

# Samarbejdets ressourcer

Årskonference

Bar Transport og Engros

Torsdag d. 22. oktober 2015

Eva Thoft  
[eth@teamarbejdsliv.dk](mailto:eth@teamarbejdsliv.dk)  
0045 2091 7417

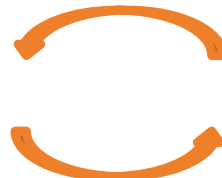


team **arbejdsliv**

# DET ER IKKE NOK AT DE ANSATTE ER DYGTIGE TIL DERES FAG –

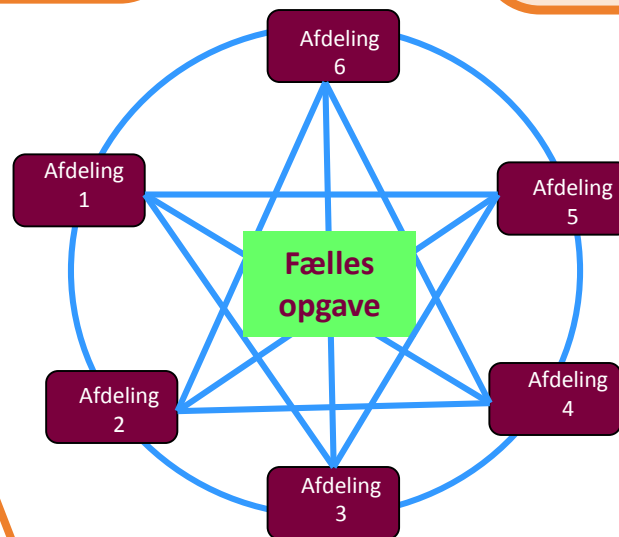
- Fælles sprog og viden
- Fælles mål
- Gensidig respekt

De skal også  
kunne  
samarbejde



Kommunikation og samarbejde

- Hyppighed
- Timing
- Præcision
- Problemløsning



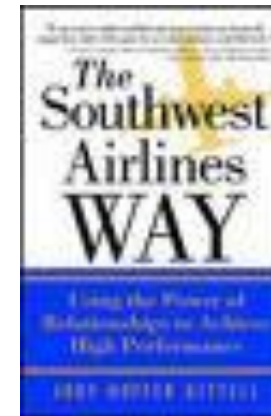
Bedre produktivitet  
Bedre kvalitet  
Bedre trivsel



# GITTELS UNDERSØGELSE AF LUFTFARTSSELSKABER

Selskaber med god samarbejdsevne (relationel koordinering) havde:

- Lavere gate-tid pr. flyafgang
- Færre medarbejdere pr. passager
- Færre kundeklager
- Færre mistede kufferter
- Færre forsinkelser
- Højere trivsel blandt de ansatte



# AMA: Fælles mål

“Halvfems procent af dem på rampen er ligeglade med, hvad der sker. Selvom murene faldt sammen. Så længe de bare får deres løncheck.”

# SWA: Fælles mål

“Jeg har aldrig set så mange mennesker arbejde så hårdt. Man kan se folk tjekke deres ure for at sikre ‘departure’ til tiden’. De arbejder virkelig hårdt. Når det så er klaret, er man tilbage til schedule”

# AMA: Gensidig respekt

“Der arbejder folk her, som mener de er mere værd end andre. Check-in og billetfolk mener de betyder mere end rampen. På rampen synes de, at de er bedre end flyrengøring – det er et tøse job. Flyrengøringsfolkene ser ned på rengøring på landsite, og mekanikerne synes rampen er en bande bagageslæbere.”

# SWA: Gensidig respekt

“Ingen tager en andens arbejdsopgave for givet. Lufthavnsoperatøren er lige så betydningsfuld som piloten. Du kan altid regne med ham, der står ved siden af dig. Der er ikke en afdeling som betyder mere end en anden.”

# AMA: Kommunikation

“Her kommunikerer vi ikke. Nogle gange står man uden at vide noget. Ude ved gaten, - jeg kan ikke sige hvor mange gange, man får forkert information fra ‘operations’... Det sværeste ved gaten når fly er forsinket, er at få information.”



