



Hvordan ser det ud med tillid, retfærdighed og samarbejde på Herningsholm Erhvervsskole & Gymnasier i 2021?

## Indholdsfortegnelse

1	Formålet med undersøgelsen.....	3
2	Hvorfor se på Den sociale kapital .....	3
	Tillid .....	3
	Retfærdighed.....	4
	Samarbejdsevne .....	4
3	Hvordan oplever vi skolens sociale kapital? .....	4
	Hvad siger en hurtig temperaturmåling? .....	4
	Tillid .....	6
	Retfærdighed.....	10
	Samarbejde.....	13
	Jobtilfredshed.....	15
	Ledelseskvalitet .....	18
4	Konklusion .....	21

## 1 Formålet med undersøgelsen

Formålet med undersøgelsen er at kortlægge graden af tillid, retfærdighed og samarbejde på Herningsholm Erhvervsskole & Gymnasium. Det kaldes også 'Den sociale kapital'.

Det sker ud fra de besvarelser vi har i MTUen 2021 omkring disse emner.

Undersøgelsen vil løbende sammenligne resultaterne for 2021 med de tilsvarende resultater fra 2019.

Undersøgelsen omfatter alle afdelinger under Herningsholm Erhvervsskole & Gymnasier og de store forskelle, der kan være mellem afdelingerne, er således ikke synlige her.

## 2 Hvorfor se på Den sociale kapital

Med MTU kan vi registrere hvor enige ansatte på Herningsholm er med udsagnene. Med den sociale kapital kan vi fokusere på *måden*, tingene foregår på i organisationen<sup>1</sup>.

Det kan være, at konflikter bliver håndteret på en ordentlig måde og at de evalueringer, der bliver foretaget, giver mening i forhold til udvikling og udførelse af kerneopgaverne. Det er afgørende at processerne i organisationen foregår på en måde, som fremmer det fælles bedste, og at det sker på en retfærdig måde, hvor de særlige interesser man har, bliver tilgodeset i et rimeligt omfang.

Herningsholms sociale kapital er således en ressource, der er afgørende for, at medarbejdere og ledere er i stand til at løse skolens kerneopgave i fællesskab og at kunne koordinere indsatsen mod et fælles mål.

Skolens sociale kapital har tre dimensioner: Tillid, retfærdighed og samarbejdsevne.

### Tillid

Tillid er en central del af den sociale kapital, for tillid er afgørende for kvaliteten af arbejdet, jobtilfredsheden og trivslsen. Samtidig er tillid en vigtig forudsætning for et samarbejde.

Tillid kan både være tillid til personer og tillid til en organisation. Den interpersonelle tillid opbygges ved, at leder og medarbejder mødes ansigt til ansigt og gennem deres relationer skaber positive forventninger til hinanden. Den organisatoriske tillid er en mindre personlig form for tillid og afhænger af, om medarbejderne har positive forventninger til Herningsholms måde at behandle medarbejdere på.

---

<sup>1</sup> Kristian G. Olesen m.fl. "Virksomhedens sociale kapital, hvidbog"

## Retfærdighed

Retfærdighed handler om flere ting:

- a. Fordelingsmæssig retfærdighed: Opleves fordeling af goder f.eks. løn og interessante opgaver som retfærdig? Oplevelsen af fordelingsmæssig retfærdighed bygger på den enkeltes vurdering af om man får, hvad man fortjener, i forhold til andre.
- b. Processuel retfærdighed: Foregår processer på en ordentlig og gennemskuelig måde? Processer omhandler bl.a. omlægning af opgaverne, fyringsrunder og organisationsændringer.
- c. Interpersonel retfærdighed: Den måde vi behandler hinanden på. At vi behandler hinanden med respekt og tager hensyn til hinandens synspunkter.
- d. Informativ retfærdighed: Får man den nødvendige information, både i forhold til jobbet og om forandringer i organisationen?

Medarbejdere tillægger typisk processerne meget stor betydning: Det er ikke nok at goderne fordeles retfærdigt, det skal også foregå på den rigtige måde. Det er vigtigt at der er gennemskuelighed i hvem, der træffer beslutningerne og hvorfor<sup>2</sup>.

## Samarbejde

Samarbejdsevne er de relationer, der er med til at udvikle den sociale kapital på skolen. Det handler med andre ord ikke om den enkeltes samarbejdsevne, men om skolens samarbejdskompetencer.

Samarbejdsevnen er "værktøjer" i forhold til at løse skolens kerneopgaver. Samarbejdsevnen bygger på værdier og på rammer:

Værdien af samarbejde er gensidigt forpligtigende når det værdsættes af medarbejdere og ledelse og giver mening i samarbejdet. Rammerne er den fælles forståelse for, hvor samarbejdet kan udfolde sig.

### 3 Hvordan oplever vi skolens sociale kapital?

#### Hvad siger en hurtig temperaturmåling?

Man kan få et overordnet billede af graden af skolens tillid, retfærdighed og samarbejde mellem ledere og medarbejdere ved at kigge på følgende 4 spørgsmål fra spørgeskemaet<sup>3</sup>:

- 'Jeg har tillid til de udmeldinger, der kommer fra den nærmeste leder'
- 'Jeg oplever, at den nærmeste leder stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde'
- 'Konflikter på min arbejdsplads bliver løst på en hensigtsmæssig måde'
- 'Arbejdsopgaver bliver fordelt på en hensigtsmæssig måde'

---

<sup>2</sup> Kristian G. Olesen m.fl. "Virksomhedens sociale kapital, hvidbog"

<sup>3</sup> BAR SoSu, "Fire hurtige om social kapital"

Besvarelsene for Herningsholm på disse spørgsmål er: 297 indekspoint, hvilket svarer til en social kapital på **11,9**<sup>4</sup>.

