



# Stærkere sammen

Brikker til et velfungerende  
arbejdsfællesskab



**BFA**

Branche  
Fællesskab  
Arbejds miljø

Velfærd og Offentlig administration

# Indhold

Forord	3
<b>Arbejdsfællesskaber – kort fortalt</b>	4
Hvad er arbejdsfællesskaber?	4
To perspektiver på arbejdsfællesskaber	4
Behovet for struktur og ledelse	5
Ændrede vilkår for arbejdsfællesskabet	6
Ubalancer i arbejdsfællesskabet	7
<b>Fire brikker til et stærkt arbejdsfællesskab</b>	8
<b>1. Det organisatoriske fællesskab</b>	10
<b>2. Det opgaverettede fællesskab</b>	12
<b>3. Det faglige fællesskab</b>	14
<b>4. Det kollegiale fællesskab</b>	16
Dialogredskab: De rette balancer?	18

## Sådan kan I bruge publikationen:

- Tænk over, om I oplever nogle af de typiske ubalancer i jeres arbejdsfællesskab – brug oversigten på side 7.
- Tag dialogen om et eller flere af de fire arbejdsfællesskaber – deres betydning, aktuelle status og rammer. Se dialogspørgsmålene sidst i hvert afsnit.
- Brug redskabet på side 18 til at skabe et fælles billede af jeres arbejdsfællesskab, og hvordan I kan styrke det. Det kan fx bruges i samarbejdsfora, ledelsesteam eller i hele personalegruppen.
- Find flere redskaber til at styrke arbejdsfællesskabet på [www.godtarbejdsmiljo.dk/arbejdsfaellesskab](http://www.godtarbejdsmiljo.dk/arbejdsfaellesskab).

### Stærkere sammen

Brikker til et velfungerende arbejdsfællesskab  
Marts 2020

Udgivet af BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration  
Stuiestræde 3, 3.sal  
1455 København K

Styregruppe:  
Akademikerne  
Danske Regioner  
Dansk Socialrådgiverforening  
HK Kommunal  
HK Stat  
KL  
Medarbejder- og  
Kompetencestyrelsen

Projektledelse:  
Mads Kristoffer Lund

Faglig konsulent:  
Katrine Brenner, Arbejdsmiljø  
København

Redaktion:  
Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design:  
Karen Krarup

ISBN:  
978-87-93332-77-5

# Forord

Vi går på arbejde for at løse vores opgaver godt og effektivt – til gavn for borgere, brugere eller kunder. Samtidig indgår vi i en række forskellige fællesskaber på arbejdspladsen: teamet, projektgruppen, fagfællerne, afdelingen og den samlede organisation.

I de senere år er der kommet mere fokus på disse arbejdsfællesskaber og deres betydning. Måske fordi værdien af gode arbejdsrelationer er blevet tydeligere – i kølvandet på udbredelsen af teorier om blandt andet social kapital og relationel koordinering. Måske fordi arbejdsfællesskaberne nogle steder er udfordret – fx af specialisering, hyppige forandringer eller højt arbejdspress.

Denne publikation giver en kort introduktion til begrebet arbejdsfællesskaber og forklarer, hvorfor det er vigtigt. Samtidig præsenterer den en enkel model for, hvad et stærkt arbejdsfællesskab består af, og foreslår, hvordan man kan tilrettelægge dialogen om arbejdsfællesskaber.

Hovedbudskabet er, at stærke arbejdsfællesskaber bør ses i et dobbelt perspektiv: De kan være en gevinst for såvel opgaveløsningen som det psykiske arbejdsmiljø. De kan dels øge arbejdspladsens sam-

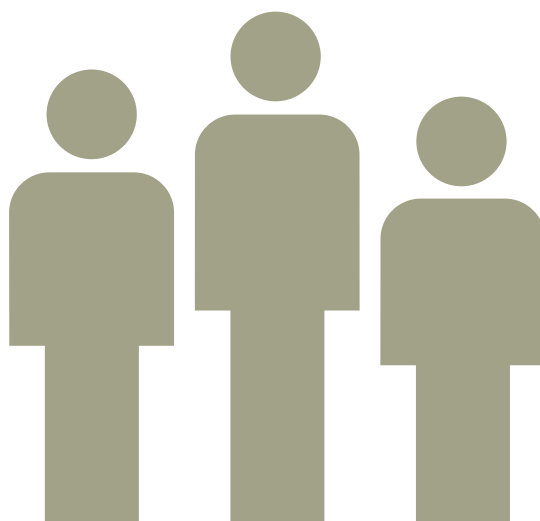
lede kapacitet til at løse opgaverne effektivt, dels styrke den enkeltes trivsel og følelse af at høre til. Den præsenterede model for et stærkt arbejdsfællesskab kan bruges på alle niveauer i organisationen – fra den strategiske ledelse til den enkelte afdeling eller arbejdsgruppe.

Publikationen henvender sig til ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter, MED eller SU og arbejdsmiljøorganisation på arbejdspladser inden for velfærd og offentlig administration. Den er tænkt som afsæt for den indledende refleksion og indbyrdes dialog i disse grupper om arbejdspladsens arbejdsfællesskaber. Derfra kan dialogen med fordel bredes ud til de enkelte arbejdsfællesskaber; på arbejdsmiljøweb.dk findes en række supplerende redskaber til denne dialog.

Publikationen er udarbejdet i et samarbejde med BFA Finans med udgangspunkt i Arbejdsmiljø Københavns model *Fire elementer i det stærke arbejdsfællesskab*.

God læselyst!

BFA Velfærd og Offentlig administration



# Arbejdsfællesskaber – kort fortalt

## Hvad er arbejdsfællesskaber?

Et arbejdsfællesskab er en gruppe mennesker, der er afhængige af hinanden for at lykkes med en fælles kerneopgave.