# SWA: Kommunikation

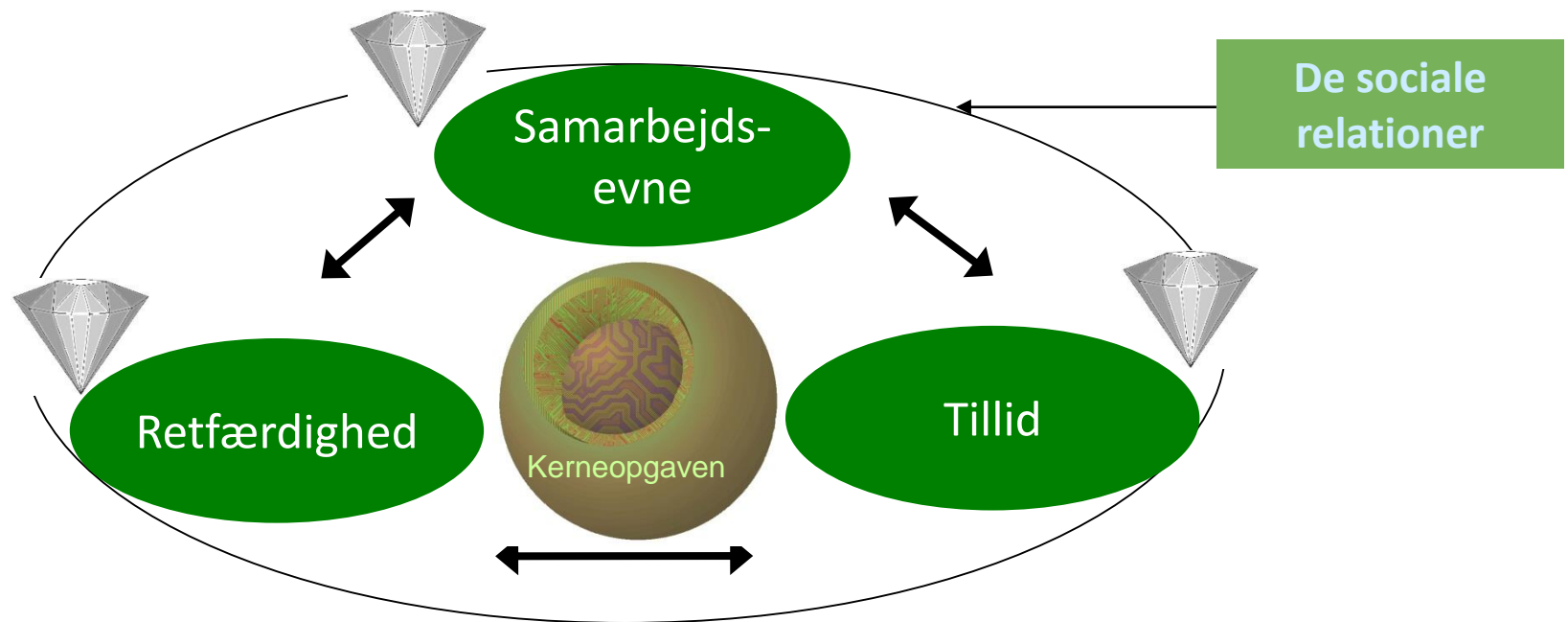
“Der er løbende kommunikation mellem ‘check in’ og rampen. Når fly ændrer gate og bagagen skal flyttes, så adviserer check in rampen direkte eller gennem operations... Operations holder alle informeret. Det kører bare”

# DISKUSSION

På jeres arbejdspladser - hvad betyder fælles mål og gensidig respekt for

- Arbejdsmiljø
- Kvalitet
- Resultater

# VIRKSOMHEDENS SOCIALE KAPITAL



# TILLID – HVAD ER DET PÅ EN ARBEJDSPLADS?

*Accept af egen sårbarhed i forventning om at den anden ikke udnytter sårbarheden*

Rousseau, D. M. et al, 1998

## **Ledelse → Medarbejderne**

Ledelsen afgiver ansvar til medarbejderne i forventning om, at de gør deres bedste for at løse arbejdsopgaverne

