



En "os og dem"-kultur kan være ødelæggende for trivslen og opgaveløsningen på en arbejdsplads. Gennem et projekt om tillid og samarbejde har Retten i Århus sat alle sejl i søen, for at gøre op med deres "os og dem"-kultur. De skaber kulturændringen ved at lade medarbejderne samarbejde i arbejdsgrupper, der tager fat på konkrete problemer. Deres hovedanbefaling er at nedsætte en ambassadørgruppe, der kan sikre at forandringerne kan ses og mærkes af alle på arbejdspladsen.

Tekst: Marie Aggerstrøm Hansen

Én arbejdsplads, men to matrikler. Det har i mange år været virkeligheden for Retten i Århus. Den adskilte arbejdsplads skabte en "os og dem"-kultur mellem de to matrikler. Men også blandt afdelinger og faggrupper kunne samme kultur fornemmes. En

tendens til at kæmpe for sit eget og være mistroisk over for det "de andre" laver i de andre huse, afdelinger og faggrupper.

Da retten på grund af reovering skulle flytte sammen på én matrikel, var det oplagt at arbejde med en kulturforandring. Gennem FUSA-støtte (Fonden til Udvikling af Statens Arbejdspladser), og som en del af projekt tillid og samarbejde i staten, satte retten projektet "Retten i Århus – et embede" i værk.

Retspræsident i Retten i Århus, Bodil Ruberg, er ikke i tvivl om, at en "os og dem"-kultur er dårligt for arbejdet i retten.

"Man lukker sig om sig selv. Når der ikke er gennemsigtighed om, hvad hinanden laver, går man og tror, at andre har det bedre end sig selv. Det

smutter af på trivslen og betyder også, at arbejdet i afdelingerne ikke kan ikke foregå lige så fleksibelt. Dårlig trivsel og mindre fleksibilitet betyder dårligere løsning af vores opgaver”, siger hun.

**”Man lukker sig om sig selv.
Når der ikke er gennemsigtighed
om, hvad hinanden laver, går
man og tror, at andre har
det bedre end sig selv.”**

Vigtige fællesaktiviteter samlede Retten

Forandringsprojektet bestod blandt andet af tre fælles temadage og en række workshoprunder. På temadagene blev der f.eks. holdt oplæg om forandringer. Medarbejdere gik i grupper, hvor de diskuterede temaer, som kunne forbedre ”os og dem”- kulturen. Arbejdsgruppernes temaer spændte bredt. Fra frokostkultur – Hvad betyder det, at vi spiser for os selv? Over udvekslingsordninger på tværs af afdelingerne – Kunne man komme på udveksling for at forstå sine kollegaers arbejdsopgaver bedre? Til kundebetjening - Hvad betyder det for vores kunder, hvis vi ikke samarbejder godt nok med hinanden?

Det vigtigste ved de fælles aktiviteter i temadage og workshops var ifølge retspræsident Bodil Ruberg forståelsen for, hvad det er hver især bidrager med på arbejdspladsen, og hvor vigtigt det er at samarbejde på alle niveauer.

”Der er ikke noget led her i retten, der kan undværes. Om man serverer kaffen eller fælder dommen, så er alle arbejdsfunktioner vigtige. Ingen kan virke uden andre”, siger Bodil Ruberg.

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

Hun fortæller, at det at arbejde på tværs af grupper i nye sammenhænge har været vigtigt. ”Det var vigtigt i workshoprunderne at arbejde i nogle andre rammer og indgå i øvelser med forskellige mennesker. Gruppearbejdet gav en større stemme til nogen, som normalt måske ikke siger så meget.” Resultaterne fra workshopperne var gode. Der er for eksempel stiftet en personaleforening, der laver sociale arrangementer på tværs.

**“Dårlig trivsel og mindre
fleksibilitet betyder dårligere
løsning af vores opgaver”**

Den endelige evaluering er ikke kommet endnu, men oplevelsen er, at der er færre i dag, som står ved kaffemaskinen og brokker sig over ”de andre”.

”Organisationen har rykket sig. Det betyder ikke, at vi ikke har problemer og udfordringer. Men rigtig mange har oplevet, at det har været godt at være med i processen. Der er kommet en anden åben-

hed og forståelse for hinandens synspunkter. Man reflekterer lidt mere over ens reaktioner, og hvad man selv kan gøre ved det, i stedet for at blive sur ”, fortæller Bodil Ruberg.

“Der er kommet en anden åbenhed og forståelse for hinandens synspunkter. Man reflekterer lidt mere over ens reaktioner, og hvad man selv kan gøre ved det, i stedet for at blive sur.”

Et korps af ambassadører viser vejen for samarbejde

Et af de vigtigste skridt for at sikre, at der var bred opbakning til at få samarbejdet til at lykkes i en ny fælles kultur, har været en ambassadørgruppe. På tværs af afdelinger og faggrupper har en gruppe på 15-16 ambassadører arbejdet sammen om at komme med idéer til projektet om at styrke samarbejdet på arbejdspladsen. De er et korps af forgangsfolk, som kommer med små overraskelser i hverdagen, som minder hele arbejdspladsen om, at der sker noget nyt i organisationen.

”Ambassadørgruppen har været noget virkelig genialt”, fortæller Bodil Ruberg. ”Alle personalegrupper er repræsenterede. De er en tryk gruppe, som er åbne og taler godt med hinanden, og de er synlige i det daglige. For eksempel med små sedler på spejle og borde. De er ude i hele organisationen

og får lov til at arbejde for sig selv. Og så bidrager de til at nuancere selvbilledet inden for personalegrupperne.”

Gruppen er samlet blevet uddannet i social kapital og assertiv kommunikation, en kommunikationsform, der er respektfuld overfor en selv og andre. Ambassadørerne nedbryder fordomme. ved selv at vise det gode samarbejde på tværs af grupper. Når de kommer ud med noget, er der god grund til at bakke op om ambassadørerne, fordi de repræsenterer alle.

”De har givet energi og overskud til arbejdspladsen. Som en græsrodsbevægelse, der bringer glæde rundt. Og fordi de er en gruppe uafhængige medarbejdere, er der ingen der tænker, at der er en skjult dagsorden.”

”Ambassadørgruppen har været noget virkelig genialt”

Bodil Rubergs har en klar anbefaling til andre, der vil arbejde med at nedbryde grænser mellem faggrupper, afdelinger eller matrikler. ”Hvis man har mange forskellige personalegrupper, som vi har vagter, dommere, jurister, administrativt personale, servicemedarbejdere og flere - så lav aktiviteter, hvor grupperne laver noget på tværs. Arbejd med respekt og anerkendelse. Snak om, hvad vi hver især bidrager med.”