

# Stærkere sammen

BRIKKER TIL ET VELFUNDERENDE ARBEJDSFÆLLESSKAB



[bfafinans.dk](http://bfafinans.dk)

**BFA** FINANS

## Indhold

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

### Stærkere sammen

Brikker til et velfungerende arbejdsfællesskab

Januar 2020

Udgivet af BFA Finans – en del af

BFA Handel, Finans og Kontor

[www.bfafinans.dk](http://www.bfafinans.dk)

I styregruppen:

Finanssektorens Arbejdsgiverforening

Forsikringsforbundet

Finansforbundet.

Projektledelse: Mads Kristoffer Lund, Arbejds miljøsekretariatet

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Fotos: Tor Birk Trads og Unsplash

# Forord

Vi går på arbejde for at løse vores opgaver godt og effektivt – til gavn for virksomheden og kunderne. Samtidig indgår vi i en række forskellige fællesskaber på arbejdspladsen: teamet, projektgruppen, fagfællerne, afdelingen og hele virksomheden.

I de senere år er der kommet mere fokus på disse arbejdsfællesskaber og deres betydning. Måske fordi værdien af gode arbejdsrelationer er blevet tydeligere. Måske fordi arbejdsfællesskaberne nogle steder er udfordret – fx af specialisering, hyppige forandringer eller højt arbejdspress.

Denne publikation giver en kort introduktion til begrebet arbejdsfællesskaber, forklarer, hvorfor det er vigtigt, og giver nogle enkle bud på, hvordan man kan arbejde med at styrke arbejdsfællesskaberne.

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 samlede kapacitet til at løse opgaver-

ne 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 er især henvendt til ledere, tillidsvalgte og deres samarbejdsfora: samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg. Den er tænkt som afsæt for den indledende refleksion og indbyrdes dialog om arbejdsfællesskaber i disse grupper. Derfra kan dialogen med fordel bredes ud til de enkelte arbejdsfællesskaber.

Publikationen er udarbejdet i samarbejde med BFA Velfærd og Offentlig administration – med udgangspunkt i Arbejdsmiljø Københavns model *Fire elementer i det stærke arbejdsfællesskab*.

God læselyst!

BFA Finans



***Internt skal vi have fokus på fællesskabet og samhørigheden. Det er, når vi står sammen, at vi er stærkest.***

*Martin Nørholm Baltser, adm. direktør,  
Middelfart Sparekasse*

# Arbejdsfællesskaber – kort fortalt



*Et godt samarbejde og gode arbejdsrelationer er en afgørende kilde til trivsel og arbejdsglæde. Det er bare sjovere og nemmere at arbejde sammen i et meningsfyldt arbejdsfællesskab, hvor du samtidig bliver fyldt med god energi.*

*Birgit Skibsted, arbejdsmiljøchef,  
Danske Bank*

## Hvad er arbejdsfællesskaber?

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 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 velfungerende. 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

Både i et organisations- og et arbejdsmiljøperspektiv er der potentielle gevinster ved stærke arbejdsfællesskaber.

I et organisationsperspektiv 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 selvstyrende 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 arbejdsmiljøperspektiv er arbejdsfællesskaber vigtigt, 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 organisatorisk perspektiv, men bryde velfungerende arbejdsfællesskaber op på en måde, der udfordrer arbejdsmiljøet.



***Vi hører i stigende omfang kollegaer give udtryk for, at de føler sig ensomme på jobbet. En arbejdsdag eller en hel arbejdsuge kan foregå uden fysisk kontakt til ens team og leder, og følelsen af "at høre til" udebliver. Vi har brug for fællesskaber, for at føle os værdifulde og for at arbejdet giver mening.***

*Dorrit Groth Brandt, kredsformand, Nordea*

## 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 den fælles opgave
- 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 arbejdspladens 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.





**Vi har lige været igennem en stor fusion, og her har det været en vigtig læring, at gode relationer og stærke arbejdsfællesskaber er afgørende forudsætninger for at lykkes med at skabe den fælles kultur, som skal være fundamentet for trivsel og arbejdsglæde i vores nye bank.**

*Gitte E. S. Vigsø, fællestillidsmand, Ringkøbing Landbobank*

## Ændrede vilkår for arbejdsfællesskaber

Selv om alle har et basalt behov for at være en del af et vel-fungerende fællesskab, findes der ingen fast målestok for, hvor tæt et arbejdsfællesskab bør 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 bør derfor være opmærksom på, hvorvidt disse tendenser findes og påvirker fællesskaberne på arbejdspladsen:



**Tidligere var det at have et job i høj grad ensbetydende med, at din risiko for at være ensom var minimal – for du indgik i et arbejdsfællesskab på en eller anden måde. I dag har mange mulighed for at arbejde hjemmefra, og der er en høj grad af specialisering, som betyder, at stadig flere sidder alene med et specifikt område og har mindre kontakt med kolleger i det daglige. Samtidig er flere løst tilknyttet og projektansat.**

*Lene Hjorth, afdelingsdirektør, Jyske Bank*

- *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 projektføløb, 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, hvad der er virksomhedens mission, vision eller strategiske kurs
- 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 og ansvar 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 – og faglige konflikter bliver let til personkonflikter.
- 9** Der er ikke tid til eller tradition for at inspirere, udfordre og hjælpe hinanden i hverdagen.
- 10** 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, hvilke elementer et stærkt arbejdsfællesskab består af – og dermed, hvor man kan sætte ind for at styrke det.

