



🕒 4 min. 👁️ 📌 18-02-2021

3 råd: Et stærkt samarbejde - også hver for sig

I skal samarbejde på tværs af adresser og veksle mellem tilgængelighed fra hjemmearbejdspladser og tilstedeværelse på arbejdsstederne. Sådan var det før Corona, endnu mere under Corona, og det vil fremover være et vilkår for opgaveløsningen. Læs her, hvad du skal være opmærksom på, så jeres relationer ikke tager skade, når I ikke ses på arbejdspladsen.

Skribentinfo



[Lars Pedersen](#)

Konsulent i Pitstop Management og
forfatter

Virtuelle arbejdsfællesskaber opstår, når du, dine medarbejdere og kollegaer ikke møder på samme adresse på samme tid – altid. I samarbejder på tværs af kommunens eller regionens forskellige adresser og veksler mellem tilgængelighed fra hjemmearbejdspladser og tilstedeværelse på arbejdsstederne.

Virtuelle arbejdsfællesskaber er et vilkår mellem centrale forvaltninger og institutioner, mellem ledere og kolleger, der tilhører én enhed spredt over flere matrikler og hjemmearbejdspladser og mellem kolleger, der arbejder i døgnbemandede institutioner.

Virtuelle arbejdsfællesskaber vil vi fremover se som svaret på ønskerne om fleksibilitet, trivsel, work-life balance og med et fokus på den form for effektivitet, der ikke kun handler om nøgletal, men også har fokus på frihed, relationer og meningsskabelse. Alt centreret om kerneopgaven.

Sådan var det før Corona, sådan har det været endnu mere under Corona, og det også vil blive et vilkår og

en betingelse fremover.

Distribution skaber tre udfordringer

Både en spredte placering og en virtuel organisering kan skabe nogle særlige udfordringer for medarbejdere og ledere.

For det første bliver relationerne svagere, når I ikke har et samvær på arbejdspladsen, og det kan igen udfordre tillidsniveauet. Du skal derfor arbejde med den uformelle kommunikation og den sociale opmærksomhed.

For det andet udfordrer det virtuelle samarbejde fællesskabet. Når fællesskabet ikke er stærkt, så går ud over de fælles mål og de indsatser, som medarbejdere og ledere hver især skal bidrage med for at nå målet. For at modvirke dette, kræver det et konstant og fast blik på kerneopgaven og det fælles grundlag. Ligeledes må du sikre, at I taler om jeres gensidige afhængighed på tværs af arbejdsstederne.

For det tredje er struktur og kommunikation nødvendige at have fastlagt og aftalt accepterede regler for. Det kræver, at alle er enige om, hvilke medier, der anvendes til hvad, hvornår og hvordan.



Fællesskab og inklusion er et vigtigt fokusområde i det virtuelle samarbejde.

Læs også: [Styrk medarbejderne i at tackle svære samarbejdsrelationer](#)

Samarbejde under komplekse vilkår kræver forankring

Hvis man skal bygge et hus på gyngende grund, må man pilotere. Det betyder, at man med maskiner banker 8-10 meter lange betonpæle ned i den bløde jord, hvor der måske engang var en mose eller et vandløb. Når det er sket, kan man støbe et fundament og bygge huset ovenpå dette.

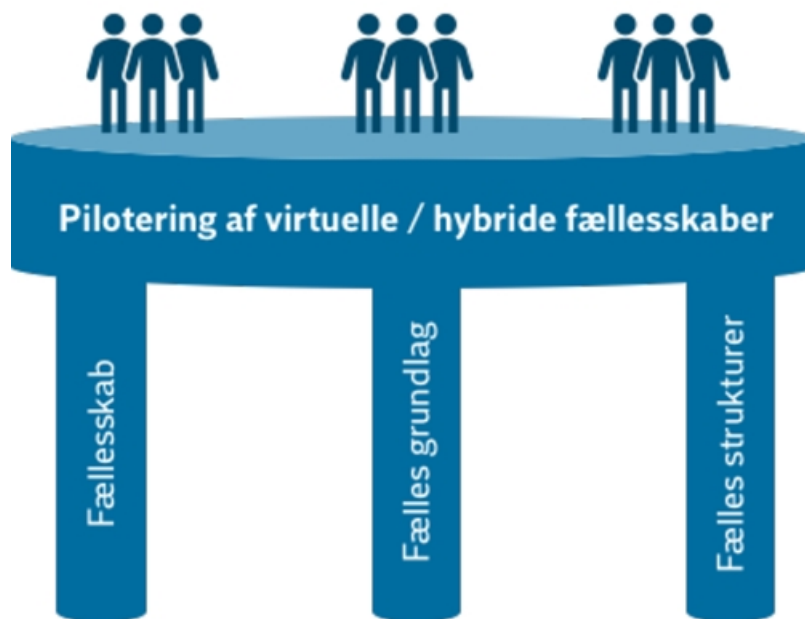
Pilotering #1 – fælles grundlag

Når I går ind i et samarbejde med andre i et fællesskab, må du som leder arbejde for at skabe et fælles udgangspunkt for samarbejdet. Skabelsen af dette fælles grundlag – common ground – er den gensidige

forståelse og den gensidige tillid til, at I kan og vil forstå hinanden og bruge hinanden i samarbejdet (1).

