

# *Social kapital*s renæssance i en arbejdslivskontekst

## – jagten på guldkorn og diamanter mellem meningsskabelse og forførelse?

Peter Hagedorn-Rasmussen<sup>1</sup>

*Social kapital* er i de senere år blevet italesat som en positiv egenskab ved arbejdspladser. Der synes at være en velbegrunder sandsynlighed for, at arbejdspladser med høj social kapital kan forene produktivitet, kvalitet og et godt arbejdsmiljø. Det har ført til en stærkt øget opmærksomhed på den sociale kapital. Men hvad er social kapital egentlig? Artiklen viser hvordan social kapital til en vis grad er en 'sort boks', og at der delvist sker en 'projektificering' af begrebet, som både kan styrke og reducere social kapital. Artiklen peger på, at der er behov for at have øget fokus på oversættelsesprocessen af social kapital.

Social kapital har inden for de seneste 3-4 årtier tiltrukket sig stadig større opmærksomhed. På tværs af de mange bidrag handler social kapital om en opmærksomhed på de ressourcer, som er indlejret i netværk (Lin 2001, 3). På tværs af de mange forståelser synes der at være enighed om en enkel præmis om, at "*der kan foretages investeringer i de sociale relationer med forventning om at denne investering giver en gevinst*" (Lin 2001, 6 (min oversættelse)). En væsentlig grundpræmis er altså, at social kapital optræder som en positiv egenskab og ressource, der kan investeres i og derigennem forøges i en positiv spiral. I de sidste 10-15 år har begrebet fået en stigende opmærksomhed inden for arbejdslivs- og organisationsverdenen (Bruhn & Hagedorn-Rasmussen 2013; Cohen & Prusak 2001; Edwards m.fl. 2014; Gittell m.fl. 2007; Hasle & Møller 2005; 2007; Hasle m.fl. 2010; 2014; Kristen-

sen m.fl. 2008; 2013; Kristensen 2009; Leana & Van Buren 1999; Limborg m.fl. 2012; McGrath & Sparks 2005/2006; Olesen m.fl. 2008; Pries-Heje & Pries-Heje 2011; Sprogøe 2013). Som konsekvens heraf er social kapital ligeledes blevet et opmærksomhedspunkt for mange udviklings- og forandringsinitiativer på danske arbejdspladser.

At begrebet har vundet udbredelse skyldes blandt andet dets evne til at fange essensen i mange sociologiske begreber som fx netværk, tillid, normer og relationer. Begrebet giver endvidere indtryk af at kunne 'socialisere' markedet, hvilket kan være understøttende for udbredelsen – om end det også har afstedkommet skarp kritik (Somers 2005). Grundlæggende hviler der en flertydighed over begrebet, som både er en styrke og en byrde. I introduktionen til *Social Capital – Theory and Practice* (Lin m.fl. 2001, vii) peger forfatterne på risikoen for, at be-

grebet mister sin styrke og sit potentielle bidrag til den forskningsmæssige viden-skabelse netop på grund af flertydigheden. Begrebet har sine rødder tilbage til skolere-formatoren L.J. Hanifan (Rosenmeier 2007, 9) og er siden blev genopfundet af en række forskellige forskere. Den franske sociolog Pierre Bourdieu (1986), den amerikanske sociolog James S. Coleman (1988) og den amerikanske politolog Robert D. Putnam (2000) tilskrives ofte rollen som 'fædre' bag begrebet. Det fædre ophav og den begrebslige flertydighed er blevet forholdsvis velbeskrevet i flere af de allerede nævnte kilder (Lin m.fl. 2001; Hegedahl & Rosenmeier 2007), hvis udgangspunkt ikke primært er en arbejdslivs- og organisationsverden. Den begrebslige flertydighed handler blandt andet om, hvorvidt social kapital forstås som primært et individuelt eller et kollektivt aktiv. Et andet omdrejningspunkt for diskussionen er, om netværkene i overvejende grad opfattes som lukkede – og dermed potentielt ekskluderende og marginaliserende – eller åbne og dermed potentielt inklusive. Hvidbogen om *Virksomhedens sociale kapital*, som sammenfattede eksisterende forskning og for alvor bragte begrebet i spil i en dansk arbejdslivskontekst i 2008 (Olesen m.fl.), bidrager ligeledes med en udforskning og oversættelse af begrebet. Her forstås social kapital som en positiv egenskab, som kommer til udtryk i en samfundsmæssig kontekst – et bagtæppe som virksomheder kan kapitalisere i nogle givne kontekster (Olesen m.fl. 2008). Social kapital er blevet rodfæstet gennem strukturelle, institutionelle samt kulturelle træk – fx gennem udvikling af en skandinavisk model, hvor lav magtdistance, tillid og høj samarbejdsevne er væsentlige karakteristika ved den måde hvorpå arbejdet organiseres. Det er egenskaber, som er med til at bringe fokus på de potentialer som social kapital har på et *virksomheds- og arbejds-*

*pladsniveau*. Hvidbogen om *Virksomhedens sociale kapital*, som jeg vender tilbage til, tager udgangspunkt i Robert Putnams definition af begrebet: "Social kapital er de træk ved en organisation, fx netværk, normer og tillid, som fremmer koordinering og samarbejde til det fælles bedste". Med afsæt heri udvikler hvidbogens forfattere en forståelse der tilpasses virksomhedens kontekst.

Disse bud på hvad social kapital er tjener som artiklens foreløbige bud på en definition. En mere dybdegående begrebsafklaring kunne være ønskelig. Men det er en præmis for artiklens tilgang at begrebet, som med andre ideer og koncepter, netop formes i den kontekst hvori det udfoldes. Social kapital fremtræden oversættes og formes, som vi skal se, i samspillet mellem de aktører, der tillægger det betydning. Derudover gælder, at en begrebsafklaring der giver de mangfoldige bidrag den opmærksomhed de fortjener, er langt mere omfattende end denne artikel kan rumme.

### Projektificering af social kapital?

En væsentlig udfordring ved at bruge begrebet social kapital til at understøtte forandringsprocesser i en arbejdslivskontekst er, at der ikke er udviklet en forståelse af hvad der *skaber* social kapital på arbejdspladserne ligesom der ikke er udviklet metoder til at understøtte sådanne processer: Hvordan *gør* arbejdspladser, der lykkes med at have en høj social kapital? Social kapital er for så vidt en 'sort boks'. Boksens sider kendes i form af abstrakte begreber, indikatorer og egenskaber: relationer, netværk, samarbejde, tillid, retfærdighed mv. Men hvilke praksisser og hvordan disse forbindelser styrkes, leverer teorien meget lidt viden om. Der igangsættes projekter, som med planer og værktøjer eftersætter den sociale kapital. Den tidligere nævnte litteratur, som har lagt sporet for udviklingen, peger på at social kapital ikke er et 'quick fix', og at der

stadig mangler konkret viden om, hvad der faktisk fører til social kapital. I hvidbogen om *Virksomhedens sociale kapital* hedder det for eksempel at "... vi bevæger os ind på et ret udforsket område" om end der i interventionsforskning og aktionsforskning bl.a. ligger indikationer på hvilke faktorer som kan styrke tillid og retfærdighed mv. (Olesen m.fl. 2008, 105). På de først linjer af bogen *Ledelse med social kapital* skriver forfatterne således:

*"Endnu en bog om ledelse, vil læseren måske tænke. Er der ikke grænser for mængden af ledelseskoncepter og -teorier, som dagens ledere skal rumme og udsætter deres virksomhed for? Men denne bog handler ikke om en ny mirakelkur eller et nyt ledelseskoncept."* (Hasle m.fl. 2010).

Forfatterne peger senere på, hvordan det at opbygge de sociale relationer ikke sker "*efter en rationel plan. Det foregår igennem en refleksiv proces*" (op.cit., 41) og at der "*heller ikke er en samlet værktøjskasse, lederen kan tage ned fra hylden og bruge i et projekt med højnelse af social kapital for øje.*" Ledelseskoncepter er kendetegnet ved at foreskrive en teori om virksomhedens succes, der inddrager perspektiver på såvel det strategiske, taktiske, organisatoriske og teknologiske område samt indeholder en klar og bestemt forståelse af organisationen. Endvidere baserer det sig som regel på en diagnose af samfundsmæssige tendenser, som konceptet imødekommer (Kamp m.fl. 2005; Hagedorn-Rasmussen 2000). På de fleste af disse punkter minder såvel hvidbogen såvel som ovennævnte *Ledelse af social kapital*, om et ledelseskoncept. Der er imidlertid ikke konkrete bud på, hvordan social kapital praktiseres. Der er ikke et 'quick fix'. I stedet handler det om, at lederen skal indtage en ny holdning, hvor lederen ser på "*virksomhed og produktion med nye øjne*" (op.cit., 107). Mange af

de virksomheder som synes eksemplariske for social kapital i disse publikationer har i øvrigt ofte ikke selv anvendt begrebet social kapital om deres praksis. I det omfang, at man kan tale om at de kan høste frugten social kapital, er det altså ikke som resultat af en veltilrettelagt og planlagt proces, men i højere grad en – måske uintenderet positiv – effekt af noget andet, som vi ikke kender til. Social kapital identificeres gennem en forskningsmæssig retrospektiv analytisk proces. Virksomhederne udforskes og gennem kvalitative og/eller kvantitative metoder identificeres de positive egenskaber, som tilsammen svarer til den model for social kapital, der er udviklet.

