



# Trivsel og kvalitet i virtuelt arbejde

Inspiration til ledere og medarbejdere



**BFA**

Branche  
Fællesskab  
Arbejds miljø  
Velfærd og Offentlig administration

# Potentiale for et bedre arbejdsmiljø

Virtuelt samarbejde vinder frem på kontorarbejdspladser i den offentlige sektor.

En nyere undersøgelse af 50 af de største offentlige og private virksomheder i Danmark viser, at 95% af dem regner med at investere mere i virtuelt samarbejde i fremtiden. Samtidig øges tilbuddene om virtuel borger- og kundebetjening i det offentlige sektor kraftigt.

Det øgede virtuelle arbejde kan potentielt bidrage til mere effektive arbejdsgange, nedsat tidsforbrug og fx rejseomkostninger. Det kan også i nogle tilfælde forbedre servicen til borgere og kunder og ad den vej skabe en større faglig tilfredshed hos medarbejderne.

På den måde kan virtuelt arbejde være med til at forbedre arbejdsmiljøet, som også kan vinde ved fx færre lange arbejdsdage på grund af transport til møder rundt om i landet.

Det kræver imidlertid, at arbejdspladserne har et klart fokus på at udnytte mulighederne og undgå de oplagte faldgruber, der også er. Det handler blandt andet om social isolation og uklare rammer, som kan føre til stress.

Med denne guide ønsker vi at bidrage til, at de nye arbejdsformer får så positiv indflydelse på trivslen og arbejdsmiljøet som muligt.

Venlig hilsen  
BrancheFællesskab for Arbejdsmiljø for Velfærd  
og Offentlig administration

## indhold

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| Hvad er virtuelt arbejde? .....               | 3  |
| Gevinsterne kommer ikke af sig selv .....     | 6  |
| Kommunikationen er den største udfordring ... | 8  |
| Der skal skabes en ny kultur .....            | 11 |
| Virtuel ledelse kræver tillid .....           | 13 |
| Guidelines, tips og øvelser .....             | 16 |

## Trivsel og kvalitet i virtuelt samarbejde

Udgivet af BrancheFællesskab for Arbejdsmiljø for  
Velfærd og Offentlig administration

Juni 2015

Stuðiestræde 3, 3.sal · 1455 København K

Projektleder: Mads Kristoffer Lund

Styregruppen bag består af repræsentanter for  
KL, HK/Stat, DFL og Moderniseringsstyrelsen

Redaktion: Søren Svith, Periskop

Fotos: Thomas Søndergaard, Periskop

Grafisk design: KROSCH

ISBN: 978-87-93332-08-9







# Hvad er virtuelt arbejde?

De fleste bruger virtuelle virkemidler i deres samarbejde med andre eller i betjeningen af borgere og kunder, fx blot det at benytte sig af e-mail. Det er der isoleret set ingen særlige arbejdsmiljøproblemer i. Situationen er en anden, når de virtuelle virkemidler bliver dominerende eller enerådende. Når man aldrig eller sjældent sidder over for hinanden. Så ændrer selve arbejdet karakter på en måde, som stiller nye krav til, hvordan vi sikrer et godt arbejdsmiljø.

Når vi taler om virtuelt samarbejde i dette hæfte, drejer det sig om grupper af medarbejdere, **som arbejder tæt sammen** om en opgave eller et område via fx chat, videokonferencer, e-mail og telefon – eventuelt integreret i en samlet kommunikationsløsning.

Det vil ofte være medarbejdere, hvis primære arbejde foregår virtuelt, men det kan også være en afgrænset opgave eller funktion, som løses virtuelt. Det kan fx være et virtuelt ledelsesteam, som koordinerer på tværs af organisationens geografiske afdelinger.

Ofte foregår de virtuelle samarbejder i team. De mest almindelige virtuelle team er:

- **Projektteam**

Projektteam kan være spredt over et mindre område, eksempelvis i en myndighed eller virksomhed, der har flere adresser i den samme by. Det kan også være på tværs af virksomhedsgrenser, landegrænser og kulturelle grænser.

- **Produktions- eller funktionsteam**

Det kan fx være team, der varetager den samme funktion i en kommune, men fra forskellige byer. Et eksempel er Fredericia Kommune, der bruger videokonferencer til teammøder.



### **Virtuel borger- og kundebetjening**

Virtuel borger- og kundebetjening har også stor betydning for arbejdsmiljøet. Videotolkning er en type virtuelt arbejde, hvor man både servicerer borger og andre medarbejdere i det offentlige.