Common ground består af medarbejderens egne forudsætninger for at indgå i et samarbejde og af de rammer, som organisationen har sat.

Fælles grundlag er bredere og dybere end fælles mål. Mål kan være nøgletal for, hvad I skal præstere overfor hvem og hvornår. Mål kan være servicegrader, svartider og sagsbehandlingstider, borgertilfredshed eller godkendte certificeringer. Men common ground er mere end det. I et fælles grundlag for et virtuelt arbejdsfællesskab må følgende indgå:



Et virtuelt arbejdsfællesskab kan være en kompleks størrelse - tre stærke ben kan sikre forankringen.

Læs også: [9 råd til et styrket samarbejde under corona](#)

Piloting #2 - tilhørsforhold

Tilhørsforhold er et grundlæggende behov for os mennesker.

Sense of belonging betegner det forhold, at man både socialt og arbejdsmæssigt ønsker at være accepterede som en del af et fællesskab. Alle har behov for at bidrage med deres kompetencer til skabelsen af noget mere og større end det, de selv kan og står for. Når andre oplever og anerkender os som naturlige deltagere i et fællesskab, er grundlaget for et tilhørsforhold skabt. Det bør altid være en ledetråd, når I skal forme projekter, der skal skabe resultater i et virtuelt samarbejde.

Når man undersøger den menneskelige psyke, ender man ofte i, at vores velbefindende bunder i vores relationer med andre (2). Når vi føler, at vi 'hører til', oplever vi mening, livstilfredshed, fysisk sundhed og psykisk stabilitet. Når vi føler os ekskluderet, kan vi lande i fysisk smerte og i en lang række af psykiske belastninger og lidelser. Det at 'høre til' er ikke kun vitalt i vores privat liv, men også i arbejdslivet.

Hvorfor skal du være ekstra opmærksom på 'sense of belonging'? Den amerikanske psykolog Rebecca Fraser-Thill fremhæver disse træk:

- At medarbejdere med en stor følelse af at høre til har 75 pct. færre sygedage end de medarbejdere, som føler sig ekskluderet.
- At ekskluderede medarbejdere har en 50 pct. større tilbagetrækningsgrad end de medarbejdere, som oplever, at de hører til.
- At medarbejdere stiger op til 56 pct. i job performance, når de føler, at de hører til.

Pilotering #3 - fælles om strukturer

Hvad er det så, du skal vide, tænke og kunne for at sikre, at fælles grundlag og fællesskab bliver til fælles indsatser og fælles resultater i det virtuelle arbejdsfællesskab?

At sikre at de virtuelle arbejdsmiljøer og jeres IT-platforme understøtter organisationens vision og strategi må være højt prioriteret af topledelsen. Hvilke medier I bør prioritere, må besluttes som en konsekvens af hvor distribueret organisationen er, og hvordan værdikæderne er spændt ud mellem lokationerne.

Læs også: [Advarsel: 5 kendetegn ved et usundt samarbejde](#)

Tillid er det afgørende kit

For at I kan sikre, at jeres arbejdsfællesskab bliver en god og meningsfuld bane at spille på for alle på holdet, bør I arbejde med at skabe klare fælles holdninger og konsekvente handlinger.



I det virtuelle arbejdsfællesskab er tillid en afgørende faktor - her er ét bud på formlen for tillid.

At sikre den gensidige tillid kræver, at I udvikler mønstre og kulturer, der afspejler hvad I gør, når I er fysisk sammen i forvaltningsafdelinger eller på institutioner. Den naturlige sociale opmærksomhed og empati må I finde platforme til at udvise i det virtuelle arbejdsmiljø. At formalisere det uformelle er derfor ofte nødvendigt, så I har klare fælles strukturer. Det skal være lige så naturligt og skabe samme identitet når I er på nettet, som når I kommer ind i den fysiske afdeling.

Sammenhold og gensidig afhængig er nøgleord i det virtuelle eller hybride arbejdsfællesskab.

Og husk så at gøre det sjovt og meningsfuldt at udvikle virtuelle arbejdsfællesskaber i kommune eller region - for de er kommet for at blive.

Læs mere i bogen ["Samarbejde - hver for sig"](#).

Noter:

1. Thea Bollerup-Jensen: Kommunikation på distance, Erhvervspsykologi 2, 2013
2. R. Fraser-Thill: Belonging at work is essential, artikel på Forbes 2019
3. Lars Pedersen: Samarbejde - hver for sig. Guide til virtuelle arbejdsfællesskaber, 2020
4. Tillid bliver undersøgt løbende på mange niveauer. Dansk Industri (DI) af Epinion kom med deres seneste i september 2020. PwC udkom i november med deres tillidsbarometer. Internationalt måler og publicerer både Edelman Trustbarometer, OECD og EU laver løbende målinger af tillid på nationale niveauer.