Artiklens formål er derfor at udforske hvordan social kapital har skiftet ontologisk status i rejsen ind i en dansk arbejdslivskontekst: Fra at være et begreb der *begriber* sammenhængene mellem sociale relationer, gensidig afhængighed, ressourcer, netværk, tillid, normer, koordinering mv., er social kapital også blevet et begreb, der antager karakter af et *styringsværktøj* og et *ledelseskoncept*. Konceptet bærer intentionen om, typisk gennem afgrænsede udviklings- og forandringsprojekter, at vise vejen til at forene de forskellige positive egenskaber i bestræbelserne på at bringe organisationen i mål med at blive innovative, effektive og produktive. Artiklen viser hvordan aktiviteter og indsatser for social kapital indskrives i *projekter*. Dette er tilskyndet af positive forventninger til at indfri konceptets potentiale, når der gennem aktiviteter sættes fokus på det i en afgrænset periode. Det kan være en styrke, idet det lægger spor ud til en række udviklingsindsatser, som kan fremme den sociale kapital på arbejdspladserne. Men det reducerer undertiden begrebet til et 'quick fix', der skaber store forventninger som ikke kan indfris, og i stedet derfor er med til at svække fx tillid og samarbejdsevne.

For at belyse det ontologiske skift og dets mulige indflydelse på arbejdet med social kapital, vil jeg i det næste afsnit præsentere en teoretisk forståelsesramme der tager udgangspunkt i en del af nyinstitutionalismen. Derefter gennemføres en analyse af, hvordan ideen om social kapital har gennemgået en rejse fra at være et primært sociologisk begreb til også at være et præskriptivt styringsinstrument for udvikling for arbejdspladser. Artiklen viser, hvordan social kapital til en vis grad projektificeres idet social kapital lægges ind i projekters logik. I rejsen oversættes social kapital i mødet mellem forskellige aktørgrupper der forhandler og tilordner mening til begrebet. Dette sker ikke mindst i bestræbelserne på at udfylde den manglende viden om, hvad det faktisk er, som *skaber* social kapital. Artiklen viser gennem episoder og fortællinger, som er skrevet på baggrund af tidligere gennemførte casestudier, interview og samtaler med ledere, konsulenter, forskere, projektledere og medarbejdere, hvordan oversættelsen af social kapital i givne organisatoriske kontekster, har levendegjort bestræbelserne på at skabe social kapital. Her illustreres det, hvordan virksomhederne tilstræber at realisere de guldkorn og diamanter, som er beskrevet i relation til social kapital (med 'de seks guldkorn' henvises til seks centrale faktorer i psykisk arbejdsmiljø som NFA gennem mange år har påvist vigtigheden af: Indflydelse, Mening i arbejdet, Forudsigelighed, Social støtte, Belønning og Krav. I forbindelse med social kapital kom de tre begreber tillid, retfærdighed og samarbejdsevne til og fik tilnavnet 'diamanter'). Men også hvordan virksomhederne oversætter og genopfinder metoder til at imødekomme ambitionerne. I en række tilfælde lykkes det. I andre tilfælde lykkes social kapital på måder der både understøtter meningskabelse, men også undertiden forårsager meningstab i forhold til den dag-

lige praksis. Artiklen afsluttes med refleksioner over, hvilke udfordringer den delvise projektificering af social kapital betyder for begrebet og for aktørerne i felten.

## Den sociale formning af idéer

Social kapital er i de senere år blevet 'genfødt' i en dansk arbejdslivskontekst. Begrebet har eksisteret som et generelt sociologisk begreb, der ikke spillede en rolle inden for arbejdslivsområdet. Over en kort periode er det kommet til at spille en stor rolle på arenaen for arbejdslivsforskning. For at forstå denne renæssance er vi nødt til at forstå, hvordan sådanne begreber formes i den sociale dynamik. Der findes en række forskellige teorier om hvordan *ideer, ledelseskoncep-ter, ledelsesteknologier, styringsværktøjer* mv. udvikles, formes, imiteres og spredes (for en nuanceret fremstilling se fx Røvik 2007; Kamp m.fl. 2005; Hagedorn-Rasmussen 2000; 2003). I det følgende vil jeg tage afsæt i den pragmatiske nyinstitutionalisme og lægge særlig vægt på oversættelsesperspektivet, som det udfoldes af den norske professor Kjell Arne Røvik (2007; 2011).

## Fra spredning til oversættelse

Nyinstitutionalismen har traditionelt ikke haft øje for de mikrosociologiske dynamikker, som er med til at forme organisationer mellem forandring og stabilitet. Ideer behandles som institutionelle koncepter, der imiteres, mimes og reproduceres på tværs af organisationer og i sig selv fastholdes som 'sorte bokse'. Men deres indhold kan være væsensforskellig i forskellige organisatoriske sammenhænge. Inden for nyere institutionel teori voksede i 1980'erne, især 1990'erne og fremefter en retning frem som undertiden gik under navnet *pragmatisk* nyinstitutionel teori (se fx Røvik 2007). Noget der kendetegner denne institutionelle teoretiske variant er, at den komplementerede

de traditionelle institutionelle teorier ved at sætte fokus på *praksis* og det *mikrosociologiske*. Det empiriske felt bevægede sig her ind i et nærmere forhold til aktørerne og gik tættere på gennem fx case-studier (Czarniawska & Joerges 1996, 15). I stedet for at spore ideernes spredning, som viden der *overføres* og *implementeres*, blev ideernes *rejse* og de *oversættelsesprocesser* som sker, en del af genstandsfeltet. At lave denne forskydning er væsentlig, idet den første tilgang implicerer, at viden spredes som best-practices, som universaliseret viden. I denne forståelse anses ideer som fx lean, performance management systemer og lignende at være ideer som gennem *implementering* søger at påvirke organisationer i en bestemt retning. Vi er dagligt vidne til spredning og imitation i arbejdslivet, hvor der ikke skænkes opmærksomhed på det oversættelsesarbejde, der skal bidrage til at ideen forankres i den nye kontekst. Dette medfører ofte, at medarbejderne udvikler kynisme og apati overfor netop ideernes indtog (Brown & Cregan 2008). Imidlertid er det ikke tilstrækkeligt at ende analysen af ideers rejse her. For der sker altid oversættelse. Det gælder på den konkrete arbejdsplads. Men det gælder også, når social kapital tages op af en aktørgruppe i en faglig organisation, i et konsulenthus osv. Oversættelse og meningskabelse spiller en vigtig rolle i disse processer. Og meningskabelsesprocesserne får direkte konsekvenser for de handlinger, den adfærd, de praksisser, som griber ind i den daglige arbejdspraksis.

### Oversættelse og meningskabelse

Den norske professor Røvik har i sin omfattende bog om trender og translationer hentet inspiration fra det egentlige fagområde *translation studies*, hvor der er fokus på at oversætte mellem sprog. Selvom oversættelser har eksisteret omtrentlig så længe som menneskeheden, er det ifølge Røvik

(2007, 250), først i 1970'erne at der etableres en akademisk disciplin omkring oversættelse. Feltet rykker for alvor ved forståelsen af, hvad oversættelse indbefatter. Og her giver udviklingen af translationsstudier nogle frugtbare perspektiver til forståelsen af ideers formning: Frem til etableringen af feltet er målestokken for, hvad god oversættelse indebærer, at det skal være *direkte oversættelse*. Røvik citerer den amerikansk-russiske forfatter og oversætter Nabokov for at have formuleret doktrinen præcist. Blandt andet skriver Nabokov i 1955 ifølge Røvik:

*"The term 'literal translation' is tautological since anything but that is not truly a translation but an imitation, an adaptation or a parody."* (Røvik 2007, 250<sup>2</sup>).

Nabokov står altså ved, at den eneste meningsfulde oversættelse er den *direkte* oversættelse. Alt andet er en parodi. Oversætteren skal alene være tro overfor teksten. Men der sker noget med forståelsen af oversætternes opgave gennem etableringen af translationsstudier som et akademisk felt. Gennem især 1980'erne sker der en kulturdrejning. Røvik citerer her bl.a. en af bidragyderne til den kulturelle vending, Toury:

*"Translators operate first and foremost in the interest of the culture into which they are translating, and not in the interest of the source text, let alone the source culture"* (ibid. 2007, 252)<sup>3</sup>.

