

Debat

Social kapital i hierarkiske organisationer

Jonas Sprogøe

Denne debatartikel beskriver hvordan arbejdet med social kapital i Sydsjælland og Lolland-Falsters Politikreds har udfordret den hierarkiske struktur og kulturen i organisationen. Omvendt har strukturen også virket fremmede for måden, kredsen har kunnet arbejde med og skabe muligheder for udvikling af den sociale kapital. Artiklen bygger på et projekt gennemført fra december 2010 til august 2012.

Social kapital har i stigende grad vundet indpas i virksomheders sprogbrug, når det drejer sig om at beskrive mulige måder at arbejde med trivsel, produktivitet og effektivitet under et. Flere forskere, anført af det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, beskriver hvordan høj social kapital giver bedre psykisk og fysisk arbejdsmiljø, og høj social kapital øger arbejdspladsernes produktivitet og kvaliteten i ydelserne (Gylling Olesen m.fl. 2008). Virksomheder, der arbejder målrettet med at styrke den sociale kapital, oplever at deres medarbejdere har færre sygedage og højere jobtilfredshed, ligesom der kan dokumenteres højere produktivitet og effektivitet koblet med en højere kundetilfredshed. Der er således al mulig grund til at skele til social kapital, hvis målet er at sikre fortsat kvalitet, produktivitet og trivsel i en tid, hvor nedskæringer, sammenlægninger og oplevede forringelser er en del af mange offentlige arbejdspladser virkelighed.

Social kapital er en særlig udfordring i stærkt hierarkiske organisationer. Kernebegreber som tillid, retfærdighed og samarbejdsevne vertikalt i organisationen kan have svære vilkår, når der er langt mellem top og bund, hvilket kan resultere i stærke horisontale bånd, der grænser til subkulturer.

Artiklen vil, med afsæt i et projekt i Sydsjælland og Lolland-Falsters Politikreds¹, debattere hvordan strukturen både bliver udfordret af og er en forudsætning for arbejdet med social kapital i en meget hierarkisk organisation.

Arbejdet med social kapital har nemlig udfordret den hierarkiske struktur og kulturen i organisationen, både qua selve projektdesignet, men også igennem de aktiviteter og tiltag, som er blevet implementeret som resultat af processen. Omvendt har strukturen også virket fremmede for måden, kredsen har kunnet arbejde med og skabe muligheder for udvikling af den sociale kapital.

Det har derfor været lidt af et paradoks at skulle arbejde inden for et system, der er blevet kraftigt udfordret af social kapital. Omvendt har projektet også nydt godt af en klar og hierarkisk struktur, som har bidraget positivt til dets udbredelse og forankring.

Artiklen falder i tre hoveddele. Først beskrives baggrunden for artiklen, nemlig Sydsjælland og Lolland-Falsters Politikreds' arbejde med social kapital. I casen beskrives de organisatoriske begrundelser for at arbejde med social kapital. I del to diskuteres hvordan projektdesignet har udfordret strukturen og kulturen i organisationen, og endelig, i del tre diskuteres hvilke styrker strukturen og kulturen har haft for arbejdet med social kapital.

Case: Social kapital i Sydsjælland og Lolland-Falsters Politikreds

Projektet omkring social kapital i Sydsjælland og Lolland-Falsters Politikreds² blev iværksat på baggrund af eftervirkningerne af politireformen fra 2007 (Sørensen 2012), hvor 54 politikredse blev sammenlagt til 12 store kredse. Politireformen har i kredsen blandt andet ført til en oplevelse af, at sammenhængskraften er svækket lokalt i kredsen, både blandt kollegerne og på de enkelte lokalstationer, der nu pludselig skulle samarbejde med nye kolleger og under nye ledere. Sammenhængskraften på tværs af kredsen har ligeledes været under pres, idet de gamle kredse med hver deres kultur og historik skulle integreres og lære at samarbejde på nye måder. I tillæg oplevedes det, at der kom længere mellem top og bund i organisationen, og det blev gradvist sværere at gennemskue strategiske beslutningers betydning for den enkeltes arbejde. Internt i organisationen har der efter reformen været mere eller mindre formelle positioneringskampe om at blive 'hovedstation' og enkelte lokalstationer har ry for at være

enerådende, hvilket er kommet til udtryk i en delvis 'dem og os-kultur'. I kølvandet på reformen oplevede et stigende antal medarbejdere, at korpsånden og fællesskabsfølelsen var på retur med stigende frustrationer, manglende trivsel og øget stress til følge.

