



# Det organisatoriske fællesskab

Tre dialogværktøjer



**BFA**

Branche  
Fællesskab  
Arbejds miljø

Velfærd og Offentlig administration

## Indhold

### Introduktion:

Styrk jeres arbejdsfællesskab – side 2  
Det organisatoriske fællesskab – side 3

### Tre værktøjer:

1. Sæt jeres egne ord på kerneopgaven – side 4
2. Kortlæg jeres tværgående samarbejde – side 6
3. Styrk den relationelle koordinering – side 8



# Styrk jeres arbejdsfællesskab

Et arbejdsfællesskab er som et puslespil med fire brikker, der skal falde godt i hak:

- Det **organisatoriske** fællesskab – ansvaret for helheden og samhörigheden på tværs i organisationen.
- Det **opgaverettede** fællesskab – samarbejdet om at løse dagligdagens konkrete opgaver
- Det **faglige** fællesskab – sammenholdet om et fag, en profession, en jobtype eller en arbejdsfunktion.
- Det **kollegiale** fællesskab – de personlige, sociale relationer på arbejdspladsen.



## Tre værktøjer til dialog

I dette materiale zoomer vi ind på det organisatoriske fællesskab og præsenterer tre dialogværktøjer til at arbejde med det.

Formålet med at bruge værktøjerne er at få gang i dialogen om, hvad der kendetegner et godt kollegialt fællesskab, og dermed skabe et fælles afsæt for konkrete initiativer, der kan styrke det.

Hvis I bruger værktøjerne i en mindre gruppe, kan I som regel tilrettelægge og styre dialogen selv – med en af jer som tovholder. Hvis værktøjet skal bruges i større grupper, er det godt at have en særlig person, der styrer slagets gang, fx en leder eller en intern konsulent.

I nogle tilfælde er det oplagt, at lederen deltager direkte i processen – enten i en styrende rolle eller mere observerende. I andre tilfælde kan arbejdsfællesskabet bruge værktøjet selv og så eventuelt have en indledende og opfølgende dialog med ledelsen.

### Læs mere ...

... om arbejdsfællesskaber i publikationen *Stærkere sammen*, der ligger på [godtarbejdsmiljo.dk](http://godtarbejdsmiljo.dk). Her findes også dialogværktøjer til de tre andre brikker i et godt arbejdsfællesskab.

# Det organisatoriske fællesskab



Det organisatoriske fællesskab sikrer sammenhængskraft og fælles fodslag i organisationen som helhed – på tværs af team og afdelinger.

Denne side af arbejdsfællesskabet 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.

Det organisatoriske 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.

## Et stærkt organisatorisk fællesskab er vigtigt, fordi:

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

## Det organisatoriske fællesskab kan fx være udfordret af:

- At medarbejderne ikke har en klar fælles forståelse af kerneopgaven.
- At medarbejderne ikke føler sig ikke forbundet med eller forpligtet af andre dele af organisationen.
- At særinteresser, konflikter eller intern konkurrence svækker det store fællesskab.

## Derfor kan I blandt andet styrke dette fællesskab ved:

- At prioritere dialogen om "det fælles vi".
- At styrke brobygningen på tværs af organisationen.
- At etablere strukturer, der understøtter samarbejdet på tværs.