Det vil ofte være en arbejdsgruppe, et team eller en afdeling, men kan også være et større fællesskab, som omfatter flere teams og måske går på tværs af afdelinger. I et større perspektiv er hele arbejdspladsen også et arbejdsfællesskab, der gerne skulle være forenet om at løse en fælles kerneopgave.

Der er altid arbejdsfællesskaber i en organisation, men de kan være mere eller mindre stærke og vel-fungerende. Et stærkt arbejdsfællesskab kan især bidrage til:

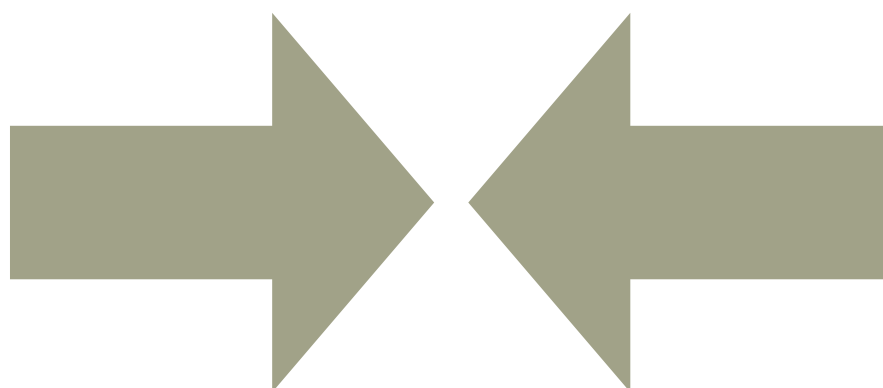
- Sammenhængskraft og fælles strategisk forståelse i organisationen
- Velkoordineret opgaveløsning i det daglige
- Fælles faglig refleksion og udvikling
- Følelsen af socialt tilhørsforhold og psykologisk sikkerhed.

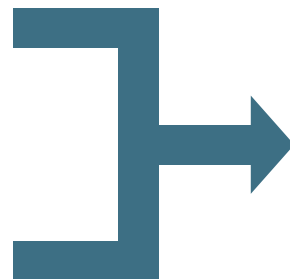
## To perspektiver på stærke arbejdsfællesskaber

Der er potentielle gevinster ved stærke arbejdsfællesskaber – både når det gælder opgaveløsningen og medarbejdernes trivsel.

Set fra et strategisk perspektiv er stærke arbejdsfællesskaber helt nødvendige for at kunne løse mange opgaver effektivt – af flere grunde. Dels fordi mange problemer er komplekse og kræver en høj grad af indbyrdes kommunikation og koordination mellem medarbejdere, faggrupper, teams eller afdelinger. Dels fordi store organisationer er svære at styre og lede, så der er brug for velfungerende mindre fællesskaber, fx selvstyrede teams, som hurtigt kan træffe beslutninger ud fra fastlagte mål og værdier. Stærke arbejdsfællesskaber er i dette perspektiv især med til at gøre organisationen mere effektiv og sammenhængende.

I et trivselsperspektiv er arbejdsfællesskaber vigtige, fordi det sociale er et helt basalt menneskeligt behov. Vi fungerer og trives bedst i relationer; at indgå i gode fællesskaber gør os kort sagt gladere – og giver os større lyst til at bidrage. Når vi præger og





præges af vores relationer på jobbet, gør det med tiden vores omgang med hinanden mere forudsigelig – og dermed tryk. Forudsigeligheden kan dels være en vigtig beskyttelse imod uro, kaos og stress, dels give os en psykologisk sikkerhed i gruppen, så vi tør sige vores mening, komme med forslag, dele tvivl og fejl samt give og modtage feedback konstruktivt. Stærke arbejdsfællesskaber er i dette perspektiv især med til at øge trivsel, mindske oplevelsen af ensomhed og forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

De to perspektiver udelukker på ingen måde hinanden. Den enkeltes trivsel i fællesskabet og fællesskabets kapacitet til at løse opgaven vil ofte være to sider af samme sag. Men de to perspektiver kan indgå med forskellig vægt, når man vil styrke arbejdsfællesskabet, og de kan også være i indbyrdes konflikt eller konkurrence: Eksempelvis kan en given omstrukturering godt være hensigtsmæssig ud fra et rent strategisk perspektiv, men bryde velfungerende arbejdsfællesskaber op på en måde, der udfordrer trivslen.

## Behovet for struktur og ledelse

Arbejdsfællesskaber fungerer ikke i et organisatorisk tomrum. De spiller sammen med og skal på alle niveauer understøttes dels af robuste strukturer, dels af god ledelse.

Robuste strukturer kan blandt andet være:

- Fysiske rammer og teknologi, der fremmer løsningen af kerneopgaven
- Adgang til de nødvendige ressourcer, kompetencer og redskaber
- En arbejdsorganisering, fx vagtplaner og mødestrukturer, der understøtter opgaveløsningen
- God systematik i kommunikation, samarbejde og feedback
- Klare procedurer og politikker, fx omkring arbejdsmiljø.

Et stærkt arbejdsfællesskab vil ofte kunne løse sine opgaver med en høj grad af autonomi, men har også brug for at blive understøttet ledelsesmæssigt, fx ved at ledelsen:

- Sætter en tydelig og motiverende strategisk retning
- Involverer medarbejderne i spørgsmål om arbejdspladsens udvikling
- Er tilgængelig for sparring og feedback
- Griber ind, hvis noget forstyrrer opgaveløsningen
- Er opmærksom på arbejdsfællesskabernes udfordringer og trivsel.