En nyligt udgivet ph.d.-afhandling (Degnegaard 2010) argumenterer for, at dét, der har båret politireformen igennem, er den høje sociale kapital i politikorpset. Den sociale kapital i korpset har gjort, at medarbejderne har strakt sig lidt længere for hinanden i tiltro til at kolleger ville gøre det samme for én på andre tidspunkter. Men afhandlingen viser også, at den sociale kapital er kommet under pres og er blevet devalueret som følge af de mange omvæltninger (Degnegaard 2010, 126), hvilket understøttes af erfaringerne fra politikredsen. Der har simpelthen været brugt af den sociale kapitalopsparing, uden at der er kommet ny kapital ind på kontoen.

Projektet er derfor udsprunget af ledelsens og Politiforeningens ønske om at styrke det interne samarbejde og kendskabet på tværs af den nye kreds; med andre ord: at arbejde med at fastholde og udbygge den sociale kapital i den nye storkreds.

Traditionel organisering udfordret

Politikredsen er en meget hierarkisk opbygget organisation. Kommando- og beslutningsvejene er klare, hvilket tildeler lederne en tydelig (og velkendt) funktion i relation til hierarkisk placering. Uniformering med tydelige markeringer af rang er med til at underbygge den meget autoritetstro hierarkiske struktur, som giver en vis forudsigelighed og for øvrigt er helt nødvendig i skarpe og potentielt livstruende situationer. Traditionelt tages organisatoriske drøftelser i politiet inden for ens eget hierarkiske niveau, og normalt ville udviklingstiltag á la projektet om social kapital være initieret

fra øverste ledelse og topstyrede med nogle forholdsvist klart formulerede retningslinjer, der herefter skal implementeres i organisationen. I politiet er der ydermere det særlige forhold at Politiforeningen, medarbejdernes fagforening, spiller en stor rolle i forhold til sanktionering og legitimering af sådanne udviklingsprojekter.

Projektet bygger på en teoretisk forståelse af social kapital, der ser social kapital som en kulturel størrelse, der opbygges gennem konstant fokus på tillidsskabende relationer horisontalt og vertikalt i organisationen, blandt andet gennem dialog og medarbejderinvolvering, retfærdige og gennemsigtige organisationstrukturer og en ærlig og åben feedbackkultur. Flere af disse elementer har dog trange kår i kredsen – ikke af uvilje, snarere på grund af den ovennævnte ledelseskultur og tradition.

Derfor har projektet på flere områder udfordret de traditionelle måder at arbejde på i politikredsen. Projektets design har med andre ord fordret nye roller af ledere, medarbejdere, HR-afdeling og arbejdsmiljørepræsentation mv.; ikke blot i forhold til udvikling af projektet, men også i forhold til den fortsatte vedligeholdelse og efterfølgende forankring af forandringerne.

På tværs af grupperinger

Projektet tog afsæt i at social kapital er en egenskab ved hele virksomheden (Gylling Olesen m.fl. 2008, 8). Derfor var det naturligt at involvere ledere og medarbejdere bredt i organisationen fra alle lokalstationer, alle funktioner og alle organisatoriske lag. Det skete blandt andet gennem afholdelsen af to identiske seminarer for samlet set ca. en femtedel af kredsens politiansatte. Formålet med seminarerne var dels at introducere begreberne omkring social kapital bredt i organisationen, og ikke blot til udvalgte ledelseslag, sådan som det ellers ville være kutyme, og dels at lade deltagerne erfa-

ringsudveksle og brainstorme over social kapital i deres hverdag i en række workshops.

Seminarerne har udfordret den vante strukturtænkning ved at sætte fokus på relationerne på tværs af vertikale linjer i organisationen. Ledere og medarbejdere blev på seminarerne blandet niveaumæssigt. Ledere fik dermed lejlighed til at høre medarbejdererfaringer fra hverdagen, ligesom ledere fik lejlighed til at uddybe hvorfor og hvordan ellers uigennemskuelige beslutningsprocesser forløber som de gør. Medarbejderne oplever en stigende afstand til, og dermed fremmedgørelse overfor, den øverste ledelse i kredsen. Det har ført til en stigende mistilid til ledelsesudmeldinger om alt fra personaleforflytninger til prioriteringsområder, der bliver tolket i forhold til ledernes eget bedste, frem for til kredsens og medarbejdernes bedste. At deltage på lige fod med de forskellige ledelseslag ved at kunne levere input, der synligt blev bragt videre i processen har givet medarbejderne en oplevelse af at blive hørt og inddraget, hvilket har styrket de vertikale bånd i kredsen.