## Fx ved at bruge et eller flere af disse tre værktøjer:

1. Sæt jeres egne ord på kerneopgaven.
2. Kortlæg jeres tværgående samarbejde.
3. Styrk den relationelle koordinering.



## Et arbejdsfællesskab er ...

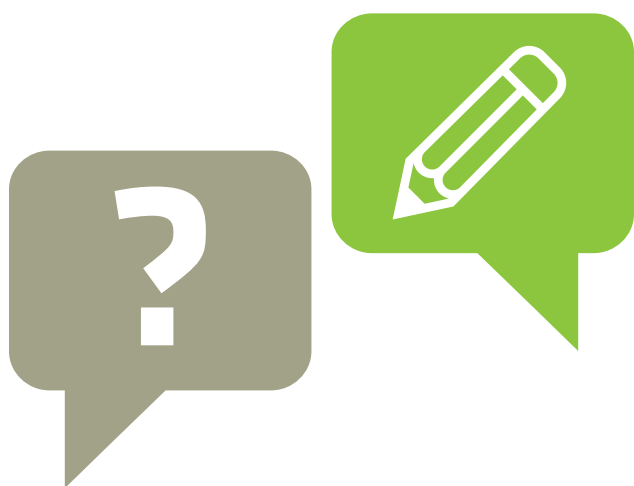
... en gruppe mennesker, der er afhængige af hinanden for at lykkes med en fælles opgave. Det vil ofte være en arbejdsgruppe, et team eller en afdeling, men kan også være et større fællesskab, som omfatter flere team og måske går på tværs af afdelinger. I et større perspektiv er hele arbejdspladsen også et arbejdsfællesskab, der er forenet om at løse en fælles kerneopgave.

Arbejdsfællesskabet kan være udfordret af vanskeligheder i en af de fire fællesskabstyper – eller i balancen mellem dem. Udfordringerne kan dog også knytte sig til den måde arbejdsfællesskabet ledes på eller til rammerne om dets arbejde.



# 1. Sæt jeres egne ord på kerneopgaven

Vælg dette værktøj, når I har brug for at tale om formålet med jeres arbejde i et større perspektiv.



## FORMÅL

- At få en fælles forståelse af, hvad kerneopgaven betyder på forskellige niveauer i organisationen.
- At I bliver bevidste om, hvad I selv bidrager med i det større organisatoriske fællesskab.

## DELTAGERE

Medarbejdere og ledelse i et arbejdsfællesskab, fx et team, et kontor eller en afdeling.

## VARIGHED

Cirka en time – afhængig af deltagerantal

## MATERIALER

Tavle eller flipover.

## FORBEREDELSE

- Sørg for at være klar over, hvordan organisationen beskriver sin kerneopgave i relevante dokumenter.

## Fremgangsmåde

### 1 Introduktion

- Introducér kort til begrebet “kerneopgave” – brug evt. tekstboksen Kerneopgaven i stort og småt som inspiration.
- Tal om, hvordan hele organisationen beskriver sin kerneopgave.

### 2 Tal parvis om jeres kerneopgave

- Lad deltagerne tale sammen parvis om, hvad de mener er kerneopgaven i jeres lokale arbejdsfællesskab. Bed dem finde gode, konkrete eksempler på, hvornår I lykkes med jeres kerneopgave.
- Bed parrene om at formulere deres bedste bud på, hvad der er essensen af jeres kerneopgave.

### 3 Bliv skarpe på jeres egen kerneopgave

- Bed hvert par gå sammen med et eller to andre par.
- Lad hvert par dele hovedpunkterne i deres samtale med de andre par i gruppen.
- Skriv deres forslag til formulering af kerneopgaven op på en tavle eller flipover. Vær nysgerrige på ligheder og forskelle – og på de andres perspektiver på kerneopgaven.
- Prøv om I kan finde en god fælles formulering, der kan rumme forskellige bud og samtidig skabe retning.

#### 4 Spejl jeres kerneopgave i hele organisationens

- Drøft, hvordan den kerneopgave, I selv har formuleret, hænger sammen med hele organisationens. Hvor er der særligt vigtige kontaktpunkter? Hvor er der risiko for misforståelser eller konflikter?
- Saml op på mødets forløb, og giv et bud på, hvordan I kan arbejde videre med de erkendelser, I har opnået.



### Kerneopgaven i stort og småt

Jeres kerneopgave er et andet ord for formål, mission eller eksistensberettigelse for det arbejdsfællesskab, I er en del af. Det er den forskel, I skal gøre – for samfundet, borgerne eller jeres brugere/kunder.

Kerneopgaven kan og skal beskrives på forskellige niveauer – fra hele organisationens fælles kerneopgave til formålet i den enkelte afdeling, kontor eller team. Disse niveauer skal selvfølgelig understøtte hinanden, men der kan godt være forskel på, hvad der er i fokus.

