



# JODY Gittell

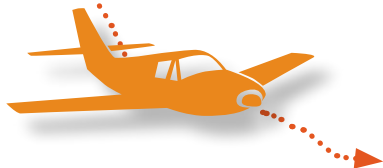
GODE RELATIONER OG GODT SAMARBEJDE MELLEM FORSKELLIGE MEDARBEJDERGRUPPER VAR VEJEN TIL SUCCES FOR DET LILLE AMERIKANSKE FLYSELSKAB SOUTHWEST AIRLINES. DET FIK DEN AMERIKANSKE PROFESSOR, JODY GITTELL, FRA BRANDEIS UNIVERSITY ØJE PÅ – OG NU UDBREDER HUN BUDSKABET TIL ANDRE VIRKSOMHEDER.

TEKSAM NYT TRAF HENDE, DA HUN I JANUAR BESØGTE DANMARK



Af Ingrid Pedersen  
Foto: Thomas Tolstrup

MARTS 2011 **3** TEKSAM NYT



○ I det lille, lokale texasbaserede flyselskab, Southwest Airlines, er det en del af medarbejdernes job at hjælpe kollegerne. Det opdagede Jody Gittell, mens hun studerede management på MIT, Massachusetts Institute of Technology. Hun forskede i flyselskaber, og hendes blik faldt på det lille, billige – og temmelig ukendte flyselskab, der på alle punkter klarede sig bedre end andre. Medarbejderne og passagerne var mere tilfredse, præcisionen var større – og flyselskabet voksede konstant med 10-15 procent årligt. Det havde i løbet af 90'erne bevæget sig udenfor Texas, hvor det ellers havde fungeret som lokalt flyselskab. Selskabets resultater var så gode, at det amerikanske transportministerium var blevet opmærksom på det, og Jody Gittell, der i dag er professor på Brandeis University i Massachusetts, begyndte at forske i årsagerne. I 2003 skrev hun bestselleren 'The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationships to Achieve High Performance'. I et år studerede hun samarbejdet omkring selskabets flyafgange og sammenlignede med de samme procedurer ved det store selskab American Airlines' afgange. Flyafgange er et puslespil af 12 forskellige funktioner

– lige fra passageren tjekker ind, til bagagen er bragt ombord, og passageren sidder på sin plads. Kort fortalt er det karakteristiske for arbejdsklimaet i flyselskabet 'brobygning mellem faggrupperne'. Samarbejdsrelationerne mellem piloter, indtjeningspersonale, bagagehåndtering, stewardesser, mekanikere og alle de andre personalegrupper er eksemplarisk.

#### Ikke mit bord

Southwest Airlines (SWA) er præget af fælles mål, vidensdeling og fælles ansvar. Når et fly bliver forsinket, analyserer man, hvorfor det skete – og forsøger ikke at finde en syndebuk, der kan peges fingre ad. I det konkurrerende





selskab klagede medarbejderne over, at de ingen informationer fik i gaten, mens medarbejderne i SWA svarede, at alle blev holdt informeret og derfor kunne give passagererne svar.

Holdningen hos konkurrentens medarbejdere var, at forsinkelsen var ligegyldig – bare man ikke selv var den skyldige, i SWA var holdningen: Hvad er mit bidrag til at løse problemet.

Hos konkurrenten holdt folk sig til deres eget arbejdsområde, mens det i jobbeskrivelsen hos SWA fremgår, at alle har et bestemt job, de skal udføre. Men en del af alle job er at hjælpe kollegerne.

- Det kan eksempelvis være, at du vender hanken på kufferter og tasker på en bestemt måde, så det er nemmere for den næste at tage fat i dem, forklarer Jody Gittell.

#### **Attitude**

Hun fortæller også, at Southwest bruger mere tid på ansættelsesprocedurer, end andre flyselskaber gør, og at folk ikke bare ansættes ud fra deres strengt faglige kvalifikationer, men også ud fra hvordan de samarbejder med andre mennesker. Det er ikke nok, at være en dygtig individualist.



**JODY**  
Gittell



#### **HAR SKREVET TRE BOGER OG ER I GANG MED DEN FJERDE – OM RELATIONERNES BETYDNING FOR ARBEJDSPLADSEN.**

- Gittell, J.H. (2009). *High Performance Healthcare: Using the Power of Relationships to Achieve Quality, Efficiency and Resilience*. New York: McGraw-Hill.
- Bamber, G., Gittell, J.H., Kochan, T.A. and von Nordenflycht, A. (2009). *Up in the Air: How the Airlines Can Improve Performance by Engaging Their Employees*. Ithaca: Cornell University Press.
- Gittell, J.H. (2003). *The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationships to Achieve High Performance*. New York: McGraw-Hill.