Modellen er oprindelig udviklet af Arbejdsmiljø København.

Grundtanken i modellen er, at arbejdsfællesskaber består af fire elementer, dvs. "brikker", der griber ind i og påvirker hinanden. De er alle knyttet til kerneopgaven, forstået som arbejdets fælles formål: Den forskel, arbejdsfællesskabet skal gøre for kunderne.

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

- **Det organisatoriske fællesskab** sikrer sammenhængskraften og den strategiske samstemthed i organisationen som helhed, dvs. også på tværs af teams 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, typisk (men ikke altid) 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 elementer 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 af fællesskabets elementer *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 elementer hænger sammen og påvirker hinanden. Det betyder, at udfordringer, der bliver tydelige i ét element, 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.

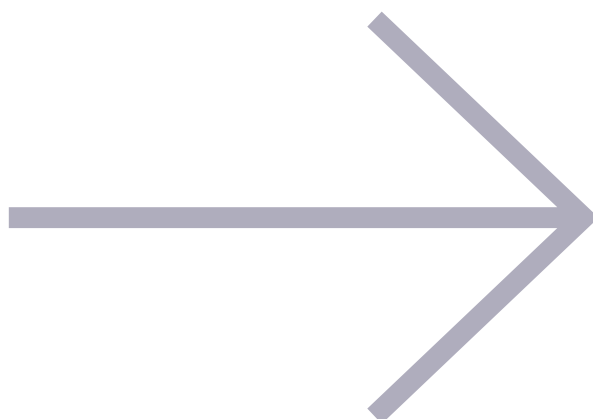
*For det tredje*, at det er vigtigt at skabe en passende balance mellem elementerne i et arbejdsfællesskab. Det vil sige undersøge, om "blandingsforholdet" passer til opgaven og medarbejdernes præferencer i den aktuelle situation. Arbejdsfællesskaber er foranderlige og kan have fået slagside, uden at 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.



**Modellen om arbejdsfællesskaber er et supergodt udgangspunkt for at tænke over og drøfte, hvor der eventuelt skal sættes ind for at opretholde den rette balance i et arbejdsfællesskab.**

**Det er en styrke ved modellen, at den kan bruges helt ned i det enkelte team og tilpasses efter behov. Fx vil det nok være forskelligt, hvilke af de fire "brikker" det er vigtigst at få drøftet.**

*Birgit Skibsted, arbejdsmiljøchef, Danske Bank*





# 1. Det organisatoriske fællesskab

## HVAD?

Det organisatoriske element i modellen 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.

## 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, samarbejdsudvalg, arbejdsmiljøudvalg eller på fælles personale dage o.l.



## TO SLAGS VÆRDI

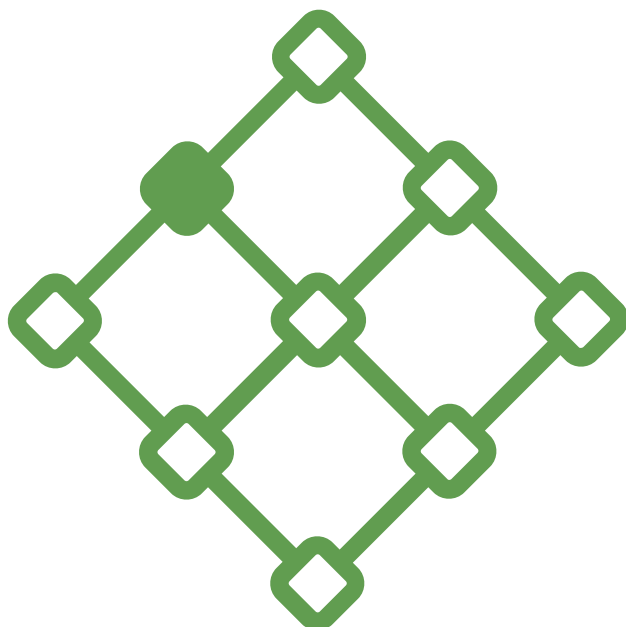
Værdien af et stærkt organisatorisk fællesskab består især i:

- At det kan være med til at sikre en samstemthed om en fælles kurs, en stærk vifølelse 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.



Det organisatoriske fællesskab kan 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.

I nogle tilfælde kan 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 teams, afdelinger eller faggrupper.
- At etablere strukturer, der understøtter helhedstænkning og samarbejde på tværs; det kan fx være mødestrukturer, samarbejdsformer eller performancemål, der tilskynder til at skabe resultater i fællesskab.

# 2. Det opgaverettede fællesskab

## HVAD?

Det opgaverettede element i modellen er samarbejdet om at løse dagligdagens konkrete opgaver.

Det opgaverettede 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, morgenvagten, 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.

