



Det opgaverettede fællesskab

Tre dialogværktøjer



Indhold

Introduktion:

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

Tre værktøjer:

1. Giv håndslag på samarbejdets principper – side 4
2. Skab fælles prioriteringer – side 6
3. Afstem forventninger til kvaliteten – 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 opgaverettede 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. Her findes også dialogværktøjer til de tre andre brikker i et godt arbejdsfællesskab.

Det opgaverettede fællesskab

Opgaverettet fællesskab

Det opgaverettede fællesskab sikrer, at hverdagens driftsopgaver løses bedst muligt inden for fx et team (der godt kan omfatte flere fagligheder).

Denne side af arbejdsfællesskabet knytter sig til den daglige opgaveløsning. Det er det fællesskab, der opbygges om at "levere varen" bedst muligt inden for de givne rammer.

I det opgaverettede fællesskab er der ofte fokus på et velkoordineret samarbejde om at sikre gode resultater og høj kvalitet.



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.

Et stærkt opgaverettet fællesskab er vigtigt, fordi:

- Det kan sikre en velfungerende drift med en stærk koordination og fælles forståelse af prioriteringer og beslutninger.
- Det kan øge arbejdsglæden at være sammen om at levere et godt resultat og blive anerkendt for bidrage til at gøre en forskel for andre.

Det opgaverettede fællesskab kan fx være udfordret af:

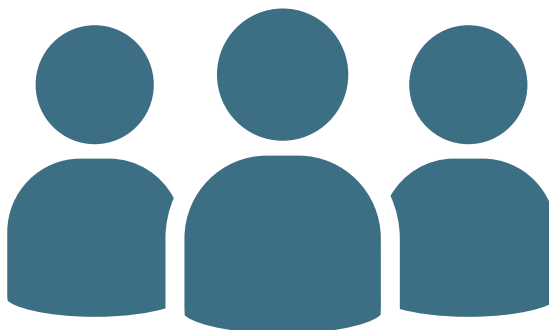
- At der ikke er mulighed eller kultur for at samarbejde om arbejdsopgaverne, så medarbejderne i stedet løser de fleste opgaver hver for sig.
- At medarbejderne oplever uklarhed om roller, ansvar og faglige standarder i samarbejdet om opgaverne.
- At vilkårene for opgaveløsningen er så vanskelige, at det daglige samarbejde er under pres.

Derfor kan I blandt andet styrke dette fællesskab ved:

- At afklare jeres opgaver og roller i det fælles samarbejde.
- At styrke den fælles forståelse af, hvordan I prioriterer opgaverne.
- At afstemme jeres forventninger til kvaliteten af det, I leverer.

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

1. Giv håndslag på samarbejdets præmisser.
2. Skab fælles prioriteringer.
3. Afstem forventninger til kvaliteten.



1. Giv håndslag på samarbejdets principper

Vælg dette værktøj, når I har brug for at skabe stærkt fælles afsæt for samarbejdet i et opgaverettet fællesskab, fx når et team etableres, får nye opgaver, støder ind i problemer eller har brug for et serviceeftersyn.

FORMÅL

At sikre, at I fællesskabet får afstemt forventningerne til hinanden og har tydelige indbyrdes aftaler om jeres rammer, retning, roller, relationer og regler. Se tekstboksen *Teamsamarbejdets fem fingre*.

DELTAGERE

Medarbejdere i et team, dvs. en gruppe, der arbejder fast sammen om en fælles opgave. Det kan være en fordel, at teamets nærmeste leder også deltager i processen.

VARIGHED

1,5 time.

MATERIALE

- Tavle eller flipover
- Mulighed for at printe undervejs

FORBEREDELSE

- Sørg for, at I som team har den nødvendige viden om jeres rammer og retning til at kunne gennemføre mødet på et kvalificeret grundlag. Som nævnt kan I med fordel bede jeres leder om at deltage.
- Sæt jer godt ind i de fem fingre i teamsamarbejdet.

Fremgangsmåde

1 Præsenter øvelsens formål og forløb

- Forklar, hvad I håber på at få ud af mødet, og hvordan det kommer til at foregå.

2 Gennemgå de fem fingre sammen

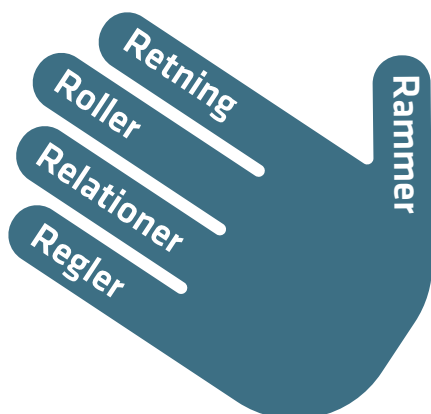
- Brug fx spørgsmålene i tekstboksen, og del dem gerne ud til deltagerne, så de kan læse og tænke over dem i nogle minutter for sig selv.
- Skriv de fem fingertemaer op på en tavle eller fem flipovers.
- Tag én finger ad gangen, og lad deltagerne efter tur byde ind med deres kommentarer.
- Notér alle input i stikordsform på tavle eller flipover og så præcist som muligt i referatet.

3 Hold en god pause

- Lad referenten bruge pausen til at skrive et kort aftalepapir sammen ud fra det, I er nået frem til. Sørg for så vidt muligt at bruge deltageres egne ord og udtryk.

