



🕒 4 min. 👁️ 📌 16-12-2021

”Det er ikke nok at kunne rekruttere, hvis ikke man kan fastholde”

Det kan slå skår i trivslen og føre til medarbejderflugt, hvis samarbejde udelukkende er lederens ansvar. Læs, hvordan It-afdelingen i Region Midtjylland har styrket samarbejdskulturen markant ved at insistere på, at alle skal være dygtige til både fagligheden og samarbejdet.

Skribentinfo



[Trine Nexmand Rofelt](#)

Fhv. Kommunikationskonsulent hos
Lederweb
Lederweb

Det er et stort arbejde at løfte trivslen i en stor organisation.

Det kan Tina Guldhammer, der er områdeleder i It-afdelingen hos Region Midtjylland, skrive under på. Hele organisationen, leder som medarbejder, har haft hænderne i en udvikling, der blev påbegyndt i 2016 efter en alt for høj personalegennemstrømning i organisationen, som rummer over 500 medarbejdere.

”For at du kan fastholde medarbejderne, er du nødt til at have styr på de indre linjer. Det var det afgørende mindset bag, hvorfor vi skulle arbejde med trivsel og arbejdskultur. Der skulle være styr på puslespilsbrikkerne. Det er ikke nok at kunne tiltrække og rekruttere, hvis ikke vi kan udvikle og fastholde,” fortæller Tina Guldhammer, der er initiativtager til, at afdelingen for alvor begyndte at arbejde med samarbejdskulturen. Dette i tæt samarbejde med konsulenthuset De-tre.

”Vi startede i ledelsen, men alle medarbejdere har været med til at indarbejde det her i vores DNA. Det er nødvendigt for at fastholde og fortsat udvikle vores professionelle samarbejde, at vi håndterer vores konflikter, inden de vokser sig for store,” fortæller Tina Guldhammer.

Et fælles sprog

"Misforståelser, antagelser og tolkninger spænder mange steder ben for det gode samarbejde. Det er mellem ledere, mellem medarbejdere og mellem ledere og medarbejdere. Fordi man taler forbi hinanden og ikke har et fælles sprog," fortæller René Jensen, der har mange års erfaring med udvikling af offentlig ledelse i konsulenthuset De-tre og sammen med sine kollegaer har skrevet bogen "Ræk mig lige samarbejdet – tak!".

Med afsæt i anbefalingerne fra De-tre startede de hos It-afdelingen hos Region Midtjylland bl.a. med at arbejde med at etablere et fælles sprog med udgangspunkt i organisationens værdier.

"Fx ved alle, hvad vi mener, når vi taler om, at det er slut med "sjatpisseri af brok". Vi har en helt klar samarbejdsværdi, der handler om, at vi taler med hinanden og ikke om hinanden. Vi må gerne være uenige, og vi har også brug for at brokke os, men vi skal sikre os, at den her brok får retning. Dvs. at vores tolerance for, at man står og taler bag om alle mulige ude ved kaffeautomaten, den er i dag lig nul," fortæller Tina Guldhammer.

Det fælles ordforråd er blevet udviklet over tid og gennem en lang række workshops i hele organisationen. Udover "sjatpisseri" er et linkkabel også med på en plakat, der hænger på gange og i kontorer i It-afdelingen. Et forbindingsled som et linkkabel skal understrege, at alle er med til at skabe de gode relationer. Alle har et ansvar for at sikre sunde og professionelle relationer, så viden og læring kan flytte sig frit.

Insister på samarbejdet

"Du er både ansat til at levere faglighed og til at samarbejde, så derfor kan du ikke bare stemple ud af samarbejdsdelen, heller ikke selvom du er træt af dem ovre i support-afdelingen," siger René Jensen, der giver et eksempel på en meget brugt, men meningsløs sætning på de danske arbejdspladser: "Jeg orker ikke mere konflikt – nu passer jeg bare mit arbejde!".

René Jensen mener, at det ikke kun er fagligt dygtige medarbejdere, der skaber gode faglige resultater. De gode resultater skabes af dygtige fagpersoner, der også er dygtige til at samarbejde. Lederen skal insistere på, at medarbejderne samarbejder, men af frygt for dårlig stemning nøjes lederne i stedet med en forsigtig appel.

"Det resulterer i en 'fix os-kultur', hvor medarbejderne fralægger sig ansvaret, når det bliver svært. Så står lederen tilbage med ansvaret for samarbejdet på arbejdspladsen," fortæller René Jensen.

"Lederen skal konstant slukke ildebrande, og det slår skår i trivslen på arbejdspladsen og resulterer i medarbejderflugt."

Vær tydelig i kommunikationen

Tydelige fælles rammer er i følge René Jensen vigtige. For samarbejde er bøvlet og vil føre til konflikter. Men man skal kunne håndtere de bump sammen for at kunne yde borgerne den bedste service.

De tydelige fælles rammer er Tina Guldhammer enig i: "Vi er blevet meget tydelige omkring, at hos os er man ansat til det professionelle samarbejde, der handler om både samarbejdet og fagligheden. Det har vi fået implementeret i rekrutteringen, så vi er fuldstændig tydelige i det fra starten. Nye medarbejdere bliver guidet ind i det her", fortæller Tina Guldhammer, og peger på, at der er blevet oprettet flere akademier, som står for at onboarde alle nye medarbejdere. Et af disse akademier handler netop om det professionelle samarbejde. Det klæder nye medarbejdere på til at forstå de fælles rammer, det fælles sprog og mindset.

Langt færre opsigelser

Og deres arbejde har givet pote. Hvor trivslen i 2016 lå på 60 pct., ligger den i dag på 80 pct. Samtidig lander der langt færre opsigelser på Tina Guldhammers bord, og personalegennemstrømningen ligger på et flot niveau i dag, også set i forhold til et presset arbejdsmarked og kampen om It-fagprofessionelle.

5 råd om et godt samarbejde:

- De to hjul: Vær bevidst om, at alle er ansat til to ting: Faglighed OG samarbejde.
- Insister på samarbejde: Hav styr på balancen mellem at appellere og insistere. Hvis en leder ikke insisterer og er tydelig omkring medarbejdernes ansvar, kan det ende i en "fix os-kultur", hvor medarbejderne fx deponerer ansvaret for det gode samarbejde og den faglige kvalitet hos lederne.
- Ubehag er ikke farligt: Samarbejde er bøvet, og det kan føre til konflikter og ubehagelige situationer. Men der er ingen vej udenom: Vi kan kun blive dygtigere sammen, hvis vi håndterer de bump, vi møder på vejen.
- Drop "sjatpisseri af brok": Når medarbejdere konstant går og småbrokker sig, eroderes fundamentet for samarbejde. Brok er dog ok, når den får retning og stilles til den rette.
- Undgå "omsovs": Omsorg for hinanden er godt og nødvendigt. Men pas på med "omsovs" i kulturen, så overdreven omsorg og konfliktskyhed står i vejen for udvikling af et godt samarbejde – og dermed høj kvalitet og et sundt arbejdsmiljø.

Læs flere råd til det professionelle samarbejde i bogen [Ræk mig lige samarbejdet, tak!](#)

