Oddleif Hermo

Kartlegging og måling av sosial kapital i organisasjoner

Masteroppgave i ? (Skal være med)

Trondheim, høsten 2010
Kartlegging og måling
av sosial kapital
i organisasjoner

av
Oddleif Hermo

Oktober 2010
Veileder: Per Morten Schiefloe
Sammendrag ................................................................. 4

I. Hensikt og formål med oppgaven ..................................... 6

II. Sosial kapital – teorier og grunnlaget for oppgaveløsning ...... 6

1. Introduksjon ................................................................. 6
   1.1 Sosial kapital – som spesiell kraft i mellommenneskelige forhold ........................................... 6
   1.2 Sosial kapital – begrepets historie .......................................................................................... 8
   1.3 Sosial kapital og andre kapitalformer .................................................................................... 8
   1.4 Sosial kapital – et individuelt eller et kollektivt fenomen? .................................................... 9
   1.5 Sosial kapital – litt om medaljens bakside ........................................................................ 10

2. Sosial kapital: Teorier og definisjoner .................................. 10
   2.1 Coleman .................................................................................................................................. 10
   2.2 Putnam .................................................................................................................................. 16
   2.3 Bourdieu .................................................................................................................................. 19
   2.4 Andre forfattere ...................................................................................................................... 21
   2.5 Avslutning – teoriegjennomgang .......................................................................................... 26

3. Grunnlaget for modellering av sosial kapital ......................... 27
   3.1 Teorier – som grunnlag. Sammendrag og sammenligning av teorier i kap 1 og 2. .................. 27
   3.2 Noen viktige forutsetninger (premiss) i modellen .................................................................. 29

III. Datagrunnlag og metode .................................................. 29

4. ARC - undersøkelsesenheten .............................................. 29

5. Måling ................................................................................. 30
   5.1 Indirekte måling .................................................................................................................. 30
   5.2 Målemetode ........................................................................................................................ 31
   5.3 Målefeil .................................................................................................................................. 31

6. Databehandling og statistisk behandling ............................. 32

IV. Modellbygging .............................................................. 35

7. Begrepsbruk (betegnelser) – i modellbygging ..................... 35

8. Teorimodellen ...................................................................... 36
   8.1 Teorimodell - del I - komponent- og funksjoner ................................................................. 36
   8.1.1 Modellen ........................................................................................................................ 37
   8.2 Kilder og effekter – sosial kapital som et forhold mellom input og output ....................... 39
      8.2.1 Kilder – noen spesielle utfordringer .......................................................................... 39
      8.2.2 Effekter – noen problemstillinger ............................................................................... 41
      8.2.3 Hva sier andre om effekter? ....................................................................................... 42
      8.2.4 Konklusjon – hvilken inndeling bør jeg fortsette med? ........................................... 42
   8.3 Operasjonalisering ............................................................................................................... 43
   8.4 Begrepsdannelse og begrepsstrukturer ............................................................... 43
      8.4.1 Dimensjoner og subdimensjoner .............................................................................. 43
      8.4.2 Begrepsdefinisjoner og begrepsbruk ....................................................................... 44
      8.4.3 Livskvalitet – eksempel på begrepsdannelse og operasjonalisering ....................... 45
   8.5 Teorimodellen - del II- begreper og begrepsstrukturer .......... 46
      8.5.1 Begreper under de overordnede begreper (individ, nettverk og konteks) ................... 46
      8.5.2 Etablering av målebegrep og formulering av spørsmål .............................................. 47
      8.5.3 ”Fra begrepsstrukturer til indikatorer” ..................................................................... 49

9. Spørreundersøkelsen ........................................................ 49
Oppgaven er todelt. Først konstrueres en modell basert på teorien om sosial kapital. Her bestemmes hvilke begreper og begrepsstrukturer som er relevant. Etter at begreper og begrepsstrukturer er på plass gjennomføres en spørreundersøkelse. (Organisasjonen som undersøkes er en Hydro-enhet). Til slutt brukes data fra spørreundersøkelsen til å lage en målemodell.


Effekter av sosial kapital er først og fremst:

**Individuelle effekter:**
- Selvbilde (styrket selvbilde)
- Handlingsrom (utvidet handlingsrom)
- Motivasjon og drivkrefter

**Kollektive effekter (effekter på organisasjonsplan):**
- Lagånd og felleesskap
- Forutsigbarhet

Sosial kapital skaper sosiale verdier – noe som kan sies å være den viktigste effekten. Sosiale verdier er anerkjennelse, tillit, respekt, osv.
I. HENSIKT OG FORMÅL MED OPPEGAVEN

Hensikten er å lage en modell (målemodell) av sosial kapital til bruk i organisasjoner. Sosial kapital skal beregnes/fremstilles på individuelt nivå så vel som på organisasjonsnivå.

Problemstilling/hovedspørsmål:
Hvordan kan en gå frem for å lage en modell for måling av sosial kapital i organisasjoner?
Hvilke funksjoner og komponenter bør inngå i en slik modell? Hva består egentlig sosial kapital av?

Underordnet spørsmål:
Er noen faktorer særlig viktige? Hvordan kan sosial kapital fremstilles/presenteres? Kollektiv sosial kapital – hva er det? Har sosial kapital uheldige sider?

II. SOSIAL KAPITAL – TEORIER OG GRUNNLAGET FOR OPPGAVELØSNING

1. Introduksjon

Jeg tar her for meg litt om sosial kapitals betydning for individ og organisasjoner, samt begrepet historie, dets klassifisering som et individuelt eller et kollektivt fenomen, samt litt om sosial kapitals skyggesider.

1.1 Sosial kapital – som spesiell kraft i mellommenneskelige forhold

I de senere årene har begrepet og teorien om sosial kapital fått stor oppmerksomhet. Svært forenklet kan vi si at sosial kapital dreier seg om "det mellommenneskelige". Å ha et godt forhold til andre mennesker er avgjørende for livskvalitet og jobbtilfredshet.

I dag brukes begrepet og teorien i analyser på flere samfunnsområder, også i organisasjoner. Sosial kapital i organisasjoner er imidlertid relativt lite undersøkt, selv om arbeidsplassen av mange blir sagt å være det viktigste området for sosial kapital. Undersøkelser fra USA viser at en stor del av vår kontakt med andre mennesker skjer gjennom arbeidet (Putnam 2000:86).

De fleste teorier og undersøkelser dreier seg om individers sosiale kapital, om sosial kapital i lokalsamfunn, eller regioner og land. Data er vanligvis innhentet på individnivå, via spørreskjemaer og intervjuer. Sosial kapital i et lokalsamfunn kan for eksempel vurderes
gjennom faktorer som evne til samarbeid, til å gi hjelp og støtte, vilje til å trekke ”i samme retning” osv.


En av flere interessante konklusjoner i de nevnte undersøkelsene er, at sosial kapital er viktigere for økonomisk vekst enn den såkalte humankapitalen, som er et uttrykk for individuell kunnskapskapital. Med andre ord at samspillet mellom individer i et samfunn betyr mer for økonomisk fremgang og prestasjonsevne enn den enkeltes kunnskaper og ferdigheter. For organisasjoner burde dette innebære at faktorer som kan ”optimalisere” samspillet mellom ansatte, for eksempel gjennom støtte, hjelp, kunnskapsdeling, organisering og informasjonsflyt, ble mest vektlagt. I følge Cohen & Prusak (2001) kan forskjell på organisasjoners prestasjoner skyldes evne til å skape og nyttiggjøre seg sosial kapital.

Når individene slutter seg sammen i grupper, formelle som uformelle, vil det genereres handlingsnormer og tillit. Den tillit og selvhåndhevelse av normer som ofte finnes i slike grupper, fører til at behovet for oppfølgning og kontroll reduseres (Rosenmeier 2005).


---

1 http://www.socialkapital.dk/r_putnam.html
Sosial kapital blir ofte sagt å være limet som gjør at et samfunn "henger" sammen. Sosial kapital bygger bro mellom mennesker, hevder Cohen & Prusak (2001). Det blir også sagt at sosial kapital "smører" samfunnsmaskineriet, og fører til at samfunn og organisasjoner blir effektive og levedyktige\(^2\). Tillit og tiltro til andre mennesker er vanligvis den mest effektive "smurningen" (Schuller, Baron & Field 2000:11).

1.2 Sosial kapital – begrepets historie


1.3 Sosial kapital og andre kapitalformer


\(^2\) http://www.socialkapital.dk/
individplanet kan vi, noe uvitenskaplig, uttrykke de forskjellige kapitalformenes eksistens slik: Økonomisk/finansiell kapital finnes på et individs bankkonto, fysisk kapital i et individs kontrakter, skjøter og eiendomspapirer, human kapital i et individs hode, mens sosial kapital er noe som finnes i strukturen av et individs sosiale relasjoner\(^4\). På samme måte som de andre kapitalformene har sosial kapital, som nevnt ovenfor, indirekte eller direkte økonomisk betydning.

1.4 Sosial kapital – et individuelt eller et kollektivt fenomen?


Med bakgrunn i teorien har jeg tatt som forutsetning i denne oppgaven at sosial kapital finnes både på individuelt og kollektivt nivå, og at det kollektive nivået tilsvarer organisasjonsnivået. Organisasjonsnivået kan også omtales som kontekst eller mesonivå. Over organisasjonsnivået ligger makro eller samfunnsnivået, et nivå som ikke eksplisitt behandles i denne oppgaven.

\(^4\) http://www.socialkapital.dk - Sara Lea Rosenmeier, Rådgivende Sociologer.
1.5 Sosial kapital – litt om medaljens bakside


Mens tette og lukkede grupper er bra for de som er innenfor, kan de virke ødeleggende for de som står utenfor. Huysman & Wulf (2004) beskriver baksiden av sosial kapital, som ”noe” som kan føre til: at andre aktører utestenges, evnen til å se forandringer i omgivelsene blir redusert, lite selvstendighet, konformitet, ofte irrasjonell oppførsel og personlige motsetninger osv. I denne oppgaven vil det først og fremst være den positive siden av sosial kapital som blir viet oppmerksomhet.

2. Sosial kapital: Teorier og definisjoner


2.1 Coleman

Coleman (Field 2003) gjorde flere undersøkelser av forholdet mellom skoleresultater og forhold i lokalsamfunnet (uttrykt gjennom sosial kapital), og mente å påvise at ulikheter i sosial kapital påvirket skoleresultatene. Han tok spesielt for seg sosial kapital i familier, og kunne påvise kobling mellom barns skoleresultater og familiens sosiale kapital (Coleman 2000:31-33). Sterke bånd mellom foreldre og barn ga positive utslag på barns prestasjoner i skolesammenheng.

av disse elementene relevant også i andre mellemmenneskelige konstellasjoner, noe også Coleman selv gir uttrykk for (Coleman 2000, Baron, Field og Schuller 2000). Dette var faktorer som kunne være relevant for eksempel i organisasjoner. I organisasjoner er oppmerksomhet, og det ”å bli sett” av leder og kolleger, etter manges mening det som har aller mest å si for både helse og produktivitet hos de ansatte.6


I 1990 ga Coleman ut “Foundations of Social theories”, og selv om bare en del av boken går direkte på sosial kapital, bygger hele boken, etter min mening, opp under teorien om sosial kapital gjennom omfattende beskrivelse av relasjoner, nettverk, normer, verdier og tillit; alle viktige elementer i sosial kapital.

Coleman blir sagt å være en frontfigur i teorien om rasjonelle valg (Field 2003). Han var opptatt av sammenhengen mellom rasjonelle og egennyttige handlinger på den ene siden, og samarbeid og fellesskap i grupper eller i former for kollektiver, på den andre siden. Coleman ville bruke konseptet om sosial kapital til å forklare hvorfor samarbeid i hele tatt fant sted - på tross av utbredte individualistiske holdninger og adferd hos individer flest (Field 2003).


6 Ukeavisen Ledelse, 12. november 2004
tillit, normer og verdier må tas i betraktning når vi skal beskrive og forklare aktørers handlinger. Fellesskap og samarbeid er nødvendig for bl.a. å legge grunnlaget for tillit og felles verdier (Rosenmeier 2005).


![Diagram av samspill mellom humankapital og sosial kapital](Hentet fra: Coleman 1990:305)

Figur 1: Samspill mellom humankapital og sosial kapital

For Coleman er sosial kapital et "bottom-up" fenomen, dvs. noe som bygges opp "nedenfra" med utgangspunkt i sosiale relasjoner mellom to eller noen få individer (Rosenmeier). Sosiale relasjoner ble en nøkelfaktor i hans teorier. Sosiale relasjoner mellom to personer (dyaden) er byggested i all sosial organisasjon. Coleman (1990:43) skiller mellom enkle og komplekse relasjoner. Typisk for de enkle relasjonene er at relasjonspartnerne selv tar initiativet til å opprette relasjonen, og styrer utvikling og vedlikehold av den. Komplekse relasjoner avhenger av en tredjepart, for eksempel ledelsen i en organisasjon. Initiativet til å opprette og vedlikeholde relasjonen kommer utenfra og ikke fra relasjonspartnerne selv. Formelle organisasjoner består av konstruerte relasjoner. Samtidig er slike relasjoner komplekse.

Relasjonene i formelle organisasjoner består dermed av komplekse og konstruerte relasjoner i henhold til Coleman (1990). Det er denne type relasjoner vi kan "se" avtegnet i et organisasjonskart.

Coleman (1990) ser på sosial kapital som et biprodukt av sosiale relasjoner, og som en bonus ved å inngå i sosiale nettverk. (Field (2003) mener Coleman kom frem til at sosial kapital var et biprodukt, fordi han tidligere hadde gitt opp å forklare hvordan egeninteresse og samarbeid kunne kombinieres). Sosial kapital blir dermed en såkalt ikke-intendert konsekvens eller resultat av forskjellige aktiviteter (Field 2003). At den sosiale kapital kan betraktes som et biprodukt av sosiale relasjoner, betyr også at mislighold av sosiale relasjoner kan redusere eller ødelegge den sosiale kapitalen. Da sosial kapital er inkorporert i sosiale relasjoner, vil sosial kapital endres når relasjonene mellom individene endres. For å påvirke den sosiale kapitalen i positiv retning, må vi ta utgangspunkt i de etablerte relasjonene mellom individene, og forsøke å øke gjensidigheten og forpliktelsene mellom individene i organisasjonen.


For å forklare prosesser som fører frem til sosial kapital, tar han utgangspunktet i en aktør som har kontroll over bestemte ressurser og samtidig interesse i andre ressurser. Gjennom bytte og utveksling av disse ressursene skaper aktørene sammen sosial kapital, noe som betyr at for å få tilgang til sosial kapital, må individene samarbeide. I en av hans tidlige definisjoner av sosial kapital heter det: For å øke den sosial kapital er individers evne til i grupper og organisasjoner å samarbeide om felles mål, avgjørende for resultatet (Coleman 2000).


Coleman (1990) hadde flere definisjoner på sosial kapital: **Sosial kapital består av flere elementer, som alle har dette til felles: 1) at de er deler av en sosial struktur (overbygning) og 2) at de fremmer og gjør lettere forskjellige individuelle handlinger (samhandling) innenfor denne strukturen. Coleman (1990) sier også – med litt andre ord: Den sosiale kapital er ikke en enhet, men en variasjon av forskjellige enheter med to elementer til felles: de består alle av aspekter av sosiale strukturer, og de muliggjør visse handlinger fra aktører – enten det er enkeltindivider eller individer i grupper – innenfor strukturen.**

For at sosial kapital skal oppstå, kreves det at individene i en gruppe eller en organisasjon i fellesskap investerer tid og energi i å skape strukturer av forpliktelser og forventninger, normer og sanksjoner, hevder Coleman (Rosenmeier 2005). Fordi sosial kapital ikke har noen selvstendig eksistens, må investeringer gjøres gjennom sosiale relasjoner og nettverk, dvs. på områder der det er mulig å gjøre endringer.

Sosial kapital kan opptre i forskjellige former innenfor samme struktur. Coleman (1990) skiller mellom tre forskjellige former:

**Forpliktelser, forventninger og pålitelighet innenfor strukturer**


**Informasjon**

Coleman peker på informasjonen som vanligvis er innebygd i alle sosiale relasjoner. De handlinger vi foretar er basert på informasjon. Informasjon vi får gjennom sosiale relasjoner,
har den fordel at den koster lite. Et eksempel kan være ansatte som holder seg oppdatert gjennom relasjonene med fagkollegaer.

Informasjon er viktig i arbeidet for måloppnåelse, bl.a. gjennom valg som blir tatt, og som kan dreie seg om måter å arbeide på, prioriteringer osv. Sosial kapital er med og øker tilgangen til nødvendig informasjon. Sosial kapital vil dermed være med på å fremme oppnåelsen aviktige mål, for eksempel i en organisasjon (Coleman 2000).

Normer og sanksjoner


**Spesielle forhold i sosial kapital**

Det er særlig tre forhold Coleman (2000:26) ser på som vesentlig:

1) **Åpne og lukkede nettverk**: Nettverk, som strukturer, er lukket eller åpne (Coleman 2000:27). Åpne strukturer reduserer sanksjonsmulighetene, da det er verre å etablere tilstrekkelig makt bak en norm når berørte individ ikke har direkte kontakt med hverandre.

2) **Anvendelighet**: En relasjon som ble etablert for et formål kan også anvendes for andre formål. Et individ med multiplekse relasjoner har en relasjonstype til arbeidsplassen, en til familien, en til skolen, en til fritidsaktiviteter osv. En person med slike relasjoner kan benytte en av relasjonene, opparbeidet i en sammenheng, i andre sammenhenger (Fyrand 1994).


**2.2 Putnam**


Putnam fremhevet at sosial kapital vanligvis medfører sterke fellesskap, kjennetegnet med robuste normer om gjensidighet og forpliktelse, effektiv informasjonsflyt og konstruktivt samarbeid og - ikke minst - tillit (Field 2003). På mange måter kunne Putnam’s teorier om sosial kapital ses på som en videreføring av flere av Coleman’s teorier.

Etter Italia-undersøkelsen rettet Putnam fokus mot USA. Han mente at USA var midt inne i en sterk reduksjon i sosial kapital, noe som bl.a. viste seg gjennom lite interesse for organisasjonsliv, lav valgdeltakelse osv. Årsaken til reduksjonen var ”generasjonsforandringen”. Viktige elementer i denne forandringen var endring i familiestrukturer (to karrierer), mye flytting, lange arbeidsturer, TV osv. Dette har ført til at det ble lite tid til samvær og fellesskap med andre mennesker (Putnam 2000). Putnam konstaterer dermed at manglende engasjement fører til at den sosiale kapitalen reduseres. (Field 2003).


Sentralt idé i teorien om sosial kapital er at sosiale nettverk har verdi. I en av hans definisjoner heter det at sosial kapital *dreier seg om forbindelser mellom individer – sosiale nettverk, samt normer om gjensidighet og tillit som viktige elementer i disse nettverkene* (Putnam 2000:19).

Putnam (Rosenmeier 2005) skiller mellom to typer nettverk, vertikale og horisontale nettverk. Forskjellen er viktig da disse to betinger forskjellige typer sosial kapital, slik han så det. Putnam bruker begrepene ”bonding” og ”brigding”. Det første dreide seg om sosial kapital som oppstod i tette, homogene grupper, som var godt etablert og med en klar identitet. ” Brigding” beskriver sosial kapital som oppstår når folk føres sammen på tvers av sosiale forskjeller. Heterogene grupper kunne føre til ny kunnskap, ny informasjon, osv, samt utvikle medlemmens identitet og selvforståelse. ”Bonding” sosial kapital var nyttig når en skulle


I motsetning til Coleman mente Putnam (2000) at sosial kapital kunne påvirkes utenfra. Slik vil Putnam’s definisjon av sosial kapital inneholde både en kulturell komponent i form av normer og verdier, og en strukturell komponent i form av et nettverk. Den strukturelle komponenten hadde særlig betydning da forekomsten av sosiale nettverk ble oppfattet som en forutsetning for utvikling av gjensidige tillitsforhold mellom individene i samfunnet. Dess mer individer inngår i forbindelser med andre, desto mer tillit vil de ha til disse individene, og dess mer tillit de har til de samme individer, desto mer forbindelse vil de ha. Den strukturelle og kulturelle komponenten står med andre ord i et kausalt forhold til hverandre (Rosenmeier 2005)


2.3 Bourdieu


Bourdieu så individets posisjon i sosiale felt, et annet begrep fra Bourdieu, som bestemt av deres kapital og de strategier som de tok i bruk for å nå sine personlige mål (Field 2003).


Bourdieu betoner viktigheten av forbindelser og nettverk. Men like viktig var omfanget av ressurser (økonomiske, kulturelle, symboliske og sosiale) som var tilgjengelig i dette nettverket. Et individets sosiale kapital ble i stor grad bestemt av individets evne til å mobilisere ressursene i nettverket (Rosenmeier).

---

9 http://www.viet-studies.org/Bourdieu_capital.htm

Field (2003) hevder at Bourdieu’s beskrivelser av sosial kapital ”koker ned” til en tese om at privilegerte individer opprettholder sin sosiale posisjon - gjennom forbindelser med andre privilegerte individer. Sosial kapital blir dermed en slags eksklusiv eiendom for elite, brukt til å sikre fortsatt overlegenhet i forhold til andre (Field 2003).

2.4 Andre forfattere

Adler & Kwon

Adler og Kwon (2000) refererer en rekke eksempler på den betydning sosial kapital har i organisasjoner, og ser sosial kapital som et viktig element i nyere organisasjonsteori. I boka hevder de at sosial kapitalkonseptet er spesielt interessant fordi det gir muligheter for en mer teoretisk spesifisering av viktige temaer i organisasjoner, enn vi hittil har hatt. Mange fenomen, som er av interesse i organisasjonsteori, har en viss likhet med konseptet sosial kapital, hevder de.

Forfatterne nevner Hawthorne-undersøkelsen som eksempel på betydningen av sosial kapital. Samarbeid og samhold i gruppen påvirket normer og arbeidsprestasjoner.
Undersøkelsen sier mye om betydningen av den uformelle organisasjonen. Sosial kapital kan bidra til å klarlegge forholdet mellom uformell organisasjon og resultater på overordnet nivå i organisasjonen.

Samarbeid og samhold, formelt og uformelt, dreier seg om sosiale relasjoner, noe de ser som grunnleggende i sosial kapital (Adler & Kwon 2000:90).

I artikkelen hevder de at bredden i sosial kapitalkonseptet reflekterer et viktig aspekt ved sosialt liv, nemlig at et bestemt forhold relevant i en sammenheng, som for eksempel et individs posisjon i en organisasjon, også har betydning i flere andre sosiale sammenhenger. En sosial relasjon etablert for et bestemt formål, kan senere brukes for andre formål. Det er dette Coleman (2000) kaller ”anvendelighet” (appropriability); et begrep de også tar i bruk. De mener denne anvendeligheten legitimerer samling av mange forskjellige temaer (konsepter), som uformell organisasjon, tillit, kultur, sosiale ressurser, nettverk og sosialt bytte, under en og samme ”paraply”; nemlig sosial kapital. En av ulempeene med et slikt ”almofattende” begrep er naturligvis at det er vanskelig å komme frem til gode forklaringer på hva sosial kapital egentlig er. Etter deres mening er det imidlertid ikke bredden i sosial kapital som gjør det vanskelig å komme frem til entydige definisjoner, men heller mangel på klare skillelinjer mellom ”hva som er hva”. Dette ønsker de å gjøre noe med, og skiller mellom disse tre elementene i sosial kapital: substans, kilder og effekter.


Tillit og sosial kapital er gjensidig forsterkende. Deres konklusjon er at det er nødvendig å skille mellom tillit og sosial kapital, og at vi må betrakte tillit både som kilde til sosial kapital og som en effekt av sosial kapital.

Den primære kilden til sosial kapital er sosiale relasjoner. Sosiale relasjoner blir en del av den sosiale strukturen. Videre ser de nettverk og normer som del av en sosial struktur. At sosiale relasjoner er basis i sosial kapital, er i tråd med det Coleman (2000) og flere andre
mener. Det avgjørende spørsmålet er imidlertid: Under hvilke betingelser fører sosiale relasjoner til sosial kapital?

For at en sosial relasjon skal etableres, opprettholdes og evt. videreutvikles, må tre betingelser oppfylles i følge Adler & Kwon (2000): (1) Vi må ha mulighet eller anledning (opportunity), (2) motivasjon og (3) evne eller kapasitet (ability). Det er disse elementene som i artikkelen blir sagt å utgjøre de egentlige kildene til sosial kapital. Mulighet bestemmes av nettverkskarakteristikker eller nettverkskonfigurasjon, som for eksempel størrelse, frekvens, multipleksitet osv. Åpne nettverk gir for eksempel andre muligheter enn lukkede nettverk.


Effekten av sosial kapital beskrives gjennom disse elementene: informasjon, innflytelse, kontroll og makt, samt samhold. Disse direkte effektene fører, i neste omgang, til andre, mer indirekte effekter. Effekter har verdi for aktører og organisasjon. Men en gitt effekt kan ha forskjellig verdi for forskjellige aktører. Verdiens avhengig av konteksten, dvs. at verdi ikke bare er avhengig av aktørens oppfatning, men også situasjonen og aktørens ”omgivelser” i form av organisasjonsform, kollegaer osv. Om sosial kapital har effekter avhenger også av hvordan struktur og arbeidsoppgaver passer i forhold til de målene organisasjonen har. Problemløsingen kan være: Hvilken nettverkskonfigurasjon passer best, for eksempel nettverk med såkalte svake eller sterke bånd. Hvis oppgaven for eksempel krever utstrakt samarbeid og tillit, bør sterke bånd med hyppig interaksjon og et lite antall aktører foretrekkes.

Et viktig poeng i deres fremstilling er skillen mellom disse to former for relasjoner: *interne relasjoner og eksterne relasjoner* (Adler & Kwon 2000). Interne og eksterne


Normer og tro/overbevisning tas ikke med i vurderinger av sosial kapital bare fordi de er viktige kilder til sosial kapital, men også fordi normer og tro/overbevisning i det omkringliggende samfunn influerer på verdien av vår beholdning av sosial kapital. For eksempel kan ”det å være arbeidsom” være legitimit i en kontekst, men bli sett på som opportunistisk i en annen (Adler & Kwon 2000).


Forfatterne tar også for seg risikoen for at sosial kapital kan bli dysfunksjonell og virke mot sin hensikt. Sterkt samhold i en gruppe eller organisasjonsenhet kan for eksempel redusere kontakten med andre utenfor gruppen, og slik redusere tilgjengeligheten av
nødvendig informasjon fra det omkringliggende samfunn eller andre organisasjoner. Sterke bånd til andre kan også ha andre ulemper, eller som det heter: ”The ties that bind may also turn into ties that blind”. Se også kap. 1.4 (medaljens bakside). I artikkelen tar de til slutt for seg komplementaritet i evner og kapasiteter, dvs. at én evne forutsetter andre evner i tillegg for fullt ut å bli nyttiggjort. Evne til å trekke ressurser ut av et nettverk hjelper lite - hvis disse ressursene ikke kan omgjøres til noe nyttig.

**Heckscher og Adler**

Vi ser konturene av en ny form for fellesskap; et **samarbeidsfellesskap** (Heckscher & Adler 2006). Slike fellesskap er basert på felles verdier og normer (Heckscher og Adler 2006:13).

Komplekse arbeidsoperasjoner, med høye krav til kompetanse, gjør at vi blir mer og mer avhengig av andre mennesker. Denne avhengigheten ”fremtvinger” samarbeid og gir tette koblinger til andre mennesker. Samarbeid og nærhet gjør at vi blir følelsesmessig knyttet til andre. ”Det ekspressive og affektive får mer plass” (Aubert 1981:97).


Det nye fellesskapet er bygd på felles verdier, normer, tillit, osv. Selv om elementer fra byråkrati eller marked gjør seg gjeldende vil det nye fellesskapet ligge i bunnen og kan påvirke våre handlemåter og de valgene vi tar.

Nærhet og komplementaritet kan være stikkord i forbindelse med beskrivelser av den nye formen for fellesskap. For å utvikle sosial kapital må vi utvikle denne nye formen for fellesskap.

**Lillbacka**


**Field**


### 2.5 Avslutning – teorigjennomgang

3. Grunnlaget for modellering av sosial kapital

Jeg har her gjort en oppsummering av teoriene jeg gjennomgikk foran. I tillegg har jeg berørt noen innledende problemstillinger, samt gått gjennom en del forutsetninger jeg har lagt til grunn. Hensikten er å berede grunnen slik at jeg kan danne begreper og begrepsstrukturer til bruk i modellbyggingen.

3.1 Teoriene – som grunnlag. Sammendrag og sammenligning av teoriene i kap 1 og 2.

Vi har sett at synet på hva som bør inngå i sosial kapital varierer. I teorien er det likevel fremhevet en del klare sammenhenger. En slik sammenheng er den mellom sosial kapital og kontekst. Spesielt Coleman, men også Putnam la vekt på at sosial kapital var kontekstavhengig. (Jeg har unnlatt å vise til bøker, artikler, osv, da det som skrives her baserer seg på kapitel 2 foran).

