sige noget om effekterne af social kapital, når arbejdet med social kapital holder sig inden for rammerne af denne indsats. Således kan det blive problematisk, hvis oversættelsen af social kapital og forekomsten af modstand i denne proces forandrer social kapitals indhold og ærinde.

Når denne bevægelse imellem oversættelse og modstand karakteriseres som et krydspres, er det for at lede læserens opmærksomhed hen imod de dilemmaer, som kan opstå i bestræbelsen på at formidle social kapitals budskab og ærinde – og opnå et positivt udbytte heraf. Oversættelse og modstand er ikke nødvendigvis to modstridende poler, men bør måske snarere anskues som mekanismer eller væsentlige ”aktører” i arbejdet med social kapital i praksis. Derfor bør ledelsen og andre centrale aktører holde dette krydspres i særlig fokus og evaluere løbende på, om der er en fornuftig balance mellem oversættelse af social kapital til den lokale praksis og fastholdelse af de centrale begreber tillid, retfærdighed og samarbejde.

8. FAK ILO's anbefalinger

I Evalueringsrapport DEL I præsenterede FAK ILO en række fagligt funderede anbefalinger til det fremtidige arbejde med social kapital i Forsvaret. Disse anbefalinger var et supplement til de

Social kapital i Forsvaret

anbefalinger, som pilotprojekterne fremhævede i de lokale projekter. I processen med at udarbejde nærværende evalueringsrapport er disse anbefalinger blevet yderligere bekræftet, og overskrifterne opridses derfor i punktform herunder. For en uddybning af overskrifterne henvises til Evalueringsrapport DEL I.

- **Omdøb social kapital, så det taler ind i den lokale kontekst**
- **Brugerinddragelse** (*i design, definition og implementering af arbejdet med social kapital*)
- **Overvejelser omkring effekt og virkning** (*hvordan skal effekterne af indsatsen kunne ses?*)
- **Hold fast i grundbegreberne i social kapital** (*arbejdet skal centreres omkring de tre dia-manter*)
- **Integrer arbejdet med at forbedre den sociale kapital i den daglige praksis**
- **Kobling til andre igangværende projekter og processer**
- **Løbende information og kommunikation** (*fokus på hyppig, rettidig, problemløsende og præcis kommunikation*)

Konsulentfunktion (*intern konsulentsparring efterspørges i forbindelse med projekter som social kapital*)

Foruden de i punktform opridsede anbefalinger herover har to forhold i nærværende evaluering givet anledning til yderligere anbefalinger:

- **Oversættelse af social kapital i den lokale kontekst – og imødekomme (velkomme) modstand i denne proces**
- **Anvendelse af "Social Kapital på Spil"**

Disse supplerende forhold uddybes i følgende afsnit.

8.1 Supplerende anbefalinger

Oversættelse af social kapital i den lokale kontekst – og imødekomme (velkomme) modstand i denne proces:

Denne anbefaling kommer i forlængelse af den første af de tidligere præsenterede anbefalinger: *Omdøb social kapital, så det taler ind i den lokale kontekst*, samt den anbefaling, som hedder: *Hold fast i grundbegreberne i social kapital*. Erfaringerne peger fortsat på, at det er svært at koble sig på begrebet social kapital i praksis. Derfor anbefales det fortsat, at social kapital italesættes, så det giver mening lokalt. Dog er det væsentligt at være opmærksom på det krydspres, der kan opstå, når social kapital som begreb og arbejdsmiljøindsats gennemgår oversættelser i et forsøg på at imødekomme modstand, skepsis og projektræthed i den pågældende organisation. Set fra et social kapital-perspektiv er det vigtigt at holde sig inden for en ramme, hvori grundbegreberne i social kapital-tankegangen fastholdes – ikke mindst for at sikre, at hensigten med høj social kapital opnås: produktivitet og medarbejdertrivsel på samme tid. Anbefalingen går således på at have særligt fokus på krydspreset – både hos ledelse og tovholdere.

Anvendelse af "Social Kapital på Spil":

Med afsæt i de udfordringer og erfaringer, som begge evalueringer af pilotprojektet har belyst, lyder den sidste af de i alt 10 anbefalinger at udvikle et social kapital-spil specifikt til Forsvaret. Argumenter for at udvikle et social kapital-spil målrettet en militær kontekst er bl.a.:

- Det vil være muligt at konstruere spillet, så det tager højde for de anbefalinger, som fremhæves i Evalueringsrapport DEL I og Evalueringsrapport DEL II:
 1. Omdøbe social kapital, så det taler ind i den lokale kontekst
 2. Oversætte social kapital i den lokale kontekst – og imødekomme (velkomme) modstand i denne proces
 3. Inddrage brugerne

4. Overveje effekt og virkning
5. Holde fast i grundbegreberne i social kapital
6. Integrere arbejdet med at forbedre den sociale kapital i den daglige praksis
7. Koble arbejdet med social kapital til andre igangværende projekter og processer
8. Informere og kommunikere løbende

Gøre brug af konsulentbistand (internt i Forsvaret)

- Det vil være muligt at relatere spillet og spillets formål til Forsvarets ledelsesgrundlag, nærmere bestemt udfaldsrummet *relationer*. Forsvarets ledelsesgrundlag har på samme måde som social kapital opgaven i centrum.
- Det vil gøre det muligt for flere enheder i Forsvaret at arbejde målrettet og struktureret med at forbedre den sociale kapital lokalt.
- Det vil være muligt at fastholde et gennemgående fokus på centrale social kapital-begreber som tillid, retfærdighed og samarbejde.