Hvis der er noget i opgaveløsningen eller arbejdsmiljøet, der ikke fungerer godt nok, *behøver* problemet eller løsningen således ikke ligge internt i arbejdsfællesskabet. Når man vil styrke et arbejdsfællesskab, er det altid vigtigt at medtænke, hvordan det kan understøttes af robuste strukturer og god ledelse.

## Ændrede vilkår for arbejdsfællesskaber

Selv om alle har et basalt behov for at være en del af et velfungerende fællesskab, findes der ingen fast målestok for, hvor tæt et arbejdsfællesskab skal være. Det rette indhold og den optimale "dosis" vil variere mellem organisationer, afdelinger eller enheder. Forskellige opgaver kan kalde på varierende grader af samarbejde, og medarbejderes præferencer kan være forskellige; nogle kan trives med sjældnere og "tyndere" kontakt til kollegerne end andre.

Generelt kan der peges på en række tendenser i arbejdslivet, der – uagtet deres øvrige fordele og ulemper – risikerer at svække arbejdsfællesskaberne. Den enkelte organisation skal derfor være opmærksom på, hvorvidt disse tendenser findes og påvirker fællesskaberne på arbejdspladsen:



- *Øget specialisering*, som kan betyde, at den enkelte medarbejder skal løse en afgrænset opgave alene og dermed risikerer at føle sig isoleret fra et større arbejdsfællesskab.
- *Hyppe forandringer*, som kan betyde, at stabile kollegiale relationer bliver brudt op eller skifter karakter.
- *Digitalisering*, som kan føre til flere mere virtuelle samarbejdsformer med mindre direkte personlig kontakt, fx fordi samarbejdspartnerne er geografisk spredt.
- *Fleksibel organisering* med omskiftelige arbejdsrelationer, korte projektløb, ad hoc-teams og hyppigt skiftende arbejdssteder, som gør det svært at etablere et kontinuerligt arbejdsfællesskab.
- *Høj personaleudskiftning*, fx på grund af projektansættelser, vikarer, konsulenter, frivillige og ansatte med få timer, som kan gøre det svært at skabe et tæt, kontinuerligt arbejdsfællesskab.
- *Højt arbejdspress*, som kan reducere tiden til aktiviteter, der ligger ud over den faste drift, fx faglig sparring, fælles refleksion og kollegial støtte.
- *Individuelle incitament*, som belønner den enkeltes præstation frem for gruppens og dermed kan føre til en kultur, hvor man i højere grad konkurrerer end samarbejder indbyrdes.
- *Fysisk eller tidsmæssig adskillelse*, fx på grund af hjemmearbejde, udgående funktioner og arbejde på flere matrikler eller forskudte tidspunkter, som kan betyde, at kollegerne sjældnere har mulighed for at mødes samlet.

# Ubalancer i arbejdsfællesskabet

Der kan være brug for at arbejde med at styrke arbejdsfællesskabet – og rammerne omkring det – hvis en eller flere af disse ubalancer er til stede:

1. Medarbejderne har ikke en klar fælles forståelse af kerneopgaven.
2. Medarbejderne føler sig ikke forbundet med eller forpligtet af andre dele af organisationen.
3. Det store fællesskab er svækket af særinteresser, konflikter eller intern konkurrence.
4. Der er ikke mulighed eller kultur for at samarbejde om arbejdsopgaverne, så medarbejderne løser de fleste opgaver hver for sig.
5. Medarbejderne oplever uklarhed om roller, ansvar og faglige standarder i samarbejdet om opgaverne.
6. Vilkårene for opgaveløsningen er så vanskelige, at det daglige samarbejde er under pres.
7. Faggrupper lukker sig om sig selv, taler dårligt om andre faggrupper og engagerer sig ikke i samarbejdet.
8. Den fælles faglige sprog er så svagt, at den indbyrdes faglige dialog forstummer, den enkelte bliver sårbar for kritik, og faglige konflikter fører let til personkonflikter.
9. Der er ikke tid til eller tradition for at inspirere, udfordre og hjælpe hinanden i hverdagen.
10. Negative handlinger, fx intriger, sladder og klikedannelse, fører til, at nogle ikke lukkes ordentligt ind i fællesskabet – eller ligefrem mobbes.
11. Det kollegiale fællesskab er så begrænset, at medarbejderne ikke rigtig kender hinanden, og organisationen mangler sit "sociale kit".
12. Det kollegiale har taget overhånd og fjernet fokus fra det, arbejdsfællesskabet er samlet om: den fælles opgave.

# Fire brikker til et stærkt arbejdsfællesskab

I det følgende præsenteres et bud på, hvad et stærkt arbejdsfællesskab består af – og dermed, hvor man kan sætte ind for at styrke det. Modellen er oprindelig udviklet af Arbejds miljø København.

Grundtanken i modellen er, at arbejdsfællesskaber består af fire typer af fællesskaber, der griber ind i og påvirker hinanden. De er alle knyttet til kerneopgaven, forstået som arbejdets fælles formål: Den forskel, arbejdsfællesskabet skal gøre for borgere, kunder eller brugere.



Hvert af de fire fællesskaber har betydning for det samlede arbejdsfællesskab:

- **Det organisatoriske fællesskab** sikrer sammenhængskraften og den strategiske samstemthed i organisationen som helhed, dvs. også på tværs af team og afdelinger.
- **Det opgaverettede fællesskab** sikrer, at de daglige driftsopgaver løses bedst muligt inden for fx et team (der godt kan omfatte flere fagligheder).
- **Det faglige fællesskab** sikrer den faglige refleksion, læring og udvikling samt styrker den faglige identitet og anerkendelse, typisk inden for den enkelte faggruppe eller profession.
- **Det kollegiale fællesskab** sikrer medarbejdernes følelse af at høre til og være accepteret som personer i et fællesskab.