## **Medarbejdere → Ledelse**

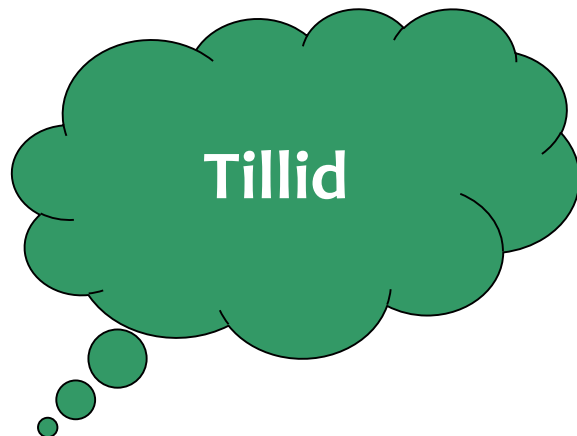
Medarbejderne har tillid til, at ledelsen udøves for at varetage det fælles bedste

## **Medarbejdere → Medarbejdere**

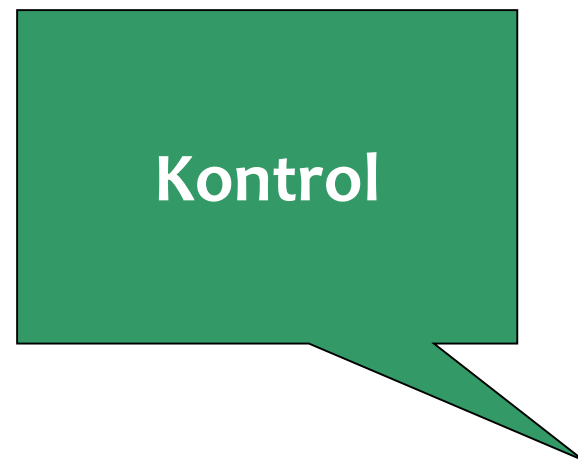
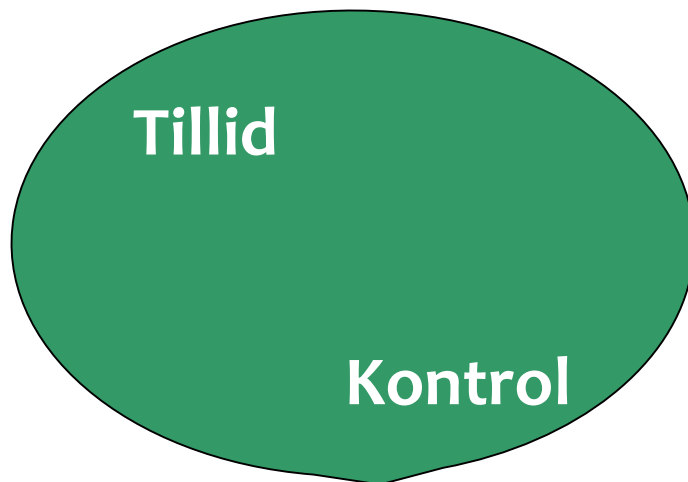
Medarbejderne har tillid til, at deres kolleger gør deres bedste for at løse arbejdsopgaverne



# TILLID OG KONTROL



- Formålet giver mening
- Synlig og gennemskuelig feedback
- Dialog og støtte ved fejl



- Meningsløs kontrol
- Skævvredet kontrol
- Gabestokken
- Bebrejdende kontrol
- Overdreven kontrol

# ADFÆRD DER OPBYGGER SOCIAL KAPITAL I FORHOLD TIL

## TILLID OG PROCESSUEL RETFÆRDIGHED

- Konsistens – i adfærd, regler og procedurer
- Integritet – man gør, hvad man siger
- Varetager fællesskabets bedste, ikke eget (KERNEOPGAVEN)
- Uddelegering af kontrol
- Demonstration af lydhørhed
- Beslutninger
  - baseret på pålidelig og relevant information
  - mulighed for at anke unfair og forkert beslutninger
  - alle berørte involveres
- Etik

# RETFÆRDIGHED – HVAD ER DET PÅ EN ARBEJDSPLADS?

## Forskellige former

- Fordeling af goderne (fordelingsmæssig)
- Processen (processuel)  
– hvordan fordeles goderne?
- Mellem personer (interpersonel)  
– hvordan behandler vi hinanden?
- Informationer (informativ)  
– får vi de informationer vi har behov for?