Der sker altså en radikal ændring – eller i hvert fald mangfoldiggørelse – af mulige tilgange til oversættelse. Den radikale ændring giver oversætteren en større frihed og rolle – nærmest forpligtigelse – som medforfatter og meningskaber. Hvis en tekst som er skabt i én kulturel kontekst bærer på en mening, og at denne mening skal

kunne forstås tilnærmelsesvist som intentionen var, i en anden kulturel kontekst, er oversætteren nødt til at justere på teksten. Dette får Røvik til at stille følgende spørgsmål som knytter an til ideers spredning:

*"Hvordan kan man for eksempel øke sannsynligheten for at det man henter ut av en sammenheng, er en dekkende og god idémessig representasjon av de praksiser, trosforestillinger, meninger etc. som man faktisk ønsker å overføre? Og hvordan kan man øke sannsynligheten for at de ideene man oversetter og overfører, også bliver forstått og kommer til å fungere i den konteksten (...) de skal inn i (...) Hvor mange frihetsgrader har formidlerne (oversetterne) – og tar de seg – når det gjelder å selv redigere (for eksempel legge til, trekke fra, omforme) det som skal overføres?" (ibid. 2007, 253-254).*

Røvik kommer ikke med entydige svar, men fremsætter på baggrund af omfattende analyser af såvel dekontekstualisering som kontekstualisering af ideer, en række perspektiver på dyder og kompetencer som kendetegn for den gode oversætter. Den vidende og flerkontekstuelle oversætter, den modige og kreative oversætter, den tålmodige oversætter og den stærke oversætter er overskrifter for nogle af disse dyder og kompetencer (ibid. 2007, 319ff). Ledelseskoncepter eller ideer vandrer altså mellem kontekster. Nogle fortalere lægger vægt på de rationelle aspekter og argumenterer for, at de redskaber og værktøjer, som er foreskrevet i tilknytning til ledelseskoncepterne skal implementeres én til én for at kunne leve op til forskrifterne (se Hagedorn-Rasmussen 2003). Det er vigtigt, at være tro over for 'teksten' i ideerne. Andre betoner behovet for en flerkontekstuel og flerkulturel forståelse. Muligheden for at en idé forankres meningsfuldt i en ny (organisatorisk) kontekst afhænger af, at oversætterne

ikke alene har en nuanceret forståelse for, hvorfra ideen kommer, men også for hvor ideen skal forankres. I praksis betyder det, at oversætterne ofte må lægge til, trække fra og omforme i et kulturelt intelligent samspil med 'brugerne' af den pågældende idé. Ud fra denne forståelse er det afgørende at skabe et læringsrum, hvorigennem ideen kan rekontekstualiseres. Denne rekontekstualisering lykkes i det omfang, at aktørerne i overvejende grad er i stand til at skabe mening. Meningsskabelse (hentet fra bl.a. Weick 1995) er en grundlæggende drivkraft i vores væren i verden og i vores sociale interaktion. Som individer og grupper søger vi efter mening. Hvis vi ikke umiddelbart kan skabe mening vil vi automatisk søge at tilordne særlige *ledetråde* (som Weick kalder 'cues') en rolle i fortællingen, som kan gøre meningsskabelsen fuldkommen. I det omfang og tidsrum, dette ikke lykkes kan vi tale om en psykosocial belastningstilstand. En mislykket rekontekstualisering er ensbetydende med meningssammenbrud og bliver en individuel såvel som organisatorisk belastning som påvirker kvalitet i såvel arbejde som ydelse negativt (Olsén & Hagedorn-Rasmussen 2008).

### **Social kapital som ledelseskoncept?**

Gennem introduktionen af social kapital i den danske arbejdslivskontekst tilstræber en række aktører at bygge bro mellem umiddelbart vanskeligt forenelige dagsordener, herunder produktivitet, kvalitet og psykisk arbejdsmiljø. Selvom social kapital ikke er et traditionelt ledelseskoncept, synes den omfattende introduktion på danske arbejdspladser at have flere lighedspunkter. Forskellige aktører indgår i processen, der etablerer social kapital som et begreb og en praksis. Hver enkelt aktørgruppe, fx ledere, medarbejdere, konsulenter trækker på sin forståelsesramme som gør, at de 'ser', men også tilordner begrebet social kapital en be-

stemt betydning. Deres forståelsesramme fungerer som et filter, der også får konsekvenser for hvilke fremgangsmåder, redskaber og værktøjer aktørgruppen i første omgang sætter fokus på. Der er aktørgrupper uden for virksomheden – fx konsulenter, forskere, arbejdsmiljøprofessionelle, fonde der bevilliger midler – såvel som internt – fx medarbejdere, mellemledere, HR og arbejdsmiljø-konsulenter. Social kapital optræder som et artefakt, der træder forskelligt frem for forskellige aktørgrupper. Social kapital (*re*)konstrueres sprogligt i en forhandling mellem de forskellige aktørgrupper og deres forståelsesrammer, der præges af centrale begreber. Hvor arbejdsmiljøorganisationen i de fleste organisationer har primært fokus på psykisk arbejdsmiljø og trivselsmålinger, vil HR måske have fokus på kompetenceudvikling og præstationsmåling. Ligeledes vil eksterne aktører, fx bevilligende aktører som Kompetence sekretariatet (tidligere Statens Center for Kompetenceudvikling) og Forebyggelsesfonden have forskellige forståelsesrammer, som lægges til grund. Den praksisbaserede interageren foregår alle de steder, hvor social kapital genfortælles og genforhandles, og hvor disse sproghandlinger skaber grobund for andre handlinger og praksisser: Det sker i netværk der drøfter social kapital; det sker når forskere tilordner begrebet forskellige nuancer af betydning i kraft af netop den forskningsmæssige tilgang de indtager; det sker i virksomheder, der tilstræber at praktisere social kapital; det sker i det daglige møde mellem medarbejderne, når de indbyrdes drøfter, hvad kerneopgaven faktisk består af; det sker når teams drøfter tillid og retfærdighed; det sker når den relationelle koordinering udforskes; det sker i det daglige møde mellem ledere og medarbejdere når tilliden sættes på prøve gennem samarbejde og konflikter. Her praktiseres og konstrueres social kapital.

I nogle perioder vil begreber, teknologier, artefakter og programmer opnå en vis grad af stabiliseret mening. I sådanne situationer reduceres den fortolkningsmæssige fleksibilitet. Det skaber et mere tydeligt grundlag for fælles handling, fordi kompleksiteten – for en stund i hvert fald – er reduceret. I det følgende vil jeg, med udgangspunkt i ovenstående forståelsesramme, beskrive og analysere renæssancen og den sociale formning af social kapital i en dansk sammenhæng. Først vil jeg dog redegøre kort for det empiriske grundlag og metoden bag.

### Kortlægning af social kapital (metode)

Det empiriske grundlag for artiklen består blandt andet af en kortlægning af 57 indsatser, der beskæftigede sig med social kapital (Bruhn & Hagedorn-Rasmusen 2013). Derudover indgår seks casestudier af arbejdspladser, som blev udvalgt mhp at belyse *hvordan arbejdspladserne i praksis arbejdede med social kapital*. Undersøgelsen blev foretaget inden for tre branchearbejdsmiljøråds områder: Det gælder BrancheArbejdsmiljø-Rådene Social & Sundhed, Undervisning & Forskning samt Finans / Offentlig Kontor & Administration. Gennem en rundspørge til interessenter opnåede 3BAR i løbet af 2012 og primo 2013 adgang til forskellige projektudbyderes projektoversigter osv. Der blev samlet tilgængeligt skriftligt materiale fra disse projekter. Som udgangspunkt havde alle projekter projektbeskrivelser. Derudover indsamledes – afhængig af, hvor i forløbet projekterne var nået – planer, beskrivelser af aktiviteter, statusrapporter, evalueringsrapporter og lignende materiale. Materialet blev gået systematisk igennem med fokus på *formål, arbejdsmiljøtemaer og koblinger/brobygning til andre temaer, hensyn og dagsordener* samt ikke mindst, hvilke konkrete *praksisser og indsatser* der har væ-

ret anvendt. Denne kodning af materialet afspejler intentionen om, med den tidlige beskrevne forståelsesramme, at forstå selve den oversættelses- og formningsproces som social kapital undergår i mødet mellem de forskellige aktørgrupper. I det omfang det har været muligt, har kortlægningen også sat fokus på, hvilke *resultater* projekterne har afstedkommet. I mange tilfælde var projekterne stadig i gang, hvilket betyder, at der endnu ikke forelå resultater.

På baggrund af kortlægningen blev udvalgt seks arbejdspladser, hvor der blev gennemført casestudier. Formålet var at sætte fokus på styrker og udfordringer i arbejdet med social kapital. Der blev lagt vægt på, at casene ikke *alene* skulle være succeser, men også gerne vise nogle af udfordringerne ved at arbejde med social kapital. Casestudierne inddrog deskresearch, med fx beskrivelser af indsatserne, projektbeskrivelser, milepælsplaner, seminarprogrammer, referater mv. Der blev gennemført (fokusgruppe)interview med følgende respondenter: a) En eller flere ledelsesrepræsentanter (eventuelt en HR repræsentant), b) En medarbejderrepræsentant (tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant, en deltager i en projekt- eller styregruppe), c) Et fokusgruppeinterview med 3-5 medarbejdere, som har deltaget i fx indsatser/aktiviteter knyttet til arbejdet med social kapital. Interviewene tog udgangspunkt i følgende temaer: *Social kapital hos jer, Centrale drivkræfter, Metoder i arbejdet med social kapital, Gevinster og udfordringer, Næste skridt, Forankringsperspektiv*. Hvert tema var ledsaget af en række spørgsmål ligesom der anvendtes refleksionsark til at understøtte en konkretisering af samtalerne (se *ibid.* 2013, 118 ff). De blev alt efter hvem der var respondenter tilpasset i retning af, hvad de i særlig grad kunne forventes at bidrage med af konkrete erfaringer. Casestudierne blev gennemført i april og maj 2013. Casene blev udvalgt mhp at sætte

fokus på styrker og udfordringer. Casene er afrapporteret hver især i selve kortlægningen. Der blev lagt vægt på, at lade casene være fortællinger, som viser hvordan social kapital udfolder sig i praksis i den givne kontekst. Fortællingerne blev dog struktureret efter en overordnet struktur, hvor der blev sat fokus på følgende temaer i casene: Kerneopgaven, Social kapital i praksis, Erfaringerne (herunder styrker og udfordringer) og det Fremtidige arbejde, herunder særligt fokus på forankring.