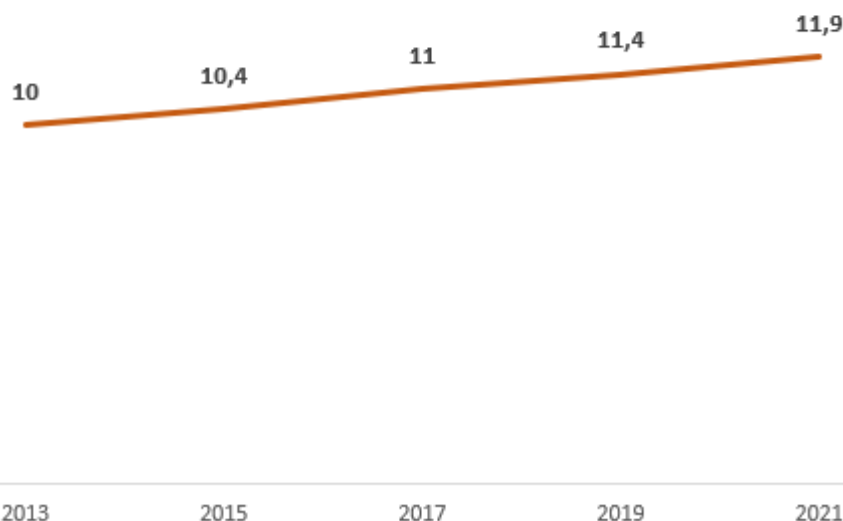
Den gennemsnitlige sociale kapital for danske arbejdspladser i 2013 var 10,2 point<sup>5</sup>. En forskel på 1 point er nok til, at ansatte kan mærke en forskel.

0 - 8 point:	Meget lav social kapital
8,1 – 10,1 point:	Lidt under gennemsnittet for Danmark
10,2 point:	Gennemsnittet for Danmark
10,3 – 12,3 point:	Lidt over gennemsnittet for Danmark
12,4 – 16 point:	Meget høj social kapital.

Skolens sociale kapital er i forhold til 2019 således **øget** med 0,5 indekspoint og er lidt over gennemsnittet for danske arbejdspladser.

Som vi kan se af nedenstående figur, har den sociale kapital på skolen været stigende fra 2013 til 2021

### Udviklingen i Den sociale kapital på Herningsholm



<sup>4</sup> Arbejdspladsens sociale kapital beregnes som en addition af medarbejdernes svar. Med fem svarmuligheder per spørgsmål (fra meget uenig til meget enig) giver det mulighed at score 1-20 point på ovennævnte fire spørgsmål (på en skala fra 1-5). For at kunne sammenligne med de landsdækkende undersøgelser er vores resultater omregnet til en 0-4 skala, hvor det højeste samlet er 16 point på ovennævnte fire spørgsmål.

<sup>5</sup> BAR SoSu, "Fire hurtige om social kapital"

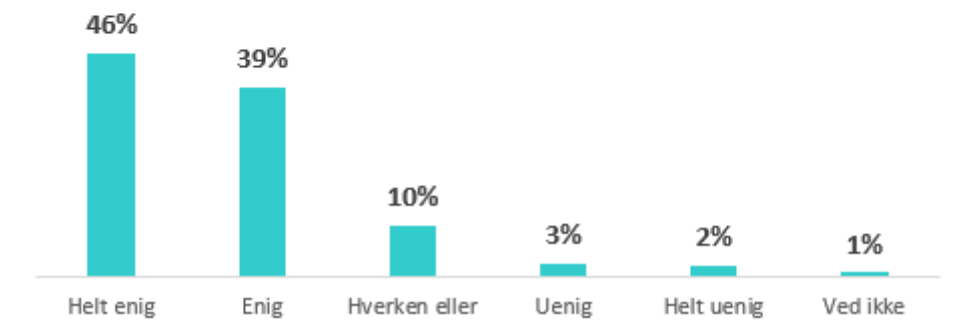
## Tillid

Tillid er som nævnt en vigtig dimension af den sociale kapital, idet tillid kan være afgørende for kvaliteten af arbejdet og trivsel på jobbet. Tillid er desuden en vigtig forudsætning for at kunne samarbejde.

De to første spørgsmål i ovennævnte temperaturmåling omhandler tillid. I MTUen ligger besvarelsen af 'Jeg har tillid til de udmeldinger, der kommer fra den nærmeste leder' på 81 indekspoint. Scoren er øget 3 indekspoint i forhold til sidste undersøgelse.

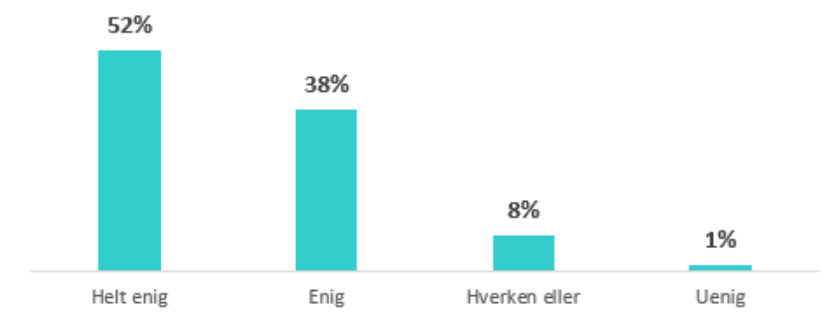
Det fremgår af figuren, at besvarelsen er overvejende positiv. 85 % svarer enig/helt enig til udsagnet.

Jeg har tillid til de udmeldinger, der kommer fra den nærmeste leder



Besvarelsen af 'Jeg oplever, at den nærmeste leder stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde' ligger noget højere: 85 indekspoint. Her er scoren øget 2 indekspoint. Vi kan se, at 90 % af medarbejderne er enige/helt enige i udsagnet.