Borgerservicecenteret på Give Rådhus er et eksempel på virtuel borgerbetjening. Rådhuset har været tømt for personale siden 1. september 2012 på grund af sammenlægning med Vejle Kommune. Alligevel har borgerne kunnet få behandlet deres sager på det lokale center. Via avancerede videokonferencer har Vejle Kommune gjort den lokale borgerservice virtuel. Det har givet udvidede åbningstider, frigivet tid og gjort de små lukningstruede lokale centre til en vigtig brik i fremtidens kommunale puslespil. Guldborgsund Kommune har gjort noget tilsvarende.

Rådgivningsmøder på video er eksempler på virtuel kundebetjening.

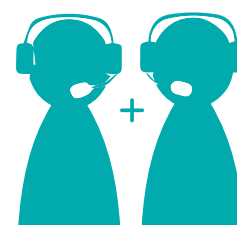
### **Virtuel ledelse**

Virtuel ledelse er en nyere disciplin inden for ledelse, som tidligere ofte blev kaldt distanceledelse. Virtuel ledelse kan være ledelse af virtuelle team, hvor teammedlemmerne sidder geografisk spredt; men også ledelse af en medarbejdergruppe, som befinder sig samlet i en anden by – eller for den sags skyld i et andet land – kan foregå virtuelt.

### **Ledelsesteam**

En særlig form for virtuelle team er ledelsesteam. De består ofte af ledere som har samme funktion og fagområde, men dækker forskellige geografiske områder, eksempelvis afdelingschefer med ansvar for fysisk afdelinger i forskellige byer eller lande. Eksempler på det er Favrskov Kommune, der afholdes ét distriktsledermøde hver måned over video og ATP, hvor afdelingschefer, sektionsledere, HR-folk og kantinechefer fra de forskellige afdelinger holder virtuelle ledermøder hver 14. dag.

# Gevinsterne kommer ikke af sig selv



**Færre transportomkostninger og mindre tidsforbrug på rejser er den mest oplagte gevinst ved øget virtuelt arbejde. Hvis den sparede tid bliver brugt på at løse opgaverne bedre, kan det være en stor fordel for både arbejdspladsen og medarbejderne**

De følgende punkter er områder, hvor man potentielt kan opnå gevinster ved virtuelt samarbejde. Det er vigtigt at understrege, at gevinsterne ikke kommer af sig selv.

## **Bedre tid til opgaverne**

Oplevelsen af at have for lidt tid til at udføre opgaverne er en væsentlig stressfaktor. Hvis den øgede brug af virtuelt samarbejde sparer tid, kan tiden bruges på de centrale opgaver, og det kan give medarbejderne en øget tilfredshed.

## **Bedre balance mellem arbejde og familieliv**

Færre rejsedage kan gøre det lettere at få arbejdslivet og familielivet til at hænge sammen.

## **Rekruttering efter kvalifikationer frem for geografi**

Virksomheder kan rekruttere medarbejdere bredere, fordi kvalifikationer frem for geografi bliver afgørende. Man kan så sige flytte opgaver i stedet for at flytte medarbejdere. Begge dele er både en stor fordel for virksomheden og medarbejderne.

## **Optimering af møder og arbejdsgange**

Nogle arbejdspladser peger på, møderne ofte bliver mere effektive og fokuserede, alene fordi formen stiller krav om en strammere styring. Samtidig mindsker det spildtiden, at de enkelte medarbejdere kan logge sig på og koble sig af, hvis de kun har input til konkrete punkter. Fordi det er relativt nyt med virtuelle møder, har mange lavet spilleregler, og alene det nye blik på møderne fører ofte til mere effektivitet.

## **Styrket samarbejde på tværs**

Den øgede mulighed for videomøder og anden virtuel kontakt kan bruges til at styrke samarbejdet mellem grupper, som ikke er placeret sammen, men i nogen grad er afhængige af hinandens arbejde. På den måde kan de virtuelle muligheder bruges til at styrke samarbejdet mellem faggrupper og afdelinger og nedbryde fordomme om hinanden. Samarbejde på tværs af kommunale forvaltninger og regionale instanser har nogle steder ført til væsentligt kortere sagsbehandlingstider.