Coleman så individets betydning for sosial kapital og savnet individets motivasjon og drivkrefter ("engine of action") i teoriene. Adler & Kwon la også vekt på dette, og at hevdet motivasjon, ved siden av muligheter og kapasitet (evner) var de tre viktigste individuelle betingelsene for å danne sosial kapital. Lillbacka argumenterer for ”self-efficacy”, som en viktig indikator i sosial kapital, og bekrefter at det individuelle perspektivet er relevant. Coleman fremhever betydningen av humankapital og ser sosial kapital og humankapital som komplementære. Bourdieu mente et individs sosiale kapital i stor grad ble bestemt av individets evne til å mobilisere ressursene i nettverket (Rosenmeier).

Av de forfattere jeg har gjennomgått er Adler & Kwon de eneste som forsøker å skille mellom effekter og kilder og hva som er sosial kapital i seg selv (substans). De hevder kildene til sosial kapital finnes i den sosiale strukturen aktøren er en del av. Effekter beskrives gjennom elementene: informasjon, innflytelse, kontroll og makt, samt samhold.

Putnam mente at vertikale bånd (nettverk) er mindre nyttige enn horisontale bånd. I vertikale bånd kunne en støte på problemer i forbindelse med over- og underordningsforhold, statusforskjeller osv.

Tillit ses som særlig viktig i samarbeid og samhandling. Dess mer individer inngår forbindelser med andre, desto mer tillit vil de ha til de samme individene, og dess mer tillit de har til disse individene, desto mer forbindelse vil de ha. Tillit er en betingelse for fruktbare samhandling (Putnam, Svendsen & Svendsen 2006). Det er imidlertid ikke enighet om det er tillit som fører til sosial kapital, om det er sosial kapital som fører til tillit, eller om tillit og sosial kapital kan likestilles. Adler & Kwon mener vi bør betrakte tillit både som kilde til sosial kapital og som effekt av sosial kapital.

Coleman hevdet sosial kapital ikke kunne tilføres andre, for eksempel gjennom sosiale relasjoner. Slik var det liten sjanse for å påvirke utvikling av sosial kapital utenfra. I motsetning til Coleman mente Putnam at sosial kapital kunne påvirkes utenfra.

Coleman la vekt på forpliktelser og gjensidighet. Å få noe fra andre eller å gi noe til andre fører til fremtidige forpliktelser. Coleman hevdet begge parter i en relasjon la vekt på ”å føre regnskap” med påløpne forpliktelser.

Normer er et viktig element i sosial kapital. De fleste forfattere har med begrepet norm i sine beskrivelser av sosial kapital.

Coleman beskriver foreldre eller foresattes betydning for barn og unges skolegang. Han så fire viktige faktorer som spesielt viktig: Fysisk tilstedeværelse, tid, energi, oppmerksomhet. Dette er faktorer som også er relevant i forbindelse med organisasjoner, noe også Coleman mente.


Selv om alle er opptatt av fellesskapets betydning for sosial kapital er det Heckscher & Adler som behandler fellesskap som begrep mest inngående. De tar særlig for seg det de kaller samarbeidsfellesskap. Fellesskap dannes gjennom samarbeid.

Slik jeg ser det, er **relasjoner og nettverk** sammen med **tillit** og **samhandling**, de mest sentrale begreper i teorien om sosial kapital.

**Begrepet sosial kapital**
Det som gjør bygging av en modell for sosial kapital spesielt komplisert er usikkerheten med hensyn til hva sosial kapital egentlig er. Hvordan kan vi henføre noe til sosial kapital, når vi er usikker på hva sosial kapital er? Det ideelle ville naturligvis ha vært å ha et veldefinert begrep som utgangspunkt. Løsningen ble å finne et eller flere begreper som vi med stor grad av sikkerhet kan forutsette er komponenter i sosial kapital og bruke de som utgangspunkt. Begrepene samarbeid, samhandling og tillit kan være slike begreper (Coleman (1990,2000)).

3.2 Noen viktige forutsetninger (premiss) i modellen
Det er en nødvendig betingelse for sosial kapital å utvise engasjement og være aktiv i forhold til andre mennesker. Et individ som isolerer seg fra andre, har neppe særlig mye sosial kapital. Sosial kapital skaper handlingskapasitet og gir handlingsmuligheter, både på individ, gruppe og organisasjonsnivå. Dette er på et vis poenget med sosial kapital. Muligheter skapes gjennom å oppheve begrensninger eller ”å ta det meste ut av” de muligheter som finnes. Å utvide mulighetsområdet eller handlingsrommet dreier seg naturligvis ikke om å utnytte andre mennesker eller å utnytte systemet, som det heter, men å handle på en slik måte, at vi skaper tillit hos andre, og oppnår den anerkjennelse og goodwill som er nødvendig for å utføre arbeidet effektivt.

Individet i seg selv er viktig, men det er likevel bare sammen med andre at denne individuelle kapitalen blir produktiv. Måten du fremstår på eller tør deg i forhold til andre mennesker kan derfor ha avgjørende betydning for sosial kapital.

### III. DATAGRUNNLÅG OG METODE

#### 4. ARC - undersøkelsesenheten
Etablering av ARC (Accounting and Reporting Center) hadde til hensikt å samle all regnskap og rapportering i Hydro Aluminium AS. Dette innebar både en geografisk og organisatorisk samling. Den nye enheten ble etablert på Sunndalsøra. Regnskapsavdelingene på verkene og på flere av de øvrige enhetene i Hydro Aluminium as ble lagt ned. Denne samlingen/centraliseringen ble forventet å være svært effektiv og innebærer store kostnadsbesparelser.
Nytt IT-system skulle legge til rette for effektivt samarbeid og samhandling. IT-systemet var bærebjelken i konseptet. Ulempene med geografisk avstand skulle elimineres ved hjelp av effektive IT-systemer.

I tillegg til å rapportere lokalt oppståtte data, for eksempel data om produksjonen, dreide mye av arbeidet i enhetene (i forhold til ARC) seg om bekreftelser (for eksempel på varemottak), kontroll og attestasjoner (for eksempel godkjenning av fakturaer).

Arbeidet med alle inn- og utbetalinger ble lagt til ARC. Videre skulle ARC holde utstyr- og anleggsregister ved like, noe som forutsatte tette koblinger til enhetene, spesielt i forbindelse med verdivurderinger. ARC ble også tillagt en ikke uvesentlig kontrollerfunksjon.

Å levere finans og kostnadsrapporter, balanse og resultatoppstillinger til riktig og i riktig format var naturligvis av aller største viktighet.

Vi kan her betrakte ARC og de andre enhetene som et ”virtuelt fellesskap”, der aktørene er gjensidig avhengige av hverandre. Spørsmålet i denne forbindelse kan være om dette ”virtuelle fellesskapet” betyr noe for sosial kapital i ARC. For ARC innebærer dette fellesskapet stor avhengighet til folk i enhetene. Ofte måtte arbeidsoperasjoner avbrytes fordi bestemte personer i enhetene ikke var tilgjengelige.

Bemanningen er i dag i overkant av 50. ¾ av arbeidstokken er kvinner. Ca. 2/3 er siviløkonomer eller revisorer. Noen ansatte har annen høyere utdannelse (spesielt IT). De med lavere utdanning har lang og solid praksis i regnskap, bl.a. fra de gamle verksorganisasjonene.

ARC har nå eksistert i 13 år. Som resultat av en relativt omfattende omorganisering av daværende Hydro Aluminium as, ble ARC sett på som svært vellykket. ARC fortsetter å vokse, og betjener i dag enheter, mer eller mindre, verden rundt.

5. Måling
5.1 Indirekte måling
Sosial kapital kan ikke erfares direkte, men reflekteres på forskjellige måter gjennom faktiske forhold (direkte observasjoner). Dette fører med seg spesielle utfordringer med hensyn til måling.

I følge Ringdal (2001:159) er mange samfunnsvitenskapelige fenomen verken objekter eller hendelser, men abstrakte fenomen. Sosial kapital er et slikt abstrakt fenomen. Sosial kapital er med andre ord ikke noe vi kan peke på og si ”der har vi sosial kapital”. Det er heller ingen gjenstand eller noe vi kan feste en merkelapp på. Sosial kapital reflekterer det vi kan kalle underliggende eller bakenforliggende faktorer. I motsetning til sosial kapital i seg selv,
kan vanligvis de underliggende og bakenforliggende faktorene observeres direkte. Hvis vi kan si noe om en av disse faktorene, kan vi også på indirekte måte si noe om sosial kapital. 

**Sosial kapital – som skjult og latent faktor, og dermed ikke observerbar. (Se figur).**

![Diagram](image_url)

**Figur 2: Sosial kapital som et skjult og latent fenomen**

**5.2 Målemetode**


Vi kan benytte samme ”mal” ved måling av sosial kapital. Vi må finne forhold/fenomen vi kan observere direkte og som har med sosial kapital å gjøre. Slike forhold kan for eksempel være nettverksstørrelse, samarbeidsevne og tillit. ”Observasjon” skjer her gjennom spørsmål til ansatte i den organisasjonen jeg undersøker. De ansatte gir svar på hva de mener eller har observert. Måling skjer gjennom spørreskjema. Vi kan si måleinstrumentet er et eller flere spørsmål i dette skjemaet. Det er ikke den objektive tilstand som måles, men individets **subjektive oppfatning** av forskjellige fenomener.

**5.3 Målefeil**

Målefeil kan forekomme. Hvis respondenten vrir svarene i en bestemt retning, oppstår målefeil. Målefeil kan gå begge veier, dvs. både til pluss og minus, og ofte antas målefeilen

6. Databehandling og statistisk behandling

Metoder, samt noen problemstillinger i tilknytning til databehandlingen

Svarene fra spørreundersøkelsen ble registrert i SPSS. Hvert spørsmål ble gitt et variabelnavn. En stor del av selve databehandlingen er gjennomført i SPSS. Til kontroll og evaluering i forbindelse med bygging av målemodellen brukes forskjellige statistiske metoder:


- **I reliabilitetstesting** brukes Cronbach’s alfa som metode.
- **Lineær regresjon** benyttes for å finne felles korrelasjon mellom flere variabler.
- **I analyse og vurdering av sosial kapital i undersøkelsesenheten** brukes deskriptiv statistikk, som gjennomsnitt, variasjon, fordelinger osv.

I tillegg til SPSS er Excel (regneark) benyttet i forbindelse med en del tabeller og grafiske fremstillinger.
Nedre grense for tilfredsstillende korrelasjonskoeffisient


Grenseverdien fremkommer slik: Ved et utvalg på større enn 30 vil utvalgsfordelingen for korrelasjonskoeffisienten være normalfordelt. Under forutsetningen om normalfordeling, kan vi beregne grenseverdien for korrelasjonskoeffisienten på denne måten (5 % nivå) slik:

\[
\text{Konfidensintervall på 95\%: } 0,00 + - 1,96 \times 0,17 = 0,336
\]

Vi finner standardfeilen slik: \( \frac{1}{\sqrt{34}} = 0,17 \). 
Korrelasjonskoeffisienten bør minst være \( 0,3 \).


Hypoteser og hypotesetesting

I korrelasjonstesten ligger også implisitt hypotesetesting. Når vi bygger sammen spørsmål til variabler, og variabler til indikatorer og indikatorer til indeks, forutsetter vi vanligvis tilfredsstillende korrelasjon mellom de enkelte elementer. Som eksempel kan vi ta for oss én sammenheng referert i modellen, nemlig mellom anerkjennelse og oppmerksomhet og sosial kapital. Da anerkjennelse og oppmerksomhet her er tatt med i modellen for sosial kapital, må vi forutsette at det eksisterer en tilfredsstillende sammenheng mellom denne variablen og de andre variablene jeg har inkludert i sosial kapital.


Konfidensintervall på 95 % gir: \( 0,00 + - 1,96 \times 0,17 = 0,336 \). Se beregninger ovenfor.

Korrelasjonskoeffisienten må altså ligge mellom -0,336 og +0,336, hvis nullhypotesen om ”ingen sammenheng” skal gjelde. Hvis den alternative hypotesen skal gjelde må korrelasjonskoeffisienten med andre ord være større enn absoluttverdien av 0,336. Resultat her er korrelasjonskoeffisienten på 0,673. Dette ligger godt utenfor området. Nullhypotesen forkastes og den alternative hypotesen godtas. Dette betyr at det er 95 % sjanse for at vi finner tilsvarende sammenheng også utenfor undersøkelsesenheten.

Det viktigste er at tilfredsstillende korrelasjon mellom variablene sikrer konsistens i de data som inngår i modellen, og at vi dermed har tilfredsstillende sikkerhet for at de variable vi
inkluderer, virkelig har noe med sosial kapital å gjøre. Når ”fleire mener det samme” med hensyn til hva som skal høre til sosial kapital, noe korrelasjonen evt. bekrefter, er sjansen stor for at de variable vi anvender virkelig er komponenter i sosial kapital.

I praksis har jeg satt laveste nivå for korrelasjonskoeffisienten til 0,3. Selv med denne korrelasjonskoeffisienten, er det 90 % sannsynlighet for å finne tilsvarende sammenhenger utenfor undersøkelsesenheten.

Når jeg senere sier at anerkjennelse og støtte hører til indikatoren (variabelen) individuell goodwill, og at individuell goodwill er komponent i sosial kapital, betyr det at korrelasjonsberegningene har vist at mange (tilstrekkelig mange) mener nettopp dette.

**Hvorfor bør vi sjekke alle variable for korrelasjon?**

Ved å sjekke alle variablene vi mener bør inngå i sosial kapital for tilfredsstillende korrelasjon, kan vi konstruere et uttrykk for sosial kapital, der delene og variablene henger sammen.

Er det alltid viktig med tilfredsstillende korrelasjon? Ikke nødvendigvis, hvis vi kun skal si noe om undersøkelsesenheten. Men tilfredsstillende statistisk sammenheng er viktig, hvis vi skal si noe allment om sosial kapital eller ønsker å anvende modellen av sosial kapital utenfor undersøkelsesenheten.

**Variabler – som ikke har tilfredsstillende korrelasjon**

Noen av indikatorene (spørsmålene) oppnår ikke tilfredsstillende korrelasjon, dvs. en korrelasjonskoeffisient på minst 0,3. Egentlig burde slike variable gå ut. Men det kan være noen grunner for likevel å ta dem med. Variablene kan være teoretisk interessante eller effekt av variablene, med hensyn til for eksempel skalaverdi og gjennomsnittsverdier, bør presenteres fordi den skiller seg fra de andre, som for eksempel spesielt høy eller lav. En annen grunn kan være at variablen i seg selv bidrar til en presentasjonsmessig helhet og kaster lys over noen av de andre mer viktige variablene. I modellen av sosial kapital, jeg lager senere, er noen få variable med lite tilfredsstillende korrelasjon tatt med (koeffisient mellom 0,2 og 0,3). Disse tilfellene er imidlertid kommentert og avmerket i modellen/oppsettet.

**Omkoding**

Noen av spørsmålene må omkodes for å kunne brukes. Eks. på et spørsmål eller en påstand, der en slik omkoding er gjort, kan være: ”Jeg må ofte vente på at andre skal bli ferdig”. Bekreftende svar på dette er å oppfatte som negativt for organisasjonen, og går dårlig sammen med positive spørsmål/utsagn, som for eksempel: ”Jeg samarbeider godt med alle”. Jeg har derfor omkodet svaret, slik at for eksempel *ofte* ble til *sjelden*. I SPSS gjøres dette ved
å snu skalaverdiene, slik at for eksempel 5 blir 1, 4 blir 2 osv. Sjelden å måtte vente på at andre skal bli ferdig, betyr at arbeidsprosessen fungerer godt. Omkodingen fører til at variablen (spørsmålet) ”går sammen” med de andre spørsmålene/påstandene jeg inkluderer i sosial kapital. Vanligvis er det negativ korrelasjon som er utgangspunkt for en slik omkoding.

**IV. MODELLBYGGING**

En fullstendig modell vil her bestå av følgende tre elementer:

1. **Teorimodellen**
   a. Funksjon og komponenter
   b. Begreper og begrepsstrukturer
2. **Spørreundersøkelsen**
3. **Målemodellen** (må her ha svarene fra spørreundersøkelsen)

Gjennomføring av **spørreundersøkelsen** kommer mellom teorimodellen og målemodellen. For å etablere målemodellen forutsettes at vi har **svarene** fra spørreundersøkelsen klar.

Teorimodellen er laget med utgangspunkt i teorien og teoretiske begreper (kapitel 1 og 2). Med hensyn til begreper og begrepsstrukturerer er målemodellen - i utgangspunktet - lik teorimodellen. Men spesielt utfallet av korrelasjonstester kan føre til at begreper og begrepsstrukturerer som er med i teorimodellen ikke tas med i målemodellen. I slike tilfelle har jeg ikke funnet empirisk grunnlag for å hevde de sammenhenger teorien skulle tilsi (slik jeg har forstått dem). Dette fører til avvik mellom teori- og målemodellen. I praksis betyr det at noen av spørsmålene (svarene) i spørreskjemaet ikke kan brukes i målemodellen.

**7. Begrepsbruk (betegnelser) – i modellbygging**

Begrepene som er brukt i teorimodellen kan omtales som **teoretiske variable** (items). Vi kan si en begrepsstruktur består av en struktur av teoretiske varibler.

Jeg bruker senere begrepet **indikator** og **variable**. (En indikator er også en variabel). Jeg bruker disse betegnelsene spesielt i målemodellen. Indikatorer og variable kan omtales som **empiriske variabler** (constructs). En indikator ligger ”over” en variabel. Slik kan en indikator bestå av flere varibler. En variabel kan deles i flere subvaribler. En indeks er i min fremstilling noe som ligger ”over” en indikator. Disse begrepe brukes helst i de mer ”tekniske” beregningene. En indikator vil ”indikere” sosial kapital, mens en variabel vil indicere det indikatoren står for. Når det gjelder de mer ”tekniske” begrepe har vi dermed følgende hierarki:

- **Indeks** - bruksom sosial kapital (begrep på øverste nivå).
- **Indikator** – bruksom variable under sosial kapital (forklares senere).
• **Variabel** – brukes på nivået/nivåene under en indikator.

• **Subvariabel** – brukes når en variabel splittes i andre variabler.


8. **Teorimodellen**

Det er spesielt to utfordringer vi står overfor når vi skal forsøke å lage en modell av sosial kapital. Den første er å finne frem til begreper og begrepsstrukturer som er representative for *sosial kapital*, den andre er å etablere målemetoder slik at vi på en sikker måte kan tallfeste *sosial kapital* på individ eller gruppeplan. Ringdal (2001:161) sier dette mer presist: *i arbeidet med begrepsdannelse er det to typer definisjoner som er sentrale. I den første definisjonstypen avgrenses et teoretisk begrep språklig i forhold til andre begrep ved hjelp av en teoretisk definisjon. I den andre angir vi hvordan det teoretiske begrepet skal måles gjennom en operasjonell definisjon.*

8.1 **Teorimodell - del I - komponent- og funksjoner**


Komponenter kobles til funksjoner. Det er innholdet i komponentene som bestemmer om en funksjon virker slik den var ment å virke. Når jeg sier ”ment å virke” er det som oftest med referanse til beskrivelser av angjeldende funksjon i teorien. Det er funksjoner som ”fører til” eller ”gir” sosial kapital. Ved omskrivning av det Martinussen (1984) sier om funksjoner i sosiologi kan vi si at *en funksjon har som konsekvens sosial kapital.*


8.1.1 Modellen
Vi kan si sosial kapital dreier seg om noe som går på individet selv, for eksempel dyktighet, noe som dreier seg om forholdet til andre (uttrykt gjennom relasjoner og nettverk), samt noe vi kan si ligger i ”omgivelsene” (kontekst) og er en del av den sammenhengen vi opererer innenfor.

Modellen presenteres som en input - output modell der ressurser, tillit, aktører i samspill, relasjoner og nettverk, samt kontekst er input, mens output er sosial kapital. Den illustrerer de viktigste funksjonene og komponentene i sosial kapital, forbindelsen eller koblingen mellom dem, og hvordan samspillet fører til sosial kapital. Se figuren – to aktører (A og B) i samspill/samhandling. **Firkant med avrundede hjørner = en funksjon.**
Figur 3: Modell - som viser komponenter og funksjoner i sosial kapital

**Forklaring:**


I det etterfølgende skiller jeg ikke mellom komponenter og funksjon (i den betydning jeg har tillagt begrepet) når jeg omtaler for eksempel innholdet i sosial kapital. Jeg bruker begrepet komponent selv om det for så vidt kunne vært omtalt som en funksjon.

Det som kan knyttes til aktørene og det aktørene gjør, har jeg i figuren omtalt med fellesbetegnelsen **individ** (store bokstaver). Det er forhold som oppstår hos individer, benyttes av individer, og gjøres i fellesskap av individer. **Nettverk** brukes som fellesbetegnelse på det som kan knyttes til relasjoner og nettverk. Relasjoner og nettverk oppstår i praktisk samhandling mellom to eller flere aktører (også kalt individer). Ressurser dannes i nettverk og er tilgjengelig i nettverk. **Kontekst** består av strukturelle og kulturelle faktorer. Kontekst er noe som oppstår og eksisterer utenfor individet. Det er individ, nettverk og kontekst jeg senere omtaler som dimensjoner i sosial kapital. Sammenhengen mellom de tre delene kan illustreres slik:

![Diagram for Figur 4: Delene/dimensjonene individ, nettverk og kontekst i sosial kapital](image)

**Figur 4**: Delene/dimensjonene individ, nettverk og kontekst i sosial kapital

8.2 Kilder og effekter – sosial kapital som et forhold mellom input og output

I modellen foran har vi definert effekter som noe som "kommer ut av" sosial kapital.


Inndelingen er tatt fra Adler & Kwon (2001). Sammenhengen kan illustreres slik:

\[
\text{Kilder} \rightarrow \text{Sosial kapital} \rightarrow \text{Effekter}
\]

Inndeling i kilder, sosial kapital og effekter kommer av behovet for å sette forskjellige fenomen (faktorer) i forhold til hverandre, samt for å si noe om hvilken funksjon forskjellige komponenter har i forhold til sosial kapital. Det er spesielt viktig å si noe om effektene av sosial kapital. Om sosial kapital har effekter står naturligvis sentralt hos de fleste interesserte.

Den inndeling, som er fremstilt her, er ikke helt uproblematisk. Spesielt er det vanskelig å skille effekter fra sosial kapital.

8.2.1 Kilder – noen spesielle utfordringer

Hvis vi ser på det som kommer før sosial kapital, kan vi si: Sosial kapital er et begrep som først og fremst kan beskrives gjennom andre begreper, slik vi har vært inne på foran. Disse begrepene representerer kildene til sosial kapital. Men et evt. "1 til 1" forhold mellom sosial kapital og kilder blir bare delvis riktig. Komponenter (i kilder) i samspill kan føre til at virkningen på sosial kapital blir mer enn summen av kildene. Disse "ekstra" effektene finnes ikke blant de opprinnelige kildene. Vi får avvik mellom kilder og sosial kapital. Sosial kapital er med andre ord noe mer enn bare kilder. En illustrasjon av hvordan denne merverdien generelt fremkommer kan være slik:
Komponentene (K1 – K4) kobles sammen og utgjør en helhet. Helheten kan bli mer enn summen av de enkelte komponentene. Komponenter påvirkes gjensidig av hverandre. Hvis det skjer endring i en komponent skjer det sannsynligvis også endring i en eller flere av de andre. Komponentene, satt i system, er det som utgjør sosial kapital. Vi kan si systemet blir kilden til sosial kapital.

**Figur 5: Hvordan kan sosial kapital forstås?**

Det er de direkte virkningene av kildene, samt virkningen av koblingen mellom kildene som sammen danner sosial kapital. Sosial kapital har ingen selvstendig eksistens. Problemet er å finne uttrykk for merverdien som oppstår på grunn av samspillet, samt inkludere denne i sosial kapital.

Virkningen på sosial kapital (som måleparameter) er avhengig av hvilke begreper vi bruker, hva vi registrerer og sammenhengen mellom begrepene. Eksempel: To komponenter i sosial kapital fører til en bestemt effekt (her er effekt som integrert del av sosial kapital) og denne effekten er større enn summen av de to komponentene. I tråd med det som er sagt foran vil disse tre komponenter defineres som kilder. Illustrasjon:

![Diagram](image)

Denne problemstillingen her viser også at det er viktig å bruke de "riktige" begreper som kilder.

! Tallene i parantes illustrerer de verdier (skår) som er registrert.

**Figur 6: Effekter som resultat av summering eller registrering**

Generelt kan vi si at verdien av et begrep i denne oppgaven enten er basert på direkte registrering eller en summering av flere komponenter/variabler som har direkte registreringer. I illustrasjon ovenfor, har tillit, samarbeid og samhold egne registreringer.

Hvis vi ikke har direkte registrering av samhold, men baserer oss på å lage uttrykket for samhold på grunnlag av en summering av tillit og samarbeid, mister vi eventuell merverdi

8.2.2 Effekter – noen problemstillinger

Er det egentlig mulig å si noe om effekter av sosial kapital?

Vi vet at sosial kapital har effekter. Problemet er å forstå hva som er effekter, og, ikke minst, skille effekter fra de to andre komponentene, dvs. kilder og sosial kapital i seg selv. La oss ta utgangspunkt i fremstillingen ovenfor. Kilder gir sosial kapital og sosial kapital gir effekter.

Det første problemet er at vi ikke alltid vet om en komponent er kilde eller effekt? Et eksempel: Aktørens tro på egen kapabilitet har sannsynligvis betydning for sosial kapital. Slik kan vi se kapabilitet som en kilde til sosial kapital. Men det kan også være slik at sosial kapital i seg selv kan føre til tro på egen kapabilitet. Aktørens kapabilitet blir dermed en effekt av sosial kapital. Er det aktørens kapabilitet som fører til sosial kapital eller er det sosial kapital som gir aktøren kapabilitet?


Det er også andre forhold enn de jeg har nevnt ovenfor som taler mot å skille ut effekter fra sosial kapital. Adler & Kwon (2001) påpeker at "verdien av effektene vil sannsynligvis variere
fra et individ til et annet”. (Noe av det samme har vi også når det gjelder kildene). Det er med andre ord også vanskelig å finne et konsistent uttrykk for effekter av sosial kapital.

8.2.3 Hva sier andre om effekter?
I følge (Cohen & Prusak 2001:10) er effekten av sosial kapital, først og fremst: kunnskapsdeling, lave transaksjonskostnader, liten turnover og bedre koordinering. Også her råker vi ut for noe av det samme problemet som beskrevet ovenfor.

Stone (2001) mener det er fullt mulig å skille mellom faktorer som kan eller bør inngå i sosial kapital, og faktorer som er effekter av sosial kapital. Faktorer som er effekter representerer adferd eller handlinger, mens faktorer som inngår i sosial kapital representerer en tilstand, en mening, en følelse eller en innsikt. (Merk skillet mellom komponenter og funksjoner gjort i ”komponent og funksjonsmodellen”. En funksjon = en effekt?). Når måleinstrumentet her er en spørreundersøkelse vil det være naturlig å ta utgangspunkt i spørsmålsformuleringene for å eksemplifisere dette. Spørsmålet ”har du tillit hos leder?” kan gi uttrykk for en følelse eller innsikt, mens ”jeg blir sjelden for sen med - -” kan beskrive en adferd eller handling. Det første blir kilde til sosial kapital, mens det siste blir effekt av sosial kapital. Vi kan også si at kilder er noe du ”er” eller ”har”, mens effekter av sosial kapital er noe du ”gjør”. Men grensene mellom ”er” eller ”har” og ”gjør” er ganske flytende.

8.2.4 Konklusjon – hvilken inndeling bør jeg forte tte med?
Det gir en viss mening å snakke om kilder og sosial kapital. Kilder går inn i sosial kapital. Vi kan si kildene utgjør sosial kapital. Virkningen på sosial kapital av samspillet mellom flere kildekomponenter er utfordringen.


For å si noe om de nære effektene må vi finne effekter som kan kobles til en eller flere av komponentene, dvs. kildene, i sosial kapital. Tidligere har vi sagt at kildene går inn i sosial
kapital. Effekter vil "delvis" befinne seg i sosial kapital. Delvis, fordi sosial kapital i seg selv endrer kildene før de blir til effekter. Effektene blir noe mer enn kildene.

I utgangspunktet snakker jeg om sosial kapital som én enhet. Dette betyr også at effekter er en integrert del av sosial kapital i seg selv. Når vi senere skal finne effekter av sosial kapital må vi finne disse effektene i sosial kapital i seg selv.

8.3 Operasjonalisering

8.4 Begrepsdannelse og begrepsstrukturer
Hensikten her er å etablere begrep og begrepsinnhold, som er slik at de kan brukes til måling av det overordnede teoretiske begrepet, sosial kapital.

8.4.1 Dimensjoner og subdimensjoner
Vi trenger begreper når vi på forskjellige måter skal beskrive og håndtere begrepene i selve modellen. Jeg har tidligere nevnt begrepene indeks, indikatorer og variabler.

