

SAMARBEJDE SKABER RESULTATER

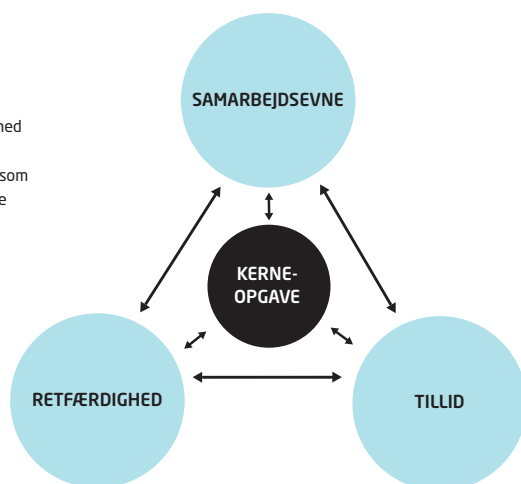
Årets store udsalg skal forberedes, men da medarbejderne møder tidligt ind, er der to sygemeldte, som det ikke har været muligt at finde vikarer for. Kirsten, butikkens indehaver, siger det derfor, som det er: At de får travlt, og at hun har brug for en ekstra indsats fra Ida og Lone, hvis de skal nå det. Hun vil selv aflyse et par møder og være med til at forberede så meget som muligt. Ida og Lone er med på, at det er en ekstraordinær situation og byder ind med ideer til, hvordan de på skift kan tage ansvaret for at servicere kunderne og mærke varer, mens de to andre forbereder udsalget.

HVAD ER "SOCIAL KAPITAL"

Virksomhedens sociale kapital er den egenskab, der sætter medarbejdere og ledere i stand til i fællesskab at løse kerneopgaven i virksomheden. I butikker er kerneopgaven at sælge varer til kunder, så kunden har en god købsoplevelse, omkring dette kan der være en række parametre, fx kvalitet og service.

Virksomhedens sociale kapital er defineret ved jeres samarbejdsevne omkring løsningen af jeres kerneopgave, samt den tillid og retfærdighed, samarbejdet er baseret på. Det er de tre forhold, virksomheden må have for øje for at opbygge en høj social kapital og løbende vedligeholde den.

Virksomhedens sociale kapital, som bygger på tillid, retfærdighed og samarbejdsevne, er den egenskab ved arbejdspladsen, som gør de ansatte i stand til at løse kerneopgaven i fællesskab.



Når I fremmer social kapital

- sætter I fokus på kerneopgaven
- ser I på planlægning og fordeling af arbejdet
- skaber I strukturer og rammer, der fordrer samarbejdet
- styrker I relationer mellem top og bund samt på tværs

Undersøgelser viser, at god social kapital afspejler et godt psykisk arbejdsmiljø og høj performance. Som leder vil du opleve, at en høj social kapital fører til høj produktivitet og kvalitet, fordi:

- retfærdighed fremmer lyst og vilje til at samarbejde, og medarbejderne vil arbejde på at nå organisationens mål og præstere
- retfærdighed har en afgørende indflydelse på stress, da oplevelser af uretfærdighed skaber stress
- tillid har betydning for tilfredshed og engagement, som har betydning for produktivitet
- tillid er en afgørende faktor ift. arbejdets kvalitet, jobtilfredshed og helbred
- tillid er afgørende i situationer, hvor du/organisationen vil gennemføre forandringer og nye initiativer, da manglende tillid vil føre til konflikter
- jo højere social kapital, især retfærdighed, jo bedre helbred har de ansatte
- høj social kapital giver lavere sygefravær

Der er social kapital på alle arbejdspladser. Når I vil arbejde med social kapital, handler det derfor om at tage udgangspunkt i det samarbejde, I allerede har. Du kan påvirke de rammer, der skaber den sociale kapital i forbindelse med:

- den daglige drift, planlægning og fordeling af arbejdsopgaver
- det overordnede lederskab, hvor I udvikler mål, visioner, strategier og værdier
- den faglige ledelse, når du sikrer løsning af opgaverne
- personaleledelsen, når du giver feedback, støtte og løser konflikter

SAMARBEJDEVNE

Samarbejdsevne handler om samarbejdskompetencer, normer for gensidige forpligtelser og strukturer, der fremmer samarbejdet. Det gode samarbejde sker i samspillet mellem ledere og medarbejdere gennem koordinering, kommunikation og vilje til at samarbejde om at nå et fælles mål.

Du kan overveje følgende:

- Er der et godt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere?
- Er der et godt samarbejde blandt medarbejderne?
- Er der et godt samarbejde mellem grupper/afdelinger på arbejdspladsen?
- Hjælper I hinanden, når der er pres på eller andre udfordringer?
- Er der respekt for forskellige faggruppers bidrag til løsning af opgaverne?
- Bliver de berørte inddraget og hørt, når I træffer beslutninger?