Jeg oplever, at den nærmeste leder stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde

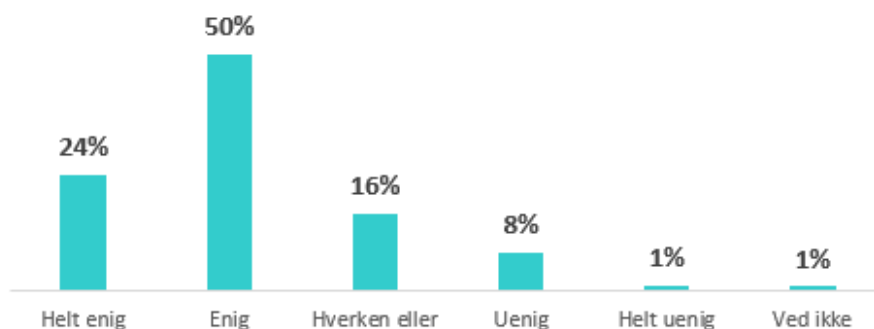


Graden af tillid bliver desuden belyst i spørgsmålene

- 'På min arbejdsplads kan medarbejderne give udtryk for deres meninger og følelser'
- 'Jeg oplever, at vi som medarbejdere bliver involveret i beslutninger om forandringer på arbejdspladsen'

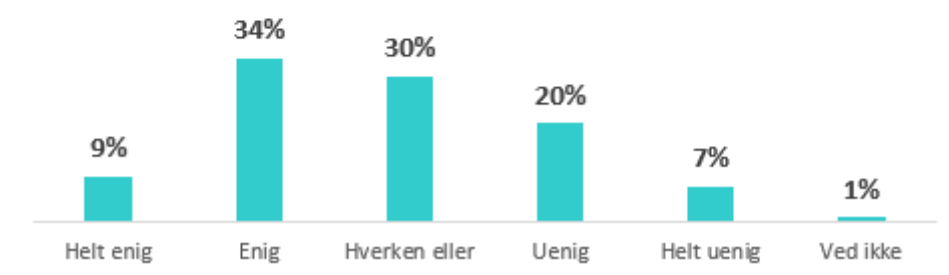
Besvarelsen af 'På min arbejdsplads kan medarbejderne give udtryk for deres meninger og følelser' er på 73 indekspoint. Det er 3 indekspoint højere end i 2019.

På min arbejdsplads kan medarbejderne give udtryk for deres meninger og følelser



Ved 'Jeg oplever, at vi som medarbejdere bliver involveret i beslutninger om forandringer på arbejdspladsen' er besvarelsen nede på 55 indekspoint. Det er 9 indekspoint højere end sidste undersøgelse.

Jeg oplever, at vi som medarbejdere bliver involveret i beslutninger om forandringer på arbejdspladsen



Til spørgsmålet 'På min arbejdsplads kan medarbejderne give udtryk for deres meninger og følelser' svarer 74 % af medarbejderne, at de er enige/helt enige og 16 % svarer hverken/eller.

Det er en del af medarbejderne (30 %), der svarer hverken/eller og 27 % svarer uenig/helt uenig til spørgsmålet "Jeg oplever, at vi som medarbejdere bliver involveret i beslutninger om forandringer på arbejdspladsen".

Det kan skyldes udefra kommende krav, der har medført ændringer af arbejdstid og opgaver samt en ændret organisation. Besvarelsen kan tolkes som en frustration hos medarbejderne over, at de ikke har haft mere viden om - og indflydelse på - processen.

Samtidig viser undersøgelsen dog, at der er en forholdsvis stor tillid til den nærmeste leder.

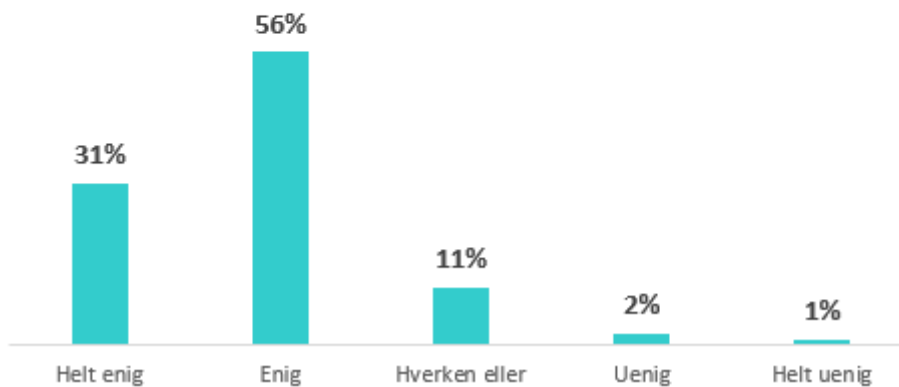
Vi ser altså en højere personlig tillid, men der er områder, hvor den organisatoriske tillid er noget lavere.



Ved spørgsmålet 'På min arbejdsplads stoler vi i almindelighed på hinanden' er 87 % enige/helt enige i udsagnet. Dette understreger den store betydning af tillid i forhold til såvel nærmeste leder som kolleger. Der er en generel stor interpersonel tillid på Herningsholm. Spørgsmålet ligger i MTUen til 79 indekspoint. Det er det samme som i 2019.

Når den sociale kapital alligevel ikke er højere end 11,9 point skyldes det blandt andet at den organisatoriske tillid – altså medarbejdernes generelle tillid til organisationen – er noget lavere.

#### På min arbejdsplads stoler vi i almindelighed på hinanden



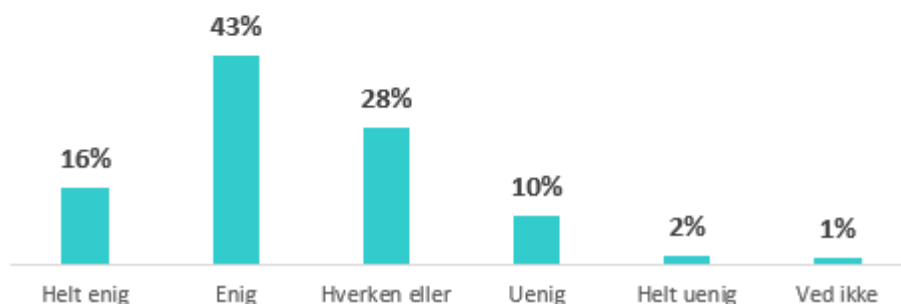
## Retfærdighed

Retfærdighed er den anden komponent i skolens sociale kapital, idet medarbejdernes anerkendelse af lederens magt afhænger af, om lederen er i stand til at træffe fornuftige løsninger på interessekonflikter og lytte til medarbejdernes ideer, forslag og erfaringer.

