



🕒 5 min. 👁 📌 14-11-2019

# Europas bedste offentlige arbejdsplads: Sådan fastholder de synergi i teams

Et team med synergi er magisk. Det skaber ekstraordinære resultater for borgerne, er nyskabende og fylder alle på arbejdspladsen med glæde. Hvordan sikrer du synergi i dit team? Få her inspiration fra et konkret eksempel.

## Skribentinfo



### [Bo Vestergaard](#)

Ledelsesrådgiver, foredragsholder og forfatter til "Fair proces - fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger" og "Relationel koordinering i praksis – Metoder til bedre beslutninger og samarbejde på tværs"



### [Ann-Christina Matzen Andreasen](#)

Centerleder, Foredragsholder og medforfatter til 'Ledelse i virkeligheden'

**F**okus på borgernes udvikling og læring er knivskarp. Praksis er nyskabende. Det psykiske arbejdsmiljø er fremragende. Sygefraværet er i bund. Tilliden til ledelsen er i top.

Job-, Aktivitets – og Kompetencecenteret (JAC) i Gentofte har fået titlen som Europas bedste offentlige arbejdsplads i 2019 og Danmarks bedste i 2018-2019 (Great Place to Work).

På JAC er det de knap 120 medarbejdere i cirka 22 teams, som laver strategien, driver aktivitetsbudgettet og beslutter reorganisering. Hvad laver ledelsen så? En af de vigtige ledelsesopgaver er at beskytte teamets synergi, når et teammedlem udviser en uhensigtsmæssig attitude eller samarbejdsadfærd.

**Læs også:** [God ledelse gør medarbejderne robuste](#)

## Kultur og korrigerende samtaler

Ledelsen i JAC er altid kulturbærer. Hvis du som leder deltager i et møde, hvor en medarbejder har en uhensigtsmæssig adfærd, understøtter og accepterer du en uhensigtsmæssig kultur, hvis ikke du efterfølgende afholder en korrigerende samtale med medarbejderen.

Lad os se på en **situation** inspireret af flere virkelige begivenheder:

En skattet medarbejder optræder pludselig uhensigtsmæssigt overfor de øvrige i teamet. Det startede fra morgenstunden og er fortsat hen over dagen. De øvrige i teamet bruger mental energi på at gå på listesko, holde sammen på teamet og fastholde fokus på kerneopgaven, nemlig det at skabe mange små anledninger til, at deres fælles borgere kan lære noget og udvikle sig. Næste dag fortsætter medarbejderen med samme adfærd, og de andre medarbejdere i teamet går fortsat på listesko.

### Stil dig selv følgende spørgsmål:

Du er nærmeste leder for medarbejderne i teamet: Hvad vil du gøre i den situation? Hvorfor? Hvad vil du helt sikkert ikke gøre?

## Undersøgende og korrigerende samtale

I sådan en situation ville den nærmeste leder i JAC invitere den pågældende medarbejder til en undersøgende og korrigerende samtale:

- Du er ikke dig selv; hvad sker der?
- Du gør X, og Y, der er fedt. Det skal du blive ved med.
- Det du gjorde... (situation og samarbejdsadfærd) skal stoppe.

Hvorfor vælger ledelsen at reagere med det samme fremfor at se situationen an? Hvad er det for et moralsk mindset, der guider ledelsen på JAC til at vurdere, at en undersøgende og korrigerende samtale er nødvendig? Det kan her fremstilles som et hierarki af tre kontekster:

### Borgeren som højeste kontekst

Giver medarbejdernes fælles indsats i teamet borgerne mulighed for at lære noget nyt og udvikle sig?

### Teamet som næsthøjeste kontekst

Gør medarbejderne i teamet hinanden bedre, så de sammen kan yde det ypperste for deres fælles borgere? Skaber de synergi? Tænker og handler de fx godt og nyt sammen? Afprøver de nyskabende løsninger og bobler af energi og glæde i relationerne med borgerne og hinanden?

### Den enkelte som tredjehøjeste kontekst

Udviser medarbejderen indre motivation for – og evnen til - at skabe udvikling og læring for borgerne (højeste kontekst)? Bidrager medarbejderen positivt til synergi i teamet (næsthøjeste kontekst)? Og til slut, skaber den enkelte medarbejder værdi for borgerne og teamet (den tredjehøjeste kontekst)?

**Læs også:** [Sådan udvikler du intelligente teams](#)

## Team-synergi afgør resultaterne

I JAC er det vigtigt, at den enkelte passer ind i teamet. Derfor har de udviklet en ansættelsesproces, der gør det muligt at hyre mennesker, der passer ind. Mennesker, der er fyldt med indre motivation og evnen til at se muligheder for at skabe udvikling og læring for borgerne. Den enkeltes viden, samarbejdsadfærd, attitude, holdning og arbejdsglæde er forudsætningen for den magiske teamsynergi, der har løftet JAC op blandt de bedste arbejdspladser og de mest nyskabende indenfor deres felt.

### Trivsel på Job-, Aktivitets- og Kompetencecentret

Procenttallet angiver, hvor mange der er enige i, at udsagnet ofte eller næsten altid er sandt:

100 procent: "Ledelsen ansætter medarbejdere, der passer godt ind." (bemærk: det er medarbejderne, der ansætter nye kolleger)

100 procent: "Ledelsen stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde uden at kigge dem over skulderen."