Gennemskuelighed – kontrol – aftale

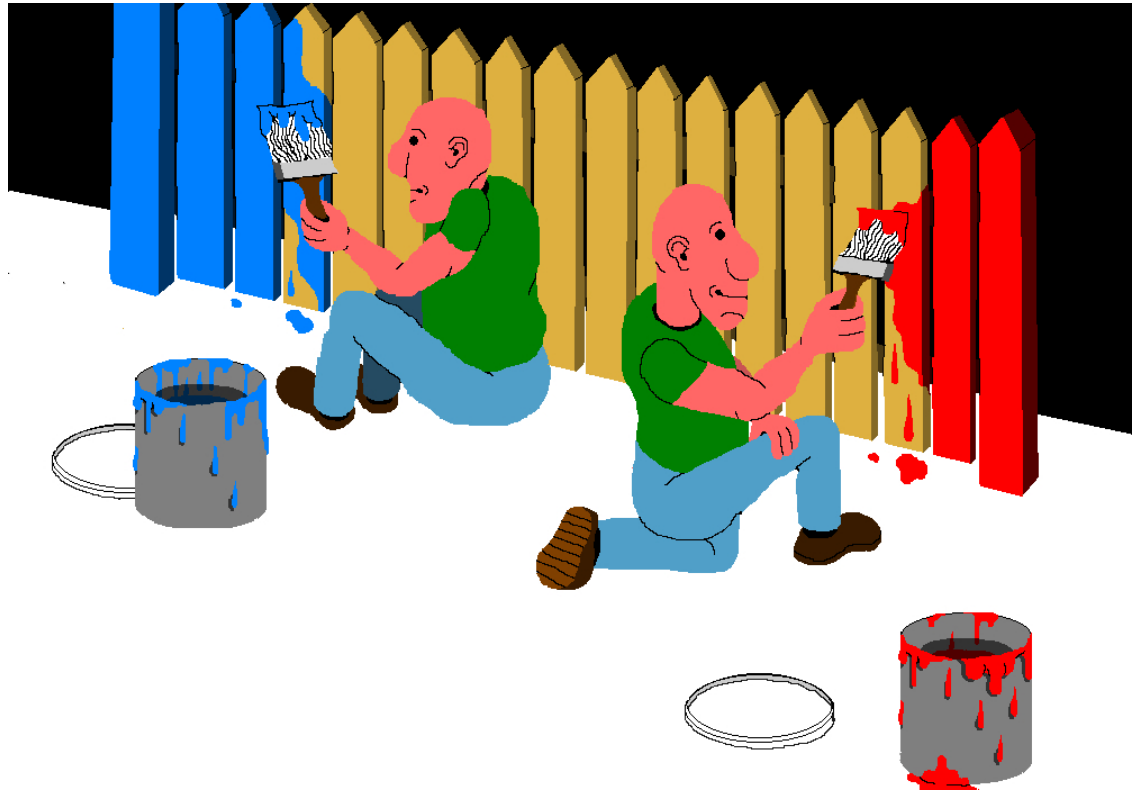
Blind tillid – eller er man parat til at blive kigget over skuldrene



*Har vi de arbejdsredskaber, vi har brug for?*

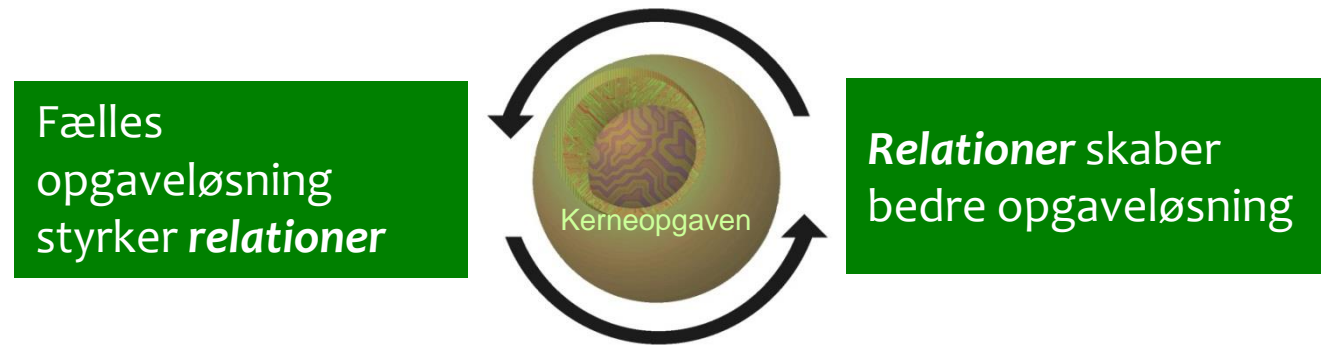
# SAMARBEJDSVNE – HVAD HANDLER DET OM?