De sidste to spørgsmål i "temperaturmålingen" handler om retfærdighed. Derudover er der to andre spørgsmål i MTUen, der omhandler forskellige aspekter af retfærdighed:

- 'Konflikter på min arbejdsplads bliver løst på en hensigtsmæssig måde'
- 'Arbejdsopgaver bliver fordelt på en hensigtsmæssig måde'
- 'Jeg oplever at blive anerkendt for et godt stykke arbejde'
- 'Jeg oplever, at forslag til nye initiativer og ideer til at gøre tingene bedre bliver påskønnet'

Konflikter på min arbejdsplads bliver løst på en hensigtsmæssig måde



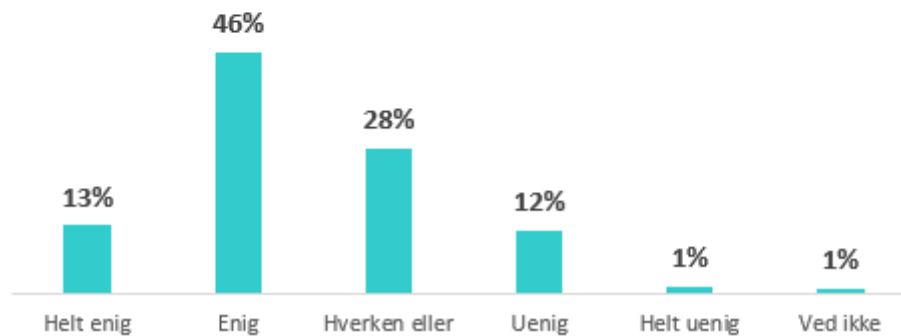
Spørgsmålet 'Konflikter på min arbejdsplads bliver løst på en hensigtsmæssig måde' dækker over den *processuelle* retfærdighed. I MTUen ligger svaret på 66 indekspoint. Det er en stigning på 1 indekspoint siden 2019.

Her er der en relativ stor gruppe af medarbejderne (28 %), der svarer hverken/eller.

Forskning viser<sup>6</sup>, at den processuelle retfærdighed er vigtigere for oplevelsen af retfærdighed end den fordelingsmæssige retfærdighed, som kommer til udtryk i spørgsmålet 'Arbejdsopgaver bliver fordelt på en hensigtsmæssig måde'. I MTUen ligger besvarelsen også her på 66 indekspoint, og er dermed øget 4 indekspoint.

Her svarer 59 % at de er enige/helt enige. De øvrige medarbejdere svarer hverken/eller (28 %) eller uenig/helt uenig (13 %)

#### Arbejdsopgaver bliver fordelt på en hensigtsmæssig måde



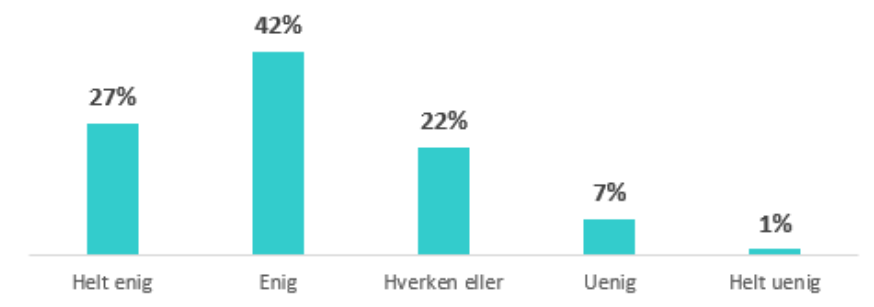
At den *fordelingsmæssige* retfærdighed har en relativ lav score, kan være problematisk, idet den hænger sammen med jobtilfredsheden<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> K. G. Olesen m.fl. "Virksomheden sociale kapital, Hvidbog"

<sup>7</sup> K. G. Olesen m.fl. "Virksomheden sociale kapital, Hvidbog"

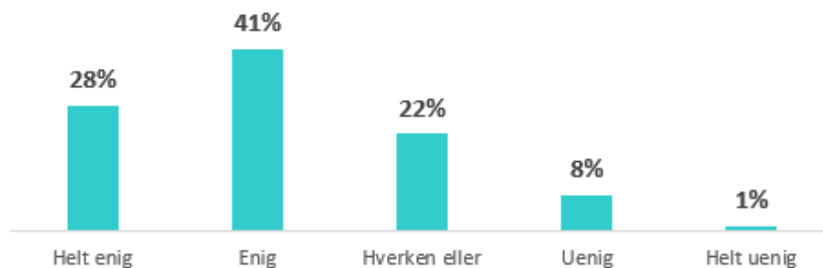
Besvarelsen af 'Jeg oplever at blive anerkendt for et godt stykke arbejde' ligger på imidlertid på 72 indekspoint. Her er scoren steget med 3 indekspoint siden den sidste undersøgelse.

#### Jeg oplever at blive anerkendt for et godt stykke arbejde



69 % er enige/helt enige i, at de oplever at blive anerkendt for et godt stykke arbejde på skolen som helhed. Anerkendelse er et vigtigt element i oplevelsen af retfærdighed, og anerkendelse er en af forudsætningerne for tillidsbaseret ledelse.