Man har i kredsen været vant til en udstrakt grad af silotænkning – både på tværs af henholdsvis beredskabet, der rykker ud ved hasteopgaver døgnet rundt, lokalpolitiet, der fx tager sig af personlige henvendelser, lettere efterforskning, hittegods, tilladelser mv. og efterforskningssøjlen, der overtager den mere komplekse efterforskning af personfarlig og økonomisk kriminalitet, og på tværs af de enkelte stationer, der ser sig selv som mere eller mindre egenrådige enheder, der er blevet tvunget sammen på grund af reformen. Det efterlader indtrykket af en fragmenteret organisation med lavt ønske om og mulighed for at kende eller lære af andre. Processen blev derfor tilrettelagt, så der også var fokus på de horisontale relationer. Ledere og medarbejdere blev blandet afdelingsvist, både på de to seminar dage, samt i det efterfølgende

procesarbejde, hvor en (i udgangspunktet) frivillig arbejdsgruppe med repræsentanter fra flere forskellige lokalstationer og funktioner blev nedsat til at komme med forslag til konkrete og lokalt forankrede aktiviteter der fremmer opbygningen af social kapital på langs og på tværs af organisationen. Dermed har det været muligt at tænke i snitflader, overlap og samarbejdsmuligheder imellem lokalstationerne og de forskellige søjler i kredsen.

Udfordring af kulturen

Naturligvis afspejler et stærkt organisationshierarki sig også i kulturen. Beslutninger har karakter af ordrer, og åbenlys kritik af og input til ledelsesdispositioner er ikke noget der forekommer ofte. Dette beror selv sagt på en hierarkisk og klart defineret kommandostruktur, der er nødvendig i skarpe og potentielt farlige arbejdssituationer, men det smitter af på organisationens samarbejdskultur i 'fredstid'. Traditionelt er tiltag og ændringer dikteret fra oven med afsæt i en ledelsesmæssig (og dermed privilegeret) forståelse af en bestemt sammenhæng. Den efterfølgende implementering sker med forventning om en organisatorisk konsensus omkring denne forståelse. Kulturen er derfor præget af relativt lille medarbejderinvolvement i forhold til beslutningsprocesser og en privilegeret forståelse af behovenes nødvendighed og udformning. Arbejdet med social kapital, sådan som det er forstået i projektet, har dog udfordret denne kultur ved fortløbende at kvalificere processerne, blandt andet gennem medarbejderinvolvement og etablering af en mere åben og konstruktivt samarbejdende kultur.

Projektet har udfordret kulturen i organisationen ved at insistere på at lade de mange forskellige forståelser og oplevelser af hvad der opfattes som social kapital komme til orde. Der har ikke været tale om at implementere en på forhånd fastlagt ledel-

sesmæssig forståelse af social kapital med tilhørende fremmede aktiviteter. Tvært imod har afsættet været at lade både medarbejder- og lederoplevelser og erfaringer med beslutninger, samarbejde, tillid mv. definere hvilke aktiviteter og tiltag, der skulle bredes ud hvor og hvordan. Sammensætningen på seminarerne og i den efterfølgende arbejdsgruppe har forsøgt at nivellere rang og hierarkisk status ved at blande grupper på tværs af organisatoriske skel og lokaliteter. Det har krævet af medarbejdere, såvel som ledere, at de har indtaget en åben, udforskende tilgang til social kapital, og at de har turdet indtage nye roller i forhold til hinanden. Fra medarbejdersiden har det krævet mod og tillid til, at udsagn og ytringer sagt i forbindelse med processerne bliver håndteret konstruktivt af ledere, der med sin ledelsesret kan sanktionere vedkommende efterfølgende, samt en grundlæggende vished om at deres input har bidraget konstruktivt til projektet. Samtidig har det krævet mod, forståelse og åbenhed af lederen, der har måttet lægge øre til ændringsforslag og mere eller mindre åbenlys kritik, som ellers ikke finder direkte vej i organisationen.