Det er vanlig å bruke begrepene/betegnelsene dimensjoner og subdimensjoner i tilknytning til behandling av teoretiske begreper (Ringdal 2001:166). Jeg hevder senere i oppgaven at sosial kapital, som teoretisk begrep, kan splittes i tre dimensjoner. De tre dimensjonene har jeg kalt individ, nettverk og kontext. I Universitet i Bergen’s metodeleksikon defineres en dimensjon slik: "Underliggende egenskap som skaper sammenheng mellom sett av beslektete variabler" (Universitet i Bergen, Universitetsbiblioteket, (http://www.ub.uib.no/fag/sv-fag/fellesfag/metlex.htm). Dette kan utdypes slik:
I komponent og funksjonsmodellen hadde vi begrepene/variablene ressurser, aktører, samspill/samhandling og tillit under samlebetegnelsen *individ*. Til sammen beskriver disse komponentene en av dimensjonene i sosial kapital; nemlig *individ*. De nevnte begrepene/variablene kan knyttes til *individ* gjennom en eller flere egenskaper som er felles.


For å begrunne nødvendigheten av å splitte et teoretisk begrep i nye begreper kan vi ta som eksempel: Det gir antakelig lite mening å spørre om hvor mye sosial kapital et individ (respondent) har. Mye eller lite sosial kapital er vanskelig å angi. Sosial kapital inneholder mange elementer, som det er vanskelig å ha oversikt over. Når begrepet ligger på høyt nivå i begrepsstrukturen er det stor sjanse for at de enkelte kan tillegge begrepet forskjellig innhold, selv om det i utgangspunktet er kjent. I mange tilfelle er det slik at respondentene heller ikke kjenner begrepet og hva det står for. Det som gjør det spesielt vanskelig er naturligvis at sosial kapital er et abstrakt og lite håndgripelig begrep, slik som nevnt tidligere. Vi må derfor stille spørsmål om "*andre forhold*" for å kunne gi svar på hva sosial kapital egentlig er (se "Målemetoder"). Dette fører til behov for å splitte et overordnet begrep.

Vi kan splitte en dimensjon i flere andre, og de nye dimensjonene kan igjen splittes i andre dimensjoner. Nye dimensjoner kalles gjerne subdimensjoner. Dette betyr at vi kan få flere nivåer med dimensjoner og subdimensjoner. I modellen er antall nivåer fra 2 til 5. "En viktig del av måleprosessen er å avdekke det teoretiske begrepets subdimensjoner" (Ringdal 2001:166).

**8.4.2 Begrepsdefinisjoner og begrepsbruk**

Begreper som brukes i modellen bør være definert eller la seg definere. En form for definisjon er å splitte et begrep i deler (delbegrep), og, gjennom disse delene, si noe om innholdet i det overordnede begrepet. En komponent i modellen kan for eksempel være tillit. Tillit er definert i teorien. Hvis vi ønsker å dele begrepet tillit, kan vi oppleve at de nye begrepene ikke er definert. Et eksempel på slik deling er "tillit til leder" og "tillit til kollegaer". Her har jeg basert meg på at disse nye begrepene er tilstrekkelig definert gjennom selve uttrykket.

**Bruk av begrepene indikatorer og variabler**

Når jeg splitter begrep i andre begreper omtaler jeg, som nevnt, resultatet jeg får som indikatorer eller variabler. Jeg har forbeholdt betegnelsen indikator til begrep på nivået under
individ, nettverk og kontekst. Dette betyr at når vi deler dimensjonene individ, nettverk og kontekst i subdimensjoner får vi disse subdimensjonene som indikatorer. Dette er variabler som får en direkte forbindelse til begrepet sosial kapital. (Jeg hopper altså over nivået, som består av individ, nettverk og kontekst, i de mer tekniske beregningene og sammenstillingene).

Vi kan si at en variabel spesifiserer en indikator. En av indikatorene, jeg kommer frem til, splitses ikke i variabler. I slike tilfelle er en indikator og en variabel det samme.

8.4.3 Livskvalitet – eksempel på begrepsdannelse og operasjonalisering

For å illustrere noen av problemstillingene i oppbygging av en modell for sosial kapital har jeg nedenfor brukt Ringdal’s (2001:166) skisse av begrepsstrukturen i livskvalitet. Begrepet livskvalitet har mye til felles med begrepet sosial kapital. Livskvalitet er et flerdimensjonalt begrep. Livskvalitet består med andre ord av flere dimensjoner og splitses i en fysisk, psykisk og en sosial del i Ringdal’s illustrasjon. I figuren er den psykiske delen ytterligere splitset i depresjon og trivsel. Teknisk sett knyttes depresjon og trivsel deretter til et sett med spørsmål i et spørreskjema, og måles gjennom disse spørsmålene. Hos Ringdal (2001:165:166) er livskvalitet fremstilt slik:

![Diagram av livskvalitet](image)

Figur 7: Begrepsstruktur i livskvalitet

I figuren knyttes spørsmålene nr.12, 23, 24, 8 og 50 til variabelen/indikatoren depresjon. Tilsvarende vil et annet sett med spørsmål være knyttet til indikatoren trivsel.

Det at pilene går begge veier peker på to forhold:
1) Begrepsdanning skjer fra toppen, ved at vi tar utgangspunkt i det begrepet vi skal forklare og måle, i dette tilfelle livskvalitet. Begrepet splitses i dimensjoner og subdimensjoner inntil vi når et nivå der vi kan formulere spørsmål (her: nr. 12, 23, 24, 8 og 50).
2) Når vi skal **tallfeste** (måle) begreper går vi fra bunnen til toppen. Som vist i figuren summerer vi svarene på spørsmålene 12, 23, 24, 8 og 50 til et uttrykk for depresjon. Deretter gjør vi en tilsvarende operasjon for trivsel. Depresjon og trivsel summeres til begrepet "psykisk". Til slutt summeres psykisk sammen med begrepene **fysisk** og sosial til et samlet uttrykk for livskvalitet.

*Ad. 2)* **Tilsvarende del i vår modell** behandles i mål emodellen.

8.5 Teorimodellen - del II- begreper og begrepsstrukturer

I komponent og funksjonsmodellen kom jeg frem til at sosial kapital kan deles i tre deler. Disse kan fremstilles slik:

![Figur 8: Første nivå i begrepshierarkiet](image)

Individ, nettverk og kontekst er grunnlaget for å lage begrep og begrepsstrukturer. Dette kan vi si er de overordnede begrepene. Begrepen på laveste nivå i strukturen blir grunnlag for å formulere spørsmål. Årsaken til at individ, nettverk og kontekst ikke kan brukes til å formulere spørsmål, er at de omfatter for "mye" og sier for lite. Vi kan også si de ligger for høyt i begrepsstrukturen. Det skal her flere nivåer til for å lage en begrepsstruktur som er anvendelig.

8.5.1 **Begreper under de overordnede begreper (individ, nettverk og kontekst)**

Under hver av dimensjonene/delene kan vi knytte "beslektede" variabler (se definisjon av dimensjon). Dette betyr for eksempel at motivasjon, tillit og handlekraft grupperes under fellesbegrepsen individ, størrelse, form og tilgjengelighet under nettverk, osv.

I praksis tar jeg for meg (alle) relevante variabler (teoretiske) i sosial kapital. Deretter forsøker jeg å lage grupper av "like" teoretiske variabler (homogene grupper).

En mulig sorteringsmekanisme er: Under individ vil det legges begreper (variabler/spørsmål) som kan knyttes til et "jeg". Under nettverk vil det legges variabler som kan knyttes til forholdet "jeg og de andre". Under kontekst alle som kan knyttes til et "vi". Vanligvis må disse gruppene splittes før de kan inngå i en begrepsstruktur.

En foreløpig oversikt over tenkt innhold i de tre dimensjonene jeg har beskrevet - gis her:
Som et apropos knyttes begrepet ”kapital” til dimensjonene individ, nettverk og kontekst. Dette betyr at i individdelen får vi individuell kapital, i nettverk nettverkskapital og i kontekst kontekstkaptial. I noen grad er disse kapitalbegrepene benyttet senere i oppgaven.

Splitting av et begrep i andre begreper eller innordning av begreper i et overordnet begrep, vil avhenge av hvilke begreper jeg velger å bruke sammen, samt hvilken statistisk sammenheng det er mellom begrepeene. Statistisk sammenheng kan vi bare kontrollere når svarene er kommet inn og registrert. De svarene vi får på spørsmålene kan føre til at vi må endre begrepsstrukturen. Dette er noe jeg behandler i måledele av modellen.

8.5.2 Etablering av målebegrep og formulering av spørsmål
anerkjennelse - oppmerksomhet, støtte og tillit. Jeg har brukt goodwill. Goodwill kan omtales som "det å bli møtt med velvilje". Goodwill blir lagt under individ (dimensjonen).

Anerkjennelse - oppmerksomhet, støtte og tillit legges under begrepet goodwill. Vi har nå fire nivåer i begrephierarkiet, nemlig sosial kapital (overste nivå), deretter individ, nettverk og kontekst, deretter goodwill og til slutt anerkjennelse og oppmerksomhet, støtte og tillit (på laveste nivå i begrepsstrukturen). Begrepet goodwill blir senere betegnet som "individuell goodwill".

I en organisasjon kan det være viktig å ha tillit både hos ledelsen og hos kollegaer. I mine data viser tillit til ledelse og tillit til kollegaer å være forskjellig. Noen har stor tillit til kollegaer, men liten tillit til ledelsen eller omvendt. Den tillit et individ føler det har hos andre bør derfor spilles i tillit hos ledelsen og i tillit hos kollegaer. Når vi gjør det er vi kommet ned til det laveste nivå i begrepsstrukturen og er klar for å formulere spørsmål for spørreundersøkelsen. Spørsmålene må formuleres slik at vi får svar på om respondenten ofte får anerkjennelse og oppmerksomhet, opplever støtte, og føler å ha tillit hos leder og kollegaer. Svarene på spørsmålene vil senere (under målemodellen) legges inn i variabler. Vi har etablert følgende begrepsstruktur:

![Diagram](image-url)
Figur 9: Splitting av begreper og formulering av spørsmål


8.5.3 ”Fra begrepsstrukturer til indikatorer”
Jeg har foran gått gjennom begrepsstrukturen for indikatoren individuell goodwill. De andre indikatorene, som ble etablert på nivået under dimensjonen individ, har jeg hatt en tilsvarende gjennomgang for. Spørsmålet var: Hva mer må et individ ha, i tillegg til individuell goodwill, for å fungere slik at det blir sosial kapital? Det må ha tillit til andre (fortsatt med bakgrunn i teorien). Videre er det viktig å føle forankring og tilhørighet til den organisasjonen en tilhører. Til slutt har jeg mestring. Det siste går på individets tro på egen mestring, drivkrefter og følelse av å mestre omgang med andre. Subdimensjoner eller begreper (indikatorer) under individ er dermed:

1. Individuell goodwill
2. Tillit og tiltro til mennesker og organisasjon
3. Forankring og tilhørighet
4. Mestring (evnne)

Etter å ha beskrevet innholdet i individ, tok jeg for meg de to andre dimensjonene/delene, nemlig nettverk og kontekst på tilsvarende måte.

Gjennomgangen her har vært enkel og begrenset, uten å nevne alt som er gjort i forbindelse med begrep og begrepsstrukturer. En grundigere gjennomgang blir gjort i kapitel ”Indikatorer og variabler”. Prosessen har vært iterativ.

9. Spørreundersøkelsen
På grunnlag av begrepe i teorimodellen formulerer jeg spørsmål og lager et spørreskjema. Prosessen frem til ferdig spørreskjema kan illustreres slik:
Figur 10: Konstruksjon av spørreskjema

Se ferdig konstruert spørreskjema i vedlegg A.

I arbeidet med spørreskjemaene var den bakenforliggende problemstilling slik: Hvilke spørsmål må stilles for å få tak i data om de komponenter (elementer) jeg har i teorimodellen?


stor grad, om holdning og innstilling til forskjellige fenomen (forhold). Derfor er viktig å få forhold til viktige fenomen (forhold) i sosial kapital. For eksempel vil spørsmål knyttet til struktur ikke gå på hvordan struktur faktisk virker eller objektivt sett er å forstå, men på hvordan strukturen oppfattes og oppleves av aktører i organisasjonen og hvilke konsekvenser strukturer har for den enkeltes handlingsmønstre.

Spørsmål ble utarbeidet for hver del i modellen, dvs. individ, nettverk og kontekst. Jeg forutsatte at teorimodellen var ”riktig” og ville føre frem til sosial kapital.

I spørreskjemaet har vi både ”vanlige” spørsmål og påstander. Spørsmålsformuleringer kan for eksempel være slik: ”I hvilken grad tror du din leder har tillit til deg?” En påstand slik: ”I ARC lærer vi av feilene vi gjør”. Skalaen, for alle spørsmål og påstander, går fra 1 til 5. Rangering, i for eksempel ”helt uenig” til ”helt enig” eller ”i liten grad” til ”i stor grad”.

Spesielle forhold i spørreundersøkelser – holdninger

Som nevnt, dreier mange spørsmål seg om holdninger. Holdninger reiser en del spesielle problemstillinger i spørreundersøkelser. Holdninger er vanskelig å måle. Holdninger er ofte
situasjonsbetinget, dvs. vi kan være for noe i en kontekst, men mot i annen. Svarene kan være påvirket av spørsmålsformuleringene.


Holdning og adferd er ikke det samme. Å ha en holdning kan være noe, å handle (å ha en adferd) i samsvar med denne holdningen kan være noe helt annet.

Ofte er holdningsspørsmål formulert generelt, uten å være knyttet til en bestemt situasjon eller handling. For eksempel er en av påstandene jeg har i spørreskjemaet slik: "Det er viktig å bidra til at andre lykkes". Dette er noe mange kan være enig i. Det å handle slik at andre lykkes kan imidlertid være noe helt annet og langt mer krevende. Det er derfor viktig å forsøke å få frem data om faktiske handlinger og dermed sjekke om respondentene handler i henhold til sine holdninger. Det er dette Rådgivende sociologer AS kaller for "handleberedskap", dvs. de faktiske handlingene bak holdningen.

I følge Rådgivende Sociologer AS er det vanlig å måle holdninger kun i to dimensjoner. Den ene dimensjonen går på selve vurderingen som respondentene gir uttrykk for. For eksempel om en er for eller i mot, tilfreds eller utilfreds. Den andre går på intensitet, dvs. hvor mye en er for eller i mot eller hvor mye tilfreds eller utilfreds en er. Å konsentrere seg om bare disse to dimensjonene er ikke tilstrekkelig, slik de ser det. I tillegg til "handleberedskap" har Rådgivende Sociologer AS flere andre krav til et godt spørreskjema. Det spørreskjemaet som er lagt opp her tilfredsstiller de vanlige kravene, dvs. vurdering og intensitet, delvis kravet om "handleberedskap", men lite av de andre kravene.

**Gjennomføring av spørreundersøkelsen**

Spørreskjemaet ble testet på 4-5 personer, i og utenfor organisasjonen. Hensikt med undersøkelsen ble gjennomgått for samtlige. Til slutt ble ferdig spørreskjema gjennomgått sammen med ledelsen i organisasjonen. 34 av 37-38 besvarte spørreskjemaet.

**10. Målemodellen**

10.1 Hva skjer i målemodellen?

Når svarene fra spørreundersøkelsen er klar bruker jeg disse til å bygge empiriske variable. Målemodellen bygges opp nedenfra i begrepsstrukturen. Dette skjer slik: Et eller flere spørsmål går inn i en empirisk variabel. Denne empiriske variabelen går sammen med andre empiriske variable inn i en tilsvarende variabel på nivået over i begrepshierarkiet. Variabelen, på dette nivået, inngår i en ny variabel på nivået over dette igjen. Slik fortsetter jeg inntil jeg ”når toppen” og har et uttrykk for sosial kapital, som empirisk variabel.

Forholdet mellom teorimodellen og målemodellen kan uttrykkes slik: Mens jeg i teorimodellen tar tak i begrepet på øverste nivå og splitter dette i nye dimensjoner inntil jeg kommer ned til et nivå der spørsmålet kan formuleres, går jeg her motsatt vei, dvs. tar tak i svar på spørsmålene og bygger variable ”oppover” i hierarkiet inntil jeg når ”toppen”.

Jeg har for eksempel brukt norm som teoretisk variabel. Spørsmålet/påstanden som inngår i variabelen er: ”Det er viktig å bidra til at andre lykkes”. Det er svarene på dette spørsmålet/denne påstanden jeg bruker når jeg lager norm som empirisk variabel. Gjennom respondentenes skalaangivelser (svar på spørreskjemaet) får variabelen norm en verdi. Det er gjennomsnittsverdien av variabelen norm som summeres til et uttrykk for sosial kapital.

Noen ganger må vi endre den opprinnelige begrepsstrukturen. Eksempel: Vi kommer senere til at nettverk består av indikatorene formell struktur og sosialt nettverk. La oss si at det teoretisk er definert en klar sammenheng mellom disse. Det er dette som førte til at de to begrepene er definert i begrepsstrukturen. Vi tar dette som utgangspunkt når vi lager målemodellen. En sammenheng mellom formell struktur og sosialt nettverk bekreftes gjennom korrelasjonsberegninger. Korrelasjonen mellom disse begrepene (som empiriske variabler), og mellom hvert av begrepene og andre begreper allerede inkludert i sosial kapital, er tilfredsstillende. De to begrepene, som empiriske variable, kan dermed inngå i det overordnede begrep nettverk, og nettverk kan inngå i sosial kapital. I praksis betyr dette at de to indikatorene (variablene) blir slått sammen, for så å gå direkte inn i begrepet sosial kapital. (Se foran kap 8.4.2– om å hoppe over dimensjonene (individ, nettverk og kontekst) i de tekniske beregningene).

Hva om korrelasjonskoeffisientene ble svært lav? Da stemmer ikke våre data med teorien. Dette kan føre til at vi må utelukke ”formell struktur” og ”sosialt nettverk” i målemodellen. Slik kan målemodellen komme til å avvike fra inndelingen i teorimodellen. (Korrelasjonskoeffisientene ble imidlertid tilfredsstillende!). Det er med andre ord målemodellen (den empiriske delen) som bestemmer endelig begrepsstruktur. Evt. forskjell
mellom strukturen i målemodellen og den teoretiske begrepsstrukturen skyldes, først og fremst, at jeg i teorimodellen kun hadde mulighet for å vurdere sammenheng mellom spørsmål/variable på teoretisk grunnlag (innholdsvvaliditet), ikke statistisk/empirisk. En god del av teoriene kan en forutsette er bekreftet empirisk tidligere, og at sjansen for at vi også finner en tilsvarende sammenheng er stor, men det vil ikke alltid være tilfelle.

Nedenfor vises et eksempel på oppsettet i målemodellen. Her er for eksempel goodwill (på nivået under individ) en indikator, mens anerkjennelse, støtte og tillit er variblere.

![Diagram av begrepsstrukturen i målemodellen](image)

Figur 11: Eksempel på begrepsstrukturer i målemodellen

Her summeres spørsmålene nr. 11 og 17, dvs. det er svar på spørsmålene som summeres, og legges inn i variabelen anerkjennelse og oppmerksomhet. Spørsmålene nr. 32 og 10.2 summeres og går inn i variabelen støtte. Spørsmålene nr. 20 og 21 går inn i variabelen tillit (du har).

Under forutsetning av tilfredsstillende korrelasjon summeres variablene anerkjennelse og oppmerksomhet, støtte og tillit sammen og legges inn i indikatoren individuell goodwill. Individuell goodwill knyttes til sosial kapital (begrep). Individuell goodwill hører til dimensjonen individ.

Det jeg har sagt om korrelasjon på variabelnivå gjelder også for spørsmålene som bygger variablene.

**10.2 Utsnitt – endelig begrepsstruktur (teori- og målemodellen sammen)**

Dette er begrepsstrukturen som brukes i måling. Vi har nå definert endelig begrepsstruktur.
Av plasshensyn er det tatt med kun tre variable, nemlig anerkjennelse og oppmerksomhet, støtte og tillit (du har).

Resultatet av gjennomgangen foran er at jeg har nå splittet individ, nettverk og kontekst slik:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Individ</th>
<th>Nettverk</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Individuell goodwill</td>
<td>5. Formell struktur</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Tillit og tiltro til mennesker og organisasjon</td>
<td>6. Sosialt nettverk (uformell struktur)</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Forankring og tilhørighet</td>
<td>7. Fellesskap</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9. Organisasjonens goodwill (omdømme)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### V. MODELLEN (ferdig utformet)

#### 11. Kilder til sosial kapital

Denne delen er en fortsettelse av det jeg har sagt foran. Slik sett bør både foregående kapitel og dette ses under ett.
11.1 Indikatorer og variabler

Jeg vil beskrive innholdet i indikatorene gjennom de variable/spørsmålsteksten som er brukt, videre si noe om indikatorens tilknytning til og berettigelse i sosial kapital, samt intern sammenheng mellom de variable/spørsmålsteksten som ingår i indikatoren.

A. Individ


I individdelen er det "jeg" som står i fokus. Det er imidlertid "jeg" sammen med de andre det egentlig dreier seg om. Det er ikke nødvendigvis konkrete andre, men andre i sin alminnelighet eller mennesker vi har møtt tidligere.


Sterk avhengighet til andre mennesker står sentralt i sosial kapital. Det er ikke bare det du selv gjør, men også hva de andre gjør eller ikke gjør, som har betydning. Denne avhengighet kan noen ganger føre til en utvidelse av et individis muligheter, noen ganger til en innsnevring. I følge Bauman & May (2001) kan denne avhengigheten uttrykkes slik:
"avhengighet forstått som en tilstand, der sannsynligheten for at en handling finner sted, og sjansen for et gunstig utfall av handlingen, varierer i forhold til hva de andre aktører gjør eller ikke gjør". Måten vi forholder oss til andre på har stor betydning. I individdelen er det nettopp forholdet til andre som betyr mest. Vi har følgende indikatorer (også vist i kapitlet foran):

1. Individuell goodwill
2. Tillit og tiltro til mennesker og organisasjon
3. Forankring og tilhørighet
4. Mestring

Indikator nr. 1: Individuell goodwill


Det å ha goodwill hos andre gjør naturligvis noe med din selvoppfatning. Positiv selvpoffatning øker din generelle handlingskapasitet, for eksempel gjennom økt trygghet i forhold til andre mennesker. Økt selvtillit og trygghet i omgang med andre, kan gi deg mot til å ta kontakt med noen du ikke har hatt kontakt med tidligere, eller å ta på deg arbeidsoppgaver du ellers ikke ville tatt på deg.

I en organisasjon, er goodwill først og fremst et resultat av den formelle og uformelle kontakt du har med dine kollegaer og ledelse. Vanligvis kan vi si at goodwill er et resultat av tidligere relasjoner.

Indikatoren individuell goodwill er delt tre variabler. Svarene på spørsmål i undersøkelsen knyttes til indikatoren gjennom disse variablene:

- anerkjennelse og oppmerksomhet
- støtte
- tillit (du har)

Spørsmålene som ligger bak disse variablene er dokumentert i vedlegg (C). Se punkt a, b og c under individuell goodwill (indikator nr. 1).

I de to spørsmålene, som inngår i variabelen anerkjennelse og oppmerksomhet, sier vi noe om vår opplevelse av de tilbakemeldingene vi får, og den interesse vi blir vist fra kollegaer og ledere. Det første spørsmålet dreier seg om vi ofte opplever å få ”anerkjennelse og oppmerksomhet” (tilbakemeldinger). Spørsmålet er formulert slik (spm nr. 11):

- Får du ofte anerkjennelse og oppmerksomhet fra kollegaer og ledelse?
Skalaen går fra svært ofte til svært sjelden. Det andre spørsmålet (nr. 17), som inngår i variablen anerkjennelse og oppmerksomhet, går på forholdet mellom deg og din leder.

Spørsmålet er:

- Hvilken interesse viser din nærmeste leder for din personlige utvikling i ARC?


En kompliserende faktor i forbindelse med tilbakemeldinger er at behovene for anerkjennelse og oppmerksomhet ofte varierer fra person til person. Noen klarer seg tilsynelatende seg med lite (få tilbakemeldinger), mens andre til stadighet må få bekreftet at de har tillit, og er å regne med i organisasjonen. Derfor vil ikke nødvendigvis hvor ofte eller sjelden vi får tilbakemeldinger gi et fullstendig bilde av hva den enkelte opplever av anerkjennelse og oppmerksomhet.


- I hvilken grad kan du regne med generell støtte (faglig, emosjonell, praktisk osv.) fra de andre i ARC?
- "Det er lett å få gehør for nye idéer i ARC"

Å kunne forvente støtte og hjelp fra kollegaer og ledelse gir trygghet. Det er noen som kan stille opp for oss. At noen viser at de er villige til å støtte oss betyr naturligvis mye for selvtillit og selvbildet.
I tillegg til å forme selvbildet legger reaksjonene eller tilbakemeldingene fra andre en vesentlig del av grunnlaget for det vi kan omtale som vår identitet. Identitet formes sammen med andre.


For meg selv, som respondent, er det naturlig å stille spørsmål som "har jeg tillit hos ledelsen" og "har mine kolleger tillit til meg". Når du føler at du har tillit hos andre, og føler deg anerkjent og respektert, er det sannsynligvis fordi du er blitt vist tillit (noen som stoler på deg og tror på deg), du har fått ros og blitt omtalt på en positiv måte.

**Generelt kan vi si om tillit:** "Å ha tillit til andre mennesker - betyr å stole på dem. Når vi har tillit til noen, trenger vi ikke å kontrollere at de gjør som forventet. Tillit er bygget på erfaringer, men er rettet mot det fremtidige og ukjente" (Schiefloe 2001:291).


Grimen (2009:15) sier: **Dess mer den brukes, dess viktigere og sterkere blir den.**


Det er ofte vanskelig å peke på noe konkret som skulle tilsi tillit eller mistillit. At jeg tror jeg har tillit eller mistillit er basert på en følelse jeg har, med andre ord på subjektivt grunnlag.

Å opparbeide tillit er krevende. **Tillit kan ikke bestemmes, men må demonstreres** (Cohen & Prusak 2001). Det må være sammenheng mellom det vi ønsker å fremstå som og
det vi gjør. Når vi får tillit, dvs. noen viser at de stoler på oss, forsøker de fleste av oss å leve opp til det. Vi vil ikke svikte dem som har gitt oss tillit.


Det at du selv føler du har tillit, er vanligvis en forutsetning for at du skal kunne opparbeide tillit til andre. Tillit avler tillit, blir det sagt.

Du har vanligvis mest tillit til de som ligner deg selv (Grimen 2009). Tillit knyttes gjerne til væremåte og adferd (sosial).

Den tillit du tror du har hos andre behøver ikke å stemme overens med den **tillit du har** til disse andre. Vi skal senere se at det kan være stor forskjell på den tillit du mener du har hos andre og den tillit du selv gir til de samme andre. Se neste indikator: **tillit og tiltro (til organisasjon og mennesker)**. Variabelen **tillit (du har)** er delt i to, dvs. tillit hos kollegaer og tillit hos leder.

beslutninger som blir tatt (Grimen (2009). Litt enkelt kan vi si, gjennom å vise tillit til sine medarbeidere, overlater en leder noe av sin ”skjebne” til andre. Nå må det legges til at flinke ledere gjør at eventuelle medarbeidere kan ha tillit til. For en medarbeider er det å ha tillit hos leder avgjørende for hva han/hun klarer å utrette i organisasjonen.

Som tillitsmottaker er du avhengig av tillitsgiver, noe som kan gjøre deg sårbar. Hvis tillitsgiver mener eller oppgir at det ikke lenger er grunnlag for å ha tillit til deg som tillitsmottaker, forsvinner naturligvis noe av ditt grunnlag for goodwill. En tillitsmottaker er sårbar for endringer i organisasjonsstruktur. Hvis tillitsgiver erstattes av en annen er tillitsmottaker utsatt. Tillitsforhold må etableres på nytt.

Det er ikke enkelt å avgrense tillit til noe som for eksempel kun oppstår i en organisasjon. Oppfattelsen av min egen tillit hos andre kan også preges av forhold gitt utenfor organisasjonen.

Den første variabelen under individuell goodwill, dvs. anerkjennelse og oppmerksomhet, dreier seg mye om det samme som ”det å ha tillit”. Det å være anerkjent, få oppmerksomhet, og kunne påregne støtte fra de andre, indikerer tillit. Vi kan dermed si det er en viss overlapping mellom variablene i individuell goodwill.

Et individuell goodwill, slik jeg har bygd det opp her, er en naturlig del av sosial kapital? Jeg har tidligere sagt at individet selv spiller en avgjørende rolle i sosial kapital. Men sosial kapital dannes sammen med andre. Vi kan ikke skape sosial kapital på egen hånd.

**Goodwill, selvbildet og sosial kapital**


For å forklare betydningen av de andre og deres reaksjoner kan vi referere til Mead/Cooley’s speilingsteori (Schiefloe 2003:268-269, Bø & Schiefloe 2007).

**Speilingsteorien** kan beskrives slik: *Når jeg gjør noe (handler) eller lar være å gjøre noe, registreres det av andre mennesker. Disse "andre" tolker og vurderer det de ser og hører. I neste omgang avgir de en reaksjon, som jeg registrerer. Dette kan vi kalle en tilbakemelding (avgitt reaksjon). Tilbakemelding kan uttrykkes på forskjellige måter. Noen ganger kan
tilbakemeldinger komme gjennom mer eller mindre subtile kroppssignaler, for eksempel ved at den andre trekker på skuldrene, snur og går. Jeg, på min side, vil forsøke å forstå den andres reaksjon, hva som egentlig var ment, ved å sette meg inn i de(n) andres sted (rolletaking).