### **'Afskærmning' ved ubekvemme kunde-/borgerrelationer**

Tolke, som arbejder for jobcentre, familieafdelinger, integrationsteam m.v. oplever, at samtalen forløber hurtigere og at selve tolkningen bliver mere professionel, når der bruges videotolkning. Det skyldes især, at der ikke er mulighed for kontakt mellem borgeren og tolken før eller efter samtalen. Tolkens rolle er derved afgrænset til kun at handle om at tolke det, der bliver sagt i den pågældende samtale.

### **Større kunde- og borgertilfredshed**

Øget virtuelt samarbejde kan øge kunde- og borgertilfredsheden, hvis det fører til større fleksibilitet, hurtigere sagsbehandling og bedre service. Virtuel tolkning skaber fx mindre ventetid, og kan opleves mindre intimiderende af fx patienter på hospitaler, fordi tolken ikke er i rummet, når der skal tales om deres sygdom. Virtuel borgerservice og virtuel kundeservice kan også skabe lettere adgang til service specielt i udkantsområder. Kunde- og borgertilfredshed er en vigtig faktor i medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø.

### **Spørgsmål til overvejelse**

- Hvilke af de mulige gevinster er det vigtigst for jer?
- Hvordan sikrer I, at I høster gevinsterne på de udvalgte områder?

# Kommunikationen er den største udfordring



**Udfordringerne ved at arbejde virtuelt samler sig især om, hvordan vi kommunikerer med kollegerne, borgerne og kunderne. Når vi ikke sidder overfor hinanden, mister vi ikke-verbale informationer, som er med til at sikre forståelse og opbygge tillid.**

De første udfordringer, man støder på i det virtuelle samarbejde, er imidlertid af praktisk art. Halvdelen af 50 større offentlige og private virksomhederne, som deltog i en undersøgelse fra 2014 om virtuelt samarbejde, oplevede udfordringer med, at medarbejderne ikke har det relevante udstyr, som fx egnet headset, kamera o.l. Næsten lige som mange oplevede, at de fysiske rammer (fx åbne kontorer) ikke egner sig til virtuelt samarbejde.

Virksomhederne møder de tekniske udfordringer forskelligt. ATP oplever en stigende efterspørgsel efter videorum og har fordoblet kapaciteten inden for det sidste år. Ud over videomøder er der også mulighed for at bruge Lync som et digitalt mødeforum. I SKAT benytter medarbejderne i stigende grad virtuelle møder via bærbare computere med Microsofts program Lync. Fordelen er, at møderne i højere grad bliver uafhængige af fysiske lokaler og kan arrangeres med kort varsel, når behovet opstår. Behovet for egentlige konferencerum til video-møder er derfor på vej ud til fordel for mindre mødelokaler, hvor man kan tale højt uden at forstyrre kollegerne.

## **Medarbejderne savner rammer og anerkendelse**

Både for lederne og medarbejderne kan det være en udfordring, at de ikke dagligt er i kontakt med hinanden. For ledelsen og organisationen er det mere besværligt at følge med i, hvad medarbejderen foretager sig og sikre, at forventningerne er afstemt, og at alle bevæger sig i samme retning. Det samme kan være et problem for medarbejderen, som måske oplever uklare krav. Medarbejderen kan også savne at blive set og anerkendt af lederen.

## **Risiko for social isolation**

Der er risiko for ensomhed og isolation, når man arbejder virtuelt. Nogle medarbejdere vil trives med at arbejde alene, mens andre vil opleve ensomhed og isolation, fordi der så at sige kun bliver tændt for dem, når de skal levere og yde.

Noget af det vigtigste er, at folk kan komme til at mangle et sted, hvor de føler, de hører til, fordi de netop ikke har deres nærmeste chef og kolleger i nærheden. Risikoen er, at de har ikke nogen at spise frokost med, holde pauser med og så videre.

## **Balance mellem arbejde og fritid**

Virtuelt samarbejde kan ses som en del af en trend, hvor vi hele tiden skal være skærmlære og arbejdsparate, fordi vi ikke vil risikere at gå glip af noget. På den måde bliver der mindre og mindre privattid, hvor vi kan restituere os. Det kan være meget svært for den virtuelle leder at opdage, hvis en medarbejder viser tegn på mistrivsel eller stress.





Virtuelt arbejde kræver typisk en meget høj grad af selvledelse. Denne indflydelse er som udgangspunkt god, men hvis rammerne er for uklare, kan det føre til både dårlig trivsel og mangelfuld opgaveløsning.