Efter seminarerne gav flere medarbejdere udtryk for at set-uppet med de blandede grupper har ført til øget kendskab til og anerkendelse af hinandens arbejdsområder og forudsætninger; noget der i sig selv øger tilliden blandt kolleger på tværs og på langs af organisationen og dermed også den sociale kapital. Designet, hvor workshops- og arbejdsgrupper er blevet sammensat ud fra et diversitetsprincip, har dermed i sig selv bidraget til at skabe relationer og bånd på tværs af lokalstationer og funktionsområder.

Også en række af de konkrete tiltag der er udsprunget af de mange ideer og forslag fra projektet, har udfordret organisationen, både strukturelt og kulturelt. Der har været ønske om mere synlig ledelse, hvilket blandt andet har udmøntet sig i, at ledel-

sen nu udsender nyhedsbreve med fokus på økonomi, samt at den øverste ledelse tager på kvartalsvise møder på de enkelte lokalstationer. Flere af kredsens afdelinger, fx vagtcentral og HR, har ligeledes besøgt flere lokalstationer for at fortælle om deres arbejde, og der planlægges evalueringssamtaler i forbindelse med personalerokeringer. På det kulturelle plan afholdes der månedlige husmøder på lokalstationerne, hvor personalet fra forskellige afdelinger, der bor under samme tag, kan mødes og drøfte nogle selvvalgte temaer, fx arbejdsmiljø og trivsel.

Strukturen som mulighedsbetjning for social kapital

Selv om projektet har udfordret kulturen og strukturen i kredsen ved blandt andet at bringe medarbejdere og ledere sammen på nye måder, så har selvsamme struktur og kultur også bidraget positivt til projektets gennemførelse og forankring i organisationen.

Fordi aktiviteterne foregår centralt, såvel som lokalt, har det været nødvendigt at forankre projektet i et organ, der repræsenterer begge dele. Ansvar for opfølgning og fortløbende fokus er således blevet placeret i Hovedarbejdsmiljøudvalget, der med repræsentanter fra ledelsen, fagforeningsrepræsentanter og repræsentanter fra hver lokalstation har legitimitet til at igangsætte og følge op på lokale såvel som centrale initiativer. De lokale arbejdsmiljørepræsentanter har fået til opgave at igangsætte og afrapportere tiltag, der fremmer den sociale kapital på deres respektive lokalstationer. Hermed overgår ansvaret for at bibeholde momentum og drive projektet fra HR-afdelingen til Hovedarbejdsmiljøudvalget og deres lokale underudvalg. Denne placering var ikke besluttet på forhånd, men opstod som idé efterhånden som behovet for lokal forankring blev tydeligt.

Den store styrke i denne ansvarsfordeling er, at projektet bliver organisatorisk forankret i den eksisterende struktur i et organ, der har den nødvendige rygdækning til at kunne følge op på processen. Det har sikret det organisatoriske mandat fremadrettet, fordi social kapital fortsat kommer på den organisatoriske dagsorden som en fast del af Hovedarbejdsmiljøudvalgets portefølje. En afledt fordel ved dette er tillige, at der lettere kan skabes synergi mellem aktiviteterne igangsat under social kapital-betegnelsen og andre af udvalgets projekter, der ligeledes bidrager til at skabe bedre trivsel og mere samarbejde. Udfordringen i dette skift er dog, at fokus risikerer at rettes mod traditionelle arbejdsmiljøproblematikker og ikke mod social kapitalens mere strukturelle og relationelle fokus, ligesom udfordringen er, at den fortsatte fremdrift beror på lokale ildsjæle, der formår at holde 'gryden i kog'. Kredsen forsøger at imødegå denne udfordring ved at etablere en art sekretariat, der med repræsentanter fra HR-afdelingen og Hovedarbejdsmiljøudvalget kan komme med ideer og forslag til social kapital aktiviteter, sikre videnopsamling og videndeling.

En anden styrke ved kredsens struktur og kultur har været, at projektet, da det først var legitimeret og igangsat med mandat fra den øverste ledelse, har fået relativt meget opmærksomhed i organisationen. Trods det anderledes og for så vidt utraditionelle projekt-design, har både ledere og medarbejdere støttet op omkring processen og deltaget engageret og aktivt, selv om formål, proces og resultater til tider har været uklare. Ud over det åbenlyst positive i sådan en opbakning, har det også gjort det lettere for de centrale aktører at nå bredt ud med ideer og aktiviteter, der understøtter udviklingen af social kapital lokalt og centralt. Der har simpelthen været en generel lydhørhed og accept af projektet, der har rakt ud over den femtedel af medarbejderne, der har været

direkte involveret i seminarer og arbejdsgrupper. Netop fordi social kapital ikke er et ledelsesværktøj der kan implementeres i og med nogle organisatoriske strukturer, eller kan skabes af nogle få ildsjæle, er denne brede opbakning nødvendig for at social kapital kan blomstre. På grund af, snarere end på trods af, en kultur båret af en ordrebaseret hierarkisk struktur, er det således lykkedes at nå bredt ud i organisationen, hvilket har muliggjort en stærkere lokal forankring og en bred organisatorisk involvering i de aktiviteter og tiltag, som er blevet resultatet af processen.