I lighed med ”Social Kapital på Spil” udviklet af Slagelse Kommune skulle spillerne være medarbejdere og ledere i Forsvaret, og spillepladen hverdagen, hvor forskellige kompetencer bringes i spil i løsningen af opgaver i relation til arbejdet.

Argumenter *imod* at udvikle et social kapital-spil målrettet en militær kontekst er bl.a.:

- Et spil kan opleves som en ufleksibel ramme i arbejdet med at forbedre den sociale kapital i vidt forskellige afdelinger af Forsvaret.
- Det kan forekomme vanskeligt for nye medarbejdere og ledere at blive en del af et spil, som har kørt i noget tid. Ligeledes kan viden gå tabt ved udskiftning på ledelsesniveau og blandt såkaldte gamemasters.
- Det er tidskrævende at udvikle et social kapital-spil specifikt til Forsvaret. Det kræver ligeledes økonomi.

9. Konklusion

I Evalueringsrapport DEL I konkluderede samtlige enheder, at arbejdet med social kapital overordnet set havde medført en udvikling og dermed været indsatsen værd. I Evalueringsrapport DEL II tegnes samme billede. Som beskrevet har nogle af projekterne arbejdet meget målrettet med social kapital, hvor andre er gået i stå undervejs. Nogle af projekterne er blevet genstartet, hvor andre er stagneret, og i nogle tilfælde er der dukket nye temaer op undervejs, som man har forfulgt.

Arbejdet med social kapital i de syv pilotprojekter viser med al tydelighed, at samme udgangspunkt ikke kan forventes at føre til samme resultat. Det er blevet påpeget, at kontekstuel tilpasning eller oversættelse af social kapital har afgørende betydning for det videre arbejde med indsatsen lokalt, og at modstand imod tiltag som social kapital kan være vanskelig at overkomme eller imødekomme. Forskellige begivenheder og omstændigheder i projektperioden kan forstyrre og påvirke projektarbejdet og et positivt udbytte heraf. Med afsæt i de udfordringer og erfaringer, som begge evalueringer har belyst, vurderes det, at et social kapital-spil udviklet specifikt til Forsvaret kunne være en måde at ”skræddersy” arbejdet med social kapital til Forsvaret som organisation. Spillet kunne ligeledes være en måde at rulle arbejdet med social kapital ud i resten af Forsvaret.

Afslutningsvist konstateres det, at social kapital-projektet i Forsvaret – og den udvikling, som dette projekt øjensynligt har medført i pilotenhederne – hviler på en økonomisk pulje, som har været forbeholdt arbejdet med social kapital. Nu står pilotprojektet over for sin afslutning, og

Social kapital i Forsvaret

pilotenhederne har tilkendegivet, at de alle (uden undtagelse) vil forankre tankesættet bag social kapital og arbejde videre med det lokalt. Om end dette bliver "for egen regning", er det værd at notere sig, at igangsættelsen af arbejdet med social kapital hviler på en økonomisk startkapital, som enhederne kun havde adgang til i kraft af pilotprojektet. Dette kunne pege på, at udviklingsprojekter som social kapital kræver økonomisk startkapital, som det kan være problematisk at finde (i en "presset offentlig sektor"), medmindre det er muligt at søge midler igennem en særskilt pulje. Forankringen af social kapital fremadrettet kræver – set med evaluators øjne – at Forsvarets ledelse prioriterer arbejdet med social kapital, og at man overvejer, om det fremadrettede arbejde med social kapital kræver et økonomisk fundament samt anerkendelse af det tids- og ressourceforbrug, som allokeres til dette arbejde.

10. Litteraturliste

- Andersen, H. & Kaspersen, L.B., 2007. Klassisk og moderne samfundsteori, 4. udgave. Hans Reitzels Forlag. S. 345-366.
- Borum, F., 2014. Organisationsforandring. I S. Vikkelsø, P. Kjær & S. Clegg (Red.), Klassisk og moderne organisationsteori, 1. udgave. Hans Reitzels Forlag. S. 497-519.
- Christensen, B.B., 2016. Arbejdspladser spiller sig til et bedre arbejdsmiljø. Magasinet Arbejdsmiljø nr. 2.
- Dahler-Larsen, P., 2010. Evaluering. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), O. Thornye (Overs.), Kvalitative metoder, en grundbog, 1. udgave. Hans Reitzels Forlag. S. 165-180.
- Gittel, J.H., 2012. Effektivitet i sundhedsvæsenet, samarbejde, fleksibilitet og kvalitet. Munksgaard.
- Langstrup, H. & Vikkelsø, S., 2014. Aktør-netværksteori og STS. I S. Vikkelsø, P. Kjær & S. Clegg (Red.), Klassisk og moderne organisationsteori, 1. udgave. Hans Reitzels Forlag. S. 383-401.
- Majgaard, K., 2009. Slip paradokserne løs! Laboratorier for ny offentlig styring. Økonomistyring og Informatik 24. årgang, nr. 3.
- Moltke, H.V. & Graff, H., 2014. Social kapital i organisationer. Ledelse kommunikation og samarbejde. Dansk Psykologisk Forlag. S. 9-310.
- Nørgaard, K. & Holsting, V.S., 2015. Kritisk nærhed som metode. Aktionsforskning i Forsvaret. Forsvarsakademiets Forlag.
- 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>

<http://www.socialkapitalpaaspil.slagelse.dk>

Interne dokumenter:

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

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

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