I et fælles forskningsprojekt mellem COWI, SDU og CBS viser foreløbige resultater af spørge-skemaundersøgelser, at medarbejderne i de virtuelle team ikke er udfordret på de klassiske arbejdsmiljøparametre. I kvalitative interviews viser det sig imidlertid, at mange er belastet af stress og har problemer med balancen mellem arbejdstid og fritid. Det kan blandt andet hænge sammen med, at man arbejder på tværs af forskellige tidszoner: Den øgede globalisering betyder, at flere og flere medarbejdere skal arbejde virtuelt sammen med kolleger – eller betjene kunder, i andre tidszoner.

### Dem og os

En af de store udfordringer ved virtuelt samarbejde er, at der på grund af det manglende kendskab til hinanden let opstår fordomme om de andre. De tager let på opgaven, har flere ressourcer, er dovne osv.

### Få de ældre med

Det kan være en udfordring for nogle af de ældre medarbejdere at blive gode til at bruge de nye samarbejdsteknologier. Fx er chatfunktioner en integreret del af dagliglivet for de digitale indfødte, mens det ikke falder alle de ældre lige så let at bruge funktionen til uformelle møder.

### Spørgsmål til overvejelse

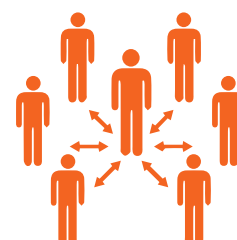
- Hvilke af udfordringerne er mest aktuelle hos jer?
- Hvad kan I gøre for at imødegå dem?
- Skal I satse på konferencerum til videomøder eller mere decentrale løsninger?







# Der skal skabes en ny kultur



**Fordi området er relativt nyt, er der få normer og alment accepterede måder fx at holde videomøder eller uformelle chatmøder på. Hvis man lader stå til, kan kulturen derfor udarte sig rent anarkistisk. Det kan være en fordel i starten, indtil der har vist sig nogle gode og mindre gode måder at håndtere samarbejdet på, men eksperimenterne bør have en udløbsdato.**

Hvis man udnytter muligheden for en frisk start, får man chancen for at undgå nogle af de faldgruber, som de analoge samarbejde ofte falder i. Det handler fx om dårligt forberedte møder og ringe mødedisciplin.

## Mødekultur

Virtuelle møder er lige så vigtige som fysiske møder. Lad derfor ikke deltagere klemme en telefonkonference ind mellem to møder eller ringe ind fra lufthavnen, toget eller bilen, hvor de ikke kan være fuldt ud nærværende. Virtuelle møder bliver kun effektive, hvis deltagerne forbereder sig på samme måde, som hvis de skulle til et fysisk møde.

Også uendeligt lange telefonkonferencer, hvor hvem som helst kan være med og hoppe ind og ud af samtalen, som de ønsker, er et vildspor at komme ud på. Det skaber en situation, hvor ingen længere ved, hvem der er med på linjen. Virtuelle møder fungerer kun, hvis der er en klar leder, og alle gruppe-medlemmer ved, hvem der styrer processen.

## Virtuel teamspirit

Når man samarbejder virtuelt, er det et godt råd at etablere fysiske møder i begyndelsen af et projekt. Det viser de foreløbige resultater fra et treårigt forskningsprojekt om virtuel ledelse, arbejdsmiljø og social kapital, som COWI for tiden gennemfører i samarbejde med Syddansk Universitet og CBS.

En række interviews på to større vidensarbejdspladser viser, at folk ønsker sig flere fysiske møder. Samtidig viser det sig, at jo bedre man kender hinanden personligt og arbejdsmæssigt, jo mindre nødvendigt vurderes behovet for det fysiske møde.

## Guidelines og uddannelse

Både virtuel ledelse og virtuelt samarbejde i det hele taget stille nye krav til deltagerne. Det er som udgangspunkt ikke noget, man bare er god til. Det skal læres og trænes. Hvis man bare overlader udviklingen til tilfældighederne, er der stor risiko for, at man ryger i de faldgruber, som er beskrevet på side 8-9.





En mulighed for at styre udviklingen er kurser i virtuelt samarbejde og virtuel ledelse. En anden mulighed er at lave guidelines eller best practices. Det kan også være helt konkrete guidelines for virtuelle møder, som fx SKAT bruger. Læs mere om dem på side 16.

En vigtig guideline kan handle om grænserne for det virtuelle samarbejde. På det område har ATP gjort det klart for medarbejderne, at ikke alle emner egner sig til virtuelle møder. Fx forhandlinger eller diskussioner af ømfindtlige emner. Da lagde SU og AMU sammen til en helt ny MED-organisation, foregik arbejdet og forhandlingerne omkring det derfor ved fysiske møder, fordi der var brug for det nærvær, som de giver.