Selvbildet har altså en indre og en ytre del.

De reaksjonene du får fra andre, for eksempel anerkjennelse og tillit, danner grunnlag for dine forventninger til deg selv. Hvis det er disharmoni mellom forventinger du har til deg selv, og de reaksjonene du får fra andre, kan et ellers positivt selvbilde fort bli ødelagt.

Det er viktig å forstå og tolke reaksjonene fra de andre på "riktig" måte. Det er din tolkning av det som blir gjort eller ikke gjort, som i neste omgang bestemmer hvilke reaksjoner du selv kommer med, og om du skal la de påvirke ditt eget selvbilde.

Selvbildet og identitet er nært knyttet sammen. Selvbildet er kjernen i identiteten, og identiteten er kjernen i selvbildet (Bø 2005). Noen av de andre variablene, som beskrives under de neste indikatorene, har også betydning for selvbildet og identitet. Spesielt kan tilhørighet til en organisasjon (se indikator: forankring og tilhørighet), som du er stolt av og har stor tiltro til, ha stor betydning.

Selvbildet defineres ved flere indikatorer og variabler. Se definisjoner.

**Indikator nr. 2: Tillit og tiltro til mennesker og organisasjon**

Denne indikatoren dreier seg om den tillit og tiltro du har til systemer, organisasjon og til andre mennesker. Dette er tillit - som går fra deg til de andre. I motsetning til deg som tiltromottaker, som ble beskrevet i forbindelse med forrige indikator, er du her tiltogiver. Her er det de andre som er tiltromottakere. Indikatoren har følgende variabler:

- tiltit til andre
- ledelse
- tiltro til system og organisasjon

Tillit til andre er basert på erfaringer gjort gjennom praktisk samarbeid, uforpliktende samvær, eller omtale av de andre gjennom andre mennesker. Slik er tillit til andre også basert på hendelser i fortiden. I variabelen tillit til andre ligger både tillit til leder og tillit til kollegaer, samt et uttrykk for mer generell tillit til andre. Å ha tillit til andre betyr trygghet og
forutsigbarhet, og er en viktig forutsetning for å fungere godt i en organisasjon. Som nevnt tidligere, knyttes gjerne tillit i organisasjoner til kompetanse. Vi stoler f.eks. på at den vi rådfører oss med vet hva han/hun snakker om, dvs. er kompetent.

For å gi eksempel på hva 

tillit til andre
dreier seg om kan vi bruke eksemplene i forbindelse med 

individuell goodwill

foran. Her må du på et vis snu ”retningen”. Det er ikke du som får delta i kurs og seminærer eller får budsjettansvar, men det er du, som tillitsgiver, som gir andre anledning til å delta i kurs og seminærer eller å få budsjettansvar. Du viser med andre ord at 
de andre

har din tillit.


Vi må ofte vise til forventninger om tillitsmottakeres pålitelighet når vi skal forklare hvorfor tillitsgivere handler som de gjør (Grimen 2009). Du som tillitsgiver har forventninger til at tillitsmottaker er pålitelig (Grimen 2009).


Hvis tillitsmottaker ikke lever opp til forventningene kan det påvirke tillitsgivers tillit også til de andre i organisasjonen. Er det flere jeg ikke kan ha tillit til? Organisasjonen fremstår ikke så trygg og forutsigbare som før.

I tillegg til variabelen 
tillit til andre

har vi, i denne indikatoren, variablene 

ledelse

til tro til system og organisasjon. Variabelen 

ledelse

består av to forhold: det å ha tiltro til leders kapabilitet til å lede, samt en vurdering av forholdet mellom leder og ansatt med hensyn til samstemmighet (konsensus). Variabelen 

ledelse

er delt slik (subvariabler):

- lederkapabilitet
- konsensus

62

Variablen ledelse kan knyttes til spørsmål om tillit til leder. Tillit til leder, inngår her som nevnt, i variabelen tillit til andre. Går tillit til leder og leder-kapabilitet sammen? Jeg har undersøkt om de to variablene, statistisk henger sammen. Som jeg har vært inne på skulle det være grunnlag for å tro at individuell tillit i organisasjoner (for eksempel tillit til leder) er nært knyttet til kompetanse, i vårt tilfellle lederkompetanse. En leder med høy tillit har høy lederkompetanse (kapabilitet). Dette stemmer ikke her. I vårt datagrunnlag er korrelasjonen mellom de to variablene tilfredsstillende, men vi har en vesentlig forskjell i gjennomsnittsverdi, dvs. at tillit til leder har en gjennomsnittsverdi på 4,3, mens leder-kapabilitet har en gjennomsnittsverdi på 3,5. En respondent med høy skår på tillit til leder har relativt lav skår på lederkapabilitet. Vurdering av tillit og vurdering av leder-kapabilitet faller ikke nødvendigvis sammen. Hva er årsaken? Under individuell goodwill var vi inne på at en leders evne til ”å se” andre var viktig. Leder-kapabilitet er bl.a. relatert til evnen til ”å se” andre mennesker. Når en medarbeider opplever å få energi og motivasjon fra sin leder (spørsmål 18.1) er det samspillet mellom de to som virker. En leder som er flink til å lytte, stille spørsmål og vise interesse, kan gi medarbeideren en følelse av å bli sett, tatt i betraktning og bli respektert. En leders kapasitet til å se andre dreier seg ofte om å ha tid og energi (handlingskapasitet). Her kan strukturelle forhold spille inn. For eksempel vil såkalte flate organisasjoner føre til at en leder må forholde seg til mange. Dette kan naturligvis gå ut over mulighetene for å følge opp, inspirere og motivere den enkelte medarbeider.

Verdien her (skårene) avhenger også av hvilke forestillinger som eksisterer om hva ledelse bør være.

Jeg har ikke gjort forskjell på tillit og tiltro. Jeg har slått sammen en variabel som dreier seg om tillit (tillit til andre) med en variabel som dreier seg om tiltro (ledelse). Tiltro er noe vi har til institusjoner (ordninger). Vi kan for eksempel ha tiltro til egen organisasjon (for eksempel

\(^{10}\) "Energizers" er det engelske ordet.

Den siste variabelen \textit{tiltro til system og organisasjon} dreier seg om tiltro til egen organisasjon. Vi kan også si de representerer synet på organisasjonen. Effektivitet, omstillingsevne og evne til å løse konflikter er det som i første omgang går inn i denne variabelen. I tillegg har jeg inkludert en subvariabel jeg har kalt \textit{systemtillit}. Systemtillit dreier seg om tillit til "Hydro som system og organisatorisk overbygning". Det viser seg at høy eller lav systemtillit har liten sammenheng med høy eller lav skår på de øvrige variable som inngår i sosial kapital. Det er vanskelig å finne et mønster. Gjennomsnittsverdien er i tillegg lav, dvs. 3,38. 3 respondenter har 2 som skår, dvs. liten tillit. 16 har verken stor eller liten skår, dvs. 3. 15 har 4 i skår og 1 har 5, dvs. svært stor tillit. Dette betyr at sosial kapital i organisasjonen påvirkes lite av vårt forhold til overordnet organisasjon. På tross av usikker (lav) korrelasjon har jeg likevel tatt med systemtillit.

\textit{Indikator nr. 3: Forankring og tilhørighet}

Når du føler du er integrert i organisasjonen, har tillit til de andre og tiltro til ledelse og kollegaer, er du sannsynligvis villig til "å stille opp" for andre og for organisasjonen. Du tar ansvar og involverer deg. Med andre ord tillit til menneskene i organisasjonen, betyr tilhørighet og identifisering med organisasjonen. Det er slike forhold jeg beskriver som \textit{forankring og tilhørighet}. "Vi snakker om sosial forankring når en person er inkludert i et sosialt system hvor han eller hun opplever seg trygg, ivaretatt og akseptert" (Bø, Schiefloe 2007:18). Vi har tre variabler under denne indikatoren:

- \textit{tilhørighet}
- \textit{mening og tilfredshet}
- \textit{medvirkning og involvering}

nært knyttet til selvbildet, slik vi sa foran. Forankring og tilhørighet har betydning for selvbildet.

Den nest siste variabelen er **mening og tilfredshet**. Denne variabelen går på om respondenten har interessante og meningsfulle oppgaver, og er tilfreds med arbeidet.

**Medvirkning**, den tredje variabelen, dreier seg her om følelsen av å ha innflytelse, bl.a. over egen arbeidssituasjon. I tillegg inngår også et spørsmål om involvering i forskjellige prosesser i organisasjonen, her i budsjettprosessen. Spørsmålene er formulert slik:

- I hvilken grad har du innflytelse på beslutninger som vedrører din egen arbeidsdag?
- I hvilken grad har du bidratt til å sette opp målene (KPI'en)?


Det er vanskelig å skille indre og ytre motivasjon. For eksempel kan **medvirkning** (som selvbestemmelse og indre motivasjon) også påvirkes ”utenfra”. Sosiale og kulturelle faktorer har en avgjørende betydning for utvikling av motivasjon. Den sosiale konteksten eller kulturen bør støtte det grunnleggende behovet for selvbestemmelse (Ivar Bråten i pedagogisk Profil nr. 4 2002, årgang 9).

**Indikator nr. 4: Mestring**

Mens indikatorene 1 til 3 foran dreier seg om vår opplevde status eller posisjon i forhold til andre og til organisasjonen som sådan, spesielt med hensyn til tillit og tilhørighet, dreier indikatoren **mestring** seg om å tro på egen mestring, samt tro på vår mestring av forholdet til andre. I tillegg har jeg lagt inn noe om innstilling til arbeid (ego vs. plikt), arbeidsbelastning og ”det ha oversikt” (se oversikt nedenfor). Indikatoren mestring er delt i følgende variable:

- **self-efficacy**
- **relasjonsmestring**

**Self-efficacy** går på tro på egen evne til å takle forskjellige omstendigheter (oppgaver, situasjoner, etc.). **Self-efficacy** kan oversettes til ”selv-mestring”, ”selv-effektivitet”, etc.

Min beskrivelse av **self-efficacy** er, i stor grad, basert på notatet ”Self-efficacy i organisationer” utgitt av Rådgivende Sosiologer A/S (februar 2005), med forfatter Nora Rahbek Kanafani, samt artikkelen ”Measuring social capital” fra Lillbacka (2008).
I følge Kanafani defineres self-efficacy slik: *Self-efficacy er vår tro på egne evner til effektivt å mestre eller håndtere en situasjon gjennom stor tiltro til – og bevissthet om – egne evner.* I dette ligger sterk tro på, at et menneske kan endre seg selv, og sin egen situasjon. Et menneskes adferd er påvirket av dets motivasjon, og denne motivasjonen henger tett sammen menneskets grad av self-efficacy, altså tro på egen mestring (Kanafani 2005).

Sosiologen Ruut Venhooven bruker uttrykket ”individuell kapabilitet” i forbindelse med sin forskning omkring ”well-being”11 (tilfredshet). I denne teorien ses ”well-being” som et resultat både av personlige (indre) faktorer og ytre faktorer. Individuell kapabilitet kan defineres som ”self-efficacy”.

(Det er forskjell på self-efficacy og selvtillit. Self-efficacy har med vurdering av individets egen kapasitet, mens selvtillitt dreier seg om individets oppfattelse av egen verdi (Kanafani 2005)).

**Begrepet er tradisjonelt mest brukt i psykologien, men er i de senere år også blitt tatt i bruk i en mer sosiologisk og organisatorisk kontekst. Begrepet gir sosiologisk relevans fordi det fokuserer på individets reaksjonsmønstre (respons) og adferd og handlinger i det sosiale rom (Kanafani 2005).**

Et menneskes bedømmelse av egen self-efficacy styrer hvordan det handler, og hvilken handling de i hele tatt tør å gi seg i kast med. Self-efficacy og ”det å ha kontroll” henger nøye sammen. I følge Kanafani (2005) er personlig kontroll et av de viktigste områder hvor mennesker skiller seg fra hverandre. Det er kontroll som først og fremst forklarer hvorfor mennesker med samme forutsetninger og evner reagerer forskjellig når de stilles overfor samme utfordringer (Kanafani 2005). Personlig kontroll er avhengig av individets betingelser og av de sosiale sammenhenger det inngår i (Kanafani 2005).


---


Self-efficacy er her delt i andre subvariable. Spørsmålene som inngår kan vi si dreier seg om kontroll, personlig effektivitet, samt endring og omstillingsevne. Dette i tråd med Kanafani (2005).


Den andre variablen i indikatoren mestring er *relasjonsmestring*. Mens self-efficacy er individorientert og nært knyttet til motivasjon, dreier relasjonsmestring seg om å mestre ”noe” sammen med andre.

I stedet for relasjonsmestring kunne vi ha brukt uttrykk som ”å mestre omgang med andre”, ”samspill” og ”samhandling”. (Relasjonsmestring er vanlig å bruke, og er mer presist enn de to andre uttrykkene).


Relasjonsmestring går her på hvordan vi møter andre eller ter oss i møte med andre. Vi tar kontakt med andre eller blir bedt om å ta kontakt. Vi går inn i en samhandling med den/de andre. Prosessen vil preges av hensikt eller formål med samhandlingen, samt situasjonen og omgivelsene den forgår i. Inn i prosessen kobles det vi har hørt eller evt. erfart tidligere. Våre egne holdninger til den andres bakgrunn, etnisitet osv., ”blandes” med våre tidligere erfaringer og de konkrete observasjoner vi gjør i samhandlingen.

Mange samhandlingsforhold kommer i stand fordi mennesker har felles interesser. I en organisasjon, vil for eksempel felles interesse være at organisasjonen oppfattes som profesjonell, effektiv og fremtidsrettet, og med et godt omdømme utenfor organisasjonen, kanskje også at organisasjonen gir rom for individuell utvikling, og oppfattes som en spennende arbeidsplass.

I samhandlingssituasjoner må det tolkes, og det som sies må forstås. Personer har imidlertid motstridende verdier, motiver og drivkrefter, fragmentert kunnskap om virksomheten, osv, noe som kan føre til adferd og handlinger som er vanskelig å forstå (Grimen 2009:106).

Samhandling er et særlig viktig begrep i sosial kapital. Mye av aktiviteten i en organisasjon kan vi si dreier seg om samhandling. Organisasjoner er samhandlingssystemer med regler, rutiner, tidsoppfatninger og planer, verdisystemer, kommunikasjonskanaler, osv
(Grimen 2009:118). Elementene er sammenkoblet og er mer eller mindre samordnet. I noen tilfelle øker de handlingsrommet for den enkelte, i noen tilfelle reduserer de handlingsrommet (Grimen 2009:118).

I boka ”Relasjonsmestre” av Knut Fossestøl m.fl. (2004) hevdes det at for å mestre samarbeid/samhandling i kunnskapsorganisasjoner forutsettes to typer kompetanse: *en som dreier seg om menneskekunnskap, og en som dreier seg om oppgave/problemforståelse*.

Menneskekunnskap er viktig del av sosial kapital. Gjennom selvrefleksjon danner individet seg et bilde av egen posisjon i forhold til mulige relasjonspartnere og organisasjonen som sådan. (Dette gjelder spesielt i individdelen). Denne selvrefleksivitet må nødvendigvis også gi generell menneskekunnskap. Når vi tenker over egen posisjon forholder vi oss til andre, tenker på hva de andre måtte mene om oss og vurderer samtidig hva de andre står for, ikke nødvendigvis som konkrete individer, men som abstrakte ”vesener”.

At relasjonspartnerne har lik forståelse av oppgave/n/problemet er avgjørende for å lykkes i relasjonen. I utgangspunktet er grunnlaget for slik gjensidig forståelse den informasjon og oversikt begge relasjonspartnere har. Men det forutsetter både *samarbeidsmestring og tillit til andre* for å få etablert gjensidig forståelse.

Det er flere variabler i nettverksdelen som kan betegnes som samhandling. Nettverk er, i likhet med organisasjonen som sådan, samhandlingssystemer. Dette kommer jeg tilbake til under nettverk (nettverksdelen).

Variablen relasjonsmestring består av (sub)variablene:

- sosialabilitet
- interesse og anledning
- oversikt

Det er bare et av to spørsmål i variablen *sosiabilitet* som egentlig dreier seg om det sosiologien definerer som sosialabilitet, dvs. lyst og evne til å ta kontakt. (Sosiabilitet kan sammenlignes med en form for sosial kompetanse). Det andre spørsmålet går på om en føler det er greit å be andre om hjelp. Jeg har likevel valgt å kalle variablen sosialabilitet.

De to neste variablene i relasjonsmestring, *interesse og anledning*, samt *oversikt* kan virke hemmende eller fremmende på *sosiabilitet* og dermed bety noe for vår mulighet for relasjonsmestring.

*Interesse og anledning* er satt sammen av disse to komponentene:

- innstilling til arbeid (plikt vs. ego)/samarbeid
- arbeidsbelastning

”Interesse” her dreier seg ikke om interesse for arbeidet, men om interessser i arbeidet. Hva skal arbeidet gi meg? Den første variablen består av to deler og er kalt henholdsvis plikt og

![Diagram](image.png)

Ego ligger over plikt ved lavere sosial kapital. Ego ligger under plikt ved sosial kapital fra 3,8 til noe over 4. De som har mye sosial kapital har mer pliktsfølelse enn egoorientert. Tullinjen på midten representerer sosial kapital.


Oversikt påvirker måten vi kommuniserer på, hva vi snakker om og ellers hvordan vi forholder oss til den andre.
Oppsummering
De momentene som nevnes i individdelen sier noe om hvilke ”aktør – egenskaper” som er viktige. Dette er ikke egenskaper i individuell forstand, men egenskaper som blir til i samhandling med andre. Vi kan si disse ”egenskapene” er basert på eller utviklet gjennom sosiale handlinger eller sosiale forestillinger.

I individdelen kan vi, med en viss rett si at det egentlig er to forhold som fremkommer som spesielt interessante. Det ene er faktorer som støtter opp under selvbildet eller som kan være betingelser for å utvikle selvbildet, for eksempel tillit. Det andre forholdet dreier seg om samhandlingsevne eller samhandlingskvalitet.

Det som karakteriserer en person med høy skår på individdelen, er:
- får ofte anerkjennelse og oppmerksomhet fra leder og kollegaer
- har høy tillit til leder, men ikke nødvendigvis tiltro til lederens evne til å lede
- har liten tillit til ”Hydro som system og organisatorisk overbygning”
- finner mening i og er tilfreds med arbeidet
- har tro på egen evne til å mestre forskjellige situasjoner (self-efficacy)
- identifiserer seg med organisasjonen og synes organisasjonen som sådan er effektiv og handlekraftig
- er aktiv, medvirker og er involvert
- kan forvente støtte fra de andre
- har høy tillit hos de andre og har selv stor tillit til andre
- mestrer omgang med andre (samspill, samhandling, relasjoner)

B. Nettverk
Vi kan forestille oss organisasjonen som et nettverk eller et system. Viktige komponenter er mennesker (posisjoner) og koblinger mellom dem. (Jeg vil senere omtale nettverk som ”sosiale strukturer”). Posisjoner og koblinger fører oss til et annet relevant begrep i tilknytning til nettverk og sosiale systemer, nemlig struktur. Struktur kan defineres slik: ”med struktur forstår vi måten som komponentene i en helhet er ordnet på” (Schiefloe 2003:70).

fysiske strukturer, for eksempel kontorlokaler og – organisering. Se materiell struktur (Schiefloe 2003:155).

Et nettverk dannes av mennesker i organisasjonen og vil fungere sammen med organisasjonsstruktur, prosesser, m.m. "Et sosialt nettverk er et sett av relativt varige, uformelle relasjoner mellom mennesker" (Bø & Schiefloe 2007). Jeg har tatt noe forbehold med hensyn til "uformelle relasjoner/nettverk", da formelle relasjoner også danner nettverk. I tillegg kommer at formelle relasjoner/strukturer naturligvis vil påvirke det uformelle nettverket.

For at et nettverk skal være effektivitet er det spesielt tre forhold som er viktige (Cohen & Prusak 2001:75). Kunnskap - "å vite hva de andre vet", dvs. hvilken kunnskap finnes, og hvem som har slik kunnskap. Tilgang - om det er lett eller vanskelig å få tilgang til ressursene i nettverket. Engasjement - å ha forståelse og evne til innlevelse i kollegaers arbeidssituasjon, aktivt å bidra med informasjon og kunnskap, og for øvrig legge vekt på å etablere et fruktbart samarbeid, som gjør at også andre lykkes i arbeidet.


I utgangspunktet kan vi se organisasjonen som et nettverk. I nettverk har vi strukturer som vi må forholde oss til (for eksempel organisasjonsstrukturer). I ARC har vi har både en formell og en uformell struktur.

Det ”samlede” nettverket som en ansatt i ARC har, består først og fremst av det interne nettverket, men også av nettverket som dannes gjennom samhandling med mennesker i de Hydro-enhetene ARC betjener. Nettverk har disse indikatorene:

5. Formell struktur
6. Sosialt nettverk (uformell struktur)

Jeg vil nedenfor gå gjennom de indikatorene jeg har konstruert i nettverksdelen.

**Indikator nr. 5: Formell struktur**
Indikatoren består av følgende variabler:

- koordinering
- kontakt - med enhetene
- arbeidsorganisering


Koordinering forutsetter at du ”er på rett plass til riktig tid”. Dette forutsetter igjen at du kjenner din ”plass” i organisasjonen, du må vite hva som skjer, hva de andre gjør, ditt ansvar og dine oppgaver osv. Det er to spørsmål/påstander som er lagt inn i ”koordinering”:

- ”Jeg blir ofte forsinket i mit arbeid fordi jeg må vente på at andre skal bli ferdig med sine arbeidsoppgaver”
- Får du informasjonen, du trenger i arbeidet, til riktig tid?

Det kan diskuteres om koordinering hører til i formell eller uformell struktur. Koordinering relateres her først og fremst til arbeidsprosesser/systemprosesser. De er strukturert, men om de dermed bør høre til i det jeg beskriver som formell struktur, er ikke gitt. Jeg har imidlertid sett for meg formell struktur som noe som ”tvinger” folk inn i bestemte handlingsmønstre, ofte noe som andre har bestemt.

**Kontakt - med enhetene** beskriver samarbeidet ARC og Hydro-enhetene. Variabelen har to spørsmål, der det ene går på avhengighetsforholdet til enhetene. (Dette avhengighetsforholdet
oppfattes her som en konsekvens av system- og organisasjonsstruktur). ARC er i sitt daglige arbeid avhengig av informasjon (forskjellig type respons vanligvis gitt gjennom IT-systemer) fra enhetene. Forsinkelser oppstår. En respondent kan oppleve at det er vanskelig å komme videre med oppgavene, hvis informasjonen mangler. Spørsmålet er ”snudd” slik at jeg egentlig spør om følelsen av uavhengighet. Se omkoding foran. Uavhengighet og avhengighet takles forskjellig fra menneske til menneske. Opplevelsen av for eksempel avhengighet vil også variere i forhold til oppgavenes art og betydning. Det andre spørsmålet går på hvordan samarbeidet mellom ARC og enhetene oppleves. Spørsmålene er:

• "Jeg er i det daglige arbeidet avhengig av folk i de andre Hydro-enhetene for å få gjort jobben min"
• "Samarbeidet mellom ARC og de andre Hydro-enhetene er effektivt og gir resultater for alle parter"

Dette er tatt med som formell struktur fordi forholdet mellom ARC og enhetene er gitt i form av avtaler, rutiner og systemer. For noen oppgaver er det etablert faste koblinger mellom personer hos ARC og bestemte personer ute i enhetene.

**Arbeidsorganisering** går på to forhold, det ene går på opplevelsen av organisasjonsstrukturen, her kalt flat struktur, det andre på arbeidsforhold internt. Når det gjelder flat struktur har jeg i utgangspunktet brukt en metode jeg beskriver under sosialt nettverk (beregning av nettverkets form). Variabelen går på om organisasjonsstrukturen oppleves flat; om det for eksempel er kort avstand mellom ledelse og den ansatte, eller hierarkisk; om det er vanskelig å få ledelsen i tale for den enkelte ansatte. Arbeidsforhold dreier seg om kontorlokaler, verktøy og hjelpemidler, osv. Flat struktur og gode arbeidsforhold vil fremme sosial kapital.

**Indikator nr. 6: Sosialt nettverk (uformell struktur)**
Indikatoren er delt i følgende variabler:

- strukturer (uformelle strukturer)
- nettverksoperasjoner
- ressurser

Den uformelle delen av nettverket kartlegges bl.a. gjennom å se på kontakten individene har med hverandre. Hvor går et individ for å søke råd og hjelp? Relevante spørsmål kan ellers være: Hvor omfattende er nettverket? Hvordan fungerer det? Hvordan kan vi nyttiggjøre oss ressursene i nettverket?

**Måleproblemer**
På grunn av den tette koblingen til personer fører nettverk til en del spesielle måleproblemer. Det kan ofte være motstand mot å oppgi navn på personer i nettverket. (*Jeg hadde ikke anledning til å gå på personnivå*). Hvis personer likevel oppgis, vil det ofte være problematisk å omgjøre evt. verdier (tall), som kan utledes av koblingene mellom forskjellige personer, til en skala som passer inn i en spørreundersøkelse. I tillegg blir datamengden stor og kan være vanskelig å håndtere uten spesielle hjelpemidler. Jeg forsøker likevel å finne uttrykk som kan si noe om nettverkets størrelse, form (forholdet ” mellom den vertikale og horisontale delen” i et nettverk) og ressurser.


I praksis er det gjort slik: Når vi har valgt en instans betyr det at minst en person kan rådspørres innenfor denne instansen (i utgangspunktet 1 person bak hver personellkategori/instans). Det vi ikke uten videre klarer å få frem er at flere personer innenfor en gitt instans kan rådspørres. Dette vil jeg gjøre noe med senere.

**Beregning av variable i nettverk**

Utgangspunktet for å si noe om kontaktmønster i forbindelse med rådspørring er tre spørsmål, som alle går på hvor respondenten søker råd, i forbindelse med faglige, administrative eller emosjonelle spørsmål, dvs. spørsmål nummer 41, 42 og 43.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Spørsmål</th>
<th>Instanser</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>41. Hvem går du vanligvis til, hvis du trenger faglige råd?</td>
<td>(en eller flere av kryssinger)</td>
</tr>
<tr>
<td>42. Hvem går du vanligvis til, hvis du trenger å diskutere arbeids- og lønnsforhold?</td>
<td>(en eller flere av kryssinger)</td>
</tr>
<tr>
<td>43. Hvem går du vanligvis til, hvis du trenger emosjonell (følelsesmessig) støtte?</td>
<td>(en eller flere av kryssinger)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

De personellkategorier/instanser jeg har tatt med er følgende:
Spørreskjemaet: Respondenten ble bedt om å krysse av for en eller flere av disse instansene. 

I SPSS fikk instanser, som ble avkrysset, tallkode 1, ellers 0. Dette betyr “1”, hvis du søker råd hos gjeldende instans, ”0”, hvis du ikke søker råd hos gjeldende instans.

Eksempel:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Spørsmål om adm. / personalforhold</th>
<th>Ledelsen</th>
<th>Kollegaer</th>
<th>Hydro - sentralt</th>
<th>Fagforeningen</th>
<th>HR</th>
<th>Andre</th>
<th>Ingen spesielt</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Faglige spørsmål</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Spørsmål i forb. med emosjonelle forhold</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Eksemplet viser at for faglige spørsmål blir kollegaer rådspurt. For spørsmål om adm. og personalforhold er det ledelse, fagforeningen og HR. Spørsmål i forbindelse med emosjonelle forhold går til ledelse, kollegaer, fagforeningen, HR og ”andre”.

**Hvor mange kan rådspørres innenfor en gitt instans?**

Det er sannsynlig at flere enn den ene personen som er underforstått når vi velger instans - kan rådspørres. Jeg sier derfor at i tillegg til antall instanser, vil det egentlige nettverkets omfang kunne variere i forhold til respondentens selvbilde. Dette er antatt å virke slik:

Selvbildet fører til, at respondenten innenfor den instans som er angitt, går til de han/hun føler seg trygg på, har tillit til og identifiserer seg med. Dette kan føre til mer enn en person. Det er altså selvbildet som bestemmer om respondenten går til flere enn den ene personen som vi kan regne med når det krysses av for instans. Denne beregningsmåten gjelder bare for instanser horisontalt. Horisontale instanser er alle instansene unntatt ”ledelse”. Vertikale instanser vil dermed være instansen ”ledelse”.

Eksempel: Respondenten krysser av for HR. Instansen HR – som variabel - får kode ”1”.

La oss si at antall horisontale nomineringer er 2 (respondenten har for eksempel valgt kollegaer og HR som instanser). Selvilde har skår lik 5, dvs. at antall som kan rådspørres i tillegg pr. instans er 5. Dette gir ”antall som rådspørres i tillegg” lik 10.

Denne måten å beregne antall i nettverket er brukt for variablene utstrekning, form og ressurser. Det samme gjelder ”flat struktur” variabelen arbeidsorganisering under indikatoren formell struktur.

Beregningene ga følgende resultater (antall kontakter og antall respondenter).

![Diagram av antall kontakter og antall respondenter](image.png)

Her er fordelingen viktigere enn antallet. Vi ser det er 10 respondenter som har mellom 11 og 15 kontakter. 76% av respondenter har 15 eller færre kontakter.