TILLID

Tillid handler om troværdighed og om, hvorvidt I kan regne med hinanden. Det er både tilliden mellem ledelse og medarbejdere og tilliden mellem medarbejderne.

RETFÆRDIGHED

Retfærdighed handler om, at man bliver retfærdigt behandlet og kan både være ift. de processer, der foregår på arbejdspladsen fx. tilrettelæggelse af arbejdet, og ift. fordeling af goder, fx kurser.

Du kan overveje følgende om tillid og retfærdighed:

- Kan medarbejderne stole på ledelsens udmeldinger?
- Kan medarbejderne frit give udtryk for deres meninger og følelser?
- Bliver konflikter løst retfærdigt?
- Bliver medarbejderne anerkendt for deres arbejde?

- Bliver arbejdsopgaverne retfærdigt fordelt?
- Bliver beslutninger taget på et klart og gennemskueligt grundlag?
- Ved alle hvornår og hvordan, de kan få indflydelse på beslutningerne?

Kan nogle af ovenstående forhold blive bedre, er det oplagt at tage temperaturen på den sociale kapital i din virksomhed.

Når man taler om social kapital, er forskellige relationer i virksomheden i fokus. Det kan være:

- Samlende relationer, der knytter medlemmer af en arbejdsgruppe eller afdeling sammen
- Brobyggende relationer mellem arbejdsgrupper eller afdelinger
- Forbindende relationer mellem ledelse og medarbejdere i forskellige afdelinger eller grupper

Det er op til den enkelte virksomhed, hvilke og hvor mange typer relationer, I vil arbejde med.

OPBYG SOCIAL KAPITAL

Du bør starte med at danne dig et overblik over samarbejdet på arbejdspladsen, i gruppen eller i afdelingen. Du kan bruge et spørgeskema, der er udarbejdet af det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Det sætter jer i stand til at finde den sociale kapital, I kan arbejde med.

Sørg for, at besvarelsener er anonyme. Er I under 5 ansatte bør du i stedet tage en snak på et personalemøde, hvor I drøfter spørgsmålene fra spørgeskemaet og bliver enige om, hvilke områder, I ønsker at arbejde med.

Har I en Arbejdsmiljøorganisation, vil de være en naturlig del af indsatsen omkring social kapital.

Spørgeskemaet kan hentes på følgende adresse: barhandel.dk/7040

SÆT FOKUS PÅ KERNEOPGAVEN

Fokus på kerneopgaven styrker den sociale kapital samtidig med at kvalitet og produktivitet forbedres. I fællesskab kan I både skabe større klarhed over opgaven, arbejde i samme retning samt sikre en fælles forståelse af hvad kvalitet er, hvilke konkrete mål, I har og hvordan I når målene.

Fx kan I:

- i fællesskab afklare arbejdets mål og forventninger hertil fra både ledelse og medarbejdere
- i fællesskab afklare, hvad der skaber kvalitet, og hvad der er u hensigtsmæssige eller overflødige arbejdsopgaver
- skærpe arbejdspladsens profil og tydeliggøre, hvilke ydelser arbejdspladsen leverer
- sætte fokus på kompetenceudvikling
- sætte fokus på konkrete arbejdsopgaver gennem arbejdsgangsanalyser

SÆT FOKUS PÅ SAMARBEJDEVNE

Samarbejde om arbejdsopgaverne

I udvikler social kapital primært i det daglige samarbejde. Et godt samarbejde om opgaver kræver:

- at formålet er klart og meningsfuldt
- at ledelsen følger med i den løbende løsning af kerneopgaven
- at ledelsen giver kvalificerede tilbagemeldinger
- at der er dialog og støtte ved fejl
- at I hjælper hinanden
- at ledere og medarbejdere søger at løse problemerne i fællesskab

Opbyg gensidigt forpligtende normer for samarbejde

Forudsætningen for at udvikle et smidigt samarbejde er, at ledelse og medarbejdere opbygger gensidigt forpligtende normer. Fx at der er en norm for, hvordan I løser problemer i relation til arbejdsopgaver. Konkret kan det betyde, at ledelse og medarbejdere mødes og løser problemet i fællesskab.