Virksomhedens strategi for udbredelse af virtuelt samarbejde har i høj grad bygget på frivillighed og tillid til at ledere og medarbejdere finder den rette måde at holde møder på. Ledelsen har opfordret til at bruge de virtuelle mødemuligheder mere, men har ikke opstillet krav.



### Spørgsmål til overvejelse

- Hvilke typer møder hos jer kan foregå virtuelt og hvilke egner sig ikke til det?
- Skal I have guidelines for videomøder?

# Virtuel ledelse kræver tillid



**Virtuelt samarbejde stille nye krav til lederne, og ikke alle er klædt på til den nye opgave, viser erfaringerne fra blandt andre Center for Ledelse. Det er vigtigt for både kvaliteten og trivslen i det virtuelle samarbejde, at arbejdspladsen forbereder den enkelte leder på, hvordan han eller hun kan leve op til de nye krav. Det handler blandt andet om mødeledelse, sparring, teambuilding og opbygning af tillid blandt kolleger, som sjældent ser hinanden.**

## Kontakten sat i system

I et analogt team, hvor man dagligt har kontakt med sin nærmeste leder, er der plads til small-talk og udveksling af informationer om opgaverne, som ikke kun handler om problemer. På distancen opstår der let en tendens til at kontakten mellem leder og medarbejder kun handler om problemer og bliver negativ. Derfor er det vigtigt, at den virtuelle leder systematiserer sin kontakt med medarbejderne, fx med en fast opringning med eller uden video hver tirsdag, hvor der så er mulighed for en uformel snak. Når det drejer sig om de yngste på arbejdsmarkedet, skabes nærværet ved at være i løbende dialog. Det viser forskningsprojektet Digitale indfødte på job. På dem er det derfor bedre at bruge få minutter om dagen end at samle sammen til en snak om ugen. Og kontakten behøver ikke altid være én til én. Nærværet kan godt opstå i gruppesnak fx i chatfunktioner.

Generelt gælder det for alle medarbejdere, at de har brug for løbende at blive set og anerkendt for deres arbejde, for ikke at komme til at føle sig isoleret. Desuden har lederen brug for at kunne vurdere, om medarbejderen trives.

## Klare krav

Erfaringen viser, arbejdet har en tendens til at tage overhånd for medarbejdere, som er geografiske på afstand af deres nærmest leder. Det skyldes, at der i sagens natur er en høj grad af selvledelse i det virtuelle arbejde, og uden helt klare krav til opgaverne, risikerer medarbejderen at bruge for meget tid for at være sikker på, at de uklare krav er opfyldt. Eller medarbejderen kommer til at bruge tiden forkert. Derfor er det en ekstra udfordring for den virtuelle leder at skabe nogle tydelige rammer, gøre kravene til opgaveløsningen helt klare, og løbende at følge op på dem.

Endelig viser forskning, at virtuelle team samarbejder bedre, hvis medarbejderne har en god forståelse af de fælles mål og et godt tilhørsforhold til hinanden.

## Fire gode råd til at skabe tillid i virtuelle team

- Start langsomt. Øg risiko over tid, så er det lettere at komme godt fra start.
- Brug rollebeskrivelser, og introducer hvert enkelt team-medlem: Hvorfor er han her, og hvad forventes han at bidrage med.
- Imitér arbejdslivet i et samplaceret team.
- Skab synlighed i det usynlige arbejde, og vær ikke bange for kontrolmekanismer – de er nødvendige.

*Kilde: Thomas Tøth, ph.d.-stipendiat, CBS i Ledelseidag.dk nr. 9, oktober 2013*



## Sparring og coaching via chat eller email

Den virtuelle medarbejder kan have brug for at sparre med sin leder lige som alle andre medarbejdere. Det kan godt foregå virtuelt, men vær opmærksom på fordele og ulemper, som psykologerne Mads Schramm og Søren Diederichsen har beskrevet i bogen *Virtuel ledelse*. Her er de bragt i en redigeret form:

### Fordele:

- Tid til refleksion – man kan skrive og svare, når man har tid
- Man kan gemme dialogen som tekst og vende tilbage til den.
- Introverte kan have lettere ved at åbne sig op
- Skrivningens effekt (ved at skrive ned, sker der en bearbejdning af tankerne)