I denne sammenhæng skal det understreges, at når jeg senere i artiklen illustrerer eksempler på såvel meningsskabelse som meningstab/-sammenbrud tager de beskrevne episoder og fortællinger *også – men ikke alene* – udgangspunkt i denne kortlægning og casene. Episoderne og fortællingerne er fortællinger, som trækker på interview og samtaler med ledere, konsulenter, forskere, projektledere og medarbejdere, der er gennemført i andre sammenhænge, hvori social kapital har været i fokus<sup>4</sup>. Fortællingerne repræsenterer virkelige episoder, men er sammensat af brudstykker fra forskellige cases. Fortællingerne tilstræber at skabe en helhed i fortællestrukturen, der illustrerer de centrale oversættelsesprocesser og deres udfordringer og styrker.

## En renæssance i dansk arbejdslivssammenhæng

I det følgende sættes fokus på rejsen og oversættelsen ind i en dansk arbejdslivssammenhæng. Social kapital genfødtes med fornyet styrke ved at bygge bro mellem forskellige aktørgrupper. Der gennemføres en beskrivelse og analyse i tre led af oversættelsesprocesserne: *For det første* gælder, at en af de centrale dagsordensættende aktørgrupper i denne proces har været forskningsverdens introduktion til virksomheds- og arbejdspladsperspektivet. Denne proces skitseres alene på



et overordnet niveau og skal ses i forlængelse af artiklens introduktion. *For det andet* fremstilles resultater som er baseret på analyse af kortlægningen af de 57 social kapital indsatser inden for 3BARs område. Resultaterne viser udsnit af forrningsprocesserne, som åbner for en forståelse af, hvordan social kapital i nogle sammenhænge projektificeres, imens det i andre sammenhænge understøtter social kapital. *For det tredje*, fremstilles i artiklen episoder og fortællinger. Disse er idealtypiske konstruktioner, som viser et udsnit af spændvidden i de indsatser, bestræbelser og projekter, som findes på de danske arbejdspladser i forhold til at udvikle social kapital. Med disse episoder og fortællinger træder betydningen af oversættelses- og meningskabelsesprocesserne frem. Fortællingerne illustrerer, hvordan de lokale oversættelsesprocesser medvirker til såvel meningskabelse som meningssammenbrud i arbejdet med at understøtte social kapital på arbejdspladserne.

### **Det fædrene ophav og genfødselen**

I 2008 kom hvidbogen om *Virksomhedens sociale kapital* (Olesen m.fl. 2008), som samler trådene om social kapital i en dansk sammenhæng. Set i lyset af oversættelsesperspektivet synes forfatterne at tilstræbe en flerkontekstuel oversættelse, der tilstræber at være tro mod ideen i social kapital og skabe grobund for en oversættelse ind i en dansk virksomhedskontekst: Hvidbogen har en omfattende gennemgang af det fædrene ophav og gennemgår de respektive sociologiske bidragsyderes tilgang til og definitioner af begrebet og tilstræber derigennem at opnå – og skabe – en forståelse for den kontekst, hvorfra ideen kommer. I den proces må forskerne påtage sig et stort medforfatterskab, fordi der er mange tilgange til social kapital. Hvidbogen tilstræber at forstå – og give læseren en forståelse for – hvad det er for en kontekst, at social kapi-

tal rejser ind i: Hvidbogen dokumenterer, hvordan Danmark har et solidt fundament – både når vi tager en samfundsmæssig tilgang til forståelsen af social kapital, og når vi ser nærmere på elementer af, hvordan arbejdsmarkedet er skruet sammen. Det underbygges med tabeller for lighed, lykke, tilfredshed, tryghed, indflydelse og lignende parametre, som kan forventes at spille en rolle for den sociale kapital. Det gør forfatterne i kapitel 3, som også indeholder udviklingen af en model for virksomhedens sociale kapital. Men forfatterne oversætter og supplerer også disse tilgange så de i højere grad forankres i en dansk virksomheds- og arbejdslevs-sammenhæng. Forskerne inddrager såvel international litteratur som empirisk forskning fra en dansk kontekst. Med afsæt i Putnams generelle definition om at "*Social kapital er de træk ved en organisation, fx netværk, normer og tillid, som fremmer koordinering og samarbejde til det fælles bedste*" (Olesen m.fl. 2008, 39, oprindeligt Putnam m.fl. 1993), udvikler og tilpasser forfatterne definitionen så den passer til netop virksomhedens kontekst. Blandt andet lægges der vægt på at fastholde en forståelse for det relationelle aspekt ved social kapital, imens definitionen, ifølge forfatterne, mangler en forståelse for de potentielle magtmæssige asymmetriske relationer der er i en virksomhed. Dermed tilføjes en dimension, der sætter fokus på oplevelsen af retfærdighed (Olesen m.fl. 2008, 43). Den høje grad af fokus på netværk oversættes i hvidbogens sammenhæng til et spørgsmål om samarbejdsevne, der anses for i højere grad at fokusere "... på de sociale relationer og interaktioner i virksomheden blandt virksomhedens medarbejdere og mellem ledelse og medarbejdere" (op.cit., 43). Det relationelle får en stor betydning i italesættelsen af den sociale kapital – også vel understøttet af forskeren Jody Hoffer Gittells arbejde, der netop viser den relationelle koordinerings

betydning i at kombinere effektivitet og medarbejdertilfredshed (Gittell m.fl. 2007; 2008; Gittell 2012). Hvidbogen præciserer således begrebet social kapital med udgangspunkt i denne definition:

*Virksomhedens sociale kapital er den egenskab, som sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave.*

For at kunne løse denne kerneopgave er det nødvendigt at medlemmerne *evner at samarbejde* og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af *tillid* og *retfærdighed*.

*Fx at medarbejderne udviser godt kollegaskab hvor man "gør mere end man strengt taget får sin løn for", og hvor man "giver uden at hensigten er at få det samme igen".*

(Olesen m.fl. 2008, 44, oprindelig fremhævelse)

Social kapital genfødes i denne proces i en dansk virksomheds- og arbejdslivs-verden. Forfatterne udvikler modeller for sammenhængen mellem social kapital på den ene side og på den anden side henholdsvis helbred og velbefindende samt høj produktivitet, kvalitet og kreativitet (Olesen m.fl. 2008, 57-58). I modellerne uddybes social kapital med diamanterne samarbejdsevne, tillid og retfærdighed. Mening, anerkendelse, respekt, social støtte, forudsigelighed og rolleklarhed anses for at være bindeledet mellem social kapital og godt psykisk arbejdsmiljø. Videndeling, hjælp og støtte, motivation, kreativitet og involvering udpeges som bindeledet mellem social kapital og produktivitet, kvalitet og kreativitet. Sammenhængene sandsynliggøres i de ef-

terfølgende kapitler på baggrund af international og national litteratur. Disse bindeled udgør samtidig nogle af de mest håndgribelige bud på, hvad det er som kan fremme social kapital. Bindeled som for manges vedkommende er kendte inden for arbejdsmiljøområdet.

Hvidbogen er ikke det eneste eksempel på oversættelse. Men den er til en vis grad kulminationen på flere års begyndende fokus inden for arbejdslivs- og virksomhedsområdet (Hasle & Møller 2005; 2007; Kristensen m.fl. 2008) og kommer til at lægge spor i nogle år frem i tiden (fx Edwards m.fl. 2014; Hasle m.fl. 2014; Kristensen m.fl. 2008; 2013; Kristensen 2009; Limborg m.fl. 2012; Olesen m.fl. 2008). Der er lagt vægt på at foretage et flerkontekstuel oversættelsesarbejde. Men på trods af oversættelsesarbejdet er det en udfordring, at mange aktører på virksomhedsniveauet er optaget af, *hvordan* de skal *gøre* social kapital: Hvad er de praktiske handlemuligheder, når social kapital synes at være svaret på udfordringerne? Netop det spørgsmål synes det vanskeligt at finde svare på, når der søges i forskningen. Og hvad gør aktørerne på og omkring virksomhederne så. Det ser vi på i det følgende.

### **Indsatser og projekter med fokus på social kapital**

Kortlægningen af de 57 projekter og indsatser kan være med til at kaste lys over en del af oversættelsen når aktørerne omkring virksomhederne bliver opmærksomme på at social kapital kan være en løsning på mange af de eksisterende udfordringer. De 57 projekter er gået systematisk igennem med fokus på *formål, fokus og koblinger/brobygning til andre temaer, hensyn og dagsordener* samt hvilke konkrete *praksisser og indsatser* der har været anvendt. I det følgende fremhæves resultater fra kortlægningen og der foretages analytiske refleksioner af betydningen af formningsprocesserne.

Kobling til forskellige projekter, hensyn, dagsordener

Mange projekter og indsatser er delvist initieret på baggrund af muligheden for finansiering fra en række kilder som Forebyggelsesfonden, Statens Center for Kompetenceudvikling (SCK), Arbejdsmiljøforskningsfonden, Socialministeriet, BAR'ene mv. Det er relativt få projekter og indsatser, der indgår i kortlægningen, der alene hviler på egne midler. Disse institutionelle aktører har som udgangspunkt taget ideen om social kapital til sig. De anerkender umiddelbart den oversættelse, der sker ind i en dansk virksomhedskontekst. Det er ikke tydeligt, hvad der skaber social kapital. Men gennem investering (ved hjælp af bevillinger) i begrebet vælger disse aktører at muliggøre den praktiske afprøvning og udforskning af dette med en forventning om, at investeringen giver afkast i form af stærkere sociale relationer. Dette får væsentlig betydning på mindst tre måder:

*For det første* skaber indarbejdelsen af social kapital som målsætning og potentiel bevillingsudløser i sig selv en øget opmærksomhed hos arbejdspladserne. Det skaber grundlag for flere aktiviteter, der udforsker koblingerne mellem social kapital, psykisk arbejdsmiljø samt produktivitet, kvalitet og kreativitet.