Opgavefællesskabet kan 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 slå skår i relationer og samarbejde.

Vilkårene for opgaveløsningen kan 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.

# 3. Det faglige fællesskab

## HVAD?

Det faglige element i arbejdsfællesskabet 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 det faglige 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 gør det muligt for medarbejdere at være uenige og reflektere kritisk over hinandens opgaveløsning på en professionel måde.



- 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 dels være fælles faglige standarder, dels fagligkollegial støtte at læne sig op ad. 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.

Det fælles faglige sprog kan være (blevet) for svagt, så den enkeltes faglige viden forbliver tavs og privat, og den ind-

byrdes 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.

Det faglige fællesskab kan fungere for dårligt, så det ikke i tilstrækkelig grad inspirerer, udvikler og udfordrer deltagerne fagligt. Det kan være rammerne om fællesskabet, der er for 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.

# 4. Det kollegiale fællesskab

## HVAD?

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

Det kollegiale fællesskab kan spænde lige fra en basal interesse for hinanden som mennesker over omsorg for andres trivsel til egentlige venskabelige relationer. Det kollegiale element 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 kollegagrube 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 de øvrige elementer i arbejdsfællesskabet, 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.



***Det sociale fællesskab hjælper med at bygge tillid til dine kolleger, og det kan betyde rigtig meget for det faglige samarbejde. Du mistolker langt mindre, og du dobbelttjekker formentlig i mindre grad dine kollegers arbejde.***

*Jakob Lauring, professor,  
Aalborg Universitet*



## 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 lukkes ordentligt ind i fællesskabet eller ligefrem mobbes.

Det kollegiale kan have taget overhånd, så det kommer til at fjerne fokus fra det, arbejdsfællesskabet er samlet om: den fælles opgave. 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.

Omvendt kan det kollegiale fællesskab også 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.



# Dialogredskab: De rette balancer?



## FORMÅL

- At skabe en fælles forståelse af og et fælles sprog om arbejdsfællesskaber.
- At drøfte de fire elementer i jeres arbejdsfællesskab 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 samarbejdsudvalg eller arbejdsmiljøudvalg.
- I ledelsesteamet eller i en mindre arbejdsgruppe, som har fokus på at styrke arbejdsfællesskabet.
- I en personalegruppe.

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).





## 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 hver brik 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 fællesskabet 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 fællesskabets fire elementer bruger vi i øjeblikket flest kræfter på? Hvad er fordelene og ulemperne ved det?
- Hvordan oplever vi den indbyrdes balance mellem de fire arbejdsfællesskaber?
- Hvilke elementer i fællesskabet har vi brug for at skruer op eller ned for i fremtiden?

**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.

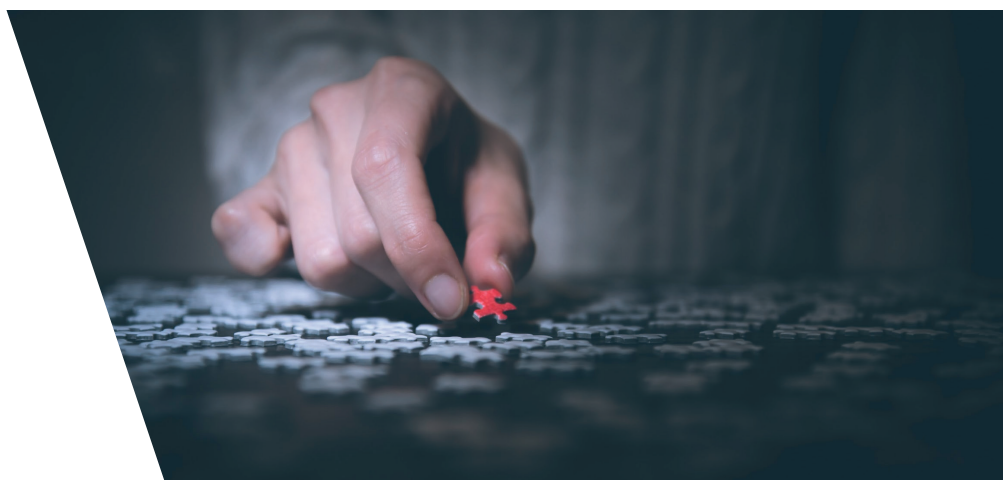
Drøft også, hvilke strukturelle og ledelsesmæssige tiltag der kunne understøtte de enkelte forslag, og aftal, hvordan I går videre med dem.

# STÆRKERE SAMMEN

Denne publikation giver en kort introduktion til begrebet arbejdsfællesskaber og giver 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 og tillidsvalgte samt til dialog i samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg.



BFA Finans er en del af Branchefællesskabet for Arbejdsmiljø (BFA) Handel, Finans og Kontor.

BFA Finans består af Finanssektorens Arbejdsgiverforening, Finansforbundet og Forsikringsforbundet.

BFA Finans' aktiviteter afspejler parternes fælles holdning til en god arbejdsmiljøstandard i den finansielle sektor.

Find mere inspiration på [bfafinans.dk](http://bfafinans.dk).



**Forsikringsforbundet**