#### Jeg oplever, at forslag til nye initiativer og ideer til at gøre tingene bedre bliver påskønnet



Besvarelsen af 'Jeg oplever, at forslag til nye initiativer og ideer til at gøre tingene bedre bliver påskønnet' ligger på 72 indekspoint. Her er scoren øget med 3 indekspoint.

Lidt over 2/3 af medarbejderne oplever, at forslag bliver påskønnet. Der er dog også her en gruppe på 22% der svarer hverken/eller.

Når man således kigger samlet på de fire spørgsmål om retfærdighed, tegner der sig et billede af at medarbejderne oplever at den processuelle retfærdighed er lige så stor som den fordelingsmæssig retfærdighed. Det er nyt. Dette understøttes af, at flertallet oplever anerkendelse i jobbet samt at der ofte bliver taget godt imod nye ideer. Desuden kan vi se, at retfærdighedsfølelsen generelt bliver vurderet lidt højere i 2021 end i 2019.

## Samarbejde

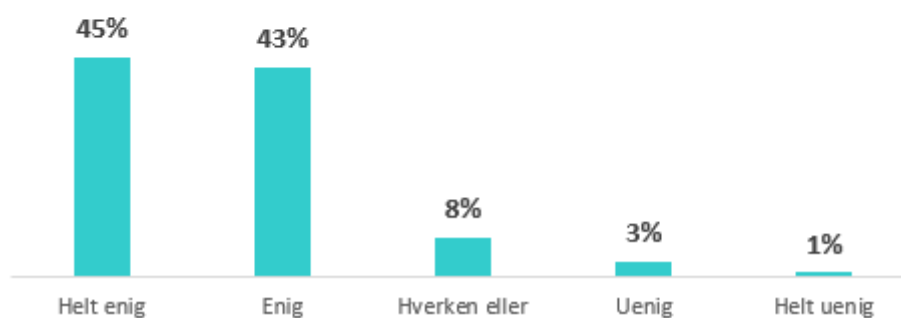
Samarbejde er det tredje element i skolens sociale kapital. Samarbejde består både af det interne samarbejde i afdelingen, samarbejde med andre afdelinger og samarbejde mellem medarbejdere og ledere.

Samarbejdsevnen bliver belyst af følgende spørgsmål:

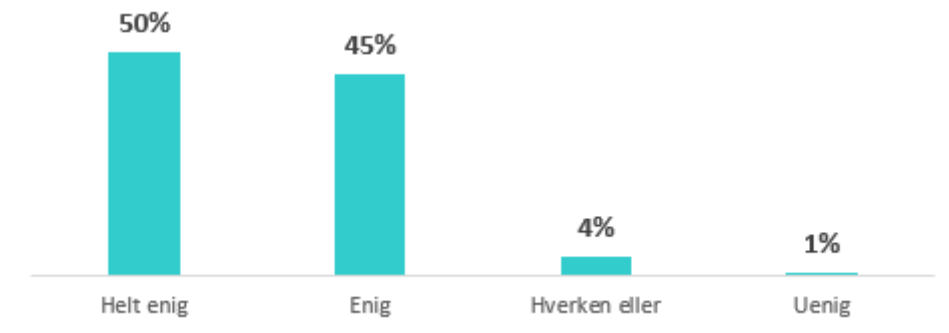
- 'Mine kollegaer er gode til at give mig en hjælpende hånd, når jeg har brug for det'
- 'Jeg er god til at give mine kollegaer en hjælpende hånd, når de beder om det eller jeg kan se, der er behov for det'
- 'På min arbejdsplads er vi gode til at lære af hinanden'
- 'Jeg oplever, at der er et godt samarbejde på tværs af afdelinger og uddannelsesområder'

Ved de to første spørgsmål ligger besvarelsene på henholdsvis 83 og 87 indekspoint. Det er en høj score og et blik på nedenstående figurer viser da også, at der er meget stor enighed om udsagnet.

Mine kollegaer er gode til at give mig en hjælpende hånd,  
når jeg har brug for det



Jeg er god til at give mine kollegaer en hjælpende hånd, når de beder om det, eller jeg kan se, at der er behov for det

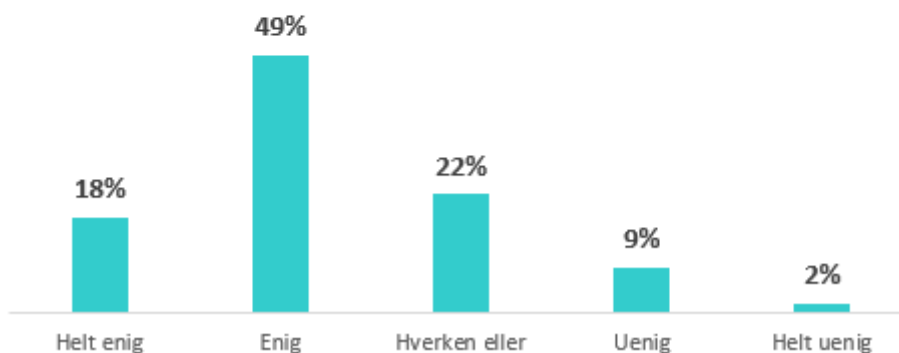


Det er nok almindeligt, at vi vurderer egen indsats som større end kollegaernes.

I forhold til den mere faglige vinkel, vurderer 2/3 af medarbejderne, at de er gode til at lære af hinanden.

Der dog 22 % der svarer hverken/eller til spørgsmålet ” På min arbejdsplads er vi gode til at lære af hinanden”. Besvarelsen er faldet med 1 indekspoint til 69. Det er nyt at scoren falder her.