*For det andet* projektificeres social kapital. For at opnå bevilling hos de fleste bevillingsgivere forudsættes brug af bestemte procedurer, en bestemt tilgang til at beskrive projekter og indsatser. Projekter rationaliseres før de er gennemført blandt andet fordi de på den ene side skal vise nytænkning samtidig med, at de skal sandsynliggøre, at nogle prædefinerede mål kan opnås. Det skal sandsynliggøres med dokumentation og i videst muligt omfang evidens. Der skal beskrives program-teorier som sandsynliggør årsag-virknings-sammenhænge mellem udgangspunkt, indsatser og målsætninger,

samt hensyntagen til den givne kontekst. Det lægger opfordringsstrukturer til at sikre en reflektiv ansøgning, men begrænser ligeledes det spillerum, hvor inden for den sociale kapital kan udfolde sig i den sociale dynamik mellem for eksempel arbejdspladsens ledere og medarbejdere. Projekterne formuleres endvidere ofte af interne HR-, arbejdsmiljø- og udviklingskonsulenter sammen med eksterne konsulenter. De behersker terminologien, men de har ikke nødvendigvis indgående kendskab til de udfordringer, der findes omkring kerneopgaven. Projektificeringen kan være problematisk for så vidt, at vi anerkender at social kapital ikke kan være et 'quick fix', men må anses for at være en proces, der må indarbejdes i virksomhedens kultur.

*For det tredje* tilpasser arbejdspladserne deres projekter til udbydernes målformuleringer. Nogle arbejdspladser har ønsket at sætte social kapital på dagsordenen. Andre arbejdspladser kommer med helt andre ideer, men reformulerer det for at imitere den bevillingslogik, som ligger i udbudsmaterialer. Det bliver arbejdspladsens udfordring at tilpasse egne behov til et givent program. Der sker oversættelse og tilpasninger inden for den institutionelle kontekst hvori indsatserne søsættes. Koblingen til bestemte spørgsmål er endvidere i høj grad bestemt af, hvilken forståelsesramme for social kapital, der trækkes på: Er det fx Forebyggelsesfondens, SCKs eller en anden forståelsesramme, som er den primære aktør i bevillingen.

Centrale aktører og arenaer i virksomhedens arbejde for social kapital

Projekter forankres generelt i ledelsen og HR-afdelinger, oftest i samarbejde med MED/SU. Her ses indsatserne som strategisk og politisk videreførelse af den allerede eksisterende indsats for udvikling af arbejde

og arbejdsmiljø. Ofte inddrages topledelsen aktivt i beslutningsprocesserne. Og her spiller social kapitalens potentiale i at bygge bro mellem kvalitet, produktivitet, trivsel og psykisk arbejdsmiljø en central rolle. De drivende aktører skaber den politisk strategiske forankring. Ofte er det dog mellemledere, HR-konsulenter og arbejdsmiljøkonsulenter som er ildsjæle og aktive deltagere i at tilrettelægge, gennemføre og dokumentere indsatser, processer og resultater. Stærke koalitioner inden for disse enheder og på tværs af virksomhedens vertikale skel kan være en forudsætning for at indsatserne får en stærk forankring. Men det er også afgørende, at kerneopgaven står centralt i arbejdet. Hvis ikke det er tilfældet vil nogle medarbejdergrupper opleve indsatserne som projekt-ø'er der tilhører styre- og projektgruppen.

Hvilke forståelsesrammer trækkes der på?

Forståelsesrammer spiller som udgangspunkt en rolle for enhver formning af ideer. Der er særligt to områder, hvor forståelsesrammer spiller en særlig rolle i formningen af social kapital. For det første spiller hvidbogen og de øvrige publikationer, der tilsammen udgjorde social kapitalens genfødsel i virksomhedsverden, en væsentlig rolle. Projekterne trækker ofte på konferenceoplæg holdt af de centrale aktører bag publikationerne. Den gennemgående figur er en forståelsesramme med kerneopgaven i centrum og tillid, retfærdighed og samarbejde som 'diamanter' uden om kernen samt betoning af forskellige typer af relationer: brobyggende, forbindende og samlende. Måling som afsæt for og dokumentation af arbejdet med social kapital står også centralt. For det andet kommer konsulenter forståelsesrammer ofte til at spille en central rolle: Idet der ikke er meget viden om, hvad der faktisk *skaber* social kapital, indholdsudfyldes social kapital i vid udstræk-

ning af de konsulenter som virksomheden inviterer inden for.

I forhold til målingerne ser vi, at de fleste projekter har en stærk intention om at kunne måle arbejdspladsens sociale kapital. Det skyldes flere forhold: En generel fokus på målinger og dokumentation (evidens). Et ønske om overfor eventuelle bevilgende myndigheder (også vis det er internt i virksomheden) at dokumentere forbedringerne senere i processen. Og endelig har hvidbogen med introduktionen af social kapital bestræbt sig på at sandsynliggøre de kausale sammenhænge mellem social kapital og trivsel, kvalitet mv. Der er i forlængelse heraf udviklet måleinstrumenter, som arbejdspladserne nemt kan tage i brug. Indsatser tager derfor ofte afsæt i gennemførte trivsels- eller tilfredshedsmålinger der inkluderer social kapital. Eller der tages afsæt i konkrete arbejdsmiljøproblemer som sygefravær, hvor opbygning af social kapital tænkes at kunne fremme nærvær. Målingerne spiller dermed en væsentlig rolle som motor for igangsættelse af social kapital indsatser. Direktioner beslutter sig for at sætte social kapital på dagsordenen. Der indledes med en måling fordi det er væsentligt, at kunne estimere, hvorvidt indsatserne giver det ønskede resultat. Mange steder medfører målinger automatisk en efterspørgsel efter benchmark. Målingerne bliver dermed i nogen udstrækning et mål i sig selv. Målingerne og den måde, hvorpå de tilknyttede variable bliver oversat i den lokale kontekst, kommer til at spille en afgørende rolle: Bliver social kapital reduceret til opfyldelsen af nogle få snævre variable? Eller bliver spørgeskemaerne en dynamo for en udforskning og dialogisk refleksiv forholden sig til arbejdspladsens udfoldelse af social kapital?

Social kapital præges endvidere i særlig grad af de forståelsesrammer som konsulenter bringer ind i projekterne<sup>5</sup>. Deres respektive kompetenceprofiler præger oversættel-

serne idet der trækkes på konsulenternes specifikke forståelsesramme, hvor social kapital kombineres med deres allerede eksisterende værktøjer. Sådanne oversættelser kan for eksempel være præget af systemiske tilgange hvor kerneopgaven udforskes gennem perspektivskift. Eller der kan være tale om mere ingeniørorienterede tilgange, hvor kerneopgaven brydes ned i et mål-middelhierarki, tilgange hvor kerneopgaven systematisk deles op i 'Kan' og 'Skal'-opgaver, dialogiske tilgange, hvor begreber som tillid, retfærdighed og samarbejdsevne udforskes og relateres til de konkrete organisatoriske sammenhænge.

I kortlægningen træder der mindst to forskellige tilgange frem: 1) *En problemorienteret tilgang*. Denne tager afsæt i konkrete arbejdsmiljøproblemer (sygefravær, mobning mv) eller i organisationsforandringer, der forventes at udfordre medarbejdernes tillid til ledelse. Fokus er på hvordan social kapital tænkes at kunne skabe mere nærvær eller reducere eventuelt konfliktpotentiale. Oversættelsen af social kapital går i retning af det arbejdsmiljøspecifikke – og samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøorganisation er ofte drivende aktører i sådanne indsatser og projekter. 2) *En opgaveorienteret tilgang*, hvor afsættet er ønsket om at styrke kvalitet og effektivitet i løsningen af kerneopgaven. I sådanne tilgange kombineres arbejdet undertiden med en fokus på fx relationel koordinering og lean-processer. Lean bruges i den forbindelse til at sikre en kerneopgavefokus. Processer der, set fra et fagprofessionelt perspektiv, skaber meningsammenbrud i forhold til løsning af kerneopgaven – og processer der skaber spild anses her for at være to sider af samme sag. Den problemorienterede og den opgaveorienterede tilgang udelukker ikke hinanden. Som nævnt tidligere synes der at være en tendens til at kerneopgaven får en øget opmærksomhed i disse år. Den (kerne)opgaveorienterede til-

gang kombineres i stigende grad med det problemorienterede.

### Lokale oversættelser – episoder og fortællinger

I det følgende illustreres gennem *episoder* og *fortællinger* spændvidde og udfordringer i oversættelsen af social kapital. Disse baserer sig på såvel kortlægningens case-studier som andre erfaringer i relation til social kapital. Episoderne og fortællingerne er empiriske, men er også anonymiserede. Dynamikkerne er genfortalt i en anden organisatorisk sammenhæng end den, hvori de oprindeligt er erfaret. I de første episoder, som er forankret i en kommune, er vi vidne til nogle af udfordringerne, når social kapital bliver delvist projektificeret i oversættelsesdynamikken. Derefter fremstilles episoder, forankret i en videnintensiv servicevirksomhed, hvor virksomheden tilsyneladende lykkes med at praktisere arbejde der understøtter social kapital, uden egentlig at have det på dagsordenen.

