



Når en arbejdsplads vil sadle om eller gøre noget anderledes, er det sjældent gjort med et snuptag. Syv statslige arbejdspladser har lavet hvert deres projekt om tillid og samarbejde på arbejdspladsen. På et seminar fandt de syv arbejdspladser fælles udfordringer ved at arbejde om noget så abstrakt som tillid og samarbejde. Deltagerne diskuterede, hvordan de kan imødekomme udfordringerne. Svarene kan findes i nogle af arbejdspladsernes erfaringer og viden fra ny ph.d. om tillid af Tina Øllgaard Bentzen, der deltog på seminaret.

*Tekst: Marie Aggerstrøm Hansen*

### **Syv statslige projekter om tillid og samarbejde**

I Værnfælles Forsvarskommando skal de gentænke deres samarbejdsmetoder, fordi de gået fra at være

syv hierarkisk organiserede stabe til at være syv side-stillede stabe. På Københavns Universitets Institut for Tværkulturelle og Regionale Studier er der brug for bedre forståelse for hinandens arbejdsopgaver blandt forskerne og det administrative personale. Retten i Århus skulle nedbryde en gammel ”os og dem-kultur”, da to matrikler flyttede sammen under et tag.

Fælles for de i alt syv statslige projekter er, at de gennem projekterne vil styrke arbejdet med deres kerneopgave gennem mere tillid til hinanden og bedre samarbejde. På trods af de forskellige problemstillinger er der fire fælles udfordringer, som deltagerne i projekterne oplever i deres arbejde med tillid og samarbejde.

### **1: Forstår vi kerneopgaven ens?**

Den første udfordring kredser om det, projekterne

i sidste ende handler om: Kerneopgaven. For at samarbejde og vise hinanden tillid er man nødt til at have samme forståelse af, hvad arbejdspladsens kerneopgave er. Hvad er det, arbejdspladsen er sat i verden for at løse? Hvis man på arbejdspladsen har forskellige forståelser af det, man skal samarbejde om, bliver det sværere at samarbejde. På seminaret fortalte Læreruddannelsen i Skive, at forskellige afdelinger ikke taler godt nok med hinanden. Fællesfunktioner som studieadministration, biblioteker og uddannelsesafdelingerne lever deres eget liv, og med forskellige billeder af kerneopgaven. Derfor er det vigtigt at starte med en diskussion af, hvad man på arbejdspladsen forstår som sin kerneopgave.

## Fællesfunktionerne som studieadministration, biblioteker og uddannelsesafdelingerne lever deres eget liv, og med forskellige billeder af kerneopgaven

Det er ikke altid nok at være enige om, hvad arbejdspladsen skal opnå. Der er også brug for at snakke om, hvad hver faggruppe, afdeling eller funktion bidrager med for at løse opgaven. På Københavns Universitet oplevede de i deres projekt, at det videnskabelige personale godt vidste, hvad deres kerneopgave var, men ikke var klar over, hvordan det administrative bidrog til at lykkes med kerneopgaven.

Ph.d. i tillid Tina Øllgaard Bentzen fra RUC fortalte på projekternes seminar om tillid og tillidens udfordringer. Ifølge hende handler tillid ofte om at fjerne styringskrav, der ikke giver værdi for kerneopgaven. Det kan gøres ved at give slip på detail-

## Syv statslige projekter om tillid og samarbejde

Moderniseringsstyrelsen og CFU har taget initiativ til at lave projekter om tillid og samarbejde til gavn for kerneopgaven på statslige arbejdspladser. De syv deltagende arbejdspladser er:

- Kirkeministeriet
- Værnfælles Forsvarskommando
- Retten i Århus
- VIA University College Skive
- RUC
- Københavns Universitets Institut for Tværkulturelle og Regionale Studier
- Danmarks Medie og Journalisthøjskole

regulering og at prioritere mellem de styringskrav, politikere eller ledere giver. Men det kræver, at man er enige om, hvad kerneopgaven er, og diskuterer hvilken styring der skaber værdi for kerneopgaven. Og selve tilliden kan brydes, hvis man ikke har tiltro til, at alle arbejder i samme retning.

### 2: Hvad skal vi gøre for at få mere tillid og samarbejde?

Hvordan er det så lige, vi får opbygget tillid og samarbejde? Seminaret viste udfordringen ved at gøre ambitionerne om tillid til handling.

## Lad folk pege på, hvad der spænder ben for kerneopgaven

Ordene er flotte og positive, men udfordringen for projekterne er: Hvad skal man helt konkret gøre?