Afrunding

Denne artikel har beskrevet arbejdet med social kapital i Sydsjælland og Lolland-Falsters Politikreds. Erfaringerne fra kredsen viser, at arbejdet bærer frugt; blandt andet oplever medarbejderne en mere synlig ledelse, klarere udmeldinger og øget involvering på flere niveauer. Lederne har en oplevelse af, at det er blevet lettere at tale om ubehagelige ting som nedskæringer eller strukturelle ændringer, og at sådanne udmeldinger ikke møder så meget frustration eller modstand. Sygefraværet er fortsat for nedadgående, og kredsen har landets højeste deltagelsesprocent når det gælder ledelsevalueringer. Endelig er kredsens omdømme i forhold til befolkningen forbedret over de seneste år. Disse resultater kan muligvis ikke udeluk-

kende tilskrives projektet med særligt fokus på social kapital, men vidner på hver deres måde om at kredsen har et højt niveau af tillid, retfærdighed og samarbejdsevne.

For at nå der til har både medarbejdere, ledere og interne såvel som eksterne projektkonsulenter skulle navigere i en kultur og struktur, der på den ene side hele tiden har skullet udfordres, men på den anden side har vist sig at være et vigtigt betingelsesfelt for projektet.

Artiklen har beskrevet hvordan den hierarkiske struktur har bidraget til at sikre projektet fremdrift, udbredelse og forankring. Men artiklen beskriver også hvordan arbejdet med social kapital i kredsen har pillet ved nogle organisatoriske og afdelingsmæssige dogmer ved at insistere på at medarbejdere og ledere konstant er blevet udfordret i deres vante roller. For at forankre en kulturel størrelse som social kapital, kan man med fordel arbejde inden for de eksisterende strukturelle rammer. Dels er det vigtigt at arbejdet giver mening i en given organisatorisk kontekst, dels er det vigtigt at processen kan tilpasses den aktuelle virkelighed, hvor strukturerne i høj grad afspejler nogle organisatoriske nødvendigheder. Men forankringen af social kapital kræver også at man som leder, såvel som medarbejder, er i stand til at omdefinere sin rolle og agere anderledes i strukturen, hvilket i en hierarkisk organisation som hos politiet er særligt udfordrende.

NOTER

- 1 Tak til alle de medvirkende ledere og medarbejdere i kredsen. En særlig tak til HR-partner Niels Bostrup fra Sydsjælland og Lolland-Falsters Politi, som sammen med nogle gode reviewere har bidraget til at kvalificere artiklen.
- 2 Sydsjælland og Lolland-Falsters Politikreds

består af fem lokalpolitistationer og en grænsepolitiafdeling med i alt 780 medarbejdere, hvoraf de godt 600 er politiansatte. Kredsen dækker syv kommuner med 380.000 indbyggere; og ud over det 'normale' politiarbejde, står politikredsen for beredskabet på

en række broer, ligesom kredsen har ansvaret for grænsetrafik. Kredsen er udfordret af geografien, idet der er kommet langt mellem

lokalstationerne. Lokalpolitistationerne huser forskellige afdelinger lige fra hundepatrulje og beredskab til HR og efterforskning.

REFERENCER

Degnegaard, Rex (2010): *Strategic Change Management. Change management Challenges in the Danish Police Reform*; Copenhagen Business School, PhD series 7, 2010.

Gylling Olesen, Kristian, m.fl. (2008): *Virksomhedens sociale kapital – hvidbog*, Det Natio-

nale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Sørensen, Helle Harbo (2012): Det handler politireformen om. i *TV2 Finans*. (<http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/baggrund-det-handler-politireformen-om/?id=15406327>). hentet 6/8 2012.

Jonas Sprogøe, cand. mag. og ph.d. er adjunkt og uddannelsesforsker ved University College Sjælland
e-mail: josp@ucsj.dk