#### Social kapital på den kommunale dagsorden

Direktionen i kommunen havde på et møde drøftet en række af de udfordringer, som de stod overfor i de kommende år. Der skulle arbejdes på en række strukturelle tilpasninger og på nogle områder ville der være behov for egentlige rationaliseringer. Det generelle pres på velfærdsydelserne affødte et behov for kreativitet, innovation og nytænkning. I nogle af områderne var sygefraværet, omend ikke alarmerende så i hvert fald utilfredsstillende.

På et Hoved MED udvalgsmøde blev HR-direktøren gjort opmærksom på, at social kapital ikke alene er et begreb, men også en tilgang til at arbejde med forandringer, som kan bidrage til at imødekomme

en række af disse udfordringer: *"Der foreligger faktisk evidens for, at et systematisk arbejde med social kapital både kunne bidrage til at øge trivsel og samtidig øge effektivitet og kvalitet i ydelserne. Faktisk viser forskning, at arbejdspladser med høj social kapital også i vid udstrækning er mere omstillingsparate og kreative fordi samarbejdet fungerer optimalt"*, kunne en HR-medarbejder fortælle efter at have været på et seminar og efter at have læst i hvidbogen.

HR-direktøren står sammen med direktionen overfor et udefrakommende pres, som risikerer at skulle løses gennem afskedigelser. I processen byder der sig en ledetråd an, som muligvis kan skabe mening i et strategisk perspektiv: Social kapital tilbyder en løsning. Muligvis vil en del rationalisering kunne undgås ved at skabe et medejerskab for udvikling af innovative arbejdsgange. HR-direktøren ser, om ikke andet, muligheden for, at rationaliseringen kan komme til at ske uden for store konflikter.

Direktionen inviterede en velanskrevet forsker og konsulent til at fortælle om social kapital. På mødet blev direktionen overbevist om, at der lå 'guld' og 'diamanter' begravet, som arbejdet med social kapital kunne være med til at af-dække. De fik ganske vist også at vide, at arbejdet med social kapital ikke er et værktøj, som kan implementeres på den korte bane: *"Social kapital er en langsigtet proces – og arbejdet med social kapital forpligter på mange niveauer. At sætte social kapital på dagsordenen uden at følge det til dørs, kan meget vel medføre de modsatte effekter af det ønskelige"*.

Eller sagt på en anden måde: Tillid tager lang tid at opbygge, men kan sættes over styr på meget kort tid. Ideen var dog planlagt. Direktionen tog drøftelserne videre. I

HovedMed havde de allerede haft social kapital på dagsordenen til en mere løs drøftelse på et tidligere møde. Flere tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter havde været til gå-hjem møder i deres respektive netværk, og fandt at der absolut var potentialer at arbejde med. Direktionen besluttede, at social kapital skulle skrives ind i virksomhedsplaner og resultatkontrakter. For at understøtte arbejdet med social kapital skulle det gøres til et overordnet tema i årets strategi. Og for at understrege, at man fra forvaltningens side mente det, skulle der måles på det. HR-afdelingen i kommunen skulle desuden udarbejde materiale og tilbyde støtte til de lokale ledere i bestræbelserne på at søsætte social kapital på de lokale institutioner og enheder. Der blev holdt et seminar for alle mellemlederne i kommunen. Her inviterede kommunen konsulenter med væsentlige erfaringer fra arbejde med social kapital. Konsulenterne fortalte om social kapital og introducerede til nogle forskellige redskaber der kunne understøtte arbejdet med social kapital. De blev blandt andet introduceret til, hvordan man kan arbejde med kerneopgaven, med tillid, med samarbejde og med retfærdighed.

Kommunen besluttede, at trivselsmålingerne skulle udbygges med spørgsmål, der kunne tage temperaturen på den sociale kapital i kommunen og hos de lokale institutioner og enheder: *"Det kunne lægge sporene til en kontinuerlig fokus på forbedringer af den sociale kapital"*, var ræsonnementet i ledelsen. Direktionen bliver stærk i troen efter, at have konsulteret en forsker. Godt nok var der elementer i præsentationen der forstyrrede den igangværende meningsskabelsesproces: 'Social kapital er ikke et quick fix'.

Direktionen valgte at tillægge de overve-

jende positive elementer en større betydning end risikoen for ikke at kunne høste frugten hurtigt. Troen blev fra direktionens side styrket i og med at medarbejderrepræsentanterne var udpræget positive overfor ideen. Der var en stærk koalition. Og det blev hurtigt besluttet at signalet skulle gøres tydeligt: Det skulle indskrives i strategi og synliggøres i resultatkontrakter mv. Der sker altså her en bureaukratisering og der institutionaliseres risiko for at målingerne bliver centrale. Social kapital formes og oversættes. På dette tidspunkt er det et styringsredskab. Afhængig af, hvordan driften inviteres til at forme de videre aktiviteter kan dette ændres. Men med indskrivning i resultatkontrakter har det taget en særlig form.

Et sted i kommunen drøftede en skoleledelse kommunens strategi på deres ledermøde. Skolens ledelse og medarbejdere oplevede, at de egentlig var en skole præget af et meget tæt samarbejde. De havde en nær tilknytning og et godt samarbejde med de lokale fritidsinstitutioner. Og de havde et omfattende samarbejde med forældrene. Skolen havde i en årrække haft en del udfordringer, men netop arbejdet med at overkomme disse udfordringer havde paradoksalt nok bragt forældre, pædagoger, lærere og skoleledelse endnu tættere sammen i bestræbelserne på at sikre en god kvalitet i det læringsrum, som skolen udgjorde. Som resultat af kommunens strategi havde HR-afdelingen opfordret skolerne til at sætte social kapital på dagsordenen. Skolen inviterede på den baggrund konsulenter til at holde et oplæg om social kapital – og til at komme med bud på, hvordan skolen kunne lægge spor ud til yderligere arbejde med social kapital. Skolens økonomi var presset og der var ikke et særskilt budget til yderligere aktiviteter. Så i første omgang var det oplæg-

get, der skulle forsøge at oversætte begrebet til deres daglige praksis.

Konsulenterne lavede en solid præsentation af social kapital. De kom omkring baggrunden, omkring de mulige fordele ved social kapital og omkring de væsentlige snublesten. De faciliterede endvidere en række dialoger om tillid, retfærdighed og samarbejde. Nogle lærere og pædagoger fandt, at de fik sat ord på noget de allerede praktiserede. I nogle grupper udvikledes der imidlertid diskussioner om hvad tillid var. *"Om kommunen mon vidste hvad tillid var – og ikke mindste retfærdighed?"* De oplevede ikke, at dialoger om tillid, om retfærdighed og om samarbejde tilførte dem noget substantielt. De praktiserede det allerede. Tværtimod så de forvaltningens dagsordensætten som utidig: De fandt, at kommunen ikke anerkendte den faglighed som de stod for, når de satte et sådan projekt i søen. De var utilfredse med, at der skulle foretages målinger og fandt, at målingerne var upræcise og blot var endnu et kontrolredskab i forhold til det arbejde, som allerede krævede stor dokumentation. De oplevede, at introduktionen af social kapital egentlig var udtryk for en mistillidsdagsorden, som blot forstærkede den oplevelse, som de i de seneste par år havde haft, nemlig at kommunen førte et stadig tættere tilsyn med skolens praksis og efterlod stadig mindre autonomi i arbejdet med at skrue det bedst mulige læringsrum sammen i hverdagen.

Der synes at være et paradoks her: På sin vis møder vi en skole der har social kapital. Den er høstet gennem styrkelse af sociale relationer på skolen i mødet med en årrække af udfordringer, som lærere, elever, forældre og lokalsamfund har tilstræbt at løse. Social kapital har aldrig været anvendt som begreb.

Men nu dukker det op. Oppefra og udefra. Den første reaktion er, at det er et buzzword. Det skaber ikke mening. Tværtimod opleves introduktion på dette tidspunkt som en manglende anerkendelse af det arbejde de har gjort i de senere år. Der konsolideres en latent spænding mellem skole og forvaltning. På skole-niveau synes den sociale kapital dog at være intakt. Samlet set sker der en svækkelse af den sociale kapital.

Disse episodiske fortællinger illustrerer, hvordan social kapital bliver projektficeret og delvist kommer til at optræde dysfunktionelt. Vi ser, hvordan rammerne spiller en rolle for oversættelse af social kapital, men også hvordan (manglende) oversættelse af social kapital kan risikere at føre til meningssammenbrud som ikke alene reducerer muligheden for at understøtte social kapital, men ligefrem medvirker til at erodere den. Social kapital bliver her til et ledelseskoncept, der implementeres top-down og ekskluderer mange af de relevante aktører. Det forhindrer muligheden for en optimal meningsskabelsesproces og er på sin vis med til at svække de relationer, som processen skulle styrke. Oversættelsesprocesserne får en afgørende betydning for om arbejdet med social kapital lykkes eller ikke lykkes.