En måde at arbejde med tillid på, er at gøre det legitimt at stille spørgsmålstejn ved styringen. Lad folk pege på, hvad der spænder ben for tilliden og

for deres kerneopgave. Lav en struktur, et udvalg, en gruppe, en workshop eller andet, hvor folk kan melde de regler og krav eller normer ind, som de ikke kan se meningen med. Få dialogen om, hvad meningen er. Udred misforståelser om det overhovedet er et krav. Eller drop de krav som ingen i virkeligheden ser meningen i.

Tina Øllgaard Bentzen fortalte, at når medarbejderne sættes fri til at bruge deres faglighed, kræver det, at de har de rette kompetencer til at løfte den faglige opgave. Nogen har måske støttet sig til regler og bliver usikre, når de selv nu skal lave vurderingerne. Derfor er det vigtigt at tænke kompetenceudvikling, når man sætter folk fri.

Tillid er heller ikke at løsne tøjlerne for alt. Tina Øllgaard Bentzen sagde: ”Hvor meget, man sætter fri til faglige vurderinger, afhænger af, hvad risikoen er, hvis vurderingen går galt. Arbejder man med bestilling af bøger på et bibliotek eller med tvangsfjernelse af børn, er konsekvenserne ved et fejlvalg forskellige.”

**”Kontrol og regler kan være meningsfulde, hvis formålet og værdien af det er klart. Det behøver ikke at være en blokade for tillid”**

For at fremme tillid er det vigtigste, at der er dialog om, måden butikken styres på. Tina Øllgaard Bentzen understregede, at ”kontrol og regler kan være meningsfuldt, hvis formålet og værdien af det er klart. Det behøver ikke at være en blokade for tillid.”

### **3: Hvem tager det første skridt, i at opbygge tillid?**

Når man slipper tøjlerne og lader medarbejdere bruge deres faglige vurderinger, giver det bedre og mere fleksibel løsning af opgaverne. Et af projekterne kom med en tredje udfordring: Hvem slipper tøjlerne først? Og hvem viser ansvaret først?

Tina Øllgaard Bentzen genkendte spørgsmålet fra sit arbejde med tillid. ”Tillid indebærer en risiko. Man gør sig sårbar over for hinanden. For hvad hvis, dem jeg viser tillid, misbruger den tillid?”

Tillid kan ikke beordres og kan ikke opbygges af én part alene. Tina Øllgaard Bentzens råd var at bruge anledninger til at tage små skridt af tillid sammen. ”Tillid næres af afhængighed. Jo mere vi ved, at vi er afhængige af hinanden, jo mere tillid kan vi give”.

**”Tillid indbærer en risiko. Man gør sig sårbar overfor hinanden. For hvad hvis, dem jeg viser tillid, misbruger den tillid?”**

Derfor er det en god ide at få en snak om, hvordan vores arbejde afhænger af hinanden hos forskellige faggrupper eller mellem afdelinger. I projektet fra Københavns Universitet var det relevant at spørge: Hvad betyder en administrativ personales arbejde for det videnskabelige personale, og hvordan påvirker det videnskabelige personales opgaver de administrative medarbejders arbejdsdag? Forventninger og forståelser kan være forskellige.

### **4: Hvordan hænger tillid sammen med løbende omstruktureringer og besparelser?**

Tillid er godt. Det er der enighed om blandt projektdeltagerne fra de syv statslige arbejdspladser.

Men hvordan fastholder man fokus på tillid og samarbejde, når man oplever, at arbejdspladsen løbende rammes af omstruktureringer og besparelser?

Tina Øllgaard Bentzen fortalte, at tillid ikke kan ændre omgivelsernes krav til arbejdspladsen. Men det kan ændre på, hvordan man håndterer det: ”Jo højere tillid man har på arbejdspladsen, jo lettere kan man håndtere det ydre pres”. Det kan man, ifølge Tina Øllgaard Bentzen, fordi man er bedre til at finde løsninger sammen.

Har man ikke det høje niveau af tillid, kan det være en ide at sammentænke eventuelle omstruktureringer eller styringsprojekter med ens projekt om tillid og samarbejde. Tina Øllgaard Bentzen foreslog også, at man i en projektgruppe allierer sig med ledelsen. Få ledelsen til at prioritere arbejdet med samarbejde og tillid, og sætte ro på det man kan.

Tina Øllgaard Bentzen sluttede seminaret af med – med glimt i øjet – at foreslå en folkebevægelse mod omstruktureringer. En idé, der fik bifald hos deltagerne.