Et arbejdsfællesskab vil ofte rumme flere af disse fællesskaber samtidig. Når vi løser en konkret opgave, tænker vi måske over, hvordan den gavner hele organisationen. Og når vi diskuterer en problemstilling med vores fagfæller, kan det også bidrage til at styrke de mere personlige, kollegiale bånd.

Der er især tre vigtige budskaber i modellen:

*For det første*, at arbejdsfællesskabet altid må have et samlende formål som omdrejningspunkt, dvs. et strategisk perspektiv, som hvert fællesskab i sidste ende må vurderes ud fra: Nogle organisationer betegner dette som kerneopgaven, andre taler om purpose eller mission. Det er i alle tilfælde et begreb for den værdi, arbejdsfællesskabet skal skabe for andre.

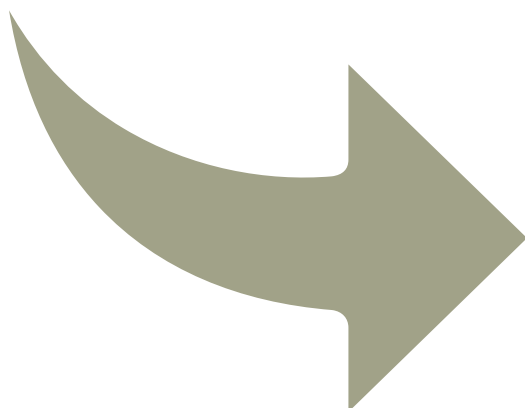
*For det andet*, at de fire fællesskaber hænger sammen og påvirker hinanden. Det betyder, at udfordringer, der bliver tydelige i ét fællesskab, måske kan eller skal løses ved at justere på et af de andre. Fx kan en for tæt relation i det kollegiale fællesskab stå i vejen for modet til at være fagligt uenige, fordi det ville kunne "ødelægge den gode stemning" eller sætte personlige relationer på spil. På den måde appellerer modellen til et helhedssyn på udviklingen i arbejdsfællesskabet.

*For det tredje*, at det er vigtigt at skabe en passende balance mellem de fire fællesskaber. Det vil sige undersøge, om "blandingsforholdet" passer til opgaven og medarbejdernes præferencer i den aktuelle situation. Arbejdsfællesskaber er foranderlige og kan have fået slagside, uden at det er tilsigtet eller hensigtsmæssigt. Måske er det kollegiale blevet forsømt i en periode med pres på driften. Måske er bestemte faglige fællesskaber blevet for dominerende på helhedens bekostning. Dialogværktøjet på side 18 er beregnet til at undersøge og drøfte denne balance.

1

2

3



# 1. Det organisatoriske fællesskab

## Hvad?

Det organisatoriske fællesskab handler om at føle og tage ansvar for helheden – og dermed se ud over egen faglighed, eget team og egne arbejdsopgaver, når dét er nødvendigt.

Dette fællesskab er forankret i organisationens overordnede kerneopgave, mission eller strategi. Det er et "det store vi", dvs. et fællesskab, der i bedste fald binder hele organisationen sammen på tværs af enheder og faggrupper.

## Hvor?

Det organisatoriske fællesskab "bor" ikke et bestemt sted i organisationen, men kan optræde i alle de sammenhænge, hvor et større hensyn griber ind i de enkelte teams, afdelinger eller faggrupper.

Det kan være i strategier, politikker og retningslinjer, der gælder for hele organisationen. Det kan være i tværgående samarbejder, hvor deltagerne mærker at være fælles om en større opgave. Og det kan være i de fora, hvor organisationens samlede udvikling er på dagsordenen, fx i ledergrupper, i MED eller SU, i arbejdsmiljøorganisationen eller på fælles personaledage o.l.

## To slags værdi

Værdien af et stærkt organisatorisk fællesskab består især i:

- At det kan være med til at sikre en samstemthed om en fælles kurs, en stærk vi-følelse i organisationen og dermed også en vilje til at arbejde sammen om et fælles formål frem for at varetage særinteresser.
- At det kan styrke oplevelsen af mening i jobbet, fordi det gør arbejdets (højere) formål og værdi for andre tydeligt. Det kan styrke glæden ved, stoltheden over og motivationen til at bidrage til fællesskabet.

## Tre typiske udfordringer

Det organisatoriske fællesskab kan være udfordret på flere måder.

I store organisationer med mange ledelseslag, mange fagligheder og måske flere lokaliteter kan det være svært for den enkelte medarbejder (eller arbejdsplads) at føle sig forbundet med organisationen som *helhed*.

Desuden kan det organisatoriske fællesskab også knage, hvis medarbejderne ikke kender, forstår eller kan se sig selv i organisationens formål og strategi, fx oplever dem urealistiske i forhold til rammer og ressourcer.



Endelig kan i nogle tilfælde det store fællesskab blive svækket af stærke mindre fællesskaber, fx af en dominerende faggruppe, eller af enheder, der fokuserer for snævert på egne mål og/eller konkurrerer indbyrdes i stedet for at samarbejde og dele viden.

## Tre mulige løsningsveje

At styrke det organisatoriske fællesskab vil ofte være et anliggende for organisationens øverste ledelse og de øverste samarbejdsfora. Men der er også initiativer, man kan tage på andre niveauer i organisationen.

Blandt de mulige løsningsveje til at styrke det organisatoriske fællesskab kan nævnes:

- At styrke formidlingen af, dialogen og involveringen i "det store hvorfor" og "det fælles vi", så medarbejderne ikke er i tvivl om, at de indgår i et

større fællesskab, eller hvilken retning det skal udvikle sig i.