Figur 13: Antall kontakter - pr. respondent

Antall personer som kan kontaktes utgjør et viktig element i nettverk. Det sier noe om størrelse eller utstrekning av respondentens nettverk.

Den første variabelen under sosialt nettverk er **strukturer**. Størrelse eller utstrekning, som subvariabel, går inn i variabelen strukturer. Viktige begreper i forbindelse med strukturer er tetthet, koblinger (konnektivitet) og hierarki eller det jeg har brukt som betegnelser:

- **utstrekning**
- **tilgjengelighet**
- **form**
- **kontakt utenom arbeid 1**

1) **Kontakt utenom arbeid er verken med i gjennomsnittsberegninger eller i beregning av reliabilitet. Regnes som infoelement.**

Tallet som går inn i variabelen **utstrekning** er lik horisontale nomineringer + ”antall som rådspørres i tillegg” (pr. instans) + antall vertikale nomineringer.

**Tilgjengelighet** er her et mål på hyppighet, dvs. spørsmålet som ligger til grunn for variabelen dreier seg om hyppighet. (I teorien brukes vanligvis **stilengde** som mål på tilgjengelighet). **Form** er forholdet mellom vertikale og horisontale nomineringer. Variabelen
kontakt utenom arbeid er vanskelig å inkludere i sosial kapital. På samme måte som for systemtillit foran er det vanskelig å finne en sammenheng. (Om systemtillit - se under indikatoren: Tillit og tiltro). Vi møtes ”utenom arbeid” uten at det ser ut til å ha betydning for sosial kapital. De som ofte møtes er sjelden de som har mest sosial kapital. Dette bekreftes bl.a. gjennom negativ korrelasjon mellom denne variablen og andre relevante variable i sosial kapital. Hvis vi også tar systemtillit i betraktning, kan det se ut som om vårt forhold til andre organisasjoner (i dette tilfelle overordnet organisasjon) og til eksterne arenaer hvor folk møtes (utenom arbeid), har liten eller ingen betydning for sosial kapital. Kan dette bety at sosial kapital er noe som bør avgrenses til egen organisasjon?

Vertikal og horisontal orientering – grunnlag for å si noe om nettverkets form.

Litt, enkelt kan vi si at vi har en vertikal orientering når vi helst går til ledelsen, horisontal orientering når vi går ”utover” i organisasjonen. En annen måte å si det på er at vertikal orientering fører til at vi søker råd hos personer over oss i organisasjonsstrukturen. Selv om forskjellen mellom horisontal og vertikal orientering ikke er stor, ser vi at for eksempel ved emosjonelle råd er det mer horisontal rådspørring enn ved faglige råd/spørsmål. Noe som er rimelig. Tabellen nedenfor viser prosentvis fordeling på personellkategorier/instanser.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Ledelse</th>
<th>Kollegaer</th>
<th>Hydro-sentralt</th>
<th>Fagforeningen</th>
<th>HR</th>
<th>Andre</th>
<th>Ingen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Fag</td>
<td>33</td>
<td>60</td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Lønn/personal</td>
<td>45</td>
<td>21</td>
<td>2</td>
<td>26</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Emosjonelle forhold</td>
<td>25</td>
<td>47</td>
<td>0</td>
<td>8</td>
<td>20</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Ut fra tabellen ser vi at ved faglige råd går 33 % av henvendelsene til ledelse, 60 % til kollegaer, mens 6 % går sentralt (Hydro) og 2 % til andre (for eksempel revisorer). For spørsmål om lønn/personalforhold går for eksempel 45 % til ledelsen og 26 % til fagforeningen. I forbindelse med emosjonelle forhold (personlige) går 47 % av henvendelsene til kollegaer, 8 % til fagforeningen og 20 % til HR, mens 25 %, også i dette tilfelle, rådspør ledelsen. Mønsteret kunne tilsi følgende karakteristikk: organisasjonen er relativt tett og sterkt sammenvevd.

Nettverkets form og sosial kapital

Som nevnt, er det forholdet mellom vertikal og horisontal orientering som sier noe om nettverkets form. Det som vanligvis betraktes som positivt for sosial kapital er en horisontal orientering i nettverket (Gabbay & Leenders 2001).

Ved horisontal orientering beveger vi oss, som nevnt, ”utover” i organisasjonen og etablerer kontakter der i stedet for å følge hierarkiet i den formelle organisasjonen. Dette blir gjerne kontakter - som har status på linje med oss selv, noe som også kan ha betydning.
Forholdet mellom vertikal og horisontal orientering fremkommer ved å dividere variablen vertikalt på variablen horisontalt. Variablen form har høye verdier eller lave verdier avhengig av forholdet mellom **vertikalt** og **horisontalt**.

Illustrasjonen nedenfor sier noe om horisontal orientering og sosial kapital. Kurven samsvarer med teorien.

![Figur 14: Horisontal orientering i nettverket og sosial kapital](image)

Når horisontal orientering øker – øker også sosial kapital.

Som en oppsummering kan vi si strukturer (under indikatoren sosialt nettverk) beskriver mønsteret av forbindelser mellom aktører. Strukturer inngår i det jeg senere omtaler som sosial struktur.

Neste variabel under sosialt nettverk er **nettverksoperasjoner**. De beskriver hva som skjer i det etablerte nettverket. Nettverksoperasjoner består av flere variable hvor gjensidighet og responsivitet er spesielle. Gjensidighet sikrer at nettverket består. Responsivitet sikrer at vi greier å nyttiggjøre oss ressursene som ligger i nettverket. **Nettverksoperasjoner** består av følgende subvariable:

- gjensidighet (bytte)
- kunnskapsdeling
- responsivitet
- praktisk samarbeid


De fleste holder ikke nøye regnskap med ytelser og gjenytelser. De yter hjelp der det trengs, uten særlig tanke om å få noe tilbake. De blir heller ikke skuffet om gjenytelsen
ute blir. Forholdet mellom ytelse og gjenytelser er dessuten svært sammensatt i organisasjoner. Ofte er det slik, at de som yter hjelp belønnes på andre måter enn gjennom gjenytelser fra de som fikk hjelp, noe som gjør at et ellers ubalansert bytteforhold på individplanet, likevel kan oppleves som ”greit nok”. Ytelser kan bli gjort opp gjennom lønn, karriere osv.

Gjensidighet er satt sammen av to faktorer som kan omtales som ”det du gir til andre” og ”det du får tilbake fra andre”. Den første har fått variabelbetegnelsen ”gir”, mens den andre har fått betegnelsen ”fått-tilbake”. Uttrykket for gjensidighet utgjøres av differansen mellom de to. Variabelen gjensidighet kan dermed uttrykkes slik: Gjensidighet= gir - fått-tilbake.

Uttrykket for det du ”gir” beregnes gjennom spørsmål som går på villighet til å hjelpe andre. Flere spørsmål er slått sammen. Dess høyere skår på disse spørsmålene, desto mer villig er du til å gi. Det du får tilbake er lik resultatet av spørsmålet nedenfor, samt en beregnet variabel.

- Hvis noen i ARC fikk problemer av personlig art og trengte hjelp, hvor sannsynlig er det at en eller flere i ARC vil tre støttende til?

I tillegg er det beregnet en verdi for det du ”får tilbake gjennom nettverket”.

Det er dette som utgjør variablen ”fått-tilbake”. Se beregninger i vedlegg D.

Neste (sub)variabel er kunnskapsdeling. Denne dreier seg evne og villighet til å dele med andre. Vi deler informasjon, kunnskaper og erfaringer. Disse kan vi dele med andre uten at vi egentlig gir noe fra oss. (Jeg har satt informasjon på linje med kunnskap og erfaringer).


Det å være lite villig til å dele med andre er ikke nødvendigvis noe som kommer ”innenfra (individet)”, men er like gjerne ”utenfra”. Utenfra i den forstand at det ligger i forholdet mellom mennesker. Mangel på tillit kan være en årsak, mangel på respekt kan være en annen. Manglende respekt kan føre til at vi mener det ikke er så nøyde, om den andre føler seg lurt. Vi bryr oss ikke med eventuelle sure reaksjoner.

Å være lite villig til å dele kan også ha noe med objektene som deles å gjøre. Hvis det som gis/deles er spesielt verdifullt for oss, har vi forventninger om gjenytelse. Har vi grunn for å tro at denne gjenytelsen ute blir, gir vi motvilling slipp på det vi har.
Å ha makt, kan være en årsak til at vi ikke deler med andre. Den mektige behøver strengt tatt ikke dele med noen (Grimen 2009:61).

At erfaringer, kunnskaper og informasjon deles er av stor betydning. Organisasjonen som helhet tjener på dette. At noen mangler informasjon på et gitt tidspunkt, kan for eksempel gå utover koordinering/samordning i en organisasjon. Å dele kunnskaper og erfaringer med andre er en forutsetning for å få organisasjoner til å fungere.

Den tredje variabelen under operasjoner er responsivitet. Dette dreier seg først og fremst om individets evne til å reagere/respondere på andre mennesker, hendelser, informasjon, osv.


Det første spørsmålet, som inngår i variabelen responsivitet, går på det å få energi og motivasjon av å arbeide sammen med andre. Mekanismene er slik:


Siste (sub)variabel under nettverksoperasjoner er **praktisk samarbeid**. Denne fanger opp det som ikke dreier seg om gjensidighet (bytte), kunnskapsdeling og responsivitet.

Den siste variabelen under sosialt nettverk er **ressurser**. **Ressurser er inkorporert i sosiale strukturer, og kan benyttes for og nå bestemte mål** (Lin (2001)). Ressurser er konstruert med grunnlag i spørsmålene om rådspørring. Det er altså brukt samme teknikk som for å beregne utstrekning (størrelse) av nettverket. Dess flere en rådspør horisontalt - desto mer ressurser snakker vi om. (Jeg er klar over at dette kan være en påstand som kan diskuteres).

Variabelen er lik produktet av **utstrekning + tilgjengelighet**, her kalt **omfang** multiplisert med en faktor som vi kan si står for **kvalitet i nettverket**. Denne ”kvalitet i nettverket” er beregnet på grunnlag av data i undersøkelsen, dvs. som gjennomsnitt av spørsmålene som inngår i det jeg har kalt individ- og kontekst-delen. Kvalitet i nettverket utgjør **pris**.

Formel for beregning av ressursverdi blir dermed slik: **omfang * pris= ressursverdi**. Vi kan si ressursverdien øker proporsjonalt med antall kontakter (se figur):
Hvis individ x har 20 kontakter i nettverket og gjennomsnittlig dyktighet – faglig og sosialt i organisasjonen, altså pris, er lik 3.8, får vi verdi på x’s ressurser lik (3.8 \times 20) = 76.

Figur 15: Ressursberegning(illustrasjon)

Prisberegningen er gjort på en slik måte at pris, som vi altså kan si er lik dyktighet – faglig og sosialt, blir prisen de andre står for. (Jeg er unntatt i prisberegningen. Det er prisen på de andres ressurser jeg er interessert i). Ressursverdi vil dermed bli produktet av mitt eget omfang av nettverket (kontakter), mens prisen er basert på de andres dyktighet – faglig og sosialt, altså ikke min egen dyktighet.

I virkeligheten behøver det ikke å være en lineær sammenheng mellom pris og antall kontakter, slik som fremstilt i grafen. To forhold kan påvirke prisutviklingen:

1) Prisen vil avta etter hvert som antall kontakter øker. Når nye kontakter med samsvarende ressurser føyes til nettverket vil den siste ha mindre verdi (som ressurs) enn den forrige. (Prinsipp i økonomi). Vi vil da få et annet kurviformål enn det kurven her viser (krummet kurve).

2) Ressursene er unike og den siste kontaktens ressurser er like mye verdt som den forrige. Det er trolig den siste som er mest relevant i sosial kapital.

Vi kan si at ressursverdi representerer den initielle verdien av ressursene. Hva det enkelte individ klarer å få ut disse ressursene vil avhenge bl.a. av evnen til å konvertere ressursene. Jamfør responsivitet.

Nettverk og kontekst

Når du opererer i nettverket er du på samme måte som i den individuelle delen også under påvirkning fra omgivelsene, dvs. kontekst. Hvor mye eller lite du lar deg påvirke avhenger av de samme forhold eller betraktninger som i den individuelle delen. Det som er nytt her er at du er i samhandling med konkrete andre, og disse andre vil, i utgangspunktet, utsettes for samme påvirkning som du. Begge er i samme situasjon. En kompliserende faktor er at du og samhandlingspartner(e) kan oppfatte samme påvirkning forskjellig. Dette er noe som naturligvis kan føre til misforståelser.

I individdelen sa jeg en del om samhandling. Flere variabler i nettverk kan sies å dreie seg om samhandling. Det kan nevnes:
Oppsummering

Med bakgrunn i gjennomgangen av nettverksdelen, foran kan vi si det som karakteriserer en person med høy skår på nettverksdelen, er:

- har et relativt stort nettverk (utstrekning)
- har en horisontal orientering i nettverket
- har god tilgang til ressurser i nettverket
- har balanse i forholdet mellom "å gi og ta", dvs. i gjensidighet

C. Kontext

Kontext omfatter en aktørs (et individs) ”omgivelser”. Med ”omgivelser” tenker vi på faktorer som andre mennesker, kultur, miljø og forskjellige fysiske objekter (Schiefloe 2003).

Kontext vil virke inn på hvordan vi tolker forskjellige hendelser. ”Gjennom vår delaktighet i og tolkning av en hendelse, kan hendelsesforløpet påvirkes av vår oppfatning av hendelsens kontext” (Rosenmeier 2005). Bevisst eller ubevisst påvirkning fører til at vi ofte handler annerledes enn vi ellers ville ha gjort. Når vi vurderer vår tiltro til ledelsen vil vi være under påvirkning fra kontext. *Har ledelsen klart å skape samhold og fellesskap?*

Påvirkning fra kontext kan gi både positive og negative utslag, eller for så vidt ikke utslag i hele tatt. Ofte er vi utsatt for ubevisst påvirkning.

*Kontext* skiller seg fra de to andre delene/dimensjonene (individ og nettverk).

Aktøren er ikke i direkte ”inngripen” med faktorene i kontext, slik han/hun vil være i forbindelse med for eksempel faktorer i nettverk.

Den kontekstuelle dimensjonen består først og fremst av strukturelle og kulturelle faktorer, dvs. noe som er der, og som er uavhengig av enkeltindivider. Kontext ligger med andre ord utenfor individet. I tillegg til struktur og kultur, som her avgrenses til å gjelde den interne organisasjonen, har jeg tatt med noe om organisasjonen sett utenfra, uttrykt gjennom ”omdømme” eller goodwill. Dette omdømmet formidles gjennom (andre) mennesker. En aktør har altså ikke bare struktur og kultur (som kontext) å forholde seg til, men også ”andre mennesker”.

Kontext kan fremstå som en form for ”kollektiv bevissthet”. Dette er et begrep som ble brukt av Durkheim (Andersen, 2004). Den kollektive bevisstheten ligger utenfor individet, men er skapt av mennesker. Den kollektive bevisstheten må vedlikeholdes. Dette
vedlikeholdet skjer gjennom vanemessige handlinger og ritualer. Den kollektive bevisstheten holdes intakt av mennesker. Men hva betyr det at den er utenfor individet? Vi kan si den kollektive bevisstheten er utenfor det enkelte individ. Om et individ ikke bidrar i vedlikeholdet av den kollektive bevisstheten, vil den kollektive bevisstheten likevel ikke forsvinne, verken for dette individet eller andre. I følge Durkheim (Andersen, 2004) vil den kollektive bevisstheten være mer enn summen av det enkelte individs bevissthet, dvs. tro, overbevisning, verdier, etc. På samme måte sier vi at sosial kapital for organisasjonen som helhet er mer enn summen av det enkelte individs sosiale kapital.

Vi har tidligere fremstilt organisasjonen som et nettverk. Vi skiller her mellom organisasjonen som nettverk og organisasjonen som en form for kontekst. Mens organisasjonen som nettverk kan forstås som posisjoner og koblinger mellom dem, kan organisasjonen som kontekst forstås som særlige strukturelle og kulturelle faktorer, og i utgangspunkt noe som er felles for alle. Det som karakteriserer en organisasjon (som kontekst) er:

- Alle kan bidra til vedlikehold/opprettholdelse (av organisasjonen)
- Komponenter i organisasjonen påvirker våre handlinger; bevisst eller ubevisst.
- Alle kan ha nytte av komponentene som ingår (i organisasjonen)
- Hvis et individ forlater (slutter i) organisasjonen betyr det liten eller ingen endring i denne delen, dvs. i strukturelle og kulturelle faktorer.

Slik vil en organisasjon, som betraktes som kontekst, utgjøre en stabil dimensjon i sosial kapital.


Det er en annen kategori andre mennesker som blir del av kontekst. Det er de du vanligvis ikke har kontakt med, men som like fullt er ”der” og bevisst eller ubevisst påvirker deg. Vi kan si det slik: Mennesker i en kontekst er mennesker i sin alminnelighet, dvs. de du ikke har et direkte forhold til. Dermed består kontekst, i tillegg til faktorene som allerede er nevnt, også av andre mennesker, men da som mennesker i sin alminnelighet. Disse befinner seg utenfor organisasjonen og utenfor nettverket.

**Hvorfor er ikke relasjoner og nettverk sett på som kontekst?**


I relasjoner og nettverk påvirkes du av samhandlingspartneren. Denne påvirkningen er vanligvis konkret og utøves av en bestemt person (samhandlingspartneren), og kan sammen med denne personen forstås og vurderes og gi deg anledning til selv å avgjøre om du skal la deg påvirke eller om du skal ignorere den.

**Dimensjonen eller delen kontekst** er delt i følgende indikatorer:

7. Fellesskap
8. Normer og forskrifter
9. Organisasjonens goodwill (omdømme)

**Felleskap og normer og forskrifter** dreier seg om faktorer som vedrører den "indre organisasjon", mens organisasjonens goodwill (omdømme) dreier seg om den "ytre organisasjon". Se Martinussen (1984) – indre og ytre samhandlingsbetingelser

**Indikator nr. 7: Fellesskap**

Felleskap er delt i følgende variabler:

- samhold
- verdifelleskap

I fellesskap blir vi ivaretatt og vist omsorg (Bø 2005:15). Det at noen bryr seg er viktig for selvfølelse og identitet. Fellesskap bekrefter forankring og tilhørighet. Vi blir trygge på

**Samhold og fellesskap** oppstår gjennom felles interesser, for eksempel faglige. Samhold kan vises gjennom oppslutning om mål og oppgaver. Samhold kan gi utslag i ønske om at organisasjonen skal bestå og utvikles. Sterke ønsker om å trygge arbeidsplassen kan føre til samhold og fellesskap.

I fellesskap er det viktig med kontinuitet og forutsigbarhet. Det kan imidlertid være en utfordring å balansere fellesskap mot for eksempel frihet og selvbestemmelse (se medvirkning). Konsekvensen av frihet og selvbestemmelse for en kan bety forandring og usikkerhet for andre.


Når det gjelder **verdifellesskap** (den andre variabelen) kan vi si: Mennesket er et sosialt vesen. I stor grad dannes selvbildet, interesser og behov gjennom ulike sosialiseringsprosesser (Martinussen 1984). For at sosialiseringsprosessen skal fungere må det ligge et **verdifellesskap** i bunn (Martinussen 1984).

Verdifellesskapet, som uttrykkes her, fremkommer gjennom beregning av grad av felles verdier i organisasjonen. Utgangspunktet for beregningen er en liste i spørreskjemaet med 10 verdiutsagn. Se spørsmål 36. Responsenten ble bedt om å krysse av for de tre viktigste. På samme måte som for omfang av nettverk et, har jeg laget en egen skala. Verdiutsagn:

| Å føle trygghet for arbeidsplassen | Å ha ledere og kollegaer som bryr seg om meg | Å kontinuerlig lære og utvikle meg | Å lykkes i den stillingen jeg har |

Dette er de utsagn som har fått flest nomineringer, og samtidig har tilfredstillende korrelasjon. Jeg har altså sett bort fra utsagn som ikke så ut til å ha noen sammenheng (korrelasjon) med andre faktorer (variable) i sosial kapital. De respondentene som har nominert de 4 utsagnene
er av de som har mest sosial kapital. Vi er dermed trygge på at disse 4 utsagnene kan inkluderes som del av sosial kapital.

**Indikator nr. 8: Normer og forskrifter**

Normer og forskrifter har disse variablene:

- normer
- samarbeidsimperativ


Spørsmålet/påstanden som er brukt i denne variabelen er slik (spørsmål 35.1):

- "Det er viktig å bidra til at andre lykkes i jobben"

"Vi har å gjøre med en norm når ”retten” til kontroll av en handling ligger hos andre enn de som utfører handlingen” (Schiefloe 2003:143). Normer virker som strukturer, men er forankret i kulturen. En norm kan defineres, som en forskrift avledet av verdier (Bø 2005:26).


Etterlevelse av normer dreier seg om holdninger. Hvis normer skal bety noe må det handler til. Se beskrivelse av forskjellen mellom holdning og handling foran ("Spørreundersøkelsen"). Variabelen gjensidighet foran kan være eksempel på handlinger som følger av en norm. Stor grad av gjensidighet kan bekrefte at det handles i henhold til normen, dvs. vi bidrar til at andre lykkes. Det er ikke nok å mene det er riktig at andre lykkes.

Det må også handles slik at andre lykkes.

Det er i møtet med konkrete andre at normer aktualiseres. Normer oppfattes som "styrende” i relasjoner og nettverk, fordi relasjonspartneren sannsynligvis også holder seg til normene. Dette gjelder både i relasjoner av kortere og lengre varighet.

Det andre forholdet (forskrifter) dreier seg mer om en form for organisatorisk imperativ enn en norm i vanlig forstand. En form for ”press” på å samarbeide med andre. Det er for eksempel poengtert fra ledelsens side at samarbeid er en betingelse for å lykkes med arbeidet. Sanksjonen vil være - ikke å nå egne mål. Spørsmålet som ligger til grunn er:

- "Hvis jeg skal nå mine egne mål må jeg samarbeide med andre"

**Indikator nr. 9: Organisasjonens goodwill**
Organisasjonens goodwill dreier seg om omdømme. Merk at indikator og variabel her er det samme. Indikatorer organisasjonens goodwill er ikke delt i variable. Spørsmålene går direkte inn i indikatoren. Spørsmålene var slik (spørsmål 19 og 46g):

- Hva kan du si om ARCs omdømme (goodwill)?
- "ARC har en sterk posisjon i Hydro Aluminium"

Goodwill/omdømme dreier seg her om den tillit (goodwill) du tror organisasjonen har utenfor egen organisasjon, samt dens posisjon og anerkjenning i de andre Hydro-enhetene. Goodwill har en kollektiv karakter; er tilgjengelig for alle. Derfor kan goodwill/omdømme også betegnes som kollektiv goodwill.

Kommentarer til kontekstdelen

Virkningen av den kontekstuelle dimensjonen kan bli dobbelt da jeg summerer kontekst sammen med individ og nettverk for å danne uttrykket for sosial kapital. Dobbelt, fordi det kan hevdes at faktorer i kontekst allerede er tatt med i den individuelle dimensjonen og nettverksdimensjonen. For eksempel kan virkningen av "samhold", som er en av faktorene i den kontekstuelle dimensjonen, allerede være innebygget i en eller flere av faktorene i den individuelle dimensjonen og nettverksdimensjonen. Dette kan for eksempel være tilfelle for relasjonsmestring. Aktøren vil trolig vurdere graden av samhold i organisasjonen når han/hun skal bedømme egen evne til relasjonsmestring. Lite samhold kan for eksempel føre til tilbakeholderhet ved innåelse i relasjoner. Godt samhold kan motiverer til innåelse av relasjoner. Slik kan vi si at respondentens oppfattelse av egen relasjonsmestring er avhengig av oppfattelsen av samholdet i organisasjonen. Evt. slik dobbleffekt har imidlertid først og fremst betydning ved måling.

Oppsummering

En person med høy skår på kontekstdelen karakteriserer slik:

- mener organisasjon har et godt samhold med få konflikt
- har verdier felles med de andre
- mener organisasjon har godt omdømme

11.2 Samlet oversikt - alle indikatorer og variabler

<table>
<thead>
<tr>
<th>INDIKATORER</th>
<th>VARIABLER</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Individuell goodwill</td>
<td>Anerkjennelse og oppmerksomhet</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Støtte</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Tillit (du har)</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Tillit og tiltro til mennesker og organisasjon</td>
<td>Tillit til andre</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ledelse</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Tiltro til system og organisasjon</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Forankring og tilhørighet</td>
<td>Tilhørighet</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Mestring</td>
<td>Self-efficacy</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------</td>
<td>---------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Medvirkning</td>
<td>Relasjonsmestring</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Formell struktur</td>
<td>Koordinering</td>
</tr>
<tr>
<td>Kontakt - med enhetene</td>
<td>Arbeidsorganisering</td>
</tr>
<tr>
<td>6. Sosialt nettverk (uformell struktur)</td>
<td>Strukturer</td>
</tr>
<tr>
<td>Nettverksoperasjoner</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7. Fellesskap</td>
<td>Samhold</td>
</tr>
<tr>
<td>Verdifellesskap</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8. Normer og forskrifter</td>
<td>Normer</td>
</tr>
<tr>
<td>Samarbeidsimperativ</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

| 9. Organisasjonens goodwill (omdømme) |

| Figur 16: Samlet oversikt - indikatorer og variable |

Av plasshensyn har jeg utelatt deling av variabler i subvariabler. Subvariabler fremgår av vedlegg A.

### 12. Effekter (av sosial kapital)\(^{12}\)

Jeg begynner med å se på hva som er typisk for en person og en organisasjon med høy sosial kapital. I stedet for indikator/variabelbetegnelser har jeg formulert setninger (påstander) som skal si noe om den egentlige indikatoren/variabelen som ligger bak. Hver setning/påstand refererer til en indikator/variabel og er avledet av denne indikatoren/variabelen.

Jeg har tatt med noen korrelasjonstester (tester er også gjennomført tidligere i modellbyggingen) for å vise sammenhenger som er spesielle. Dette gjelder helst de det ikke er sagt noe om i gjennomgangen foran. Det samme er gjort på organisasjonsnivå.

#### 12.1 Direkte og indirekte effekter av høy sosial kapital

Et individ med høy sosial kapital (her: høy skår på alle underliggende spørsmål) kan karakteriseres slik (se fotnote):

- **Er tilfreds**
  Medvirkning gir mening i arbeidet (gjennom betydningsfulle oppgaver) (R=0,465)\(^{13}\).

- **Identifiserer seg med organisasjonen**

\(^{12}\) På tross av problemene med å skille effekter og sosial kapital i seg selv (se foran) forsøker jeg her å si noe om effekter av sosial kapital.

\(^{13}\) R = korrasjonskoeffisienten. Her mellom ”medvirkning” og ”mening i arbeidet”.
• Er trygg og selvstendig
  Sjelden frustrert. Kjenner de andre godt og vet hva som forventes (forutsigbarhet). Lite avhengig av andre (folk i enhetene) (R=460)\textsuperscript{14}.

• Mestrer omgang med andre
• Har tillit hos de andre (ledelse og kollegaer)
• Effektiv og er omstillingsdyktig
• Har tro på egen evne til å løse problemer
• Har god tilgang til ressurser i nettverket
  Har høy individuell kapital (høy skår på individuelle og relasjonelle ferdigheter), og et medfølgende stort og tilgjengelig nettverk, noe som gir god tilgang på ressurser.

I en organisasjon er effektene av høy sosial kapital:

• Effektiv samhandling mellom alle deler i organisasjonen
  Ansatte kjenner hverandre og kan forutse reaksjoner (forutsigbarhet). Godt informert. Effektive arbeidsprosesser. Samordning/koordinering fungerer bra. Sterk tilknytning til organisasjonen fører til at ansatte tar ansvar (R=0,569)\textsuperscript{15}. Godt selvbilde (ansatte), og ansatte med tro på egen evne til å tale ulike situasjoner fører til effektivitet og handlingsdyktighet, noe som gjør at organisasjonen også fremstår som effektiv (R=0,386)\textsuperscript{16}. Ansatte stoler på hverandre. Deler kunnskap og erfaringer. Samarbeider godt (R=0,348)\textsuperscript{17}.

• Effektiv og respektert ledelse

• Samhold og fellesskap
  Hjelper og støtter (R=0,448)\textsuperscript{18}. Få konflikter. I en viss grad felles verdier.

• Positiv syn på egen organisasjon

12.2 Konsekvenser av indikatorer og variabler
Modellen ble konstruert som en hierarkisk modell med følgende nivåer (fra topp til bunn):

14 Mellom ”ikke å være frustret” og være ”lite avhengig av andre”.
15 Følelse av ”å utrette mye og være effektiv” og ”forankring og tilhørighet”
16 Mellom individuell effektivitet og organisasjonens effektivitet
17 ”Å dele erfaringer” og ”det å samarbeide godt”
18 Mellom individuell støtte og samhold
Til sosial kapital hører en eller flere indikatorer, til en indikator hører en eller flere variabler, til en variabel et eller flere spørsmål.

Sosial kapital har konsekvenser eller - mer riktig - vi kan si indikatorer og variable har konsekvenser.

Jeg har foreløpig valgt å si at konsekvenser er ”noe ved siden av” den egentlige indikatoren eller variabelen. Vi kan for eksempel si: ”Hvis vi har mye individuell goodwill - har vi også et godt selvbalde”.