- Det strukturelle: muligheder for samarbejde
- Kompetencer: hvem må/kan hvad?
- Kvaliteten af kommunikation – fx møder
- Strategisk: fælles mål





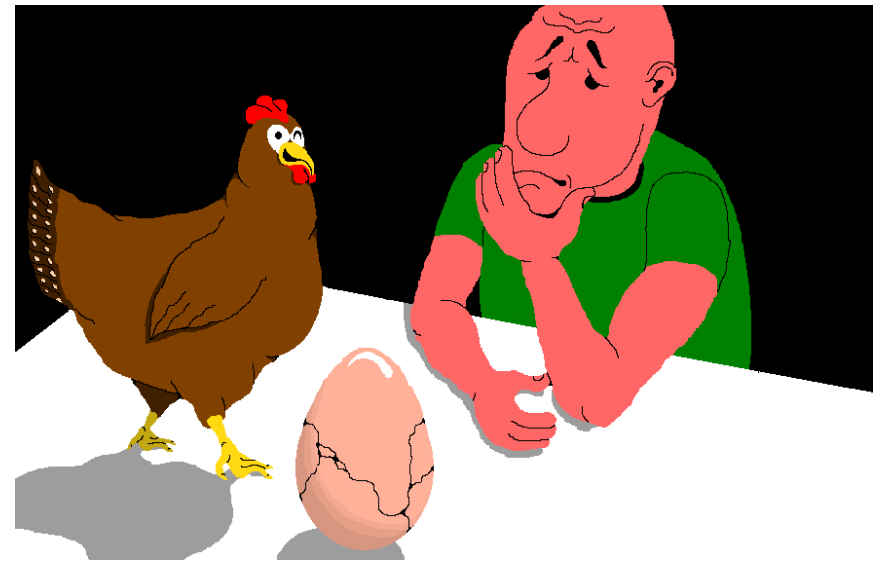
# KERNEOPGAVEN – DET ER DEN DET HANDLER OM



Tillid, retfærdighed og samarbejdsevne beforder processen

–

.... og er et resultat af den



# HVAD KERNEOPGAVEN ER OG IKKE ER

Kerneopgaven er

- den opgave som virksomheden er sat i verden for at løse
- den overordnede opgave en given organisatorisk enhed har for at skabe langsigtede effekter og værdi
- den opgave der ikke bliver løst, hvis virksomheden brændte ned til grunden

Kerneopgaven er ikke

- Delopgaver og specifikke faglige kompetencer  
fx køre, rådgive, beregne, sælge, vedligeholde, gøre rent

Kerneopgaven er bestemt af den organisation vi kigger på:

- Virksomhed
- Sektion
- Afdeling

På øverste niveau kan kerneopgaven være lig mission. Længere ude i organisationen bliver kerneopgaven mere specifik, men opgaveløsningen skal stadig bidrage til den overordnede opgave.

## HVAD BETYDER DET AT DER ER EN FÆLLES FORSTÅELSE AF KERNEOPGAVEN?

- Et fælles pejlemærke:
  - Hvem gør vi noget for, hvorfor?
  - Rammer og faglighed: hvad skal til for at kunne løse kerneopgaven?
  - Forebyggelse og håndtering af konflikter: Fælles mål – fælles referenceramme
  - Fokus og prioritering af det vigtigste
  - Pejlemærke for tillid, retfærdighed og samarbejdsevne
- Synliggør nødvendigheden af forskellige faggruppers og funktioners bidrag – respekt
- Giver rum for forskellighed – bare det fører til løsning af kerneopgaven