### Ulemper

- Risiko for misforståelser
- Medarbejderens usikkerhed og tvivl kommer på skrift
- Kræver en klar aftale om tidsrammen

## 10 gode råd til lederen

- Få kortlagt jeres udfordringer og lav fælles aftaler i gruppen om, hvordan I håndterer dem.
- Skab plads til det sociale aspekt og humoren.
- Vær særlig opmærksom på at undgå dårlig kommunikation, som skaber rum for fortolkninger, rygter og angst.
- Tag uformel kontakt til medarbejderne også når, der ikke er konkrete opgaver på spil. Ellers er der risiko for, at kontakten kun foregår, når der er problemer.
- Vær opmærksom på at imødegå alle ansatser til 'dem og os'-tænkning.
- Ud over fysiske møder med jævne mellemrum er det vigtigt at få afstemt forventninger løbende.
- Sørg altid for at de virtuelle møder er velforberejdede og med en klar dagsorden.
- Hold særligt øje med, om der er medarbejdere, som føler sig isolerede og har behov for dag-til-dag sparring.
- Brug tid på at rejse rundt og mødes fysisk engang imellem.
- Sørg for nem adgang til teknologisupport.

Kilde: Schramm & Diederichsen: *Virtuel ledelse*.

## Spørgsmål til overvejelse

- Hvordan vil du konkret sikre dig, at dine medarbejdere ikke føler sig isoleret?
- Har du mulighed for jævnlige besøg af dine virtuelle medarbejdere i virkeligheden?







# Guidelines, tips og øvelser



## Guidelines for virtuelle møder

De følgende guidelines og tips er udformet af Christina Skovby, Udvikling, SKAT, og inspireret af bogen: *Succes med virtuelle møder* af Michael Rønde Thomsen & Claus Fredslund Andersen.

Det gælder for både fysiske og virtuelle møde, at der skal være et klart formål, forberedelse, god mødedisciplin, mødestyring og opfølgning.

Du får her nogle tips til, hvad du skal være særlig opmærksom på, når du afholder et planlagt virtuelt møde, da det er en mødeform, som fortsat er ny for flere og kræver tilvænning. Modsat et fysisk møde, så er det virtuelle møde udfordret af, at du ikke kan se, hvad der foregår i mødelokalet. Derfor er det også vigtigere at have spilleregler og rollefordelinger på plads.

### Overvej rollefordeling:

Det er en god idé at overveje om der bør uddeles nogle roller på mødet, da et virtuelt møde ofte har en mere effektiv og hurtig karakter, og formen i sig selv stiller større krav til en resultat-orienteret adfærd hos samtlige mødedeltagere.

## Ved de planlagte virtuelle møder kan du overveje følgende roller:

|               |                                                                                                                                                |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vært          | Indkalder til mødet og sørger for, at alle deltagerne har adgang og teknisk kendskab til det virtuelle møde.                                   |
| Mødeleder     | Sørger for en struktureret proces under mødet.                                                                                                 |
| Tidtager      | Ved længerevarende møder kan det være en fordel med en tidtager, der holder øje med tiden ift. dagsordenen. Og om der evt. skal være en pause. |
| Referent      | Sikrer, at alle beslutninger og væsentlige detaljer bliver nedskrevet. (Referatet kan med fordel skrives online under mødet).                  |
| Indlægsholder | Har mulighed for at hoppe ind/ud af mødet og kun deltage ved eget mødepunkt. Kan overtage styringen af skærmen under sit indlæg.               |
| Deltager      | Kan via en løbende chat bede om at få ordet eller kommer med indspark.                                                                         |