Følgende kan stimulere gensidigt forpligtende normer mellem ledelse og medarbejdere:

- Løbende at afstemme og afklare roller og opgaver
- Hyppig kontakt og mulighed for at mødes
- Anerkendelse af hinandens legitimitet og motiver
- Accept af både fælles og forskellige interesser
- Helhedsforståelse
- Villighed til at gå på kompromis
- Mod og tålmodighed
- Lydhørhed
- Evne til at se tingene i den andens perspektiv
- Evne til at stille spørgsmål uden allerede at forudsætte svaret
- Evne til at bruge andres fejltagelser og succeser til det fælles bedste

Styrk jeres relationer

Samarbejdsevnen handler bl.a. om struktur og rammer - hvilke praktiske muligheder har medarbejdere og ledelse for at mødes og udvikle relationer? Det handler ikke kun om at mødes, men om hvordan I i det hele taget kommunikerer og koordinerer arbejdet. Måske mødes I uformelt i løbet af arbejdsdagen for at koordinere og løse opgaver sammen. De uformelle øjeblikke styrker ofte samarbejdsrelationerne – det er her, I lærer hinanden at kende som kolleger.

Møder er selvfølgelig væsentlige, men de skal være meningsfulde og effektive for deltagerne fx ved, at der er dagsordener, en god mødeleder samt, at I kan holde møder uden forstyrrelser for kunder. Er der tradition for, at I tager tingene op på morgenmøder, personalemøder eller ved en mere uformel snak, er det også nemmere at tage mere ømtålelige emner op.

Derudover kan samarbejdsformer i fx grupper, afdelinger og teams være rammerne for udvikling af relationer og den sociale kapital.

Sæt fokus på tillid

Tillid er, som retfærdighed, afgørende for, at samarbejde kan fungere godt og effektivt.

Udvis tillid til hinanden

Tillid handler om, hvorvidt I kan regne med hinanden. Som leder kan du vise medarbejderne tillid ved fx at uddelegere ansvar til dem med forventning om, at medarbejderne gør deres bedste for at løse arbejdsopgaverne. Medarbejdere kan vise tillid ved, at de stoler på ledelsens udmeldinger og på at de varetager det fælles bedste. Tillid opbygges gennem erfaringer og personligt kendskab til hinanden. Arbejdspladser, hvor man har høj grad af tillid, er altså præget af, at både medarbejdere og ledelse er villige til at løbe en risiko fx give beslutningskompetencer til andre eller lytte til andres synspunkter og tage dem seriøst.

Optræd troværdigt

Ved at optræde troværdigt skaber I tillid hos hinanden. Det er noget, I skal arbejde med hele tiden. Følgende kan være med til at opbygge troværdighed:

- Velvillighed – I viser jeres gode hensigter og udnytter ikke sårbarhed
- Kompetence – I viser, I ved, hvad der bliver talt om
- Konsistent adfærd – I har en gennemskuelig og forklarlig adfærd
- Integritet – I mener og gør, som I siger
- Uddelegering af kontrol – I viser tillid ved at give kompetence til andre
- Lydhørhed – I tager andres synspunkter seriøst

Sørg for at informere og kommunikere

Præcis, hyppig, rettidig og problemløsende kommunikation understøtter jeres relationer.

Viden om, hvad der foregår i butikken, er en forudsætning for, at medarbejderne føler sig som en del af virksomheden. Vision, strategi og indsatsområder bør stå klart for den enkelte.

Især ved nye tiltag i butikken er det vigtigt, at du informerer, så alle har en forståelse for tiltagene, og hvilken indflydelse de har på den enkeltes situation. For at øge forudsigeligheden og mindske jobusikkerhed er det vigtigt at inddrage og informere medarbejderne så tidligt som muligt om væsentlige ændringer, fx omstruktureringer, planlagt fusion eller lukning.

Sæt fokus på retfærdighed

I et samarbejde, hvor der er forskellig magt, status og interesse må I gensidigt betragte hinandens interesser som gældende. Vejen til dette er i høj grad retfærdighed.

Retfærdighed er et udtryk for, om man synes tingene går ordentligt for sig, og om man bliver behandlet fair. Vær især bevidst om, hvordan magt håndteres. Hvis fx den, som har magt, anvender denne illegitimt, opfatter man det som uretfærdigt, og at man bliver behandlet dårligere end andre.

Kravet om retfærdighed omhandler i høj grad relationen mellem ledelse og medarbejdere eller mellem (top)-chefer og deres underordnede ledere.

Her handler det om:

- at alle berørte parter bliver involveret og hørt i processen
- at beslutningsgrundlaget er i orden
- at alle bliver behandlet med respekt og værdighed
- at ingen bliver favoriseret

Retfærdighed er selvfølgelig gældende i den daglige drift, men det bliver ofte særligt afgørende, når organisationen står foran store forandringer eller der opstår konflikter.

Følgende kan øge oplevelsen af retfærdighed:

- Konsistens – Lige behandling af alle
- Involvering – De berørte bliver hørt
- Respekt – Man behandler andres synspunkter seriøst
- Synlighed – Beslutningsprocessen er gennemskuelig
- Forklaring – Det er klart, hvorfor beslutningen blev som den blev, og hvilke konsekvenser den får
- Ankemulighed – I kan ændre unfair og forkerte beslutninger