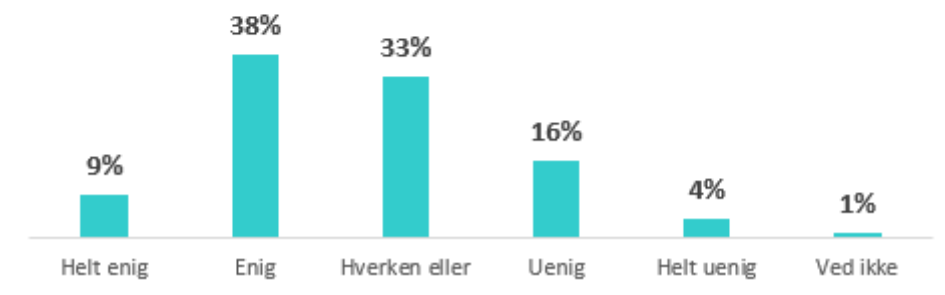
På min arbejdsplads er vi gode til at lære af hinanden



Betragter vi samarbejdet med de øvrige afdelingerne, ser vi en noget lavere score. Besvarelsen af 'Jeg oplever, at der er et godt samarbejde på tværs af afdelinger og uddannelsesområder' ligger kun på 58 indekspoint; ligesom i den sidste undersøgelse.

Til trods for at der er afdelinger, der på grund af arbejdets karakter har et tæt samarbejde med andre afdelinger – og samarbejdet er øget generelt, så er det alligevel påfaldende hvor stor en andel, der svarer hverken/eller.

### Jeg oplever, at der er et godt samarbejde på tværs af afdelinger og uddannelsesområder



Når vi kigger samlet på spørgsmålene vedrørende samarbejde og sammenhold, er det tydeligt, der er en oplevelse af en høj grad af samarbejde internt i afdelingerne. Til gengæld er samarbejdet mellem afdelingerne noget mindre.

Besvarelserne understreger at Herningsholm stadig er præget af subkulturer –i lige så høj grad som i 2019.

## Jobtilfredshed

Forskning om social kapital viser<sup>8</sup>, at en organisations sociale kapital hænger stærkt sammen den generelle arbejdsglæde og trivsel på arbejdspladsen. Selvom man ofte bruger betegnelsen job-tilfredshed, ser det ud til, at denne primært hænger sammen med arbejdspladsen og ikke jobbet som sådan.

### Spørgsmålene

- 'Jeg oplever, at der er et godt socialt miljø på min arbejdsplads'
- 'Jeg oplever, at der er et godt fysisk miljø på min arbejdsplads'

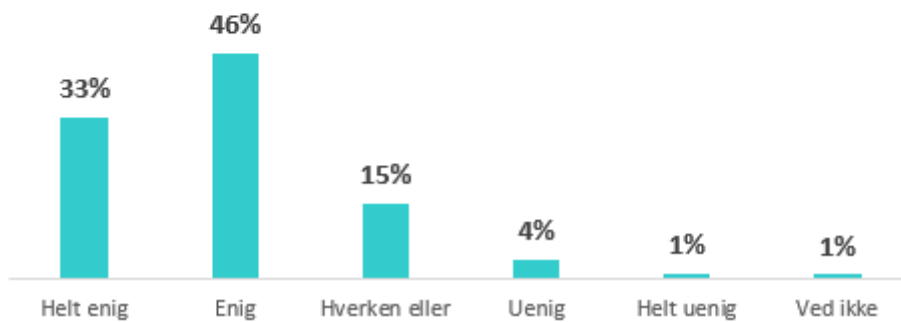
<sup>8</sup> K. G. Olesen m.fl. "Virksomheden sociale kapital, Hvidbog"

- 'Jeg oplever, at min arbejdsplads er lydhør, når jeg har brug for fleksibilitet for at få mit arbejdsliv og privatliv til at hænge sammen'
- 'Alt i alt trives jeg i min nuværende afdeling'

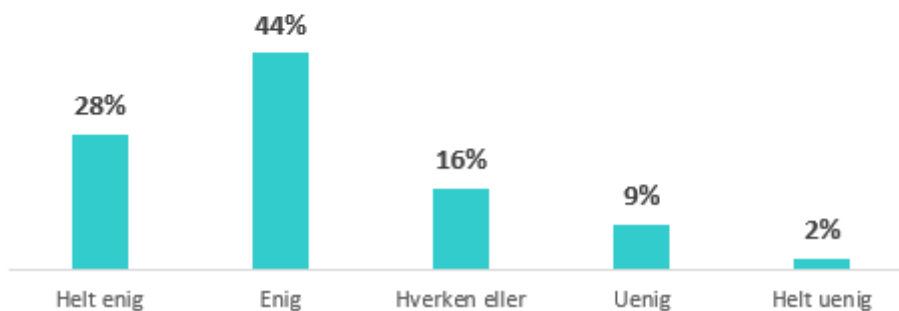
fortæller noget om jobtilfredshed.

Disse besvarelser er karakteriseret ved at flertallet af medarbejderne er enige/meget enige i udsagnene. Ved de to første spørgsmål er besvarelserne på 77 og 72 indekspoint. Det er et fald på 2 og en stigning på 6 indekspoint.

Jeg oplever, at der er et godt socialt miljø på min arbejdsplads



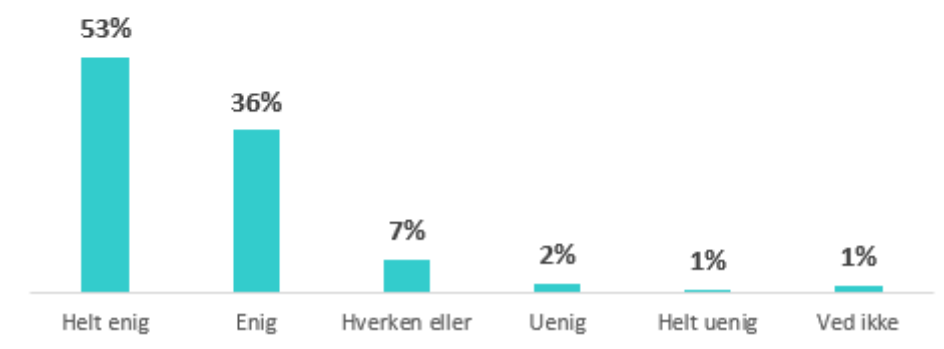
Jeg oplever, at der er et godt fysisk miljø på min arbejdsplads