Den overordnede kerneopgave for hele organisationen er ofte formuleret inden for visse fastlagte rammer, fx lovkrav om, hvilke ydelser der skal leveres, eller hvilke mål der skal nås. Hertil kommer egne beslutninger om vision, mission eller værdier, der gælder for hele organisationen. Men der er næsten altid et lokalt spillerum for at fortolke og oversætte kerneopgaven, så I kan give arbejdet med kerneopgaven jeres eget præg.

Med dette værktøj kan I drøfte, hvordan jeres eget bud på kerneopgaven hænger sammen med den måde, kerneopgaven italesættes på i et større organisatorisk fællesskab.

# 2. Kortlæg jeres tværgående samarbejde

Vælg dette værktøj, når I har brug for at forstå, hvad der fungerer godt og dårligt i et samarbejde om en vigtig fælles opgave på tværs af organisationen.

## FORMÅL

- At kortlægge de tværgående relationer og arbejds gange i forhold til en fælles opgave
- At øge den gensidige indsigt i hinandens bidrag og sætte fokus på, hvor der er brug for bedre koordinering og samarbejde.

## DELTAGERE

Medarbejdere og ledere fra de team, afdelinger eller faggrupper, som samarbejder om en bestemt, udvalgt opgave.

## VARIGHED

Cirka 2 timer.

## MATERIALER

- Lang planche med en tidslinje. Se pilemodellen nederst på siden.
- Masser af post-its i mange forskellige farver + tuscher.

## FORBEREDELSE

- Vælg én central arbejdsopgave eller arbejds gang, som I ønsker at forbedre samarbejdet om på tværs af organisationen. Skriv denne opgave øverst på en lang planche, og indtegn en tidslinje, der illustrerer hovedfaserne i opgavens løsning. Det kan *eksempelvis* være før, under og efter mødet med borgeren.



## Fremgangsmåde

### 1 Kortlæg opgaverne

- Sæt hver faggruppe/team/afdeling sammen og giv dem en stak post-its i en bestemt farve. Bed dem om sammen at nævne alle delopgaver, de løser i forbindelse med den fælles opgave, og skriv hver opgave på en post-it.
- Bed grupperne om efter tur at klistre deres post-its op på tidslinjen.
- Giv alle tid til at nærstudere planchen, når de sidste sedler er sat op.
- Bed hver faggruppe om at præsentere deres opgaver. Giv de andre deltagere mulighed for at stille nysgerrige og afklarende spørgsmål efter hver præsentation.

### 2 Udpeg forbedringsbehov

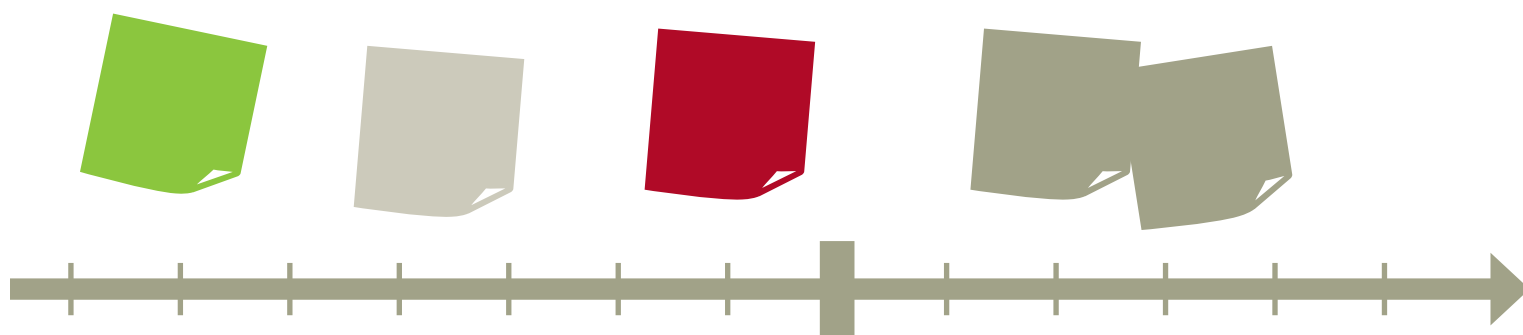
- Send deltagerne tilbage til deres gruppe. Giv hver gruppe højst fem grønne post-its og højst fem røde post-its.
- Bed først deltagerne om at vurdere, hvor på tidslinjen det tværgående samarbejde fungerer godt; dette markeres med grønne sedler. Lad dem derefter med røde sedler markere, hvor det kunne fungere bedre.