- At styrke brobygningen mellem organisationens forskellige dele, så der opbygges kendskab til, viden om og respekt for andre team, afdelinger eller faggrupper. Kendskabet kan blandt andet styrkes ved jobrotation, interne praktikker og ved at tænke helhedssynet ind i introforløb mv.
- At etablere strukturer, der understøtter helheds-tænkning og samarbejde på tværs; det kan fx være mødestrukturer, samarbejdsformer eller performancemål, der tilskynder til at skabe resultater i fællesskab.

## Forslag til dialog om det organisatoriske fællesskab

### *Generel dialog om dette fællesskab*

- Hvordan forstår vi det organisatoriske fællesskab hos os?
- Hvornår oplever vi, at det skaber størst værdi?
- På hvilke punkter kunne dette fællesskab fungere bedre?

### *Dialog om typiske udfordringer*

- Hvad kan vi selv gøre for at føle os tættere forbundet med "det store vi" i organisationen?
- Hvordan kan vi udbrede kendskabet til og dialogen om organisationens fælles kerneopgave og strategi?
- Hvordan kan vi bygge bro mellem forskellige afdelinger i organisationen, så det overordnede fælles formål bliver tydeligere?

### *Dialog om rammerne for fællesskabet*

- Hvilke former for struktur og ledelse kan understøtte det organisatoriske fællesskab?
- Kan vi styrke dette fællesskab ved at ændre på et eller flere af de tre andre fællesskaber?



# 2. Det opgaverettede fællesskab

## Hvad?

Det opgaverettede fællesskab er samarbejdet om at løse dagligdagens konkrete opgaver, der er en del af den fælles kerneopgave.

Dette fællesskab handler om "hverdagens hvordan", dvs. hvordan man er sammen om "at levere varen" bedst muligt inden for de givne rammer. Her er ofte fokus på arbejdsgangene i samarbejdet om drift, resultater og kvalitet.

## Hvor?

Det opgaverettede fællesskab kan foregå i mange sammenhænge, men er især tydeligt i de arbejdsgrupper, der løser hverdagens opgaver sammen. De kan være enten faste eller midlertidige, enkelt- eller tværfaglige. Eksempler er kundeteamet, regnskabskontoret, it-supporten, projektgruppen eller et ad hoc-samarbejde om en vanskelig sag.

## To slags værdi

Værdien af et stærkt opgaverettet fællesskab består især i:

- At sikre en velfungerende drift med ydelser af en stabil kvalitet, der bliver leveret til tiden. Et stærkt opgavefællesskab kan give bedre koordination, prioritering og beslutninger. At medarbejderne i en gruppe understøtter hinanden godt i opgaveløsningen, kan samtidig gøre organisationen mere robust og fleksibel, fx mindre sårbar over for enkeltpersoners fravær.



- At øge arbejdsglæden ved at være sammen om at levere et godt resultat og gøre en forskel for andre. Følelsen af at blive set og anerkendt for sit bidrag i det daglige vil ofte være knyttet til dette fællesskab. Og endelig kan opgavefællesskabet rumme en beskyttelse mod følelsen af faglig utilstrækkelighed eller usikkerhed, fordi man ikke står alene med opgaver, beslutninger og prioriteringer.

## Tre typiske udfordringer

Det opgaverettede fællesskab kan være udfordret på flere måder.

Organiseringen af arbejdet kan indebære, at flere af dagligdagens opgaver skal løses individuelt, fx på grund af faglig specialisering. Måske er der et formelt opgavefællesskab, mens der reelt er tale om selvstændige specialister.

Desuden kan opgavefællesskabet af forskellige grunde være dysfunktionelt, så det hverken bidrager til sikker drift eller støtter den enkelte. Uklarhed eller direkte uenighed om retning, roller og ansvar kan føre til usikre prioriteringer og beslutninger – og måske samtidig føre til konflikter eller mobning.

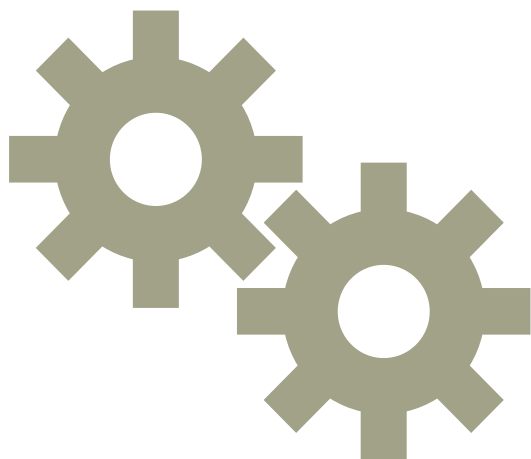
Endelig kan vilkårene for opgaveløsningen være så vanskelige, at det daglige samarbejde kommer under pres. Det kan fx være, hvis der i en periode mangler ressourcer eller kompetencer til at løse opgaven i den ønskede kvalitet, eller hvis der er for mange andre aktiviteter, der forstyrrer opgaveløsningen.

## Tre mulige løsningsveje

At styrke det opgaverettede fællesskab vil ofte være et anliggende for den daglige ledelse tæt på driften, for de relevante samarbejdsfora på arbejdspladsen og/eller for det enkelte arbejdsfællesskab og dets medlemmer.

Blandt de mulige løsningsveje til at styrke det opgaverettede fællesskab kan nævnes:

- At undersøge, om tilrettelæggelsen af arbejdet efterlader for mange medarbejdere uden et reelt opgavefællesskab i hverdagen, og overveje, om det kan undgås – eller kompenseres på anden vis.
- At sikre, at der i det enkelte arbejdsfællesskab, fx i teams, er en fælles opfattelse af arbejdets formål, fordelingen af opgaver og ansvar og forventningerne til resultatet – og at ajourføre denne afstemning, hvis rammerne om opgaveløsningen ændrer sig.
- At sørge for, at medarbejderne har rimelige vilkår for at samarbejde om opgaveløsningen – og samtidig anerkender de strukturer og beslutninger, der udgør de givne rammer for arbejdet.