Social kapital – vejen til en bedre kerneopgave går gennem perspektivskift

*"Vores arbejde med social kapital går faktisk uden om selve begrebet. Vi har valgt at sætte fokus på, hvad det er, der er vores kerneopgave – og hvordan vi hver især bidrager til den. Ved at gå den vej er vi faktisk lykkedes med at komme et godt skridt hen i retningen af det, som vi mener, er centralt i social kapital."* Sådan siger HR-chefen og tillidsrepræsentanten næsten samstemmig. Vi befinder os i en videnintensiv servicevirksomhed.

*"Vi har i de senere år haft nogle trivselsmæs-*

*sige problemer og nogle kvalitetsmæssige udfordringer. Disse er delvist en konsekvens af en fusion af to afdelinger for tre år siden. En fusion, som aldrig blev ført helt til døren. I den ene af vores to sammenbragte afdelinger Omega var der allerede i udgangspunktet en oplevelse af, at de blev 'opslugt' af den anden afdeling. Lederen af afdeling Beta blev konstitueret som leder af den nye sammenlagte afdeling, hvilket forstærkede oplevelsen hos medarbejderne i afdeling Omega af ikke at blive anerkendt for sit centrale bidrag. Endvidere blev en række arbejds gange standardiserede med udgangspunkt i den måde som afdeling Beta havde gået til deres opgaver. Sådan blev det i hvert fald oplevet af medarbejderne i afdeling Omega. Dette afstedkom en række konflikter og nogle meget dårlige trivselsmålinger. Samarbejdet fungerede rigtig dårligt pga af en manglende tillid til hinandens måder at gå til kerneopgaven på. Oplevelsen af retfærdighed var, qua oplevelsen af 'fordeling' på mange måder slet ikke til stede. Faktisk har dette også ført til en stigning i kundeklager og et fald i indtjeningen, som måske kan henføres til det ringe samarbejde. En del af årsagen handlede også om, at de to afdelinger havde forskellige praksisser omkring tilblivelsen af vores produkter",* forklarer tillidsrepræsentanten.

For at gøre op med dette besluttede MED-udvalget sammen med ledelsen, at sætte fokus på afdelingens kerneopgave. Der blev etableret en arbejdsgruppe som sammen med eksterne konsulenter skulle skitsere et projekt, hvor kerneopgaven blev sat i fokus: Hvad er egentlig vores kerneopgave? Hvad er vi stolte af? Og hvad forhindrer os i at opnå vores ideelle kerneopgave?

Ligesom i kommunen, er der også her nogle centrale aktører, der trigges af konkrete problemstillinger. Der er 'rod' i de sociale



relationer, den relationelle koordinering omkring kerneopgaven fungerer ikke optimalt. Det skygger for løsning af kerneopgaven. Der er udfordringer med tillid, med samarbejdsevne og med oplevelsen af retfærdighed. Men de tager afsæt i, at det udspringer af en manglende drøftelse af, hvordan de ser på eget og hverandres bidrag til kerneopgaven.

HR-chefen fortæller: *"Det har affødt en proces, hvor vi gennem tre seminarer har haft fokus på, hvordan vi ser på kerneopgaven, hvordan vi tilrettelægger vores arbejde for at nå den og hvordan vi samarbejder. Undervejs har vi inddraget samarbejdspartnere fra andre steder i virksomheden. Det gælder både udvikling og salg. Det har været rigtig interessant fordi de to afdelinger har givet medarbejderne fra både afdeling Omega og Beta nogle helt nye forståelser af, hvad der er vigtigt i tilblivelsen af serviceproduktet. På det første seminar drøftede vi visionerne for hvordan vi ser vores kerneopgave. Vi kortlagde først en række interessenter, som har betydning for både tilblivelsen og oplevelsen af vores serviceprodukt. Det var også her, at vi blev enige om, at vi på et senere seminar ville invitere 'udvikling' og 'salg'. Derefter fik vi hjælp til at gennemføre rollespil, hvor vi udforskede, hvordan serviceproduktet så ud set fra de forskellige interessenters perspektiver. Konsulenterne sammensatte grupper, hvor medarbejdere og ledere var blandede – og hvor der både var medarbejdere fra de tidligere henholdsvis afdeling Omega og Beta. I processen lavede vi en slags skitse af en prototype på, hvordan serviceproduktet så ud, når kvaliteten var allerbedst." En medarbejder fra den tidligere Beta afdeling fortæller videre: "Det fik os på sporet af, hvordan vi egentlig havde mange ligheder i vores forståelse af hvad god kvalitet er. Men også, at vi havde forskellige ideer om, hvornår vi skulle nå dette mål." HR-chefen tilføjer "Vi må også erkende, at det er*

*en svær proces. Og, at det ikke forløber uden uenigheder og knaster. Kerneopgaven eksisterer ikke i bestemt form. Kerneopgaven er som våd sæbe. Den smutter ud mellem fingrene, netop som vi tror vi har fat i den. Vi ser forskelligt på den. Og vi er ikke altid enige. Men vi er nødt til at træne os i at holde diskussionen åben. Vi skal finde et kompromis der kan 'nedfældes' i vores produkter. Og så må vi jo 'forhandle' meningen derfra".*

På det andet seminar gik afdelingen i dybden med at skærpe prototypen for serviceproduktet. Forud for seminaret havde medarbejderne fået som opgave at kortlægge de eksisterende tankegange. De centrale arbejdsgange var kortlagt og beskrevet fysisk på papkort, som nu indgik i et nøje arbejde for at genskabe de mest optimale arbejdsgange mhp at opnå den nye prototype. I dette arbejde blev der også inddraget kolleger fra andre afdelinger.

Der arbejdes med afsæt i kerneopgaven. Som dog viser sig at være en abstraktion i sig selv. At skabe kollektiv mening om kerneopgaven kan ikke være et mål i sig selv fordi deltagerne altid vil have forskellige forståelser med sig. Men at skabe et levende kompromis og have en fortsat dialog om kerneopgaven, hvor deltagerne anerkender uenigheder, anerkender kompleksiteten kan være udgangspunkt for en kontinuerlig menings-skabelsesproces. I denne sammenhæng er oversættelsen af social kapital vævet ind i det konkrete arbejde med kerneopgaven. Relationerne, samarbejdet, tilliden og retfærdigheden synes at være genstand for udviklingsarbejdet. Men det er ikke de centrale fokus.

Fortællingen her er skåret stramt af artiklens forfatter for at skærpe pointerne. Ved at udforske kerneopgaven fra andre faggruppers perspektiver opnår medarbejdere og ledere en gensidig respekt og anerkendelse for hverandres bidrag. Ledelse og

medarbejdere bytter perspektiver og som i situationen her gælder det også, at subkulturer og grupperinger kan få stort udbytte af at udforske andre perspektiver. Fra at bevæge sig i dagligdagens afdelingsopdelte siloer fører udforskningen af kerneopgaven på tværs af de traditionelle skel til en styrkelse af relationerne, til øget tillid mellem de forskellige positioner. Det fører både til en mere optimal relationel koordinering og til øget meningskabelse i arbejdet. Det er i denne proces, at social kapital kan vokse og samtidig være medvirkende til at udvikle en stolthed ved at udføre arbejdet med en høj kvalitet. Perspektivskift er naturligvis ikke et mirakelmiddel. Forudsætningen er, at det giver mening i sammenhængen, og at der er kyndige oversættere og facilitatorer af processerne.

## Konklusion

Social kapital har været et centralt begreb i mange udviklingsprojekter på danske arbejdspladser i de seneste år. Social kapital er blevet sat på dagsordenen fordi der synes at være forskningsmæssigt belæg for at sige, at virksomheder, der har høj social kapital, er i stand til at forene to ofte vanskeligt forenelige temaer: produktivitet og kvalitet på den ene side med et godt arbejdsmiljø og god trivsel på den anden side. Men social kapital er ikke et 'quick fix'. Hvis social kapital tilmed bliver *opgaven*, er der undertiden risiko for, at begrebet projektificeres og bliver en øde ø i hverdagen. I fortællingen om kommunen erfarede vi, hvordan social kapital delvist blev et mål i sig selv. En oversættelsesproces, der paradoksalt nok medfører risiko for erosion af den sociale kapital.

Artiklen peger på, at social kapital som idé og som begreb har rejst ind i en dansk virksomhedsverden. I denne proces formes ideen. Italesættelse med guldkorn og diamanter, er et eksempel på en sådan oversæt-

telse. Og oversættelsen sker helt ind i den lokale kontekst på arbejdspladsen. Oversættelsen er afhængig af de aktør(grupper), som indgår i arbejdet med at praktisere social kapital.

Men begrebet og forskningen om social kapital har endnu ikke vist, *hvordan* en virksomhed kan opnå social kapital. Der er *ikke* nogen velbeskrevne klare veje til hvordan man opnår social kapital. På sin vis er social kapital lykkedes med – som der spørges i overskriften – at forføre mange virksomheder. En forførelse der har afstedkommet, at projekter der har søgt at opnå social kapital har måttet 'opfinde vejen mens de gik den'. Nogle har anvendt tidligere praktiserede værktøjer, som oversættes til social kapital værktøjer. Andre har udviklet nye værktøjer der søger at opnå nogle af de delelementer, der er italesat omkring social kapital – fx tillid, retfærdighed, samarbejde og kerneopgaven – tilpasset elementer af social kapital. Forførelsen har undertiden været katalysator for meningskabelsprocesser.