Kan konsekvenser likestilles med effekter av sosial kapital i seg selv? Dette diskuteres senere.
Figur 17: Konsekvenser av individuell goodwill
Individuell goodwill inngår i sosial kapital og har en direkte effekt på sosial kapital. Men vi kan også si at individuell goodwill har konsekvenser for/indirekte effekter på selvbilde, handlingsrom, mm. Dette kan betegnes her som en konsekvens av individuell goodwill.

Nedenfor har jeg satt opp konsekvenser pr. indikator. Tabellen må leses slik: Individuell goodwill har konsekvenser for/påvirker selvbildet og handlingsrommet (se kolonne under individuell goodwill), tillit og tiltro har konsekvenser for handlingsrommet, forankring og tilhørighet påvirker selvbildet (tilhørighet og identitet) og motivasjon og drivkraft, osv.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Individuell goodwill</th>
<th>Tillit og tiltro</th>
<th>Forankring og tilhørighet</th>
<th>Mestring</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Selvbildet</td>
<td>Handlingsrom for tillitsmottaker</td>
<td>Selvbildet</td>
<td>Motivasjon og drivkraft</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>tillitsgiver</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Formell struktur</th>
<th>Sosialt nettverk</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Handlingsrom</td>
<td>Sosialt nettverk</td>
</tr>
<tr>
<td>Motivasjon og drivkraft</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fellesskap</th>
<th>Normer/forskriver</th>
<th>Organisasjonens goodwill</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Lagånd og fellesskap</td>
<td>Handlingsrom</td>
<td>Selvbildet</td>
</tr>
<tr>
<td>Forutsigbarhet</td>
<td></td>
<td>Motivasjon og drivkraft</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figur 18: Oversikt over hva som påvirkes av indikatorene i individ, nettverk og kontekst.

Medvirkning er en svært viktig kilde til motivasjon. En annen kilde er selve arbeidsoppgavene, dvs. om de er interessante og/eller spesielt betydningsfulle (se variabel: mening og tilfredshet). Det er relativt sterk korrelasjon mellom variablene anerkjennelse og oppmerksomhet, medvirkning og innflytelse, samt mening og tilfredshet. Dette betyr (stort sett) at en som får lite anerkjennelse og oppmerksomhet også medvirker lite og har lite meningsfulle oppgaver.

Konsekvensene av indikatorene jeg har ført i tabellen kan belegges empirisk. Korrelasjonstester er gjennomført. Korrelasjonen mellom for eksempel organisasjonens goodwill (som indikator) og selvbildet (som konsekvens av bl.a. indikatoren individuell goodwill) er 0,553.


12.3 "Fra konsekvenser til effekter av sosial kapital"

Er det disse konsekvensene som er effektene av sosial kapital? I så fall - hva er betingelsene for at noe kan kalles effekter? Jeg har satt opp noen "regler":

- Effekter må være noe som kommer "etter" sosial kapital (intuitivt)
- Det må kunne virke rimelig (må kunne antas, virke logisk) at en komponent som effekt har større verdi enn samme komponent som kilde (kilder og effekter det samme).
- Effekter kan beskrives som resultat av adferd og handlinger (funksjoner). En effekt av sosial kapital er at jeg for eksempel "styrker mitt selvbilde".

Effekter er delt i individuelle og kollektiv effekter. For hver av effektene har jeg her vist hvilke indikatorer og variable som utgjør disse effektene. Vi er da tilbake til det Adler & Kwon (2001) hevdet at noen variable kan være både kilder og effekter.
Individuele effekter

<table>
<thead>
<tr>
<th>Selvbildet:</th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Individuell goodwill</td>
<td>3,6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tilhørigkeit</td>
<td>4,3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Self-efficacy</td>
<td>3,8</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mening og tillfredshet</td>
<td>4,1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gjennomsnitt</td>
<td>3,8</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Handleingsrom:</th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tillit (du har)</td>
<td>3,8</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Strukturer</td>
<td>3,7</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Normer og forskrifter</td>
<td>4,4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Personlig effektivitet (utretter mye)</td>
<td>3,9</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Koordinering</td>
<td>3,6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeidsorganisering</td>
<td>4,1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ressurser</td>
<td>4,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gjennomsnitt</td>
<td>3,9</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Motivasjon og drivkraft:</th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Medvirkning</td>
<td>2,9</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Organisasjonens goodwill</td>
<td>4,4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gjennomsnitt</td>
<td>3,6</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kollektive effekter

<table>
<thead>
<tr>
<th>Lagånd og fælleskap:</th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Samhold</td>
<td>3,8</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gjensidighet</td>
<td>4,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gjennomsnitt</td>
<td>3,9</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Forutsigbarhet:</th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Oversikt</td>
<td>3,6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tillit til andre</td>
<td>4,2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gjennomsnitt</td>
<td>4,0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figur 19: Oversikt over effekter av sosial kapital

![Image](image.png)

Tillit (du har) inngår både i selvbildet og i handlingsrom.

I tabellen har jeg brukt betegnelser som sier noe om effektresultat mer enn selve effektene. Vi kan si effektene ligger bak de begrepene jeg har brukt. Dette betyr at vi i stedet for selvbildet kunne skrevet ”jeg styrker selvbildet” og i stedet for handlingsrom kunne skrevet ”jeg utvider handlingsrommet”, osv.

Vi kan også si at bak selvbildet ligger for eksempel ”jeg er trygg og sikker, jeg har tro på egne krefter, osv. Bak handlingsrom ligger ”jeg har frihet og kan arbeide selvstendig, jeg har tillit hos de andre, osv”.

Jeg skiller mellom kollektiv effekter og organisasjonseffekter. Organisasjonseffektene er først og fremst summen av alle de individuelle effektene.

13. Sosial kapital og sosiale verdier (som effekter)

Den viktigste effekten av sosial kapital er sosiale verdier. Å bygge sosial kapital for seg selv og for organisasjonen er å bidra til å skape sosiale verdier. Sosiale verdier er det vi i modellen har beskrevet som anerkjennelse og oppmerksomhet, støtte, tillit, tilhørighet, mening, mestring, osv. Det er selvsagt nødvendig med både arbeidsinnsats og faglig kompetanse, men like viktig er evne til å skape sosiale verdier. Ansatte som også har evne å skape sosiale verdier er de som vil bli ettertraktet (Heckscher & Adler 2006: 1-78).

Hvis de ”riktige” sosiale verdier er til stede vil det dra med seg effektivitet og økonomisk uttelling. Hvorfor er det slik? Jeg nevner noen eksempler.

Tillit er en særlig viktig sosial verdi. Hvis vi kan stole på andre, og stole på det de har gjort, sparer vi tid og arbeid. Kontroll og overvåkning blir mindre nødvendig.
Hvis vi gjennom selvbestemmelse (medvirkning) øker motivasjon og drivkraft blir både innsats og kvalitet i arbeidet bedre.

Hvis vi gjennom tilbakemeldinger og ros øker selvbildet har vi også gjort noe (positivt) med arbeidsvilje, ansvarsfølelse og forpliktelser, mestringsevne og tro på egne krefter til å tåle forskjellige situasjoner og omstendigheter.

Hvis vi øker evnen til responsivitet vil vi få mer utbytte av ressursene i organisasjonen.

Hvis vi gjennom kunnskapsdeling øker kompetansenivået vil vi få forbedret kvalitet i både eksterne og interne leveransene (leveranser – i vid betydning).

Hvis vi gjennom organisering kan skape meningsfullt arbeid vil både motivasjon og tilfredsstillelse øke.

Hvis vi gjennom fellesskap kan skape trygghet vil vi få økt oppmerksomhet og konsentrasjon om arbeidet og organisasjonen.

Hvis vi bedrer koordineringen (sosial verdi: samhandling) vil organisasjonens effektivitet øke.

I motsetning til effekter i forrige kapittel er disse ikke avledet av kilder til sosial kapital eller sosial kapital i seg selv, men utgjøres av selve komponentene i sosial kapital, noe jeg viste eksempel på i begynnelsen av dette kapitlet. Det er ikke slik at alle komponentene i sosial kapital nødvendigvis er sosiale verdier.

14. Modellkvalitet
Her vurderes oppnådd kvalitet i modellen. Fordeling av sosial kapital er sett som en kvalitetsindikator. Dette gjelder bare hvis vi kan hevde at fordelingen er normalfordelt.

14.1 Fordeling/normalfordeling (sosial kapital)
Gjennomsnittlig sosial kapital er lik 3.8 på en skala fra 1 til 5. Spredning fra vel 3,3 til ca. 4,4. Kurven er (tilnærmet) normalfordelt.

Figur 20: Sosial kapital - fordeling

14.2 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet
Reliabilitet er et rent empirisk spørsmål. Reliabilitetstester kan gjennomføres ved gjentatte målinger, dvs. ved å gjennomføre en spørreundersøkelse flere ganger på samme utvalget. Av praktiske årsaker blir dette sjelden gjort. Slik retesting kan dessuten være vanskelig å vurdere da respondenten i mellomtiden kan ha forandret standpunkt.

Reliabilitet måler indre konsistens. Konsistensen er størst for faktaspørsmål, vanligvis mindre for holdningsspørsmål. Det er vanlig å gjennomføre en statistisk analyse av målingenenes konsistens.

Figur 21: Reliabilitetstest I

Det er ikke mulig å beregne reliabilitet for indikatoren nr. 9, da indikatoren ikke er delt i variabler. I følge Ringdal (2001:168) bør Cronbach’s alfa helst være over 0,7. Jeg oppnår dette i litt over halvparten av tilfellene.


Figur 22: Reliabilitetstest II

Forklaring:

Korrelasjon med skala: korrelasjon mellom hver enkelt indikator og skalaen (sosial kapital).
I følge Ringdal (:360) er minstemål for korrelasjon med skala 0,40.
**Felles korrelasjon:** viser hvor stor andel som en indikator har felles med andre. Den er identisk med den multiple korrelasjønskoeffisienten (R²) i en regresjonanalyse, der indikatoren (i) er avhengig variabel og de øvrige uavhengige variabler.

**Alfa - hvis utelatt:** Cronbach’s alfa hvis indikatoren (i) utelates. Når vi tar ut en og en indikator fremkommer naturligvis endringer i alfa (samlet alfa). Se kolonnen lengst til høyre i tabellen.

Vi ser her at spesielt normer og forskrifter har lite felles korrelasjon med skala og med de andre indikatorene (variablene).

Neste graf viser endring i samlet alfa hvis den aktuelle indikator utelates.

![Endring i alfa - hvis indikatoren tas ut](image)

**Figur 23: Endring i alfa ved uttak av en variabel**

Vi ser at normer og forskrifter ikke bidrar til samlet reliabilitet. Se også tabell I og II foran. Hvis vi tok ut denne ville samlet reliabilitet øke. Hvis vi tar ut en av de andre ville samlet reliabilitet reduseres. Vi ser at resultatet her har sammenheng med resultatet vist i tabellene reliabilitet I og II. Normer og forskrifter har lav reliabilitet (egen). Se tabell I. Videre har normer og forskrifter lav korrelasjon med skala og liten felles korrelasjon med de andre indikatorene. Se tabell II.

**Validitet**

Dette går på forholdet mellom et teoretisk begrep og en indikator (empi). I validitetstester må det ligge en teoretisk vurdering. Det er ofte faglig strid om hva som kan sies å falle innenfor et teoretisk begrep. Validitet går på om en faktisk måler det en har til hensikt å måle.
Samsvar mellom teoretisk validitet og operasjonell (empirisk) validitet omtales som innholdsvaliditet. Innholdsvaliditet går på om de indikatorer som er valgt gir en rimelig dekning av det teoretiske begrepet. Kriterier for slik innholdsvaliditet er vanligvis subjektive.


Det er ikke noe objektivt mål på innholdsvaliditet, og kriterier for utvelgelse må nødvendigvis bli subjektive.

Det er vanlig å vurdere en variabel, ikke bare om den passer med hensyn til innhold, men også om korrelasjonen med de variablene den evt. skal kobles sammen med, er god nok. (Det er gjort i denne oppgaven).

Innholdsvaliditet er viktig også for det samlede resultatet, fordi indikatorer som måler samme fenomen, også gir konsistente resultater. Når variablene/spørsmålene, som inngår i samme indikator, måler samme fenomen vil dette vises gjennom korrelasjonsberegninger. En person som skårer høyt på en variabel, har en tendens til også å skåre høyt på de andre variablene, brukt i det samme begrepet. Dette vil i så fall bekrefte at variablene dekker de viktigste aspektene eller dimensjonene ved begrepet (Ringdal 2001:169).

15. Presentasjon av modelldata/resultater
Tallene tilhører imidlertid ARC. Dette går mer på fremstillingsform enn tallenes størrelse. Knyttes derfor til modellbeskrivelserne. Jeg tar for meg det som er spesielt for ARC i neste kapitel.

14.1 Variabler – rangert etter differansen mellom høye og lave verdier
Jeg har tatt for meg de to respondentene med lavest sosial kapital (respondent nr. 5 og 17), og sammenlignet deres variabelverdier med verdiene til de to respondentene med høyest sosial kapital (respondent nr. 1 og 33). Differansen mellom de to verdiene er uttrykt i %. Variablene er sortert i forhold til differansen og resultatet er fremstilt grafisk. Differansen sier hvor mye de laveste verdiene må øke for at vi skal komme på nivå med de høyeste. Denne
Fremstillingen kan brukes til å vise betydningen av variablene i sosial kapital. Sagt på en annen måte: Fremstillingen viser hvilke variabler som gir mest utslag på sosial kapital.

Figur 24: Variablene rangert etter antatt viktighet

I variabelen ”nettverksoperasjoner” inngår gjensidighet, kunnskapsdeling, responsivitet og praktisk samarbeid.

14.2 Profiler
Vi har sett at sosial kapital kan variere fra i overkant av ca. 3 til i 4,5. Dette betyr at noen har mye sosial kapital, mens andre ha lite. Hva er det som skiller de med lav sosial kapital fra de med høy sosial kapital? Jeg har brukt samme beregningsmetode som foran. Skalaen går fra 1 til 5. De respondentene med mest sosial kapital er angitt i kurven ytterst (aksemerke: firkant).
I tillegg til å si noe om forskjellen på høy og lav sosial kapital, viser denne fremstillingen også hvor på skalaen verdiene befinner seg.

Figur 25: Høy og lav sosial kapital – fremstilling av forskjeller

**Forklaring:**
I firkantene på utsiden har vi indikatorene fra 1 til 9. Innenfor firkantene kommer variablene. Tallet (i parentes) foran variabelnavnet står for nummer på den indikatoren variabel tilhører.

Forskjellene mellom høy og lav sosial kapital presenteres som differanse i gjennomsnittlig skalaverdi.

Forskjellene er størst for: anerkjennelse og oppmerksomhet, støtte, ledelse, tilhørighet, medvirkning, strukturer og ressurser. **Kan vi si noe om årsakene?**

**14.2.1 Underliggende årsaker til forskjeller**
Hvis vi går ”under” spørsmålene og variablene kan vi finne noen av årsakene. Disse kan vi her kalle **underliggende faktorer**. Vi kan si at en ”underliggende faktor” er indirekte årsak til variabelverdien. Den direkte årsak er spørsmålene brukt i variabelen.
Hensikten med underliggende faktorer er her å finne ”de egentlige” årsakene til lave gjennomsnittsverdier (skår). (I tillegg kan disse underliggende faktorene, i tillegg til de indikasjoner som direkte gis av modellen, peker på viktige forhold (strategiske) det er lurt å forholde seg til når vi skal utvikle sosial kapital).

Spesielt for spørsmål som går på intensitet (”ofte/sjelden”, mye/lite, osv.) kan det være behov for å si noe om underliggende faktorer. Et av spørsmålene som utgjør variabelen anerkjennelse og oppmerksomhet kan være eksempel:

- Får du ofte anerkjennelse og oppmerksomhet fra kollegaer og ledelse?

Svarene som utledes av spørsmålsstillingene gir naturligvis forklaring på variabelverdien. Får du sjelden anerkjennelse og oppmerksomhet fra kollegaer og ledelse blir verdien av variabelen lav. Ut fra spørsmålene i seg selv kan vi imidlertid ikke svare på hvorfor du får lite anerkjennelse og oppmerksomhet.

Det er gjennom intervjuer vi best kan få tak i underliggende faktorene, for eksempel ved å spørre ”hva tror du er årsaken til at du har liten tillit til leder?”. Intervjuer ble ikke gjort her.

Som et alternativ til intervjuer kan vi vurdere de korrelasjonsberegninger vi har gjort. Vi kan finne underliggende faktorer til en variabel ved å ta for oss samvariasjonen med de andre variablene, evt. indikatorene. (De underliggende faktorene er ofte variabler under andre indikatorer). Når vi sier at en underliggende faktor i anerkjennelse og oppmerksomhet er ”å bli vist tillit” ser vi dette om vi tar for oss variabelen tillit (du har). Den som har lite anerkjennelse og oppmerksomhet har også liten tillit hos andre. Altså, aktøren/respondenten blir ikke vist tillit. Imidlertid for å komme til bunns i dette må vi også se på de andre faktorene. Årsaken til at vedkommende ikke blir vist tillit er for eksempel at han/hun ikke holder seg til forventningene (noe med forholdet til andre eller arbeidsmåte å gjøre), er lite tilgjengelig og responsiv (væremåte) og at han/hun er lite effektiv og utretter lite (variabel: personlig effektivitet).

Beskrivelser av underliggende faktorene vil i stor grad samsvarer med de momenter som ble beskrevet i tilknytning til indikatorene/variablene foran (Se ”indikatorer og variabler”).

Ad. tabellen: Når jeg under anerkjennelse og oppmerksomhet sier ”blir vist tillit”, peker det på årsaken til forskjellen mellom de med høy og lav sosial kapital. De med høy sosial kapital blir vist tillit, de med lav sosial kapital blir ikke vist tillit, de med høy sosial kapital har tilgang til ressurser, de med lite sosial kapital har lite tilgang til ressurser, osv. En
annen måte å si det på er: Hvis du ”når frem (blir lyttet til”, ”har tillit” og ”yter andre hjelp” vil du sannsynligvis få støtte (se kolonnen ”støtte”). Den som har lite støtte må vurdere disse elementene.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Anerkjennelse og oppmerk.</th>
<th>Støtte</th>
<th>Ledelse</th>
<th>Tilhørighet</th>
<th>Medvirkning</th>
<th>Strukturer (nettverk)</th>
<th>Ressurser</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>▪ Blir vist tillit</td>
<td>▪ Når frem (blir lyttet til)</td>
<td>▪ Nedslagen – er nærverende og til stede (interessert)</td>
<td>▪ Positiv til organisasjonen</td>
<td>▪ Tro på egne evner</td>
<td>▪ Nettverk</td>
<td>▪ Har tilgang til ressurser</td>
</tr>
<tr>
<td>▪ Blir sett</td>
<td>▪ Har tillit</td>
<td>▪ Har tillit hos leder</td>
<td>▪ Trives sammen med de andre</td>
<td>▪ Har tillit</td>
<td>▪ Er responsiv</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>▪ God kontakt med de andre tillit</td>
<td>▪ Yter andre hjelp</td>
<td>▪ Medvirker</td>
<td>▪ Har tillit</td>
<td>▪ Føler tilhørighet</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>▪ Viser andre tillit</td>
<td>▪ Holder seg til forventningene (normer)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>▪ Er responsiv og tilgjengelig</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>▪ Er effektiv og utretter mye</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figur 26: Underliggende faktorer

En som har lav verdi på variabelen anerkjennelse og oppmerksomhet blir ikke vist tillit, blir ikke sett, har lite kontakt med de andre, holder seg lite til forventninger, har ikke tillit til de andre, er lite responsiv og føler selv å være lite effektiv.

14.3 Forsterkning og selvforsterkende prosesser i sosial kapital

**Sammenhengskraft**


**Sammenbindende prosesser**
Forskjellige arbeidsprosesser og systemprosesser har sammenbindingskraft. Men ikke bare slike prosesser er viktige, slik sett. Forskjellige andre aktiviteter som fører mennesker sammen har lignende virkning. Det kan for eksempel være målsettingsdiskusjoner, medvirkningsprosesser, samarbeidsprosjekter, statusmøter eller for så vidt ”hyggelig samvær” i eller utenfor organisasjonen. Se det jeg tidligere har sagt om for eksempel kontakt utenom arbeid. Prosesser med størst sammenbindende kraft er det jeg nedenfor kaller forsterknings- og selvforsterkende prosesser.

Forskjellen mellom sammenbindende og forsterkende prosesser er: i sammenbindende prosesser dreier det først og fremst om mennesker som bringes sammen, mens det i forsterkende prosesser dreier seg om at en bestemt aktivitet kobles en annen. En aktivitet forsterker en annen. I noen grad går disse prosessene over i hverandre.

**Forsterkning og selvforsterkende prosesser i sosial kapital**

Forsterkning og selvforsterkning kan ses som en indirekte effekt av sosial kapital. Teknisk sett er korrelasjon et bevis på forsterkning. Se eksempler på forsterkningsmekanismer - med utgangspunkt i *anerkjennelse og oppmerksomhet*. Følges fra ”Start”. Plusstegnet (+) betyr økning (forsterkning).

![Diagram som viser forsterkning i prosesser](image)

**Figur 27: Forsterkning (i prosesser)**

*(Dette er først satt opp ut fra det som virket rimelig. Deretter ble sammenhenger kontrollert).*

Her kan vi bruke korrelasjonsberegninger til å verifisere prosessene. Jeg har gjort det slik:
Jeg har sett på korrelasjonen mellom anerkjennelse og oppmerksomhet og de øvrige variablene som er med i figuren. Vi kan tenke oss at anerkjennelse og oppmerksomhet øker. Når anerkjennelse og oppmerksomhet øker – øker også verdien på alle tilknyttede variabler. Vi har sagt tidligere at en som ligger høyt på en variabel i sosial kapital også ligger høyt på andre variabler i sosial kapital (direkte tilknyttede variabler). Verdien her betyr skår (1 til 5).

**Korrelasjonen viser:**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variabel</th>
<th>Verdi</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Anerkjennelse og oppmerksomhet</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Føler å ha tillit (tillit du har)</td>
<td>382</td>
</tr>
<tr>
<td>Engasjerer seg og tar ansvar (medvirkning og involvering)</td>
<td>477</td>
</tr>
<tr>
<td>Samarbeider med andre, relasjoner og nettverk utvides (strukturer i sosial nettverk)</td>
<td>476</td>
</tr>
<tr>
<td>Tilgang på ressurser (ressurser i sosialt nettverk)</td>
<td>526</td>
</tr>
<tr>
<td>Nyttiggjør seg kunnskap (responsivitet i nettverksoperasjoner)</td>
<td>302</td>
</tr>
<tr>
<td>Utført jobb (personlig effektivitet i self-efficacy under mestring)</td>
<td>433</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(Variablene er oppgitt i parantes).

Det er tilfredsstillende sammenheng mellom komponentene i forsterkningsprosessen.

**Sammenhenger og forklaring av figuren**


For de fleste vil anerkjennelse og oppmerksomhet virke på denne måten. I stor grad vil det dreie seg om naturlige prosesser. I mange tilfelle foregår slike prosesser ubevisst. Vi reflekterer ikke over det som skjer.

Negativ utvikling kan vi få hvis aktøren utfører jobben dårlig. Han/hun får ”kjeft” og føler mistillit, lar være å engasjere seg og ta ansvar, bryr seg ikke om å samarbeide, nettverket skrumper inn, osv.

Vi kunne ha byttet ut ”anerkjennelse og oppmerksomhet” med ”egen tilfredsstillelse”, noe som trolig ville ha hatt samme virkning. Egen tilfredsstillelse ved godt utført arbeid kan være nok.
16. Indikatorer og variabler: deskriptive data (gjennomsnitt og spredning)

Merk at underlaget for den enkelte indikator og variabel som fremstilles nedenfor er fremstilt i vedlegg C. Fremstillingen er delt på individ, nettverk og kontekst.

_Forklaring på tabellen:_
Tallene – fra venstre til høyre – i første kolonne har vi gjennomsnitt, deretter spredning i gjennomsnitt (laveste og høyeste gjennomsnitt), samt prosent med henholdsvis høy og lav skår. Lav skår tilsvarer 1 eller 2 i skalaverdi, 4 og 5 står for høy skår. Altså, har jeg her ikke tatt med skalaverdi 3, midtdelen. Merk at jeg ikke presenterer lav og høy gjennomsnitt for subvariabler. (Subvariable: i de tilfelle vi har delt en variabel nok en gang). Merk at sum for subvariablene kommer over disse (i variabelen).
X1. Individ

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Gj. snitt</th>
<th>Gj.snitt Lavest</th>
<th>Høyest skår</th>
<th>Lav skår</th>
<th>Høy skår</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1) Individuell goodwill</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• anerkjennelse og oppmerksomhet</td>
<td>3,3</td>
<td>1,5</td>
<td>4,5</td>
<td>10 %</td>
<td>37 %</td>
</tr>
<tr>
<td>• støtte</td>
<td>3,7</td>
<td>2,5</td>
<td>5,0</td>
<td>4 %</td>
<td>63 %</td>
</tr>
<tr>
<td>• tillit (du har/du mottar)</td>
<td>3,8</td>
<td>3,0</td>
<td>5,0</td>
<td>0 %</td>
<td>74 %</td>
</tr>
<tr>
<td>• tillit fra kollegaer</td>
<td>3,7</td>
<td></td>
<td></td>
<td>0 %</td>
<td>71 %</td>
</tr>
<tr>
<td>• tillit fra leder</td>
<td>3,8</td>
<td></td>
<td></td>
<td>0 %</td>
<td>76 %</td>
</tr>
<tr>
<td>2) Tillit og tiltro (til mennesker og organisasjon)</td>
<td>3,8</td>
<td>3,1</td>
<td>4,4</td>
<td>4 %</td>
<td>72 %</td>
</tr>
<tr>
<td>• tillit til andre</td>
<td>4,2</td>
<td>3,0</td>
<td>5,0</td>
<td>2 %</td>
<td>91 %</td>
</tr>
<tr>
<td>• tillit til kollegaer</td>
<td>4,1</td>
<td></td>
<td></td>
<td>0 %</td>
<td>91 %</td>
</tr>
<tr>
<td>• tillit til leder</td>
<td>4,3</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3 %</td>
<td>94 %</td>
</tr>
<tr>
<td>• generelt tillit</td>
<td>4,1</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3 %</td>
<td>88 %</td>
</tr>
<tr>
<td>• ledelse</td>
<td>3,5</td>
<td>2,3</td>
<td>4,3</td>
<td>8 %</td>
<td>55 %</td>
</tr>
<tr>
<td>• lederkapabilitet</td>
<td>3,5</td>
<td></td>
<td></td>
<td>10 %</td>
<td>60 %</td>
</tr>
<tr>
<td>• konsensus (leder og ansatt)</td>
<td>3,4</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3 %</td>
<td>44 %</td>
</tr>
<tr>
<td>• tiltro til system og organisasjonen</td>
<td>3,8</td>
<td>3,3</td>
<td>4,5</td>
<td>4 %</td>
<td>71 %</td>
</tr>
<tr>
<td>• tiltro til egen organisasjon</td>
<td>4,0</td>
<td>3,3</td>
<td>4,5</td>
<td>4 %</td>
<td>71 %</td>
</tr>
<tr>
<td>• systemtillit</td>
<td>3,4</td>
<td></td>
<td></td>
<td>9 %</td>
<td>44 %</td>
</tr>
<tr>
<td>3) Forankring og tilhørighet</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• tilhørighet</td>
<td>4,3</td>
<td>3,0</td>
<td>5,0</td>
<td>0 %</td>
<td>88 %</td>
</tr>
<tr>
<td>• mening og tilfredshet</td>
<td>4,1</td>
<td>3,3</td>
<td>5,0</td>
<td>0 %</td>
<td>91 %</td>
</tr>
<tr>
<td>• medvirkning</td>
<td>2,9</td>
<td>2,0</td>
<td>4,0</td>
<td>34 %</td>
<td>32 %</td>
</tr>
<tr>
<td>4) Mestring</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• self-efficacy</td>
<td>3,8</td>
<td>3,2</td>
<td>4,6</td>
<td>2 %</td>
<td>67 %</td>
</tr>
<tr>
<td>• kontroll</td>
<td>3,5</td>
<td></td>
<td></td>
<td>4 %</td>
<td>52 %</td>
</tr>
<tr>
<td>• personlig effektivitet</td>
<td>4,0</td>
<td></td>
<td></td>
<td>0 %</td>
<td>75 %</td>
</tr>
<tr>
<td>• omstillingsevne</td>
<td>4,2</td>
<td></td>
<td></td>
<td>0 %</td>
<td>94 %</td>
</tr>
<tr>
<td>• relasjonsmestring</td>
<td>3,9</td>
<td>3,6</td>
<td>4,9</td>
<td>5 %</td>
<td>74 %</td>
</tr>
<tr>
<td>• sosialabilitet</td>
<td>4,4</td>
<td></td>
<td></td>
<td>0 %</td>
<td>94 %</td>
</tr>
<tr>
<td>• interesse og anledning</td>
<td>3,5</td>
<td></td>
<td></td>
<td>9 %</td>
<td>53 %</td>
</tr>
<tr>
<td>• oversikt</td>
<td>3,9</td>
<td></td>
<td></td>
<td>7 %</td>
<td>74 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Sum individ (X1)</td>
<td>3,8</td>
<td>3,3</td>
<td>4,5</td>
<td>5 %</td>
<td>69 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figur 28: Individ-delen med indikatorer og variabler

For å lette oversikten, er tall for **indikatorene** rammet inn (firkant). På nivået under indikatorene kommer variablene. Under variablene kommer subvariable (hvis det er definert). Subvariable er skråstilt.