## Forslag til dialog om det opgaverettede fællesskab

### Generel dialog om dette fællesskab

- Hvordan forstår vi det opgaverettede fællesskab hos os?
- Hvornår oplever vi, at det skaber størst værdi?
- På hvilke punkter kunne dette fællesskab fungere bedre?

### Dialog om typiske udfordringer

- Hvor er der mening i og mulighed for at samarbejde mere om opgaver, der i dag typisk løses mere individuelt?
- Har vi brug for at styrke eksisterende samarbejder, fx via tættere relationer eller bedre indbyrdes kommunikation?
- Er der punkter, hvor vi har brug for sammen at afklare prioriteringer af opgaver og standarder for kvalitet?

### Dialog om rammerne om fællesskabet

- Hvilke former for struktur og ledelse kan understøtte det opgaverettede fællesskab?
- Kan vi styrke dette fællesskab ved at ændre på et eller flere af de tre andre fællesskaber?

# 3. Det faglige fællesskab

## Hvad?

Det faglige fællesskab er sammenholdet om et fag, en profession, en jobtype eller en arbejdsfunktion – med hvad dertil hører af fælles viden, metoder, værktøjer, sprog og normer.

I dette fællesskab er der fokus på faglig refleksion, læring og udvikling, fx via feedback, diskussioner om faglige principper eller fælles håndtering af professionelle udfordringer og dilemmaer.

## Hvor?

Det faglige fællesskab udspiller sig i de daglige arbejdsopgaver og den tilhørende faglige dialog, støtte og sparring. Men det faglige fællesskab har også sine egne særlige fora, hvor fag- eller interessefæller mødes om fx faglig supervision, inspiration, uddannelse, udviklingsarbejde e.l. Det kan også foregå i regi af faglige netværk, temadage og andet.

I arbejdsfællesskaber med kun én faggruppe vil grænserne mellem det opgaverettede og det faglige fællesskab ofte være flydende. I flerfaglige arbejdsfællesskaber vil medarbejderne måske føle en ekstra stærk samhørighed med de kolleger, hvis faglighed og/eller jobtype minder mest om deres egen.



## To slags værdi

Værdien af et stærkt fagligt fællesskab består især i:

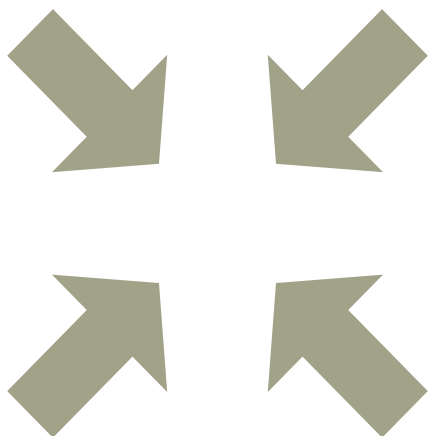
- At være med til at skabe et højt fagligt niveau i opgaveløsningen og en fælles ambition om løbende faglig udvikling. Samtidig kan det fremme et fælles fagligt sprog, som dels gør det muligt for medarbejdere at være uenige og reflektere kritisk over hinandens opgaveløsning på en professionel måde, dels kan lette den faglige dialog med borgerne og introduktionen af nye kolleger.
- At styrke den faglige stolthed samt skabe en høj grad af tryghed, hvor den enkelte ikke frygter at skulle stå alene og usikker over for faglige udfordringer. Der kan være fælles faglig identitet, faglige standarder og kollegernes faglige støtte at læne sig op ad og høste anerkendelse igennem. Samtidig kan man i et fagligt sprog bedre være uenige og give saglig feedback, uden at det opleves som en personlig kritik.

## Tre typiske udfordringer

Det faglige fællesskab kan være udfordret på flere måder.

Der kan være konflikter mellem ønsket om på den ene side at rendyrke et særligt fagligt fællesskab og på den anden side hensyn til samarbejdet med andre fagligheder. Det faglige fællesskab risikerer at lukke sig om sig selv og miste fokus på den fælles kerneopgave. Det kan være svært at finde balancen mellem faglighed og tværfaglighed – og mellem særinteresser og det fælles bedste.

Desuden kan det fælles faglige sprog være (blevet) for svagt, så den enkeltes faglige viden forbliver tavs og privat, og den indbyrdes faglige dialog forstummer. Det kan gøre den enkelte usikker i sin opgaveløsning og mere sårbar over for kritisk feedback, der let opfattes som et personligt angreb.



Endelig kan det faglige fællesskab fungere dårligt, så det ikke i tilstrækkelig grad inspirerer, udvikler og udfordrer deltagerne fagligt. Det kan være rammerne om fællesskabet, der er dårlige, fx manglende tid til og mulighed for fælles læring og udvikling. Men det kan også være en for konsensus- og harmonisøgende kultur i det faglige fællesskab, som forhindrer, at man får taget de nødvendige diskussioner og bruger uenigheder til at udvikle sig sammen.

## Tre mulige løsningsveje

At styrke det faglige fællesskab vil ofte være et anliggende for den daglige ledelse og for de fora, hvor den faglige udvikling er på dagsordenen.

Blandt de mulige løsningsveje til at styrke det faglige fællesskab kan nævnes:

- At skabe gode vilkår for og rum til fælles faglig udvikling. Det kan både være praksisnært, fx som en integreret del af det daglige samarbejde, og ved særlige lejligheder, fx i forskellige former for fælles kompetenceudvikling – eventuelt også på tværs af fag.
- At arbejde på at udvikle og træne det fælles fagsprog og øge den faglige selvbevidsthed, så det bliver lettere at være "professionelt uenige", dvs. have faglige diskussioner på en præcis og "upersonlig" måde.
- At skabe et miljø, hvor alle får lyst til og mulighed for at bidrage til den faglige udvikling. Det kan fx være ved at fremme en læringskultur, hvor det er værdsat at udfordre og berige hinandens praksis, herunder "tilladt" at spørge om og give kollegial hjælp.



