

## Social capital by organizational design: Hvordan kan virksomheder designe organisationen så den sociale kapital styrkes

Thim Prætorius & Peter Hasle

Center for Industriel Produktion, Inst. f. Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet København

Virksomheder skal for at holde sig konkurrencedygtige øge deres produktivitet og kvalitet og dette realiseres ofte gennem standardisering af processer og formalisering af strukturer. Undersøgelser indikerer, at det kan have negativ betydning for virksomhedens sociale kapital—den organisatoriske ressource som sætter medarbejdere i stand til at samarbejde om at løse virksomhedens opgaver—hvilket fx kan gå ud over innovationsevnen. Baggrunden er at processer og strukturer kan blive rigide og topstyrede. Anden litteratur peger derimod på, at man kan øge virksomhedens sociale kapital, hvis man tilgår formalisering og standardisering ud fra en enabling logic (fx fejl opfattes af virksomheden som læringsmuligheder og den gør en dyd ud af medarbejderne forstår, hvordan deres roller og opgaver passer ind og bidrager til det større billede) og fokuserer på at institutionalisere dialog (fx afholde fokuserede møder, hvor de involverede kan mødes om og bidrage til opgaveløsning).

Formålet med dette paper er, at undersøge hvilke organisatoriske strukturer og processer, der fremmer og hæmmer virksomhedens sociale kapital og i den forbindelse undersøge om nogle processer eller strukturer medfører trade-off's på tværs af underdimensionerne i social kapital. Fx forholder det sig sådan at formelle møder kan styrke tilliden i en gruppe på bekostning af gruppens netværksbånd andetsteds. Ved at sammenstille organisatoriske designvariabler, som kan påvirke hvordan medarbejdere interagerer og samarbejder, med social kapital bidrager artiklen med ny viden om hvordan virksomheder kan designe organisationen på en måde så den sociale kapital styrkes. Dette er vigtigt at undersøge, hvis virksomheder skal kunne plukke de positive frugter som tilskrives social kapital fx mere innovation, styrket bundlinje og bedre trivsel.

Social kapital kan operationaliseres i tre dimensioner: strukturel, relationel og kognitiv (Nahapiet & Ghoshal, 1998). **Strukturel social kapital** referer til det overordnede mønster af forbindelser mellem aktører og består af: (i) *Netværksbånd* dvs. er de tilstede mellem personer eller ej; (ii) *Netværkets struktur* forstået som dets densitet, forbindelser og hierarki; og (iii) *Appropriable organization*, der henviser til at netværk skabt et sted fx i familien også kan anvendes andetsteds fx i arbejdsjemed. **Relationel social kapital** henviser til de aktiver, som skabes af og anvendes i relationer. Dette inkluderer: (i) *Tillid* til at andre ikke misbruger ens tillid; (ii) *Normer* om fx samarbejde; (iii) *Forpligtigelser* overfor hinanden, som kommer til udtryk som et tilgodehavendebevis som A kan indløse hos B til gengæld for en service; og (iv) *Identifikation* som omhandler hvorvidt individer opfatter dem som en del af en gruppe/anden person. **Kognitiv social kapital** referer til: (i) *Fælles koder og sprog*. Dette giver lettere adgang til andre og deres information, influerer den fælles opfattelse samt gør det nemmere at kombinere hinandens færdigheder; og (ii) *Fælles narrativer*. Disse gør det lettere, at kombinere viden pga. deres evne til at skabe, udveksle og bevare meningssystemer.

Vi operationaliserer designvariablerne i processer og strukturer. **Processer** omfatter fx organisatoriske rutiner, planer og regler og herunder standardiserede arbejdsprocesser og procedurer, beslutningsprocesser samt formalisering af processer. Et eksempel er, at standardiserede arbejdsprocesser på hospitaler fremmer samarbejde fordi de bygger bro på tværs af fag- og afdelingsgrænser. **Strukturer** omfatter hierarki, roller, samlokalisering og proksimitet, formelle og uformelle mødesteder, samarbejdsudvalg, matrix strukturer (fx teamarbejde), IT-strukturer og kommunikationskanaler, objekter og repræsentationer (fx kaitavler), HR praksis mht. ansættelse og træning, eksplicite organisatoriske værdier (fx aftaler om åbne kontordøre) og målings- og incitamentsstruktur. Et eksempel på det sidste er, at man kan fremme kollektiv opgaveløsning, hvis virksomheden belønner og måler kollektive præstationer i stedet for at have fokus på individet.