Vi ser at anerkjennelse og oppmerksomhet har et gjennomsnitt på 3,3. Laveste og høyeste gjennomsnitt er henholdsvis 1,5 og 4,5. Videre (til venstre) er 10 % som har lav skår,
dvs. 1 eller 2 (får aldri eller svært sjelden anerkjennelse og oppmerksomhet), mens 37 % har høy skår, dvs. 4 eller 5.

<table>
<thead>
<tr>
<th>X2. Nettverk</th>
<th>Gj. snitt</th>
<th>Gj.snitt</th>
<th>Lav skår</th>
<th>Høy skår</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>5) Formell struktur</td>
<td>3,6</td>
<td>2,8</td>
<td>4,6</td>
<td>18 %</td>
</tr>
<tr>
<td>· koordinering</td>
<td>3,6</td>
<td>2,7</td>
<td>4,7</td>
<td>12 %</td>
</tr>
<tr>
<td>· kontakt - med enhetene</td>
<td>3,0</td>
<td>2,0</td>
<td>4,5</td>
<td>43 %</td>
</tr>
<tr>
<td>· arbeidsorganisering</td>
<td>4,1</td>
<td>3,0</td>
<td>5,0</td>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>6) Sosialt nettverk (uformell struktur)</td>
<td>3,8</td>
<td>3,3</td>
<td>4,7</td>
<td>4 %</td>
</tr>
<tr>
<td>· strukturer</td>
<td>3,7</td>
<td>2,7</td>
<td>4,7</td>
<td>5 %</td>
</tr>
<tr>
<td>· utstrekning</td>
<td>4,0</td>
<td></td>
<td></td>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>· tilgjengelighet</td>
<td>3,0</td>
<td></td>
<td></td>
<td>15 %</td>
</tr>
<tr>
<td>· form (forholdet vertikalt - horisontalt)</td>
<td>4,0</td>
<td></td>
<td></td>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>· kontakt utenom arbeid 1)</td>
<td>3,4</td>
<td></td>
<td></td>
<td>12 %</td>
</tr>
<tr>
<td>· netverksoperasjoner</td>
<td>3,9</td>
<td>3,0</td>
<td>4,5</td>
<td>5 %</td>
</tr>
<tr>
<td>· gjensidighet (bytte)</td>
<td>4,0</td>
<td></td>
<td></td>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>· kunnskapsdeling</td>
<td>4,0</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3 %</td>
</tr>
<tr>
<td>· responsivitet</td>
<td>3,5</td>
<td></td>
<td></td>
<td>10 %</td>
</tr>
<tr>
<td>· praktisk samarbeid</td>
<td>4,3</td>
<td></td>
<td></td>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>· ressurser</td>
<td>4,0</td>
<td>3,0</td>
<td>5,0</td>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Sum nettverk (X2)</td>
<td>3,8</td>
<td>3,1</td>
<td>4,4</td>
<td>5 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1) Ikke medregnet i sum (info-element).
Årsaken er lite tilfredsstillende korrelasjon. Den er likevel fremstilt her da den har betydning i annen sammenheng.

Figur 29: Nettverksdelen med indikatorer og variabler

<table>
<thead>
<tr>
<th>X3. Kontekst</th>
<th>Gj. snitt</th>
<th>Gj.snitt</th>
<th>Lav skår</th>
<th>Høy skår</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>7) Fellesskap</td>
<td>3,9</td>
<td>3,0</td>
<td>4,7</td>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>· samhold</td>
<td>3,8</td>
<td>3,0</td>
<td>5,0</td>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>· verdifellesskap</td>
<td>3,9</td>
<td>3,0</td>
<td>5,0</td>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>8) Normer og forskrifter</td>
<td>4,4</td>
<td>3,5</td>
<td>5,0</td>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>· normer</td>
<td>4,6</td>
<td>4,0</td>
<td>5,0</td>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>· samarbeidsimperativ</td>
<td>4,2</td>
<td>3,0</td>
<td>5,0</td>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>9) Organisasjonens goodwill (omdømme)</td>
<td>4,4</td>
<td>3,0</td>
<td>5,0</td>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Sum kontekst (X3)</td>
<td>4,2</td>
<td>3,5</td>
<td>4,8</td>
<td>0 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figur 30: Kontekstdelen med indikatorer og variable.
VI. UNDERSØKELSESENHETEN – SPESIELT

17. Sosial kapital og ARC

Resultatvurdering

I. Jeg tar for meg variable/indikatorer med lave gjennomsnittsverdien (<=3,5). Gjennomgang er basert på de tre tabellene ovenfor. Det dreier seg om:

1. Anerkjennelse og oppmerksomhet (Indikator: Individuell goodwill)
2. Ledelse (Indikator: Tillit og tiltro)
3. Medvirkning (Indikator: Forankring og tilhørighet)
4. Formell struktur (Indikator: Kontakt - med enhetene)

Ad. oppstillingen: Bak hver variabel (betegnelse) er angitt hvilken indikator variabelen hører til.

II. Subvariable med spesielt lavt gjennomsnitt (<=3,5):

a. Lederkapabilitet (Indikator: Tillit og tiltro til mennesker og organisasjon; Variabel: Ledelse) 1)
b. Konsensus (Indikator: Tillit og tiltro til mennesker og organisasjon; Variabel: Ledelse)
c. Systemtillit (Indikator: Tillit og tiltro til mennesker og organisasjon; Variabel: Tiltro til system og organisasjon)
d. Kontroll (Indikator: Mestring; Variabel: Self-efficacy)
e. Interesse og anledning (Indikator: Mestring; Variabel: Relasjonsmestring)
f. Tilgjengelighet (Indikator: Sosialt nettverk; Variabel: Strukturer)
g. Kontakt utenom arbeid (Indikator: Sosialt nettverk; Variabel: Strukturer)
h. Responsivitet (Indikator: Sosialt nettverk; Variabel: Nettverksoperasjoner)

1) Lederkapabilitet ligger under indikatoren tillit og tiltro til mennesker og organisasjon og variabelen ledelse.

Øvrige resultater fremgår av tabellene foran.

Spesielle forhold: Tillit fra deg/til deg – noen ikke forventede forskjeller
Vi kan si tillit går begge veier, mot deg og fra deg, slik vi har vært inne på. I utgangspunktet uttrykkes det generelle tillitsforholdet mellom respondenten og de andre i organisasjonen ved hjelp av disse fire spørsommålene (nr. 20, 21, 22 og 23):
I hvilken grad tror du kollegaene har tillit til deg?
I hvilken grad tror du din leder har tillit til deg?
I hvilken grad har du tillit til dine kolleger?
I hvilken grad har du tillit til din leder?

Disse spørsmålene omtales her under ett, som individuell tillit. De to første spørsmålene er lagt inn i variabelen "tillit (du har)" under indikatoren individuell goodwill. Se foran. De to siste spørsmålene er lagt til variabelen "tillit til andre" under indikatoren tillit og tiltro.

I følge datagrunnlaget kan vi se at vår opplevelse av egen tillit (jeg som tillitsmottaker) vurderes lavere enn den tillit vi gir til de samme andre (jeg som tillitsgiver). Noen av disse differansene kan skyldes utfyllings- og registreringsfeil, men forklarer neppe alt. Vi ser i tabellen at den tillit (du har/du som tillitsmottar) har en gjennomsnittsverdi på 3,76, men din tillit til andre (du som tillitsgiver) har en gjennomsnittsverdi på 4,19. Se utskrift fra SPSS.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variabel</th>
<th>N</th>
<th>Minimum</th>
<th>Maximum</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>tillit_du_har_hos_leder_pr_spm</td>
<td>34</td>
<td>3.00</td>
<td>5.00</td>
<td>3.7941</td>
<td>.44781</td>
</tr>
<tr>
<td>tillit_til_andre_pr_spm</td>
<td>34</td>
<td>3.00</td>
<td>5.00</td>
<td>4.1912</td>
<td>.46081</td>
</tr>
<tr>
<td>Valid N (listwise)</td>
<td>34</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Hvis vi deler de to tillitsvariablene i henholdsvis tillit fra/till kolleger og fra/till leder, ser vi at forskjellene er enda større. Nedenfor har jeg vist forskjellen i tillit til/fra leder.

Gjennomsnittlig tillit til leder er 4,32, mens din tillit hos leder er 3,79, dvs. det du tror om din tillit hos leder. Vi har tilsvarende forskjell i tillit fra/till kolleger, om enn ikke så stor.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variabel</th>
<th>N</th>
<th>Minimum</th>
<th>Maximum</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>tillit_du_har_hos_leder_pr_spm</td>
<td>34</td>
<td>3.00</td>
<td>5.00</td>
<td>3.7941</td>
<td>.47860</td>
</tr>
<tr>
<td>tillit_til_leder_pr_spm</td>
<td>34</td>
<td>2.00</td>
<td>5.00</td>
<td>4.3235</td>
<td>.68404</td>
</tr>
<tr>
<td>Valid N (listwise)</td>
<td>34</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

(På tross av høy gjennomsnittsverdi for tillit til leder, ser vi likevel at en eller flere respondenter har 2 som skår på denne variabelen. "2" betyr lav tillit. Noen har lav tillit til leder.)

Mulig forklaring på forskjellen i tillit fra/till: Det kan se ut som om vi vurderer oss selv lavere enn vi vurderer andre. Har det noe med selvbildet å gjøre? Imidlertid er det å mene noe om egen tillit vanskelig. De fleste er beskjeden på egne vegne og "tar ikke i" for mye. Det er langt lettere å mene noe om tillit til andre. Men, det kan også bety at vi faktisk rangerer oss selv
lavere, enn vi rangerer andre. Dette kan også tyde på lite kjennskap til de andre. Det ideelle var, at de to tillitsforholdene var noenlunde like i skalaverdi.

VII. SOSIAL KAPITAL OG ORGANISASJON

18. "Om å organisere for sosial kapital"

For å skape sosial kapital er det viktig å bringe folk sammen. Dette innebærer å bli kjent, få og gi tillit, inngå i samarbeid, ”dra lasset sammen”, lære av erfaring, og gjennom dette bruke de samlede ressurser til organisasjonens beste. Å bringe folk sammen betyr ikke bare fysisk, men også i sosial forstand. Dette bringer oss over på noe vi kan kalle arenautvikling. Dette går på å etablere møteplasser, både digitale, fysiske og sosiale. Sosiale møteplasser vil vanligvis innbefattes av sosialt nettverk. Fysiske møteplasser kan begrenses av lokaliteter, kontororganisering, mm.


Det som også ser ut til å bety mye er tilbakemeldinger. Vi må bli sett og estimert.

Informasjon om status i organisasjoner har betydning. Men konkrete mål og KPI'er ser ut til engasjere få, skal vi holde oss til data fra ARC. (Om dette betyr noe for organisasjonen som sådan og for sosial kapital er usikkert).

Det er grunn for å tro at arbeidsorganisering er viktig. Stikkord kan være: team og samarbeid. Det er viktig å organisere arbeidet i team/grupper.

På det mer individuelle plan er oppmerksomhet og tilstedeværelse en viktig faktor.

Alt dette er det mulig å gjøre noe med. Med bakgrunn i dette kan vi si strategier for utvikling av sosial kapital i organisasjoner burde dreie seg om:

- Arenautvikling
- Nettverksutvikling
- Medvirkning
- Informasjon
- Team og samarbeid
- Tilstedeværelse
- Tilbakemeldinger

I stor grad dreier dette seg om organisasjonsstrukturer.
VIII. DEFINISJONER

19. ”Fra måling og beregninger til definisjoner”

Jeg har foran, med utgangspunkt i en tredeling av sosial kapital (individ, nettverk og kontekst), konstruert indikatorer og variabler som til sammen lager et uttrykk for sosial kapital. Uttrykket gir gjennomsnittlig sosial kapital pr. individ (respondent) og for organisasjonen samlet. Indikatorer og variable er nedenfor fremstilt som ”formler”.

Indikatorer - på venstre side av likhetstegnet; variablene på høyre side og adskilt med semikolon.

**Individ:**
1. **Individuell goodwill****=(anerkjennelse og oppmerksomhet; støtte; tillit (du har))
2. **Tillit og tiltro** = (tillit til andre; ledelse; tillit og tiltro til system og organisasjon)
3. **Forankring og tilhørighet** = (tilhørighet; mening og tilfredshet; medvirkning)
4. **Mestring** = (self-efficacy; relasjonsmestring)

**Nettverk:**
5. **Formell struktur** = (koordinering; kontakt - med enhetene; arbeidsorganisering)
6. **Sosialt nettverk (uformell struktur)** = (strukturer; nettverksoperasjoner, dvs. gjensidighet, kunnskapsdeling, responsivitet og praktisk samarbeid; ressurser)

**Kontekst:**
7. **Fellesskap** = (samhold og fellesskap; verdifellesskap)
8. **Normer og forskrifter** = (normer; samarbeidsimperativ)
9. **Organisasjonens goodwill** = (omdømme)

**Sosial kapital i sosiale strukturer**

Sosial kapital finnes i sosiale strukturer, dvs. i nettverk. I sosiale strukturer koordinerer vi vårt arbeid med andres, vi samarbeider med enhetene vi betjener, vi lar oss styre av normer og forskrifter, og vi gir og vi får ressurser. Det er imidlertid en hel rekke faktorer (individuelle, relasjonelle og kontekstuelle), utover de som knyttes direkte til nettverk, som har betydning i sosial kapital. Disse faktorene går her ikke direkte inn i den sosiale strukturen. Men de blir likevel del av denne, da de i stor grad bestemmer hva som ”skjer”.

Hva er egentlig en sosial struktur? ”Sosial struktur er et ordnet mønster av sosiale elementer, som på forskjellige måter plasserer mennesker i forhold til hverandre og gir føringer, muligheter og begrensninger for adferd og tilpasning” (Schiefloe 2003:191). Det går et skille

Indikator nr. 5 – *formell struktur* blir lagt til sosial struktur. Dermed har vi en formell sosial struktur og en uformell sosial struktur, der det siste vil være indikatorene formell struktur og sosialt nettverk, dvs. indikatorene 5 og 6.

Den sosiale strukturen kan dermed formuleres slik:

**Sosial struktur** = (formell struktur; sosialt nettverk)

Nedenfor har jeg forsøkt å illustrere hvordan en sosial struktur fremkommer, samt forholdet sosial struktur og de andre komponentene som hører til sosial kapital.

![Figur 31: Eksempel på sosial struktur](image)

Sosial struktur fremkommer slik:

Fra formell struktur:
- Koordinering
- Kontakt – med enhetene
- Arbeidsorganisering

Fra sosialt nettverk:
- Strukturer
- Nettverksoperasjoner
- Ressurser

Med andre ord det som jeg har kalt nettverk.

Eksempel på hvordan dette fungerer:

Eksempel på hvordan formelle og uformelle strukturer kan hemme utvikling av sosial kapital: La oss si at organisasjonen er hierarkisk. Det er uttalt at en skal "følge linjen" hvis andre skal kontaktes. B og C er "sjefer". A vet at E har ressurser. For A er det viktig å få tilgang til disse ressursene. A må gå gjennom B og C for å komme til E. Dette blir tungvint og A gir opp.
Strukturelle hull kan hemme dannelse av sosial kapital: Mellom A og D er det ingen direkte forbindelse. A må først gå til B, deretter til D. Det ville sannsynligvis fremme sosial kapital hvis vi etablerte en forbindelse (bro).

**Definisjon:** Sosial kapital dannes i sosiale strukturer, og fremkommer som resultat av samspillet mellom en rekke individuelle, relasjonelle og kontekstuelle faktorer på den ene siden, og de sosiale strukturer i seg selv på den andre siden.

**Sosial struktur og delene individ og kontekst.**
Praktisk samhandling skjer i nettverk, dvs. i det jeg har definert som sosial struktur. Individet går inn i nettverket med sine ressurser, som er individuell goodwill, tillit og tiltro til mennesker og organisasjon, forankring og tilhørighet, samt mestring. Samtidig ”tar” han/hun med seg kontekst.

**Sosial kapital som ressurs**

**Videreutvikling av definisjonene: Ved selvbildet, tillit og samhandling**
Jeg har tidligere vært inne på betydningen av selvbildet, og forbindelsen selvbildet har til for eksempel tillit og individuell goodwill. Likeledes har jeg nevnt at mange av variablene kan kategoriseres under begrepet samhandling. **Selvbildet, tillit og samhandling** er sentrale begreper i sosial kapital. Dette kan bekrastes med utgangspunkt i indikatorer og variabler i individdelen. Nedenfor har jeg bygd videre på de indikatorer/variabler jeg har, og laget en supplerende definisjon/sammenstilling.

(mening og tilfredshet knyttes bl.a. til identitet). Komponenter i en alternativ sammensetting blir dermed:

_Her har jeg referert direkte til variablene. Altså ikke referert til indikatorene variablene tilhører._

**Selvbildet**

Selvbildet = (anerkjennelse og oppmerksomhet; støtte; tillit (du har); tilhørigheid; self-efficacy; mening og tilfredshet)

**Tillit**

Tillit = (tillit til andre; ledelse (tiltro); tiltro til system og organisasjon)

**Samhandling**

Samhandling = (relasjonsmestring)

**Kontekst**

Kontekst=(felleskap; verdifelleskap; normer og forskrifter; organisasjonens goodwill)

Vi har tidligere vært inne på at organisasjonen kan sies å bestå av indre og ytre 

samhandlingsbetingelser. Kontekstuelle faktorer vil i vårt tilfelle utgjøre slike indre og ytre 

samhandlingsbetingelser.

Sosial struktur er lik den i første den definisjonen.

**Definisjon:** "Sosial kapital dannes i sosiale strukturer, og frekommer som resultat av 
samspillet mellom de sosiale strukturer på den ene siden, og selvbildet, tillit, evne til å 
mestre omgang med andre (samhandling), samt de indre og ytre samhandlingsbetingelser i 
organisasjonen på den andre siden.

**IX. AVSLUTNING**

20. Oppsummering

Sosial kapital kan fungere som et barometer på hvordan en organisasjon fungerer. Det er 
sammenheng mellom høy sosial kapital og arbeidsmiljø, effektivitet og kvalitet (Berit Kvam i 
Arbeidsliv i Norden, 27 feb. 2007).

Med bakgrunn i modellen kan vi summere opp på følgende måte: Som individ møter 
du de andre med respekt og verdighet, du tar de andre på alvor, er vennlig og 
imøtekommende. Du gir anerkjennelse når det føles riktig, ser de andre og gir 
oppmerksomhet. Du lytter og er responsiv. Du viser andre tillit. (Å vise andre at du stoler på

Vi kan si sosial kapital utgjør en form for nødvendig sosial infrastruktur i en organisasjon.

Spesielle funn i gjennomgangen:

- Tillit avler tillit
- Stortnettverk bedre enn lite
- ”Det å bli sett” er viktig
- De som føler tilhørighet har mer sosial kapital enn de som ikke gjør det
- De som hjelper andre har mer sosial kapital enn de som ikke hjelper andre
- Å treffes på fritida betyr lite for sosial kapital
- De som deler med andre har mer sosial kapital enn de som ikke deler med andre
- Synet på overordnet organisasjon betyr lite for sosial kapital
- Flat struktur betyr mer for sosial kapital enn en hierarkisk struktur
- Medvirkning og innflytelse er en svært viktig kilde til sosial kapital
- De som ofte er i kontakt med andre har mer sosial kapital enn de som sjelden har det
- Ledelse har stor betydning for sosial kapital
- Mening i arbeidet er en svært viktig kilde til sosial kapital
- De som har mest sosial kapital er også de som er mest effektive
Komponent og funksjonsmodellen i forhold til den endelige modellen

Jeg har her tatt samme utgangspunkt som i den modellen jeg startet med, dvs. komponent og funksjonsmodell. Forsterkende faktorer er kommet i tillegg.

Figur 32: Oppsummering - individ, nettverk, kontekst, sosial kapital (i seg selv) og effekter

21. Løsningen: avsluttende kommentarer

21.1 Svar på forskningsspørsmål, og noen problemstillinger nevnt i begynnelsen

Ad. problemstillinger/forskningsspørsmål:

1) Jeg har redegjort for hvilke faktorer jeg mener bør inngå i sosial kapital. Se indikatorer og variabler.

2) Når det gjelder hvilke faktorer (indikatorer/variable) som har særlig betydning i sosial kapital kan det ha flere svar. Vi kan for eksempel ta for oss korrelasjonen med skala, felles korrelasjon eller reliabilitet. Det er likevel vanskelig å velge kriterier for å kunne bestemme hvilke faktorer som er viktigst. Hvis vi tar for oss reliabilitet (konsistens) er det indikatoren ressurser som betyr mest. Hvis vi tar for oss differansen i gjennomsnittsverdi mellom høy og
lav sosial kapital kommer følgende faktorer best ut (de 5 på topp): anerkjennelse og oppmerksomhet, medvirkning, støtte, ledelse og tilhørighet.

**Individuell og kollektiv sosial kapital**

**Organisasjonens sosiale kapital**
Jeg summerer individuell sosial kapital til organisasjonens samlede sosial kapital. Som oftest blir den oppgitt som gjennomsnittlig sosial kapital pr. respondent. Jeg ser bort fra at sosial kapital på organisasjonsnivå kan være "noe mer” enn summen av individuell sosial kapital.

**Konformitet og sosial kapital**
Det blir ofte sagt at sosial kapital fører til konformitet og lite mangfold. (Se kap. 1.5). Dette behøver ikke å være riktig. I en sosial kapital ”setting” er folk trygge på hverandre, de samarbeider, er opptatt av å lære, tør å si hva de mener, og er samtidig villig til å dele med hverandre. Dette kan være den beste grobunn for mangfold og kreativitet.

**21.2 Metodiske svakheter**
Jeg har i noen få tilfelle satt en variabel i forhold til en eller flere andre variabler. Dette er gjort fordi skalaen avviker fra det som var vanlig eller at innholdet i variabelen ikke helt dekket det den ”helst skulle ha dekket”. Jeg kunne trolig ha unngått dette hvis spørsmålene var formulert annerledes.

Noen få variable er beregnet og slik gitt en konstruert skala. Beregningen er gjort på grunnlag faktiske spørsmål. Typisk for slike beregninger er bruk av flere spørsmål. Men i stedet for å legge spørsmål sammen, som har vært det vanlige, har jeg for eksempel trukket et spørsmål fra et annet og laget en variabel på det grunnlaget. Jeg er usikker på om denne ”datamanipuleringen” kunne ha hatt konsekvenser utover det jeg har sett.

Noen av de spørsmål, som ble slått sammen, oppnådde ikke tilfredsstillende korrelasjon, men ble likevel brukt. (Det var viktig å få frem det spørsmålet dreide seg). Dette
har sannsynligvis betydning for den totale reliabilitet i løsningen. Her kan spesielt nevnes systemtillit.

I tillegg bør nevnes at self-efficacy har en noe svak korrelasjon mellom flere av de underliggende variable/spørsmål.

Modellen har mange variabler. Antakelig for mange? Stort antall variabler kan i en del tilfelle redusere tilgjengelighet og anvendelighet.

21.2.1 Årsak og virkningsproblemer
Korrelasjon angir ingen retning på evt. årsaks - virkningsforholdet. Det er derfor vanskelig å avgjøre hva som kommer først og sist. Jeg har likevel sagt at det er noe som kommer før sosial kapital og noe som kommer etter, dvs. at noe er kilder og noe er effekter. Om dette har hatt betydning for løsningen er vanskelig å si.

21.2.2 Avvikende definisjoner
Jeg har definert kontekst noe annerledes enn vanlig i sosial kapital/nettverk (sosiologi). Bl.a. er nettverk ikke sett på som kontekst.

21.3 Konklusjoner
Det er mulig å lage en reliabel modell av sosial kapital. På tross av en del svakheter mener jeg modellen har tilfredsstillende reliabilitet. Modellen kan dermed anvendes også utenfor den organisasjonen jeg har undersøkt.

Modellen setter sammen data om ARC på en hensiktsmessig måte, noe som gjør rapporter og øvrige fremstillinger lett anvendbare i sammenheng med oppfølging og utvikling av organisasjonen.
### Referanseliste

<table>
<thead>
<tr>
<th>Referanser</th>
<th>Årstall</th>
<th>Beskrivelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Adler &amp; Kwon, (2002), Social capital: Prospects for a new concept,</td>
<td></td>
<td>i Academy of management review, 27(1)</td>
</tr>
<tr>
<td>Adler &amp; Kwon, (2002), Knowledge and Social capital, Butterworth - Heinemann (see Lesser)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Andersen, Heine (red.), (1992), Sociologi - en grunbok til et fag, Hans Reitzels Forlag, København</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Asplund, Johan, (1987), Det sociala livets elementärta former, Bokforlaget Köpenhamn, Göteborg</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Aubert, Wilhelm, (1978), Sosiologi I, Sosial samspill, Universitetsforlaget, Oslo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Be &amp; Schiefloe, (2007), Sosial landskap og sosial kapital, Universitetsforlaget, Oslo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Be, Inge, (1993), Folks sosiale landskaper, Tano, Oslo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Be, Inge, (2005), Påvirkning og kontroll, Fagbokforlaget, Bergen</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Coleman, James S., (1990), Foundations og Social Theory, Harvard University Press</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Coleman, James S., (2000), Knowledge and Social Capital, Butterworth - Heinemann</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Field, John, (2003), Social Capital, Routledge, New York</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fossestøl, Knut, m.f., (2004), Relansjonsmestringene, Gyldendal Akademisk, Oslo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fyrdal, Live, Sosialt nettverk, (1994), Tano, Oslo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Grim, (2009), Tilt, Universitetsforlaget, Oslo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hatch, Mary Jo, (2001), Organisasjonsteori, Abstrakt Forlag, Oslo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hecksher, Charles og Adler, Paul S., (2006), The firm as a collaborative community, Oxford University Press</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lesser, Eric, (red.), (2000), Knowledge and Social capital, Butterworth - Heinemann</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lillbacka, Ralf, Juni (2008), Measuring Social capital, Acta Socioloica</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Martinussen, (1984), Sosiologisk analyse, Universitetsforlaget, Oslo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Nahapet, Janine &amp; Ghoshal, Sumantra, (2000), I Knowlegde and Social Capital, - Butterworth &amp; Heinemann</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ringdal, Kristen, 2001, Enhet og mangfold, Fagbokforlaget, Bergen</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Rosenmeier, Sara L., (2005), Rådgivende Sociologer, flere artikler (under Rådgivende Sociologer)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Roness &amp; Matthiesen, (2002), Utbrent, Fagbokforlaget, Bergen</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Røvik, Bjørn, (1998), Moderne organisasjoner, Fagbokforlaget, Bergen</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Rådgivende Sociologer, (2005), Self-efficacy i organisationer, notat av Nora Rahbek Kanafanim</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Rådgivende Sociologer, (2005), Notat om Robert D. Putnam av Sara Lea Rosenmeier,</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Rådgivende Sociologer, (2005), Notat om spørreskjemaer</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Schiefloe, Per Morten, (2003), Mennesker og samfunn, Fagbokforlaget, Bergen</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Schuller, T., Baron, S. &amp; Field, J. (2000), Social capital: A review and critic. In S. Baron, J. Field &amp; T</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Skog, Ole Jørgen, (2004), Å forklare sosial fenomener, Gyldendal Norsk Forlag As, Oslo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Skogstad og Einarsen, 2002, Ledelse på godt og vondt, Fagbokforlaget, Bergen</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ulleberg, Pål og Nordvik, Hilmar, (2000), Faktoranalyse, Tapit, Akademisk forlag, Trondheim</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Undheim, Johan Olav, (1985), Innføring i statistikk for samfunnsvitenskapelige fag, Universitetsforlaget, Oslo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Vedlegg

Vedlegg A.
Samlet oversikt alle indikatorer og alle variabler (med subvariable lengst til høyre),

---

### 1. Individ

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indikator</th>
<th>Variable</th>
<th>Subvariable</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Individuell goodwill</td>
<td>• Anerkjenelse</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Støtte</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2. Tillit og tiltro til organisasjon og mennesker</td>
<td>• Tillit (du har)</td>
<td>• Tillit fra kollegaer</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>• Tillit fra leder</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>• Tillit til kollegaer</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>• Tillit til leder</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>• Generell tiltit</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Ledelse</td>
<td>• Lederkapabilitet</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>• Konsensus (leder og ansatt)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Tiltro til system og organisasjon</td>
<td>• Tiltro til egen organisasjon</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>• Systemtiltit</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Forankring og tilhørighet</td>
<td>• Tilhørighet</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Mening og tilfredshet</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Medvirkning</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4. Mestring</td>
<td>• Self-efficacy</td>
<td>• Kontroll</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>• Personlig effektivitet</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>• Omstillingsevne</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Relasjonsmestring</td>
<td>• Sosiabilitet</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>• Interesse og anledning</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>• Oversikt</td>
</tr>
</tbody>
</table>