### 3 Præsentér forbedringsbehov

- Bed grupperne en ad gangen om at sætte deres grønne og røde sedler op på tidslinjen og forklare deres oplevelser med de udvalgte steder i samarbejdet.
- Invitér de andre deltagere til at stille nysgerrige og opklarende spørgsmål efter hver præsentation. Lad evt. mødelederen supplere med opklarende spørgsmål.

### 4 Prioritér, og peg videre

- Bed deltagerne om at tilkendegive, hvilke forbedringsbehov de anser for vigtigst at gøre noget ved.
- Bed evt. deltagerne om foreløbige bud på konkrete initiativer, der kan skabe de ønskede forbedringer
- Lad evt. lederen give et umiddelbart bud på, hvilke forbedringsbehov og konkrete initiativer det vil være interessant at arbejde videre med.
- Skitsér under alle omstændigheder den videre proces – i lyset af hvordan kortlægningen er forløbet.



# 3. Styrk den relationelle koordinering

Vælg dette værktøj, når I gerne vil have konkrete ideer til, hvordan I kan spille hinanden gode i et tværgående samarbejde.

## Stærke eller svage samarbejdsrelationer?



I kan bruge følgende spørgsmål til at vurdere styrken af jeres samarbejdsrelationer med de andre grupper:

- I hvor høj grad har I fælles mål for opgaveløsningen?
- I hvor høj grad har I fælles sprog og viden om opgaverne?
- I hvor høj grad har I gensidig respekt?
- Hvordan er kvaliteten af jeres indbyrdes kommunikation? Er den fx hyppig, rettidig og tilstrækkeligt præcis?
- Hvilket udsagn beskriver bedst jeres samarbejde? "Vi bruger energi på at give de andre skylden" eller "Vi prøver at løse problemer i fællesskab".

## FORMÅL

- At give jer et fælles billede af, hvor godt I samarbejder og koordinerer indsatsen om en fælles, tværgående kerneopgave.
- At udveksle ideer til, hvordan I i praksis kan understøtte hinandens arbejde bedre.

## DELTAGERE

De faggrupper, team eller afdelinger, der samarbejder om den valgte opgave, samt de involverede ledere.

## VARIGHED

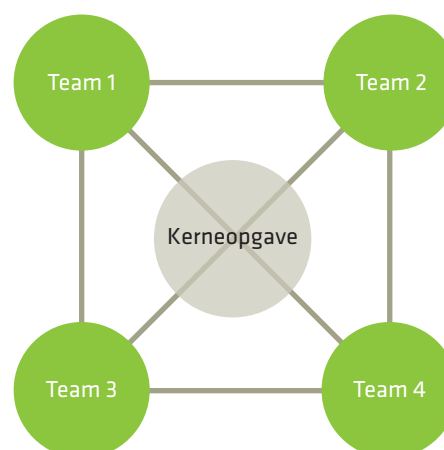
Cirka 2 timer.

## MATERIALER

- Store flipover-blokke
- Røde og grønne tuscher til alle grupper

## FORBEREDELSE

- Kortlæg, hvilke faggrupper eller team det er relevant at undersøge relationerne imellem.
- Lav på en plakat eller en flipover en figur med kerneopgaven i midten og de udvalgte faggrupper/teams rundt om. Se figuren herunder. Sørg for, at der er én til hver gruppe.





## Fremgangsmåde

Fase 1 og 2 udgør selve kortlægningen. Den kan I eventuelt springe over, hvis I allerede har et godt overblik over jeres stærke og svage samarbejdsrelationer.