## 10 tips til afholdelse af virtuelle møder

- 1 Bliv fortrolig med teknikken:** Det er en god investering at blive fortrolig med teknikken, før du skal i gang. Hvis du ikke har prøvet det før, så øv dig med en kollega.
- 2 Mødestart:** Det er en god kutyme at koble sig på mødet i god tid, så du er sikker på at teknikken fungerer. Det er også et godt udgangspunkt for mødet, hvis det starter til tiden, da "virtuel ventetid" giver et dårligt signal til de øvrige deltagere.
- 3 Dit virtuelle mødelokale:** Overvej også, hvordan du kan minimere støj og forstyrrelser. Fortæl dine nærmeste omgivelser, at du skal have et virtuelt møde og skriv evt. et "kan ikke forstyrres" skilt på dit bord. Du skal naturligvis også selv være opmærksom på ikke at tale højere end nødvendigt under mødet, så dine kolleger kan løse deres opgaver. Ved et længere møde hvor du på forhånd ved, at du skal tale en del, så er det en god idé at finde et mindre mødelokale, så dine nærmeste kolleger ikke forstyrres unødigt.
- 4 Dagsordenen – brug tid på at udforme den.** Det er fornuftigt at gøre dagsordenen præcis, estimerer tid for de enkelte punkter og sikrer dig, hvem der er ansvarlig for punkterne. Følg dagsordenen under mødet, da der hurtigt bliver en risiko for forvirring, hvis der springes rundt i dagsordenen, når deltagerne ikke sidder sammen fysisk og ikke har samme muligheder for at følge mimik, stemninger og kropssprog.  
*Se illustrationen nederst på siden.*
- 5 Forsinkelser pga. teknik:** Under mødet skal du tænke på, at der kan forekomme forsinkelser, når du viser en præsentation, da skærm størrelser, båndbredde og andet teknik kan være forskellige. Hvis du er indlægsholder og viser en præsentation, så tæl til 3 inden du begynder at tale om præsentationen, så du sikrer dig at alle ser det samme skærbillede.

### Eksempel på dagsorden:

| Emne<br>(ansvarlig)               | Formål<br>(Hvad skal vi udrette?) | Tid<br>(estimeret tid) | Beslutning<br>(hvem gør hvad) |
|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------|-------------------------------|
| 1. Velkomst v/ mødelederen        | Præsentation af deltagerne        | 5 min                  |                               |
| 2. Indhold om xx v/ indlægsholder | Præsentation af analyse           | 15 min                 |                               |





- 6 Chatten som ordstyrer:** Vil du som deltager gerne byde ind, så brug chatten til at bede om ordet – og respektér, at det er mødelederen, der giver ordet. Afbrydelser kan nemt forvirre de øvrige deltagere. Hvis der ikke er webcam på mødet, men alene lyd, så start med at sige dit navn, så de øvrige deltagere ikke er i tvivl om, hvem der taler.
- 7 Opsummere undervejs i mødet:** Erfaringen fra virtuelle møder er, at det er nødvendigt at følge strukturen på dagsordenen og sørge for at opsummere efter hvert punkt. Det er mere legitimt at gentage for at sikre, at alle har fået samme opfattelse.
- 8 Undgå multitasking:** Det er også god mødeskik ikke at multitasking under mødet. Det kan virke forstyrrende, hvis de øvrige deltagere kan høre et tastatur eller se på skærbilledet, at du er fraværende. Når kropssproget naturligt er nedtonet på et virtuelt møde, så forstærkes lyd og billeder i stedet. Nogen vælger helt at slå deres lyd fra på headsettet (mute lyden), når de ikke har ordet for at undgå at forstyrre.
- 9 Evaluering og læring:** Efter den officielle del af mødet er afsluttet, så brug gerne to minutter på at evaluere mødet og snak om, hvordan rammerne om det virtuelle møde fungerede, og hvordan I kan justere formen. Jo flere virtuelle møder du prøver, jo mere naturligt vil det føles og møderne kan blive mere effektive.
- 10 Gentagende møder:** Hvis du deltager i et fast række af møder, så prøv at lave en "god mødeskik"-aftale med dine kolleger, hvor fastsætter de rammer og vilkår, der passer ind hos jer.

Øvelse:

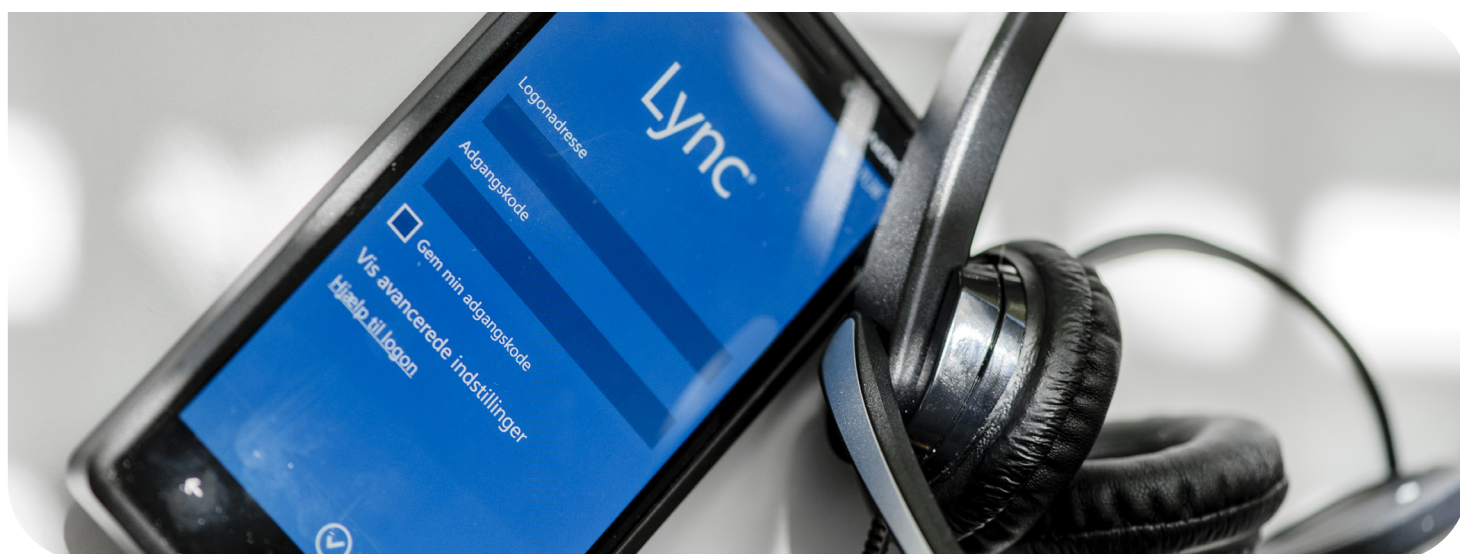
### Sådan skaber vi social interaktion

- Noter alle de gange, du har en eller anden form for social interaktion med dine kollegaer, medarbejdere eller chefer i løbet af en ganske almindelig arbejdsdag. Hilser du på folk på vejen hen til dit skrivebord om morgenen. Småsluder du med dem du møder ved kaffemaskinen? Spiser du frokost med kollegaerne? Mødes I til et spil bordfodbold om eftermiddagen? Følges I hjem i toget?
- Gå listen igennem og overvej for hvert enkelt punkt, om det ville skabe værdi for samarbejdet, hvis du kunne have tilsvarende social interaktion med dine virtuelle kollegaer?
- For alle de punkter, hvor du har svaret 'ja' til ovenstående skal du nu lave en plan for, hvordan du kan skabe en tilsvarende social interaktion på distancen.
- Udfør planen i morgen! Og gentag den hver dag i to uger. Herefter evaluerer du, hvad der har virket.

Kilde: Thomas Tøth, PhD-fellow på CBS  
i outsourcing-bloggen på [computerworld.dk](http://computerworld.dk)

### Læs mere om emnet:

- Michael Rønde Thomsen  
& Claus Fredslund Andersen  
Succes med virtuelle møder,  
Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2013.
- Mads Schramm og Søren Diederichsen:  
Virtuel ledelse,  
Dansk Psykologisk Forlag, 2011
- VS14. Rapport om virtuelt samarbejde  
i 2014. Konsulentfirmaet Working Virtual.



# Trivsel og kvalitet i virtuelt arbejde

Virtuelt samarbejde vinder frem på kontorarbejdspladser i den offentlige sektor

En nyere undersøgelse af 50 af de største offentlige og private virksomheder i Danmark viser, at 95% af dem regner med at investere mere i virtuelt samarbejde i fremtiden. Samtidig øges tilbuddene om virtuel borger- og kundebetjening i det offentlige sektor kraftigt.

Det øgede virtuelle arbejde kan potentielt bidrage til mere effektive arbejdsgange, nedsat tidsforbrug og fx rejseomkostninger. Det kan også i nogle tilfælde forbedre servicen til borgere og kunder og ad den vej skabe en større faglig tilfredshed hos medarbejderne.

På den måde kan virtuelt arbejde være med til at forbedre arbejdsmiljøet, som også kan vinde ved fx færre lange arbejdsdage på grund af transport til møder rundt om i landet.

Det kræver imidlertid, at arbejdspladserne har et klart fokus på at udnytte mulighederne og undgå de oplagte faldgruber, der også er. Formålet med denne guide er skærpe dette fokus og dermed bidrage til, at de nye arbejdsformer får så positiv indflydelse på trivslen og arbejdsmiljøet som muligt.

## Et fremtidssikret 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 'Trivsel og kvalitet i virtuelt arbejde' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på [godtarbejdsmiljo.dk](http://godtarbejdsmiljo.dk).

**BFA**

**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**

Velfærd og Offentlig administration