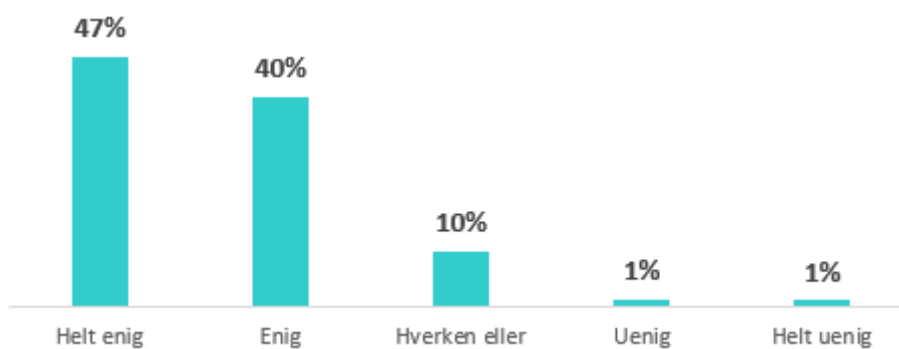


De efterfølgende to figurer scorer højt: Besvarelserne ligger på henholdsvis 86 og 83 indekspoint. Det er en øgning på 2 indekspoint på begge besvarelser. Også her er der stor enighed i udsagnene.

Jeg oplever, at min arbejdsplads er lydhør, når jeg har brug for fleksibilitet for at få mit arbejdsliv og privatliv til at hænge sammen



Alt i alt trives jeg i min nuværende afdeling

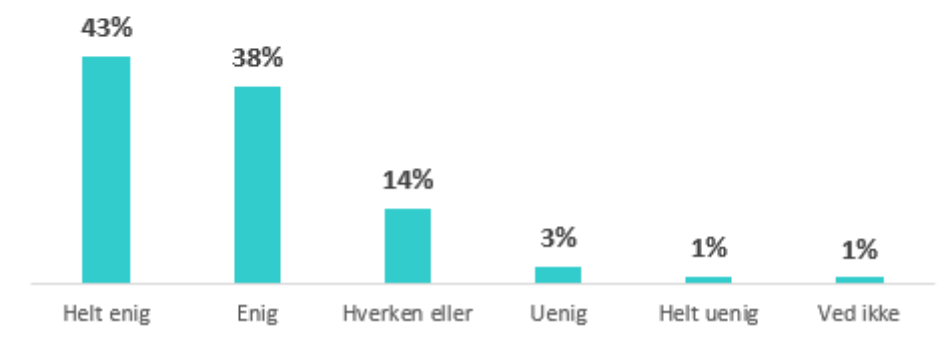


Vi kan kort sagt se, at jobtilfredsheden generelt er øget på Herningsholm siden 2019.

En af fordelene ved en høj social kapital på en arbejdsplads er, at det er lettere at rekruttere og fastholde medarbejdere.

Det afspejler sig i spørgsmålet 'Jeg vil anbefale andre at søge arbejde på Herningsholm'. Her ligger besvarelsen på 80 indekspoint. Det er en øgning på 2 indekspoint.

### Jeg vil anbefale andre at søge arbejde på Herningsholm



Her er 81% af medarbejderne enige/helt enige, mens gruppen der svarer hverken/eller nu er nede på 14 %.

Når vi således kigger samlet på spørgsmålene vedrørende jobtilfredshed, kan vi konkludere, at den *generelle jobtilfredshed er høj* på Herningsholm.

### Ledelseskvalitet

En helt central faktor i forbindelse med en arbejdsplads' sociale kapital er *ledelse*.

Ledelseskvaliteten er vurderet ved hjælp af spørgsmål om, hvorvidt den nærmeste leder:

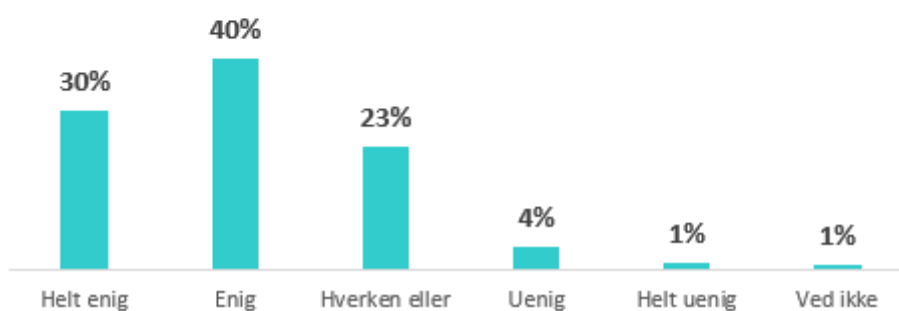
- sørger for, at medarbejderne har gode udviklingsmuligheder: 'Jeg oplever, at jeg udvikler mig på min arbejdsplads'
- prioriterer trivsel højt: 'Min nærmeste leder medvirker til et kollegialt og udviklende fællesskab på min arbejdsplads'
- er god til at planlægge arbejdet: 'Min nærmeste leder er god til at sikre en daglig velfungerende drift af afdelingen', samt
- er god til at løse konflikter: 'Konflikter på min arbejdsplads bliver løst på en hensigtsmæssig måde'

Sammenhængen mellem skolernes ledelseskvalitet og sociale kapital er så høj, at man næsten kan sige, at det er to sider af samme sag.