Læs mere på [www.jodyhofferjittell.info](http://www.jodyhofferjittell.info)



- Det fortælles, at en pilot, der kom til ansættelses-samtale, havde talt nedladende til receptionisten. Det fortalte hun videre, og af den grund blev piloten ikke ansat, siger hun.

- Medarbejdernes holdning er afgørende. Det faglige kan de altid lære, siger hun.

Jody Gittell siger, at Southwest er et meget usædvanligt selskab i USA. Det er også usædvanligt, at 88 procent af medarbejderne er medlemmer af fagforeningen.

Andre flyselskaber har uden held prøvet at kopiere Southwests succes, men det kræver en fuldkommen ændring af arbejdspladskulturen.

- Piloten Sully Sullenberger, der landede et US Airways fly på Hudsonfloden i januar 2009, havde længe været fortaler for, at hans selskab skulle arbejde på samme måde som Southwest, fortæller Jody Gittell.

Efter den mirakuløse landing blev Sullenberger en meget efterspurgt foredragsholder, og han regnede med, at han kunne fremme budskabet om bedre relationer mellem de forskellige faggrupper.

- Men det var ikke det, folk var interesseret i at høre om, erklærer hun.

Hendes observationer af amerikanske arbejdspladser gælder ikke kun flyselskaber. Da hun fik sit før-

ste barn, konstaterede hun, at de samme problemer: mangel på kommunikation og manglende respekt for andre faggrupper var nøjagtig lige sådan på hospitalets fødegang.

Det førte til hendes næste store undersøgelse, der omfattede ni hospitaler.

- Her var mange procesforbedringer, men man glemte at se på relationerne mellem medarbejderne, fortæller hun og tilføjer, at når man er opmærksom på det og skaber bedre samarbejde, medfører det større tilfredshed, bedre kvalitet i arbejdet, mindre udbrændthed og færre følelsesmæssige problemer blandt de ansatte. Hun har aldrig målt, om det også medfører lavere sygefravær:

- Det er man ikke særlig fokuseret på i USA, siger professoren.

#### **Danmark er anderledes**

Jody Gittell er godt klar over, at det danske arbejdsmarked er anderledes, og at hendes forskning ikke er så overraskende i et land, hvor medarbejderinddragelse, selvstyrende grupper og samarbejdsudvalg er en del af hverdagen på arbejdspladsen. Alligevel er hun også en efterspurgt foredragsholder her i landet.

- Jeg er klar over, at der er mere ligestilling, mere





**JODY**  
Gittell



samarbejde og mindre hierarki på det danske arbejdsmarked, siger hun.

Hun mener, at det traditionelle, opdeltede arbejdsmarked slet ikke hører vores tid til.

- Det er et levn fra industrisamfundet – inspireret af den tyske Max Weber, der var fortaler for, at arbejdet bare skulle gøres så rationelt som muligt, og at arbejderne skulle holdes adskilt fra hinanden, siger hun. Men hun ser ingen tegn på, at det amerikanske arbejdsmarked generelt er på vej væk fra den tankegang – på trods af de positive resultater ved at bygge bro og samarbejde.

- Det er stadig fokuseret på individuelle præstationer og løn, siger hun og tilføjer, at de kollektive overenskomster i Danmark skaber en naturlig diskussion om rimeligheden i lønforskellene mellem forskellige faggrupper.

Hun nævner også, at Lean, når det fungerer, er med til at fremme relationerne mellem forskellige medarbejdergrupper.

- Men det er ikke noget, der kommer af sig selv. Når man laver forandringer, skal man arbejde bevidst med at skabe arbejdsmæssige relationer mellem grupperne, og man skal være fokuseret på kollektive – ikke individuelle præstationer, siger hun.

**SOUTHWEST AIRLINES ER I DAG ET AF USA'S STØRSTE FLYSELSKABER, OG IFØLGE BERLINGSKE NYHEDSMAGASIN ER DET SAMTIDIG DET SELSKAB MED DEN STØRSTE OVERSKUDGRAD OG DEN STØRSTE VÆKST I PASSAGERTALLET. SELSKABET HAR ALDRIG HAFT FYRINGSRUNDER OG KUN HAFT UNDERSKUD I 1971 – DET ÅR, SELSKABET BLEV OPRETTET.**