Artiklen peger ligeledes på hvordan aktørerne på arbejdspladserne indgår i oversættelsesprocesser netop for at skabe mening. I nogle tilfælde lykkes dette. Oversætterne er kompetente ildsjæle der brænder for ideen om social kapital og de bagvedliggende tanker. I andre tilfælde lykkes det i mindre grad – bl.a. fordi der ikke er den ønskede viden om, hvordan de skal skabe mening om de abstrakte begreber i deres konkrete praksisser. I atter andre tilfælde skaber projekterne til en vis grad frustrationer. Det sker fordi der er langt mellem de flotte begreber om øget tillid, samarbejdsevne og retfærdighed, om høj produktivitet samtidig med god kvalitet i såvel arbejde som ydelse på den ene side og så på den anden side de processer som det faktisk er muligt at realisere inden for de givne rammer.

Betyder dette så, at social kapital er blevet en idé der spænder ben for sig selv – og at

det ikke er relevant at udforske social kapital i praksis videre? Den samlede vurdering er, at social kapital er et begreb, som er alt for vigtigt til at blive projektificeret. Der er behov for at udforske mulighederne for at understøtte og videreudvikle social kapital i en organisatorisk sammenhæng. Selvom der er en iboende tendens til at virksomheder efterspørger 'quick fix' og en iboende tendens til at konsulenter (og forskere) tilstræber at udfylde denne efterspørgsel, er der grund til at udforske metoder, der kan understøtte social kapital uden at reducere det til et 'quick fix'. Der er behov for at anerkende de positive egenskaber ved social kapital, herunder ikke mindst de tre dia-

manter. Men også at anerkende, at 'jagten' på social kapital, på guld og diamanter, paradoksalt nok kan fjerne fokus fra det som skaber social kapital. Social kapital opstår i samarbejdet omkring tilblivelsen af en kerneopgave. Kerneopgaven er imidlertid ikke en entydig størrelse, der kan opnås blivende enighed om. Kerneopgaven kan muligvis pakkes ind og projektificeres og blive det næste ledelseskoncept. Men kerneopgaven er et levende kompromis som må forhandles løbende i praksis. Den er præget af flertydighed, mangfoldighed og sprækker. Den kontinuerlige proces, hvorigennem kerneopgaven bliver til, er der hvor social kapital har mulighed for at skabes.

## NOTER

- 1 Artiklen baserer sig til dels på en undersøgelse foretaget i et samarbejde med Per Bruhn, Kubix ApS, for og med 3BAR. Samarbejdet førte til rapporten 'At arbejde med social kapital – kortlægning af eksisterende erfaringer'. Tak til alle der bidrog til rapporten fra arbejdspladserne og fra 3BAR – og særlig tak til Per for mange interessante samtaler. Og tak for konstruktive kommentarer i review-processen.
- 2 Nabokov, V. (1955): Problems of Translation: Origin in English, i *Partisan Review*, 22, 4, 496-512.
- 3 Toury, G. (1985): A Rationale for Descriptive Translation Studies, i Hermans, T. (red.): *The Manipulation of Literature*, London, Croom Helm, 16-41.
- 4 Fx deltagelse i Netværk om Social kapital, Netværk for Robust organisationsforandring, diverse uddannelsesmæssige sammenhænge, deltagelse og facilitering af projekter, hvori social kapital indgik som et element, oplæg og undervisning med social kapital i fokus.
- 5 For diskussion af konsulenteres formning se i øvrigt (Hagedorn-Rasmussen 2001).

## REFERENCER

- Bourdieu, Pierre (1986): The Forms of Capital, i John G. Richardson (red.): *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York, Greenwood.
- Brown, Michelle & Christina Cregan (2008): Organizational change cynicism: The role of employee involvement, i *Human Resource Management*, 47, 4, 667-686.
- Bruhn, Per & Peter Hagedorn-Rasmussen (2013): *At arbejde med social kapital*, BrancheArbejds miljøRådene Social & Sundhed, Undervisning & Forskning samt Finans / Offentlig Kontor & Administration.
- Cohen, Don & Laurence Prusak (2001): *In Good Company. How Social Capital Makes Organizations Work*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Coleman, James Samuel (1988): Social Capital

- in the Creation of Human Capital, i *The American Journal of Sociology*, 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, 95-120.
- Czarniawska, Barbara & Bernard Joerges (1996): Travels of ideas, i Barbara Czarniawska & Guje Sevón (red.): *Translating Organizational Change*, Berlin, Walter de Gruyter, 13-48.
- Edwards, Kasper m.fl. (2014): *Ledelse med social kapital giver høj produktivitet*, Lyngby, DTU Management.
- Gittell, Jody Hoffer (2012): *Effektivitet i sundhedsvesenet – samarbejde, fleksibilitet og kvalitet*, København, Munksgaard.
- Gittell, Jody Hoffer, Rob Seidner & Julian Wimbush (2007): *A Social Capital Model & High Performance Work Systems*, Sloan Industry Studies – Working Papers 2007, 19.
- Gittell, Jody Hoffer m.fl. (2008): Impact of Relational Coordination on Job Satisfaction and Quality Outcomes: A Study of Nursing Homes, i *Human Resource Management Journal*, 18, 2, 154-170.
- Hagedorn-Rasmussen, Peter (2000): *Ledelseskoncepter fra idé til social dynamik: politiske processer på tværs af organisatoriske grænser. En analyse af sammenhænge mellem koncepter, forandringer og arbejdsforhold. Ph.d. afhandling*, Roskilde, Teksam, Roskilde Universitet.
- Hagedorn-Rasmussen, Peter (2001): Ledelseskonsulenters formning af forandringsprocesser – mellem strategiske 'nødvendigheder' og politiske processer, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 3, 2, 33-51.
- Hagedorn-Rasmussen, Peter (2003): *Forandring som vare*, Frederiksberg, Forlaget Sociologi.
- Hasle, Peter & Niels Møller (2005): Fra en konfliktkultur til udvikling i fællesskab – i danske slagterier, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7, 71-86.
- Hasle, Peter & Niels Møller (2007): From Conflict to Shared Development: Social Capital in a Tayloristic Environment, i *Economic and Industrial Democracy*, 28, 3, 400-28.
- Hasle, Peter, Eva Thoft & Kristian Gylling Olesen (2010): *Ledelse med social kapital*, København, L&R Business.
- Hasle, Peter m.fl. (2014): Tillid er den glemte produktivetsfaktor, Kronik i *Politiken*, 30. april 2014.
- Hegedahl, Paul & Sara Lea Rosenmeier (red.) (2007): *Social kapital som teori og praksis*, Frederiksberg, Samfundslitteratur.
- Kamp, Annette m.fl. (2005): *Forandringsledelse: med koncepter som ledestjerne*, København, Nyt Teknisk Forlag.
- Kristensen, Tage Søndergaard (2009): *Social kapital i skolen – vejen til bedre trivsel og kvalitet?* Folkeskolen.dk (august).
- Kristensen, Tage Søndergaard, Peter Hasle & Jan Hyld Pejtersen (2008): Virksomhedens sociale kapital – en ny indfaldsvinkel til det psykiske arbejdsmiljø? i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10, 2, 30-45.
- Kristensen, Tage Søndergaard m.fl. (2013): Jobbet eller arbejdspladsen – hvad betyder mest? En Analyse af social kapital i folkeskoler, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 15, 3, 62-77.
- Leana, Carrie R. & Harry J. Van Buren III (1999): Organizational social capital and employment practices, i *Academy of Management Review*, 24, 538-555.
- Limborg, Hans Jørgen m.fl. (2012): *Engagement og mistillid – Håndtering af dokumentationskrav i folkeskolen*, Valby, TeamArbejdsliv.
- Lin, Nan (2001): Building a network theory of capital, i Nan Lin, Karen Cook & Ronald S. Burt (red.): *Social capital: Theory and research*, New York, Walter de Gruyter.
- McGrath, Roger & William Sparks (2005/2006): Knowledge, Social Capital and Organizational Learning. The Impact of the Physical Environment on Innovation, i *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*.
- Olesen, Kristian Gylling m.fl. (2008): *Virksomhedens sociale kapital. Hvidbog*, København, Arbejdsmiljørådet, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Olsén, Peter & Peter Hagedorn-Rasmussen (2008): Meningskabelse og meningstab: Om organisatoriske forandringsprocesser, i Ole H. Sørensen: *Arbejdets kerne: Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*, Frederiksberg, Frydenlund, 198-216.
- Pries-Heje, Lene & Jan Pries-Heje (2011): *Designing virtual team building with a focus on social*

- capital*, Trondheim, TAPIR Akademisk Forlag.
- Putnam, Robert D. (2000): *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, New York, Simon & Schuster.
- Putnam, Robert D., Robert Leonardi & Rafaella Y. Nanetti (1993): *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Rosenmeier, S. L. (2007): Den sociale kapitals fædre, i Paul Hegedahl & Sara Lea Rosenmeier (red.): *Social kapital som teori og praksis*, Frederiksberg, Samfundslitteratur, 9-36.
- Røvik, Kjell Arne (2007): *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Røvik, Kjell Arne (2011): From Fashion to Virus, i *Organizations Studies*, 32, 5, 631-653.
- Somers, Magaret R. (2005): Let them eat social capital: socializing the market versus marketizing the social, i *Thesis Eleven*, 81, 5-19.
- Sprogøe, Jonas (2013): Social kapital i hierarkiske organisationer, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 15, 1, 76-82.
- Weick, K. (1995): *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks/London/New Delhi, Sage Publications Inc.

**Peter Hagedorn-Rasmussen**, cand.techn.soc., ph.d., lektor ved Roskilde Universitet, Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier.  
e-mail: peterhag@ruc.dk