100 procent: "Det er et sjovt sted at arbejde"

97 procent: "Jeg tror, at ledelsen kun som allersidste udvej afskediger medarbejdere."

99 procent "Hvis jeg behandles uretfærdigt og protesterer imod det, så tror jeg på, at jeg vil blive taget alvorligt"

Kilde: Uddrag fra Great Place to Work Survey, 2019

### Standstøtten

Blot én persons samarbejdsadfærd og holdning kan få teamets synergi i stykker, skubbe det psykiske arbejdsmiljø ud i frit fald og afholde teamet fra at yde deres ypperste for borgerne.

## Stil dig selv følgende spørgsmål:

Bør lederen lade medarbejderens uhensigtsmæssige attitude og samarbejdsadfærd gå upåagtet den første dag? Eller på dag to? Hvor længe bør lederen se situationen an?

Lederen bliver i samtalen bekendt med at teammedlemmet befinder sig i en livskrise, fx skilsmisse, alvorlig sygdom i familien el. lign. Er det fair at fastholde, at den uhensigtsmæssige adfærd skal stoppe?

### Lederen skal beskytte teamets synergi

Hensynet til borgernes udvikling og læring er altid størst. Det forudsætter, at medarbejderne i teamet gør hinanden bedre. Teamets synergi er afgørende for at kunne skabe de bedste resultater sammen med borgeren. De to hensyn skal altid udgøre den højeste kontekst.

Det er klart, at ledelsen altid vil forsøge at forstå og hjælpe en medarbejder, der udviser attitude og samarbejdsadfærd, som ødelægger teamets synergi. Men det må aldrig sættes højere end teamets synergi, som er afgørende for at skabe de bedste indsatser og resultater for borgerne.

JACs ledelse er ikke i tvivl, når de vurderer situationen med afsæt i det tredelte kontekst-hierarki; borgeren, teamet og den enkelte. Hver dag med uhensigtsmæssig attitude og samarbejdsadfærd internt i teamet mindsker borgernes muligheder for udvikling og læring, fordi adfærden ødelægger teamets samarbejdsevne og den enkeltes mentale energi og overskud til at tænke og handle godt.

Derfor udløser uhensigtsmæssig adfærd og attitude øjeblikkeligt en undersøgende og korrigerende samtale, der ofte noteres i personalemappen. Hvis adfærden fortsætter, indgår samtalen som første formelle skridt i en personalesag.

**Læs også:** [Led dit team fra konflikt til trivsel](#)

### Lederen går langt for at hjælpe

Det er vigtigt at understrege, at JACs ledelse går langt for at hjælpe og fastholde medarbejdere, når uhensigtsmæssig adfærd fx skyldes livskriser. Men teamets synergi må ikke ødelægges. Løsningen kan være orlov til medarbejderen og en god vikar, der bidrager til synergien, indtil medarbejderen er klar igen.

Det afgørende er ikke i sig selv attitude og adfærd, men om medarbejderen skaber eller mindsker værdi for borgeren, og om medarbejderen bidrager positivt eller negativt til synergien i teamet. Her er attitude og adfærd selvklart afgørende for svaret.

### Adfærd der forhindrer team-synergi

Medarbejdere, der bagtaler, håner eller taler nedsættende til andre forhindrer et godt samarbejde og medfører dårligere resultater for borgerne. Også følgende adfærd kan forhindre synergi af højeste kvalitet:

- Når medarbejderen ruller med øjnene, ignorerer eller har opmærksomheden et andet sted, når andre

medarbejdere i teamet bidrager med input ift. fælles borgere.

- Når medarbejderen holder vigtig viden om fælles borgere for sig selv.
- Når medarbejderen ikke bidrager til fælles refleksion og fælles handling. I så fald kan teamet ikke skabe den optimale læringsarena til gavn for borgerne.
- Når medarbejderne ikke sætter borgerne højere end sig selv. Et eksempel er, hvis borgeren har behov for hjælp, og medarbejderen svarer, at det ikke er hans tur til at hjælpe.

Et team med synergi er magisk. Det skaber ekstraordinære resultater for borgerne, er nyskabende og fylder alle med arbejdsglæde. Derfor beskytter ledelsen på JAC teamets synergi med korrigerende samtaler.

### **Stil dig selv følgende spørgsmål:**

Indenfor dit ledelsesområde: Hvem udviser en attitude og samarbejdsadfærd, du vurderer, er skadelig? Hvad gør de? Hvor længe har de gjort det?

### **Om JAC**

Job-, Aktivitets-, og Kompetencecentret i Gentofte kommune skaber udvikling og læring for borgere med fysiske og psykiske funktionsnedsættelser, sindslidelser eller sociale problematikker, der gør, at de ikke umiddelbart kan være en del af det gængse uddannelses- og arbejdsmarked. JAC fungerer på markedsvilkår. Kunderne er handicapforvaltninger og jobcentre i Region Hovedstadens kommuner. JAC har ca. 118 medarbejdere organiseret i ca. 22 teams, der hjælper ca. 400 borgere. Ledelsen udgøres af en centerleder, fire funktionsledere, en kontorleder samt en strategisk projektleder (de to sidstnævnte har ikke personaleansvar).