### 1 Kortlæg samarbejdsrelationerne

- Præsenter deltagerne for øvelsens formål, og hvilke grupper der indgår.
- Opdel deltagerne i deres respektive team eller faggruppe og bed dem sætte en ring om deres egen gruppe på figuren.
- Bed hver gruppe om at diskutere styrken af deres relationer til alle de andre grupper, de har et fast samarbejde med om opgaven. Stærke relationer skal tegnes op med grønt, svage relationer skal tegnes med rød. I vurderingen af relationernes styrke kan I eventuelt bruge hjælpespørgsmålene i tekstboksen *Stærke eller svage samarbejdsrelationer*, som I givet fald udleveres til grupperne.
- Bed gruppen om selv at styre tiden og forberede en fremlæggelse i plenum.

### 2 Fremlæg kortlægningerne

- Saml alle grupperne i plenum
- Bed hver gruppe hænge sin flipover op, og giv alle mulighed for at gå rundt og betragte figurerne.
- Lad efter tur hver gruppe fremlægge deres figur og fortælle, hvad der ligger bag deres vurdering af de forskellige samarbejdsrelationers styrke. Giv plads til opklarende spørgsmål, men vent med den fælles dialog, til alle grupper har fremlagt.
- Læg op til en fælles dialog om eventuelle markante eller overraskende forskelle mellem gruppernes syn på samarbejdsrelationerne, og hvad de kan skyldes.
- Drøft i fællesskab, hvilke stærke relationer det er vigtigt at bygge videre på, og hvilke svage relationer, det er nødvendigt at arbejde med at styrke.

### 3 Diskutér ønsker til forbedringer

- Bed deltagerne om at gå tilbage i grupperne og diskutere følgende spørgsmål i lyset af de andre gruppers kortlægninger:
  - *Hvad gør hver af de andre grupper allerede, der er særlig hjælpsomt for os? Skriv dette på grønne post-its.*
  - *Hvad kunne hver af de andre grupper gøre anderledes eller mere/mindre af, som ville være hjælpsomt for os? Skriv dette på røde post-its.*
  - *Hvad kunne vi selv gøre for hver af de andre grupper, som kunne hjælpe dem i deres del af den fælles opgave? Skriv dette på gule post-its.*

### 4 Del ønsker og tilbud om hjælp ud

- Bed hver gruppe om at give deres post-its videre til de andre grupper.
- Lad grupperne læse sedlerne fra de andre grupper og drøfte, hvilke ønsker de kan opfylde, og hvilken hjælp de gerne vil tage imod.

### 5 Saml op i plenum

- Bed hver enkelt gruppe om give en tilbagemelding på de ønsker og tilbud om hjælp, de har modtaget.
- Skitsér den videre proces – alt efter, hvordan forløbet er planlagt, og hvordan dialogen er forløbet.
- Giv gerne grupperne mulighed for at besøge hinanden på kryds og tværs for kort at følge op på de udvekslede ønsker og gaver og evt. aftale nærmere indbyrdes.

#### Det organisatoriske fællesskab

Tre dialogværktøjer  
December 2020

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

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

Projektledelse: Mads Kristoffer Lund

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

ISBN: 978-87-93332-78-2

# Det organisatoriske fællesskab

## Tre dialogværktøjer

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

Der indgår fire typer af fællesskaber i det samlede arbejdsfællesskab. Et af dem er det organisatoriske fællesskab, der er med til at sikre sammenhængskraft og fælles fodslag i hele organisationen – på tværs af team og afdelinger.

Dette materiale beskriver kort tankegangen bag stærke arbejdsfællesskaber og introducerer til det organisatoriske fællesskab. I får tre værktøjer til at styrke dialogen om dette fællesskab.

Hvert værktøj præsenteres, så det er let at arbejde med i det enkelte arbejdsfællesskab. Men materialet kan også bruges på tværs i organisationen, fx af ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter, MED eller SU, arbejdsmiljøorganisationen, HR og andre, der vil bidrage til at fremme dialogen om det gode arbejdsfællesskab.

Materialet bygger videre på publikationen Stærkere sammen, der ligger på [arbejdsmiljoweb.dk](http://arbejdsmiljoweb.dk).

### 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.

Læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på [godtarbejdsmiljo.dk](http://godtarbejdsmiljo.dk).