---

### 2. Nettverk

| 5. Formell struktur            | • Koordinering            | Utstrekning                                      |
|                                |                           | • Tilgiengelighet                                |
|                                |                           | • Form                                            |
|                                |                           | • (Kontakt utenom arbeid)                         |
| 6. Sosialt nettverk (uformal struktur) | • Strukturer              |                                                  |
|                                |                           | • Nettverksoperasjoner                            |
|                                |                           | • Gjensidighet                                   |
|                                |                           | • Kunnskapsdeling                                 |
|                                |                           | • Responsivitet                                  |
|                                |                           | • Praktisk samarbeid                             |
|                                |                           | • Ressurser                                       |

---

122
<table>
<thead>
<tr>
<th>7. Fellesskap</th>
<th>• Samhold (som fravær av konflikt)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>8. Normer og forskrifter</td>
<td>• Verdifellesskap</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Normer</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Samarbeidsimperativ</td>
</tr>
<tr>
<td>9. Organisasjonens goodwill (omdømme)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
**Spørreskjema**  
_FORTROLIG_  
- undersøkelse av sosial kapital i ARC

### Utdanningsnivå:
- Utdanning: Minst 2 års relevant utdanning utover videregående skole
- Annen bakgrunn

### Spørsmål/påstander:

1. Har du interessante arbeidsoppgaver?
   - Svært interessante
   - Interessante for en stor del
   - Verken interessante eller uinteressante
   - Flest uinteressante oppgaver
   - Uinteressante oppgaver

2. Hvilken betydning mener du dine arbeidsoppgaver har for totalresultatet i ARC?
   - Svært stor betydning
   - Stor betydning
   - Verken stor eller liten betydning
   - Liten betydning
   - Svært liten betydning

3. Er det noe i ditt arbeidsopplegg du kunne tenkt deg å forandre på?
   - Svært mye
   - Mye
   - Verken mye eller lite
   - Lite
   - Ikke noe

4. Hva synes du om din arbeidsbelastning?
   - Svært stor
   - Stor
   - Passende
   - Kunne ha vært større
   - Liten

5. Kan du ta stilling til følgende påstand?

   "Jeg blir ofte forsinket i mitt arbeid fordi jeg må vente på at andre skal bli ferdig med sine arbeidsoppgaver"
   - Stemmer helt
   - Stemmer for en stor del
   - Verken stemmer eller ikke stemmer
   - Stemmer dårlig
   - Stemmer ikke i hele tatt

6. Kjenner du ARC’s målsettinger (her: forstått som KPI'er)?
<table>
<thead>
<tr>
<th>Spørsmål</th>
<th>Alternativer</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>7. I hvilken grad har du bidratt til å sette opp målene (KPI'ene)?</td>
<td>I svært stor grad, I stor grad, I verken stor eller liten grad, I liten grad, I svært liten grad</td>
</tr>
<tr>
<td>8. Hva betyr ARC's målsettinger (KPI'er) for din motivasjon?</td>
<td>Svært stor betydning, Stor betydning, Verken stor eller liten betydning, Liten betydning, Svært liten betydning</td>
</tr>
<tr>
<td>10. Kan du ta stilling til følgende påstander?</td>
<td>&quot;Jeg har god oversikt over hva de andre i ARC gjør&quot; - Stemmer helt, Stemmer for en stor del, Verken stemmer eller ikke stemmer, Stemmer dårlig, Stemmer ikke i hele tatt</td>
</tr>
<tr>
<td>&quot;Det er lett å få gehør for nye ideer i ARC&quot; - Stemmer helt, Stemmer for en stor del, Verken stemmer eller ikke stemmer, Stemmer dårlig, Stemmer ikke i hele tatt</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>&quot;I ARC lærer vi av feilene vi gjør&quot; - Helt enig, Delvis enig</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
1. Verken enig eller uenig
   Delvis uenig
   Helt uenig

   "Det er en god og åpen tone i ARC"

2. Stemmer helt
   Stemmer for en stor del
   Verken stemmer eller ikke stemmer
   Stemmer dårlig
   Stemmer ikke i hele tatt

3. "Det er en god og åpen tone i ARC"

4. "Det er en god og åpen tone i ARC"

5. "Det er en god og åpen tone i ARC"

6. "Det er en god og åpen tone i ARC"

7. "Det er en god og åpen tone i ARC"

8. "Det er en god og åpen tone i ARC"

9. "Det er en god og åpen tone i ARC"

10. "Det er en god og åpen tone i ARC"

11. "Det er en god og åpen tone i ARC"

12. "Det er en god og åpen tone i ARC"

13. "Det er en god og åpen tone i ARC"

14. "Det er en god og åpen tone i ARC"

15. "Det er en god og åpen tone i ARC"

16. "Det er en god og åpen tone i ARC"
17. Hvilken interesse viser din nærmeste leder for din personlige utvikling i ARC?

- Svært stor interesse
- Stor interesse
- Verken stor eller liten interesse
- Liten interesse
- Svært liten interesse

18. Kan du ta stilling til følgende påstander?

"Min nærmeste leder inspirerer og gir meg energi"

- Stemmer helt
- Stemmer for en stor del
- Verken stemmer eller ikke stemmer
- Stemmer dårlig
- Stemmer ikke i hele tatt

"Ledelsen i ARC organiserer de ressursene som er tilgjengelig svært effektivt"

- Stemmer helt
- Stemmer for en stor del
- Verken stemmer eller ikke stemmer
- Stemmer dårlig
- Stemmer ikke i hele tatt

19. Hva kan du si om ARCs omdømme (goodwill)?

- Meget godt
- Godt
- Verken godt eller dårlig
- Dårlig
- Meget dårlig

20. I hvilken grad tror du kollegaene har tillit til deg?

- I svært stor grad
- I stor grad
- I verken stor eller liten grad
- I liten grad
- I svært liten grad

21. I hvilken grad tror du din leder har tillit til deg?

- I svært stor grad
- I stor grad
- I verken stor eller liten grad
- I liten grad
22. I hvilken grad har du tillit til dine kollegaer?

- I svært stor grad
- I stor grad
- I verken stor eller liten grad
- I liten grad
- I svært liten grad

23. I hvilken grad har du tillit til din leder?

- I svært stor grad
- I stor grad
- I verken stor eller liten grad
- I liten grad
- I svært liten grad

24. I hvilken grad har du tillit til Hydro som system og organisatorisk overbygning?

- I svært stor grad
- I stor grad
- I verken stor eller liten grad
- I liten grad
- I svært liten grad

25. Kan du ta stilling til følgende påstander?

"Jeg er ofte på etterskudd i arbeidet"

- Stemmer helt
- Stemmer for en stor del
- Verken stemmer eller ikke stemmer
- Stemmer dårlig
- Stemmer ikke i hele tatt

"Jeg blir ofte frustrert i arbeidet mitt"

- Stemmer helt
- Stemmer for en stor del
- Verken stemmer eller ikke stemmer
- Stemmer dårlig
- Stemmer ikke i hele tatt

26. Hvor god eller dårlig er du (i arbeidet ditt) til:

a. å løse vanskelige problemer?

- Svært god
- God
- Middels
- Dårlig
- Svært dårlig

b. å holde fast på dine planer og realisere dine mål?
c. å takle uventede hendelser?

- Svært god
- God
- Middels
- Dårlig
- Svært dårlig

27. Kan du ta stilling til følgende påstander?

- "Jeg liker helst å jobbe for meg selv"
  - Stemmer helt
  - Stemmer for en stor del
  - Verken stemmer eller ikke stemmer
  - Stemmer dårlig
  - Stemmer ikke i hele tatt

- "Jeg føler det ikke som noe nederlag å be om hjelp og støtte"
  - Stemmer helt
  - Stemmer for en stor del
  - Verken stemmer eller ikke stemmer
  - Stemmer dårlig
  - Stemmer ikke i hele tatt

28. Synes du det er lett å ta kontakt med andre mennesker?

- Ja, alltid
- Nesten alltid
- Av og til
- Vanskelig
- Svært vanskelig

29. Kan du ta stilling til følgende påstander?

- "I mitt arbeid i ARC er penger og lønn ikke min viktigste drivkraft"
  - Stemmer helt
30. Hvilken tid setter du mest pris på? Tiden på arbeid eller tiden du ikke er på arbeid?
   - Tiden jeg arbeider
   - Tiden jeg ikke er på arbeid
   - Setter like stor pris på begge deler

31. Kan du ta stilling til følgende påstander?
   "Å arbeide i grupper/team gir meg ekstra energi og motivasjon"
   - Stemmer helt
   - Stemmer for en stor del
   - Verken stemmer eller ikke stemmer
   - Stemmer dårlig
   - Stemmer ikke i hele tatt

32. I hvilken grad kan du regne med generell støtte (faglig, emosjonell, praktisk, osv.)
fra de andre i ARC?

- I svært stor grad
- I stor grad
- I verken stor eller liten grad
- I liten grad
- I svært liten grad

33. Hvis noen i ARC fikk problemer av personlig art og trengte hjelp, hvor sannsynlig er det at en eller flere i ARC vil tre støttende til?

- Meget sannsynlig
- Sannsynlig
- Verken sannsynlig eller usannsynlig
- Usannsynlig
- Svært usannsynlig

34. I hvilken grad tror du ARCs ansatte har samme oppfatning mht. hvilke oppgaver som bør prioriteres?

- I svært stor grad
- I stor grad
- I verken stor eller liten grad
- I liten grad
- I svært liten grad

35. Kan du ta stilling til følgende påstander?

"Det er viktig å bidra til at andre lykkes i jobben"

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken enig eller uenig
- Delvis uenig
- Helt uenig

"Jeg bidrar gjerne til at andre lykkes, selv om det skulle gå på bekostning av meg selv"

- Stemmer helt
- Stemmer for en stor del
- Verken stemmer eller ikke stemmer
- Stemmer dårlig
- Stemmer ikke i hele tatt

"Jeg hjelper andre i ARC uten tanke på å få noe i gjengjeld"

- Stemmer helt
- Stemmer for en stor del
- Verken stemmer eller ikke stemmer
- Stemmer dårlig
- Stemmer ikke i hele tatt

36. Nedenfor har jeg listet opp noen verdier, som jeg tror finnes hos ansatte i mange organisasjoner. Spørsmalet her går på hvilke av disse verdiene som er viktigst for deg.

Kryss av for de 3 viktigste verdiene for deg (i arbeidet):

1. Å bidra til at andre lykkes
2. Å ha et godt samarbeid med andre
3. Å føle trygghet for arbeidsplassen
verdiene som er viktigst for deg.

Kryss av for de 3 viktigste verdiene for deg (i arbeidet):

1. Å bidra til at andre lykkes
2. Å ha et godt samarbeid med andre
3. Å føle trygghet for arbeidsplassen
4. Å ha ledere og kolleger som bryr seg om meg
5. Å kontinuerlig lære og utvikle meg
6. Å bidra til at organisasjonen som helhet lykkes
7. Å lykkes i den stillingen jeg har
8. Å ha interessante arbeidsoppgaver
9. Å få anledning til å delta i beslutninger/viktige avgjørelser
10. Annet: ____________________________________________

37. Hvor har du mest sosial kontakt?

1. På arbeid
2. Utenom arbeid
3. Like mye/passende blanding

38. Kan du ta stilling til om følgende påstander stemmer eller ikke stemmer?

"Jeg er i det daglige arbeidet avhengig av folk i de andre Hydro-enhetene for å få gjort jobben min"

Stemmer helt
Stemmer for en stor del
Verken stemmer eller ikke stemmer
Stemmer dårlig
Stemmer ikke i hele tatt

"Samarbeidet mellom ARC og de andre Hydro-enhetene er effektivt og gir resultater for alle parter"

Stemmer helt
Stemmer for en stor del
Verken stemmer eller ikke stemmer
Stemmer dårlig
Stemmer ikke i hele tatt

39. Har du kontakt med noen av de andre i ARC på fritiden?

Ja, svært ofte
Ofte
En og annen gang
Svært sjelden
Nei, aldri

40. Hvor mange av kollegaene i ARC er du i kontakt med i løpet av en normal arbeidsdag?

Alle
De fleste
Ganske mange
41. Hvem går du vanligvis til, hvis du trenger faglige råd?  
(en eller flere avkryssinger)  
- Ledelsen  
- Kollegaer  
- Hydro - sentralt  
- Andre  
- Ingen spesielt  

42. Hvem går du vanligvis til, hvis du trenger å diskutere arbeids- og lønnsforhold?  
(en eller flere avkryssinger)  
- Ledelsen  
- Kollegaer  
- Hydro - sentralt  
- Fagforeningen  
- HR  
- Andre  
- Ingen spesielt  

43. Hvem går du vanligvis til, hvis du trenger emosjonell (følelsesmessig) støtte?  
(en eller flere avkryssinger)  
- Ledelsen  
- Kollegaer  
- Fagforeningen  
- HR  
- Andre  
- Ingen spesielt  

44. Hva tror du om ARCs evne til å mestre fremtidige krav om omstilling og forandring?  
- Svært stor evne  
- Stor evne  
- Verken stor eller liten evne  
- Liten evne  
- Svært liten evne  

45. Hva tror du om din egen evne til å mestre fremtidige krav til omstilling og forandring?  
- Svært stor evne  
- Stor evne  
- Verken stor eller liten evne  
- Liten evne  
- Svært liten evne
### 46. Kan du også ta stilling til følgende påstander?

*Sett et kryss (i ringen) ved det svaralternativet som passer deg best.*

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Stemmer helt</th>
<th>Stemmer for en stor del</th>
<th>Verken stemmer eller ikke stemmer</th>
<th>Stemmer dårlig</th>
<th>Stemmer ikke i hele tatt</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a. &quot;I det store og hele har jeg et svært tilfredstillende arbeidsliv&quot;</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
</tr>
<tr>
<td>b. &quot;Jeg glider meg til å gå på arbeid - hver dag&quot;</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
</tr>
<tr>
<td>c. &quot;Samholdet i ARC er svært godt&quot;</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
</tr>
<tr>
<td>d. &quot;Jeg er stolt over å tilhøre ARC&quot;</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
</tr>
<tr>
<td>e. &quot;Jeg synes selv jeg får utrettet svært mye i arbeidet mitt&quot;</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
</tr>
<tr>
<td>f. &quot;Jeg ser på ARC som en svært effektiv enhet&quot;</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
</tr>
<tr>
<td>g. &quot;ARC har en sterk posisjon i Hydro Aluminium&quot;</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
<td>o</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Vedlegg C.**
### Sosial kapital

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nr.</th>
<th>Indikator/spørsmålsstilling/påstand</th>
<th>Gj. snitt</th>
<th>Lav skår</th>
<th>Høy skår</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Indikatorene er merket fra 1 til 9. Se for eksempel &quot;Indikator: 1&quot;. Variablene er merket med bokstav, dvs. a, b, c, osv. Subvariablene er merket med tall, dvs. 1, 2, 3, osv. X1, X2 og X3 representerer dimensjonene (delene i sosial kapital)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### X1. Individ

**Indikator 1: Individuell goodwill**

**a) Anerkjennelse og oppmerksomhet**

- 11 Får du ofte anerkjennelse og oppmerksomhet fra kolleger og ledelse?  
  - 3,1 15 % 29 %

- 17 Hvilken interesse viser din nærmeste leder for din personlige utvikling i ARC?  
  - 3,4 6 % 44 %
  **Gjennomsnitt**  
  - 3,3 10 % 37 %

**b) Støtte**

- 32 I hvilken grad kan du regne med generell støtte (faglig, emosjonelt og praktisk) fra de andre i ARC?  
  - 4,0 0 % 85 %

- 10.2 "Det er lett å få gehør for nye ideer i ARC"  
  - 3,4 9 % 41 %
  **Gjennomsnitt**  
  - 3,7 4 % 63 %

**c) Tillit (din tillit hos andre)**

- 20 I hvilken grad tror du kollegaene har tillit til deg?  
  - 3,7 0 % 71 %

- 21 I hvilken grad tror din leder har tillit til deg?  
  - 3,8 0 % 76 %

**Sum tillit (du har/mottar) (c)**  
- 3,8 0 % 74 %

**Sum goodwill**  
- 3,6 5 % 58 %

**Indikator 2: Tillit og tiltro (til mennesker og organisasjon)**

**a) Tillit til andre**

- 22 I hvilken grad har du tillit til dine kolleger?  
  - 4,1 0 % 91 %

- 23 I hvilken grad har du tillit til din leder?  
  - 4,3 3 % 94 %

- 10.4 "Det er en god og åpen tone i ARC"  
  - 4,1 3 % 88 %

**Sum tillit til andre (a)**  
- 4,2 2 % 91 %
b) Ledelse

1) Lederkapabilitet

| 18.2 | "Ledelsen i ARC organiserer de ressursene som er tilgjengelig svært effektivt" | 3.5 | 15 % | 62 % |
| 18.1 | "Min nærmeste leder inspirerer og gir meg energi" | 3.6 | 6 % | 59 % |
|       | Gjennomsnitt | 3.5 | 10 % | 60 % |

2) Konsensus (leder og ansatt)

| 16x  | "Det er sjelden ledelsen bestemmer noe jeg er uenig i“ (x) | 3.4 | 3 % | 44 % |

Sum ledelse (b) | 3.5 | 8 % | 55 % |

c) Tiltro til system og organisasjon

1) Tiltro til egen organisasjon (syn på organisasjonen)

| 46f  | "Jeg ser på ARC som en svært effektiv organisasjon“ | 4.2 | 0 % | 91 % |
| 44   | Hva tror du om ARCs evne til å mestre fremtidige krav om omstilling og forandring? | 4.3 | 0 % | 97 % |
| 13   | I hvilken grad synes du ARC evner å løse de konflikter og uoverensstemmelser som evt. oppstår? | 3.5 | 6 % | 50 % |
|       | Gjennomsnitt | 4.0 | 2 % | 79 % |

2) Systemtillit

| 24   | I hvilken grad har du tillit til Hydro som system og organisatorisk overbygning? | 3.4 | 9 % | 44 % |

Sum tiltro til system og organisasjon (c) | 3.8 | 4 % | 71 % |

Sum tillit og tiltro til mennesker og organisasjon | 3.8 | 4 % | 72 % |

Indikator 3: Forankring og tilhørighet

a) Tilhørighet

| 46d  | "Jeg er stolt over å tilhøre ARC“ | 4.3 | 0 % | 88 % |

b) Mening og tilfredshet

| 2    | Hvilken betydning mener du dine arbeidsoppgaver har for totalresultatet i ARC? | 3.9 | 0 % | 85 % |
| 46a  | "I det store og hele har jeg et svært tilfredstillende arbeidsliv“ | 4.3 | 0 % | 94 % |
| 1    | Har du interessante arbeidsoppgaver? | 4.2 | 0 % | 94 % |
|       | Gjennomsnitt | 4.1 | 0 % | 91 % |

c) Medvirkning

| 7    | I hvilken grad har du bidratt til å sette opp målene? | 2.3 | 62 % | 15 % |
| 14   | I hvilken grad har du innflytelse på beslutninger som vedrører din egen arbeidsdag? | 3.5 | 6 % | 50 % |
|       | Gjennomsnitt | 2.9 | 34 % | 32 % |

Sum forankring og tilhørighet | 3.7 | 11 % | 71 % |
### Indikator 4: Mestring

**a) Self-efficacy**

1) Kontroll

<table>
<thead>
<tr>
<th>Question</th>
<th>Mean</th>
<th>Std Dev</th>
<th>95% CI</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>&quot;Jeg blir ofte frustrert (sjelden) i arbeidet mitt&quot;</td>
<td>3,2</td>
<td>9%</td>
<td>32%</td>
</tr>
<tr>
<td>Hvor god eller dårlig er du (i arbeidet ditt) til:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- å takle uventede hendelser?</td>
<td>3,7</td>
<td>0%</td>
<td>65%</td>
</tr>
<tr>
<td>Hvor god eller dårlig er du (i arbeidet ditt) til:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- å holde fast på dine planer og realisere dine mål?</td>
<td>3,6</td>
<td>3%</td>
<td>59%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Gjennomsnitt</strong></td>
<td>3,5</td>
<td>4%</td>
<td>52%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

2) Personlig effektivitet

<table>
<thead>
<tr>
<th>Question</th>
<th>Mean</th>
<th>Std Dev</th>
<th>95% CI</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>&quot;Jeg synes selv jeg får utrettet svært mye i arbeidet mitt&quot;</td>
<td>3,9</td>
<td>0%</td>
<td>65%</td>
</tr>
<tr>
<td>&quot;Jeg gleder meg til å gå på arbeid - hver dag&quot;</td>
<td>4,2</td>
<td>0%</td>
<td>85%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Gjennomsnitt</strong></td>
<td>4,0</td>
<td>0%</td>
<td>75%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3) Omstillingsevne

<table>
<thead>
<tr>
<th>Question</th>
<th>Mean</th>
<th>Std Dev</th>
<th>95% CI</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Hva tror du om din egen evne til å mestre fremtidige krav til omstilling og forandring?</td>
<td>4,2</td>
<td>0%</td>
<td>94%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Sum self-efficacy (a)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Means</th>
<th>Std Dev</th>
<th>95% CI</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3,8</td>
<td>2%</td>
<td>67%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**b) Relasjonsmestring (b)**

1) Sosiabilitet

<table>
<thead>
<tr>
<th>Question</th>
<th>Mean</th>
<th>Std Dev</th>
<th>95% CI</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>&quot;Jeg føler det ikke som noe nederlag å be om hjelp og støtte&quot;</td>
<td>4,7</td>
<td>0%</td>
<td>97%</td>
</tr>
<tr>
<td>Synes du det er lett å ta kontakt med andre mennesker?</td>
<td>4,1</td>
<td>0%</td>
<td>91%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Gjennomsnitt</strong></td>
<td>4,4</td>
<td>0%</td>
<td>94%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

2) Interesse og anledning

<table>
<thead>
<tr>
<th>Question</th>
<th>Mean</th>
<th>Std Dev</th>
<th>95% CI</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>&quot;Jeg er ofte på etterskudd i arbeidet&quot;</td>
<td>3,3</td>
<td>18%</td>
<td>44%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Gjennomsnitt</strong></td>
<td>3,5</td>
<td>9%</td>
<td>53%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3) Oversikt (informert om: mennesker, oppgaver og ressurser)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Question</th>
<th>Mean</th>
<th>Std Dev</th>
<th>95% CI</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>&quot;Jeg har god oversikt over hva de andre i ARC gjør&quot;</td>
<td>3,6</td>
<td>15%</td>
<td>59%</td>
</tr>
<tr>
<td>Kjenner du ARC's målsettinger (her: forstått som KPI'er)?</td>
<td>4,1</td>
<td>0%</td>
<td>88%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Gjennomsnitt</strong></td>
<td>3,9</td>
<td>7%</td>
<td>74%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Sum relasjonsmestring (b)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Means</th>
<th>Std Dev</th>
<th>95% CI</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3,9</td>
<td>5%</td>
<td>74%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Sum mestring**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Means</th>
<th>Std Dev</th>
<th>95% CI</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3,9</td>
<td>4%</td>
<td>70%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**X1: Sum individ**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Means</th>
<th>Std Dev</th>
<th>95% CI</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3,8</td>
<td>5%</td>
<td>69%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Selvbildet (som del av X1: individ)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Means</th>
<th>Std Dev</th>
<th>95% CI</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3,8</td>
<td>3%</td>
<td>69%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### X2. Nettverk (organisasjonen sett som nettverk)

#### Indikator 5: Formell struktur

**a) Koordinering**

5x "Jeg blir ofte forsinket i mitt arbeid på grunn av andre" (X)  
3,3 24% 47%

9 Får du informasjonen, du trenger i arbeidet, til riktig tid?  
3,9 10% 91%

Gjennomsnitt 3,6 12% 69%

**b) Kontakt - med enhetene**

38.1x "Jeg er i det daglige arbeidet avhengig av folk i de andre Hydro-enhetene for å få gjort jobben min"  
2,1 82% 9%

38.2 "Samarbeidet mellom ARC og de andre Hydro-enhetene er effektivt og gir resultater for alle parter"  
4,0 3% 88%

Gjennomsnitt 3,0 43% 49%

**c) Arbeidsorganisering**

Flat_struktur (beregnet)  
3,9 0% 71%

15 Hva kan du generelt si om arbeidsforholdene i ARC?  
4,3 0% 91%

Gjennomsnitt 4,1 0% 81%

**Sum formell struktur**  
3,6 18% 66%

#### Indikator 6: Sosialt nettverk (uformelle strukturer)

**a) Strukturer**

1) Utstrekning

Utstrekning (beregnet) 1)  
4,0 0% 79%

2) Tilgjengelighet

Hvor mange av kollegaene i ARC er du i kontakt med i løpet av en normal arbeidsdag?  
3,0 15% 15%

3) Form (forholdet - vertikalt og horisontalt)  
Beregnet 2)  
4,0 0% 76%

4) Kontakt utenom arbeid a)

Har du kontakt med noen av de andre i ARC på fritiden?  
3,4 12% 38%

**Sum strukturer (a)**  
3,7 5% 57%

**b) Nettverksoperasjoner**

1) Gjensidighet (beregnet)  
4,0 0% 79%

2) Kunnskapsdeling

"I ARC lærer vi av feilene vi gjør"  
4,0 3% 85%

3) Responsivitet
31.1 "A arbeide i grupper/team gir meg ekstra energi og motivasjon?  
Hva betyr ARC's målsettinger (KPI'ær) for din motivasjon?  
Gjennomsnitt

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3.9</td>
<td>0 %</td>
<td>82 %</td>
</tr>
<tr>
<td>3.0</td>
<td>21 %</td>
<td>24 %</td>
</tr>
<tr>
<td>3.5</td>
<td>10 %</td>
<td>53 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

4) Praktisk samarbeid

31.2 "Jeg samarbeider godt med de fleste i ARC"

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>4.3</td>
<td>0 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Sum nettverksoperasjoner (b)

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3.9</td>
<td>5 %</td>
<td>74 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

c) Ressurser (ressursverdi) (beregnet)

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>4.0</td>
<td>0 %</td>
<td>76 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Sum sosialt nettverk (uformelle strukturer)

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3.8</td>
<td>4 %</td>
<td>69 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

X2. Sum nettverk

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3.8</td>
<td>5 %</td>
<td>69 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

X3. Konteks

*Indre og ytre samhandlingsbetingelser (organisasjonsnivå)*

**Indikator 7: Fellesskap**

a) Samhold

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>12x</td>
<td>&quot;Konflikter og uoverenstemmelser er et vanlig fenomen i ARC&quot; (x)</td>
<td>3.6</td>
</tr>
<tr>
<td>46c</td>
<td>&quot;Samholdet i ARC er svært godt&quot;</td>
<td>4.1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gjennomsnitt</td>
<td>3.8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

b) Verdifellesskap

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>36</td>
<td>Felles verdier (beregnet)</td>
<td>3.9</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Sum fellesskap

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3.9</td>
<td>0 %</td>
<td>70 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Indikator 8: Normer og forskrifter**

a) Normer

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>35.1</td>
<td>&quot;Det er viktig å bidra til at andre lykkes i jobben&quot;</td>
<td>4.6</td>
</tr>
</tbody>
</table>

b) Samarbeidsimperativ

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>29.4</td>
<td>&quot;Hvis jeg skal nå egne mål må jeg samarbeide med andre&quot;</td>
<td>4.2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Sum normer og forskrifter

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>4.4</td>
<td>0 %</td>
<td>99 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Indikator 9: Organisasjonens goodwill (omdømme)**

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>19</td>
<td>Hva kan du si om ARCs omdømme (goodwill)?</td>
<td>4.4</td>
</tr>
<tr>
<td>46g</td>
<td>&quot;ARC har en sterk posisjon i Hydro Aluminium&quot;</td>
<td>4.3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gjennomsnitt</td>
<td>4.4</td>
</tr>
</tbody>
</table>

X3. Sum kontekst

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>4.2</td>
<td>0 %</td>
<td>84 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Sum sosial kapital*

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3.8</td>
<td>6 %</td>
<td>70 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Beregninger:

**Drivkraft**

Drivkraft = plikt - ego,
dvs. Habi29_2 - Habi29_1 (variable i SPSS).

Deretter omgjøres variabelen til en skala fra 1 til 5.

Se indikatoren mestring, dvs. indikator nr. 4, variabelen relasjonsmestring
og subvariabel plikt - ego i vedlegg C.

**Flat struktur**

Flat-struktur = horisontalt * x/vertikalt.

Horisontalt - står for horisontale nominering i forbindelse med rådgivning. Se nettverk.

Vertikalt - vertikale nominering.

Se indikatoren formell struktur, variabelen arbeidsorganisering i vedlegg C.

**Utstrekning**

Antallet horisontale og vertikale nominering i forbindelse med rådgivning.

Omgjort til en skala fra 1 til 5.

Se variabelen strukturer under sosialt nettverk i vedlegg C.

**Form**

Forholdet mellom vertikale og horisontale nominering.

Omgjort til skala fra 1 til 5.

Se variabelen form under sosialt nettverk i vedlegg C.

**Verdier**

Beregnet med utgangspunkt i 4 verdiutsagn der skalaregistreringene er summert og omgjort
til en skala fra 1 til 5.

Se variabelen verdifellesskap under fellesskap i vedlegg C.