## LEDELSE

Skabe rammer, inddrage og lytte

## MEDARBEJDERE

Bidrage



Den fælles opgave:  
Trivsel for både ansatte  
og virksomhed

# GODE CASES – DE TILLIDSVALGTES HOLDNINGER

Nødvendigt med samarbejde mellem leder og AMR/TR

Psykisk arbejdsmiljø løses i den daglige dialog mellem medarbejdere og ledere

Mindre fokus på a- og b-side interesser - mere fokus på fælles interesser

Tillidsvalgte har en vigtig rolle i at støtte den gode leder:

- \* vise tillid til ledelsen
- \* komme med forslag til forbedringer
- \* medvirke til kulturforandringer, der fremmer PSA
- \* engagere sig i, og tage ansvar og aktiv del i AM-arbejdet
- \* acceptere forhold, som ikke kan ændres



Kilde: LO-Dokumentation, nr. 1/2014

Psykisk arbejdsmiljø og samarbejdssystemet inden for LO-området

# GODE CASES - LEDELSENS HOLDNINGER

- Lederne erkender:
  - \* sammenhæng mellem ledelse og psykisk arbejdsmiljø
  - \* at de er rollemodeller, men også ydmyge over jobbet
  - \* at de har behov for følgeskab
- Står ved, at de er ledere – tør træffe beslutninger
- Praktiserer dialogen i hverdagen
- Vægter samarbejde med de tillidsvalgte og/eller medarbejderne
  - synes ikke altid, at personalet/ de tillidsvalgte udnytter den indflydelse, de har



Kilde: LO-Dokumentation, nr. 1/2014  
Psykisk arbejdsmiljø og samarbejdssystemet inden for LO-området

## DISKUSSION

- Udveksl erfaringer om hvordan ledere og tillidsvalgte i fællesskab kan bidrage til at skabe en god arbejdsplads med et godt arbejdsmiljø?
- Kan medarbejderrepræsentanter udnytte deres indflydelse bedre?

# HVORFOR ER SOCIAL KAPITAL INTERESSANT – FOR ARBEJDSPLADS, FOR LEDELSE OG FOR MEDARBEJDERE?

## En ny platform for udvikling af arbejdspladsen – nogle bud

- Rummer både produktion og trivsel
- Sætter fokus på Kerneopgaven - *hvad vi er her for?*
- Afstemmer forventninger til hinanden:  
ledelse/medarbejdere og medarbejdere indbyrdes fx ift. tillid og retfærdighed
- Sætter fokus på samarbejdet både horisontalt og vertikalt i virksomheden
- Fjerner ikke konflikter og modsatrettede interesser, men skaber et bedre udgangspunkt for at håndtere dem
- Sætter kerneopgavens perspektiv på ledelse



## HVIS DU VIL VIDE MERE...

- Ledelse med Social kapital  
Peter Hasle, Eva Thoft, Kristian Gylling Olesen, L & R Business 2010
- Hvidbog om virksomhedens sociale kapital  
Kristian Gylling Olesen, Eva Thoft, Peter Hasle, Tage Søndergård Kristensen  
Arbejdsmiljørådet 2008
- Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag  
Tage Søndergård Kristensen  
HK Danmark 2010
- Effektivt i sundhedsvæsenet  
Jody Hoffer Gittel, Munksgaard 2012
- Kend din kerneopgave, Anders Seneca og Morten Christensen, Gyldendal, 2012
- Social kapital i organisationer, Hanne V. Moltke og Heidi Graff, Dansk Psykologisk Forlag, 2014

- Materialer fra  
Branchearbejdsmiljøråd:
  - Undervisning & forskning
  - Social & Sundhed
  - Finans/Offentlig Kontor & Administration

[www.arbejdsmiljoweb.dk](http://www.arbejdsmiljoweb.dk)

- De skjulte velfærdsreserver  
Downloades fra [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)

Andre HJEMMESIDER:

- [Styrksamarbejdet.dk](http://Styrksamarbejdet.dk)
- [Socialkapitalpaaspil.slagelse.dk](http://Socialkapitalpaaspil.slagelse.dk)
- [www.socialkapital.org](http://www.socialkapital.org)
- [www.jodyhoffergittell.info](http://www.jodyhoffergittell.info)

