



## MED SAMARBEJDE PÅ RYGRADEN LØSER VI OPGAVERNE BEDRE

**Alle har en rolle i opgaveløsningen. Samarbejde handler om at inddrage de relevante medarbejdere på det rigtige tidspunkt og være bevidst om, hvordan man sammen kan gøre tingene bedre og nemmere. I Miljøministeriet har de sat samarbejde på dagsordenen. Medarbejdernes samarbejdsevner er lige så vigtige som at kunne tage telefonen eller skrive et notat. Opgaverne bliver bedre koordineret, glider nemmere og flyttes derhen, hvor kompetencerne er.**

Hvordan ændrer en arbejdsplads deres samarbejdskultur? Og hvad betyder det at sætte samarbejde på dagsordenen? Det ved medarbejderne hos Miljøministeriet. Ministeriet gennemførte et projekt om tværfagligt samarbejde med støtte fra Fonden til udvikling af statens arbejdspladser

(FUSA). Det ændrede afsættet for samarbejde. Gennem workshops, vidensseminarer, et kodeks for samarbejde og tværgående arbejdsfællesskaber er medarbejderne blevet klædt på til samarbejde.

**AC-medarbejdere: Koordination af sager fik struktur**  
Samarbejdsprojektet kørte i to spor: Et for AC-medarbejderne og et for HK'erne.

Baggrunden for AC-medarbejderne var et hus med mange komplekse miljøsager. ”Vi lever af at forstå andres viden og forberede sager til det politiske niveau. Vi kan ikke sende en sag til ministeren, der har tre ben, hvis den skulle have haft fire”, fortæller Miljøministeriets HR-chef Paolo Perotti.

Projektet skulle sikre, at sagerne kom hele vejen rundt til de relevante i huset, inden de lander på ministerens bord. Var der nationale perspektiver

i den sag, det internationale kontor sad med? Var der økonomiske eller juridiske konsekvenser, der ikke var undersøgt? Meget samarbejde foregik allerede, men manglede en struktur, der sikrede tidlig og korrekt koordinering. Det skulle nye arbejdsfællesskaber på tværs forbedre. AC'ere fra forskellige afdelingerne samledes om sagsområder. De vurderede fra hvert sit synspunkt konsekvenserne og aspekterne i sagerne og aftalte konkrete måder at sammenkæde deres arbejdsprocesser.

### **Nyt syn på kompetencer hos HK'erne**

HK-gruppen havde andre udfordringer. Nedsikringer, omorganiseringer og et nyt journaliseringssystem betød ændrede opgaver for HK-gruppen. Projektet var en anledning til at snakke om kompetencer og samarbejde. For dem handlede projektet om at være bedre til at vide, hvad kollegaerne kunne, så man kunne bruge kompetencerne bedst muligt og træde ind for hinanden.

”Der sidder måske en, der er haj til excel, så kan man få hjælp hos hende. Vidensdeling inspirerer til at byde ind med sine kompetencer ved en opgave”, fortæller Tina Jul Andersen, der er tillidsrepræsentant for HK-gruppen. Opgaverne blev strømlinet og løst bedre ved at koordinere og løse opgaver på tværs.

Samarbejde styrker indsigten i, hvordan ens opgaveløsning indgår i helheden. HR-chef Paolo Perotti fortæller: ”Uanset hvilken opgave man løser, skal man kunne se den i en større sammenhæng på arbejdspladsen. Hvis du skal udføre dit arbejde godt, skal du vide, hvorfor du løser den opgave, og hvem der skal bruge det.”

### **Fokus på kommunikation og feedback i ”Samarbejdskodeks”**

Måden at tale til hinanden på var kernen i det gode samarbejde. Med et nyt ”Samarbejdskodeks” blev det tydeligt for medarbejderne, at de alle havde et fælles grundlag.

”Samarbejdskodekset siger, at vi vil hinanden det bedste. Alle er måske ikke enige, men vi har viljen til at se på muligheder i stedet for begrænsninger. Og lytte til holdninger, der ikke er ens egne. Der kunne jo være bedre måder at løse opgaverne på”, siger HK'er Bente Knudsen, der var intern læringskonsulent i projektet.

### **Tre gode råd i arbejdet med samarbejde**

Paolo Perotti giver tre gode råd til andre, der vil styrke samarbejdet på arbejdspladsen. For det første gør samarbejdet, der hvor det efterspørges hos ledelsen. Den største udfordring er at ændre selvforståelsen.

”Sørg for at få italesat, at samarbejde ikke er noget, der kommer af sig selv. Vi skal hele tiden være opmærksomme på, hvor der er behov for samarbejde. Sæt tid af til det, tal om det og prioriter det i det daglige. Det er en kompetence ligesom at svare telefonen og skrive et notat”, siger Paolo Perotti.

Arbejdsgangene kan ændres, så de støtter samarbejdet. Miljøministeriet har indført koordineringslister knyttet til sagerne, hvor sagsbehandleren krydser af, hvilke kollegaer sagen er koordineret med. De har rykket nogle medarbejdere med opgaveoverlap sammen, der før sad adskilt. Samarbejdet spores også i MUS-systemet, hvor medarbejderne vurderes på deres samarbejdsevner i de årlige

samtaler. Det samme gør ledelsen.

Andet råd er at få ledelsen med fra starten.

Cheferne skal ikke stå på sidelinjen og se til, mens medarbejderne bevæger sig fremad. Hvis ledelsen skal efterspørge samarbejde, skal de vide konkret, hvad det er, de efterspørger - for at nå rette mål.

Derfor skal ledelsen have en aktiv rolle.

Sidste råd er at samarbejde om noget konkret.

Koordination og samarbejde giver kun mening, hvis medarbejderne kan mærke, at det gør en forskel for en arbejdsopgave og skaber værdi: "Koordination og samarbejde er fine idealer. Når det kommer til dagligdagens arbejde, skal man kunne se, at det hjælper. At man selv bliver bedre, og ens arbejde bliver nemmere", fortæller HR-chefen.