## Forslag til dialog om det faglige fællesskab

### *Generel dialog om dette fællesskab*

- Hvordan forstår vi det faglige fællesskab hos os?
- Hvornår oplever vi, at det skaber størst værdi?
- På hvilke punkter kunne dette fællesskab fungere bedre?

### *Dialog om typiske udfordringer*

- Giver vi tilstrækkelig plads til både den monofaglige og den tværfaglige dialog?
- Hvad kan vi selv gøre for at styrke det faglige sprog, den fælles faglige nysgerrighed og den konstruktive professionelle uenighed?
- Er der noget i måden, vi har organiseret det faglige fællesskab på, der gør, at vi ikke får det fulde faglige udbytte af hinanden?

### *Dialog om rammerne for fællesskabet*

- Hvilke former for struktur og ledelse kan understøtte det faglige fællesskab?
- Kan vi styrke dette fællesskab ved at ændre på et eller flere af de tre andre fællesskaber?

# 4. Det kollegiale fællesskab

## Hvad?

Det kollegiale fællesskab knytter sig til de personlige, sociale relationer på arbejdspladsen. Det behøver ikke at være *direkte* forbundet med opgaveløsningen, men er i sidste ende forankret i et fælles formål.

Dette fællesskab kan spænde lige fra en basal interesse for hinanden som mennesker over omsorg for andres trivsel til egentlige venskabelige relationer. Det kollegiale fællesskab er med til at sikre medarbejderne en følelse af at være set og accepteret *som personer* i arbejdsfællesskabet.

## Hvor?

Det kollegiale fællesskab kan være integreret i hverdagens opgaveløsning, når man fx snakker uformelt med hinanden i løbet af arbejdsdagen. Men det foregår også i særlige sammenhænge, hvor det opleves som naturligt at være mere uformelle og personlige, fx over frokosten, i fælles pauser, i ventetiden inden et møde, ved sociale arrangementer e.l.

Ofte vil det kollegiale fællesskab være tydeligst i tætte samarbejdsrelationer, men det kan også omfatte sociale relationer på kryds og tværs af organisationen. For nogle vil den samlede kollegagruppe opleves som det vigtigste fællesskab, for andre vil det måske gælde nogle få særligt gode kolleger.

## To slags værdi

Værdien af et stærkt kollegialt fællesskab består især i:

- At det kan styrke den kollegiale støtte og øge medarbejdernes indbyrdes kendskab, tillid og respekt. Det kan så gavne et eller flere af de tre andre fællesskaber, fx kan høj tillid skabe en psykologisk sikkerhed, der er vigtig for et godt opgavefællesskab. En højere social trivsel kan også være med til at reducere sygefravær.
- At højne den generelle trivsel, fordi det dels kan være personligt og socialt stimulerende, dels kan lette vejen til kollegial støtte og sparring. Gode relationer er et grundlæggende menneskeligt behov, og følelsen af tryghed, opbakning og tilhørsforhold er også med til at beskytte mod belastninger og arbejdsrelateret stress.

## Tre typiske udfordringer

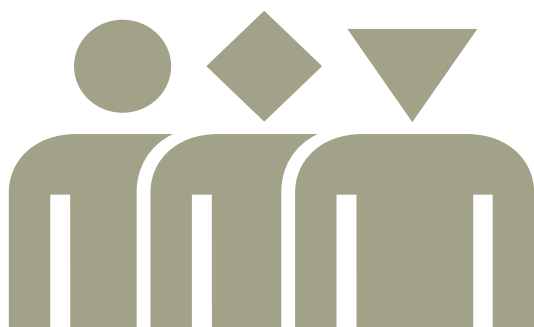
Det kollegiale fællesskab kan være udfordret på flere måder.

Det kan fungere så dårligt, at det for nogle snarere kan være en belastning end en kilde til trivsel og støtte. Konflikter, intriger og klikedannelse kan opstå i alle grupper, og det kan føre til, at nogle ikke lykkes ordentligt ind i fællesskabet eller ligefrem mobbes.

Desuden kan det kollegiale have taget overhånd, så det kommer til at fjerne fokus fra det, arbejdsfællesskabet er samlet om: den fælles kerneopgave. Det kan fx føre til, at hensynet til den sociale harmoni står i vejen for nødvendig faglig eller professionel nysgerrighed, eller at private forhold får lov at fylde alt for meget.

Endelig kan det kollegiale fællesskab også omvendt være så begrænset, at medarbejderne nærmest kun





kender hinanden i deres respektive professionelle roller og funktioner – fx fordi der ikke er rammer og anledninger til at mødes uformelt. Hvis organisationen mangler "det sociale kit", kan det være sværere at vise tillid, dele viden, håndtere uenigheder og turde indrømme fejl og usikkerhed.

## Tre mulige løsningsveje

At styrke det kollegiale fællesskab vil ofte være et anliggende for den daglige ledelse og de relevante samarbejdsfora på arbejdspladsen. Men indsatsen afhænger også af, at medarbejderne viser aktiv interesse i fælles aktiviteter, og at de bidrager til at skabe et godt og rummeligt kollegialt fællesskab.