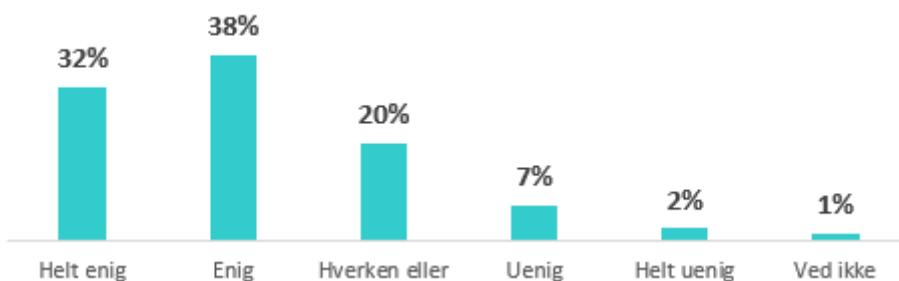
Medarbejderne har svaret således på de fire udsagn:

I nedenstående figurer er scoren for begge på 74 indekspoint. Det er en stigning på henholdsvis 2 og 4 indekspoint.

#### Jeg oplever, at jeg udvikler mig på min arbejdsplads

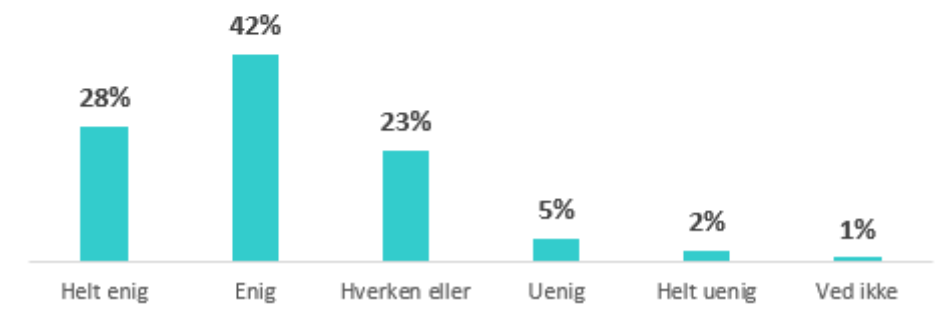


#### Min nærmeste leder medvirker til et kollegialt og udviklende fællesskab på min arbejdsplads

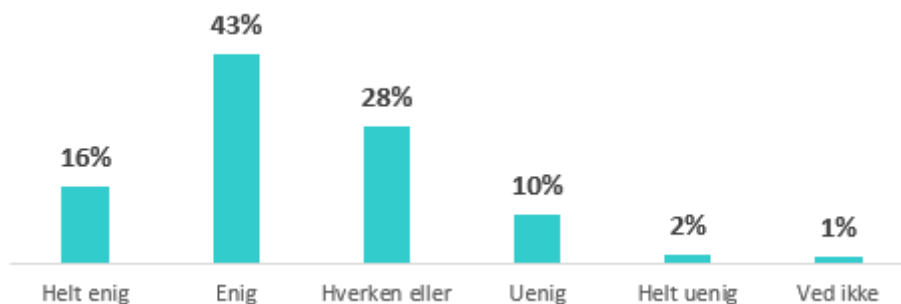


I nedenstående figurer er scoren på henholdsvis 73 og 66 indekspoint. Scoren er øget med henholdsvis 2 og 1 indekspoint.

Min nærmeste leder er god til at sikre en daglig velfungerende drift af afdelingen



Konflikter på min arbejdsplads bliver løst på en hensigtsmæssig måde



Figureerne angiver, at der ligesom i 2015, 2017 og 2019 er en stor gruppe medarbejdere, der svarer hverken/eller på spørgsmål om den ledelsesmæssige kvalitet.

Den nærmeste leder er generelt bedre til at sørge for, at medarbejderne har gode udviklingsmuligheder og trives end til at løse konflikter. Bemærk at ledernes evne til at sørge for at medarbejderne trives er en anelse højere end ledernes evne til at planlægge den daglige drift.

Det er ingen tilfældighed at social kapital og ledelseskvalitet hænger så tydeligt sammen.

En høj social kapital er et resultat af klare ledelsesmæssige beslutninger. Forskning af social kapital<sup>9</sup> peger således på, at en høj eller lav social kapital ikke kan begrundes med brancheforhold, arbejdets art, lovgivningen eller andre strukturelle forhold – men af ledelsen.

## 4 Konklusion

”Temperaturmålingen” viser at Herningsholm Erhvervsskole & Gymnasier har øget den sociale kapital, der således ligger lidt over landsgennemsnittet. Vi kan se at næsten alle besvarelserne har en bedre score i forhold til undersøgelsen i 2019.

Vi kan af MTU 2021 se, at der er stor tillid til nærmeste leder og kolleger, men der er ikke lige så stor tillid til, at skolen som helhed behandler medarbejderne ordentligt.

Desuden viser MTUen, at medarbejderne oplever at den processuelle retfærdighed er lige så stor som den fordelingsmæssig retfærdighed. Resultaterne i MTUen indikerer, at processerne omkring organisationsændringer, opgaveomlægning og lignende opleves mere positivt end i 2019.

Samtidig oplever flertallet anerkendelse i jobbet samt at der ofte bliver taget godt imod nye ideer. Vi kan også iagttage, at der er en oplevelse af en høj grad af samarbejde internt i afdelingerne. Til gengæld er samarbejdet mellem afdelingerne forholdsvis lille. Skolen er stadig præget af subkulturer.

Herningsholm har siden 2013 øget sin sociale kapital til det nuværende flotte niveau. Der er dog fire faktorer, der trækker scoren på den sociale kapital ned. Det er stadig den organisatoriske tillid, der er forholdsvis lav på skolen. Desuden har samarbejdet mellem afdelingerne også en forholdsvis lav score og som noget nyt er scoren på skolens sociale miljø og ” På min arbejdsplads er vi gode til at lære af hinanden” faldet.

Jette Annasofia Lunding Toft, 2021

---

<sup>9</sup> ” Sådan kan man øge virksomhedens sociale kapital”, Ledelseidag.dk nr. 1, januar 2010, af Tage Søndergård Kristensen