Blandt de mulige løsningsveje til at styrke det kollegiale fællesskab kan nævnes:

- At tænke over, hvordan det kollegiale fællesskab understøtter det samlede arbejdsfællesskab, og drøfte, om der er brug for at skrue op (eller ned) for det kollegiale – eller måske tilføje det andre kvaliteter?
- At drøfte principperne for en god kollegial kultur, herunder fx normer for, hvordan man omgås hinanden, taler sammen og inviterer nye kolleger ind i fællesskabet.
- At finde måder at være løbende opmærksom på, om alle er en del af og trives i det kollegiale fællesskab, herunder forebygge og håndtere tendenser til eksklusion og mobning. Nogle arbejdspladser bruger såkaldte trivselsgrupper som et led i denne indsats.

## Forslag til dialog om det kollegiale fællesskab



### *Generel dialog om dette fællesskab*

- Hvordan forstår vi det kollegiale fællesskab hos os?
- Hvornår oplever vi, at det skaber størst værdi?
- På hvilke punkter kunne dette fællesskab fungere bedre?

### *Dialog om typiske udfordringer*

- Hvordan kan vi sikre, at alle føler sig som en del af det kollegiale fællesskab?
- Hvad opfatter vi som en passende balance mellem det sociale og det opgaverettede i hverdagen?
- Hvad kan vi selv gøre for at skabe større tryk og psykologisk sikkerhed i det indbyrdes samarbejde – fx lære hinanden bedre at kende?

### *Dialog om rammerne om fællesskabet*

- Hvilke former for struktur og ledelse kan understøtte det kollegiale fællesskab?
- Kan vi styrke dette fællesskab ved at ændre på et eller flere af de tre andre fællesskaber?

# Dialogredskab: De rette balancer?



Dialogredskabet er en let bearbejdet udgave af en metode, der er udviklet af Arbejdsmiljø København.

Den originale udgave og 16 andre metoder til dialog om stærke arbejdsfællesskaber findes i metodekataloget "Styrk jeres arbejdsfællesskab i praksis". Find det på [amk.kk.dk](http://amk.kk.dk).

## Formål

- At skabe en fælles forståelse af og et fælles sprog om arbejdsfællesskaber.
- At drøfte de fire fællesskaber og deres indbyrdes sammenhæng og balance.
- At skabe et billede af, hvor I kunne have brug for at sætte ind for at styrke arbejdsfællesskabet.

## Anvendelse

- I samarbejdsfora som MED, SU eller arbejdsmiljøorganisation.
- I ledelsesteamet eller i en mindre arbejdsgruppe, som har fokus på at styrke arbejdsfællesskabet.
- I en personalegruppe.

## Tid

Det tager én til halvanden time at bruge redskabet – lidt afhængigt af, hvor meget I går dybden med hvert af de fem trin, og hvor mange der deltager.



## Proces

*Trin 1:* Placér modellen "Fire brikker i et stærkt arbejdsfællesskab" synligt. Gør det klart, hvad det er for et arbejdsfællesskab, I skal tale om. Giv som facilitator en kort introduktion til meningen med modellen og indholdet i de fire hjørner, herunder gerne nogle konkrete eksempler på, hvad hvert fællesskab kunne handle om hos jer.

*Trin 2:* Reflektér først enkeltvis eller parvis over følgende spørgsmål til hvert af de fire fællesskaber:

- Hvor og hvornår oplever vi, at dette fællesskab er særlig stærkt?
- Hvad kan vi opnå ved, at dette fællesskab er stærkt?
- På hvilke punkter kunne dette fællesskab fungere bedre?

Del derefter på skift jeres overvejelser med hinanden i gruppen, og notér undervejs de vigtigste punkter.

*Trin 3:* Tag en fælles drøftelse om følgende overordnede spørgsmål:

- Hvilke af de fire fællesskaber bruger vi i øjeblikket flest kræfter på? Hvad er fordelene og ulemperne ved det?
- Hvordan oplever vi den indbyrdes balance mellem de fire fællesskaber?
- Hvilke dele af det samlede arbejdsfællesskab har vi brug for at skrue op eller ned for i fremtiden?
- Har vi mulighed for at løse eventuelle problemer i ét fællesskab ved at ændre på forhold i et eller flere af de tre andre?

*Trin 4:* Slut med en drøftelse af, hvilke konkrete indsatser der bedst kunne styrke det samlede arbejdsfællesskab. Notér alle forslag, og vurder, hvilke I selv kan og vil arbejde videre med.

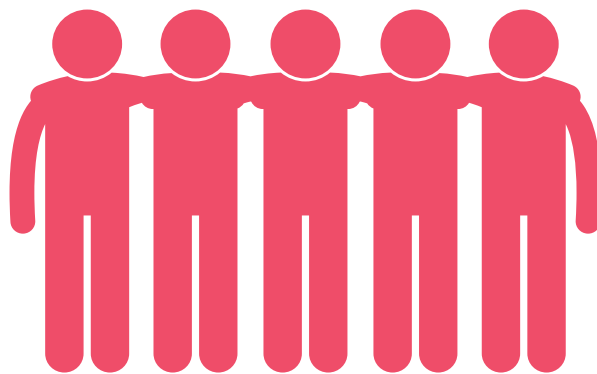
Drøft også, hvilke strukturelle og ledelsesmæssige tiltag der kunne understøtte de enkelte forslag, og aftal, hvordan I går videre med dem.

# Stærkere sammen

Denne publikation giver en kort introduktion til begrebet arbejdsfællesskaber og nogle enkle bud på, hvordan man kan arbejde med at styrke fællesskaberne.

Stærke arbejdsfællesskaber kan være en gevinst for såvel opgaveløsningen som det psykiske arbejdsmiljø.

Publikationen er især beregnet til refleksion blandt ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter samt til dialog i MED eller i SU og arbejdsmiljøorganisationen.



## Et fremtidssikkert arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger, som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu, og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'Stærkere sammen' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på [godtarbejdsmiljo.dk](http://godtarbejdsmiljo.dk)



**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**  
Velfærd og Offentlig administration