4 Diskutér aftalepapiret

- Print referentens aftalepapir og udlevér det til alle deltagerne.
- Giv dem tid til at læse og tænke over det
- Bed om deres kommentarer: Er der misforståelser eller noget vigtigt, der ikke er kommet rigtigt med? Afslut mødet og forklar deltagerne og den videre proces.



5 Følg op på mødet og aftalen

- Indarbejd efter mødet alle kommentarer i en ny version af aftalepapiret, og giv den til deltagerne.
- Hold øje med, om aftalepapiret holder. Tag det frem med mellemrum, og tjek, om I stadig følger jeres fælles principper for samarbejdet. Overvej, om I har brug for at justere enten aftalen eller jeres praksis.
- Bed eventuelt jeres leder om i en periode at være særlig opmærksom på, at I overholder det, I har aftalt.



Teamsamarbejdets fem fingre

RAMMER

- Hvilke ressourcemæssige, fysiske og organisatoriske rammer arbejder vi inden for?
- Hvilke deadlines har vi, og hvor meget tid er der afsat til teamarbejdet?

Klarhed om rammerne er vigtig for at få et realistisk fælles billede af, hvilke vilkår for teamarbejdet der ligger fast, og hvilke rammer teamet selv kan være med til at udvide eller påvirke.

RETNING

- Er vi enige om, hvilken retning vi skal gå, og hvor den skal føre os hen?
- Hvordan sikrer vi, at alle trækker i den samme retning?

En tydelig retning hjælper jer med at fokusere på mål og resultater. Vær opmærksom på, at der kan være flere delmål, og at målene kan ændre sig undervejs.

ROLLER

- Hvordan fordeler vi roller mellem os og sikrer, at alle roller bliver besat?
- Hvilke krav stiller vi til hinanden i de respektive roller, herunder rollen som teamleder eller koordinator?

Afklarede roller hjælper jer med at få styr på, hvad I forventer af hinanden, og hvordan I bedst kan gøre jeres forskelligheder til en styrke for teamet.

RELATIONER

- Hvordan ønsker vi, at vores sociale og arbejdsmæssige relationer skal være?
- Hvad kan vi gøre for at fremme det, og hvad skal vi undgå?

Opmærksomhed om relationerne er vigtigt, fordi I næsten altid kan mærke det på jeres relationer, hvis der er noget galt i en af de andre fire fingre.

REGLER

- Hvilke spilleregler skal gælde for samarbejdet i vores team?
- Hvordan kan vi gøre dem lette at bruge i praksis og undgår, at de kommer til at begrænse vores handlemuligheder?

Dialogen om de nødvendige regler gør det lettere at sætte ord på jeres forventninger til hinanden. Det, der virker selvindlysende for én, er det måske ikke for alle.

2. Skab fælles prioriteringer

Vælg dette værktøj, når I har svært ved at nå alle jeres opgaver og har brug for et fælles afsæt for de nødvendige prioriteringer.



Skal- eller kan-opgaver?

Arbejdsopgaver kan have forskellig vægt i forhold til at løse en given kerneopgave. Der er noget, vi ubetinget SKAL gøre, og noget vi KAN gøre, hvis der er tid. Ved at skelne mellem disse to kategorier bliver det klarere for den enkelte og for arbejdspladsen, at der er behov for synlige valg og prioriteringer.

Hvis kanopgaver glider over og opleves som noget, der skal nås, kan det føre til øget stress; det gælder ikke mindst, hvis det overlades til den enkelte at prioritere tid og opgaver. En fælles klarhed om, hvad der til nød kan vente, kan modvirke den enkeltes følelse af ikke at slå til. Fælles prioritering kan betyde, at medarbejderne ved fyraften kan sige: "Nok har vi haft travlt og ikke nået alt, men vi valgte at gøre det rigtige".

For nogle arbejdspladser giver det ikke så meget mening at skelne mellem kan- og skal-opgaver, måske fordi alle opgaver skal laves. Det vigtige vil så ofte være at skelne mellem, hvad der skal prioriteres først, og hvad der kan vente. Her kan det give mening i stedet at bruge en opdeling i fx rød, gul og grøn. Rød er de opgaver, der til enhver tid har første prioritet, gul er de opgaver, der til nød kan udskydes kortvarigt, mens grøn er de opgaver, der skal løses, men godt kan ligge, til bemandingen og arbejdspresset er normaliseret.

FORMÅL

At sikre, at I bruger tiden rigtigt, og at blive enige om, hvad der er de vigtigste opgaver at udføre, når I ikke kan nå det hele. En fælles prioritering af det vigtigste gavner både opgaveløsningen og kan være med til at forebygge stress. Se også tekstboksen Skal- eller kan-opgaver?

DELTAGERE

Medarbejdere, der er fælles om at løse en række opgaver i en samlet arbejdsdag. Da prioritering af opgaver i høj grad er et ledelsesspørgsmål, er det oplagt, at ledelsen også deltager aktivt i processen.

VARIGHED

Cirka 1 time.

MATERIALER

- Tavle eller flipover
- Post-its

Fremgangsmåde

1 Præsenter processens formål og forløb

- Giv en kort introduktion til begreberne skal- og kan-opgaver. Brug eventuelt tekstboksen som inspiration.

2 Kortlæg arbejdsopgaverne

- Bed hver deltager om for sig selv at notere alle de opgaver, der er en del af at udføre vedkommendes arbejde, og skrive dem på post-its.
- Bed den første deltager om kort at præsentere sine post-its. Lad de følgende deltagere supplere med opgaver, der ikke allerede er nævnt.

3 Opdel arbejdsopgaverne i "skal" og "kan"

- Drøft i fællesskab, hvilke opgaver der er hhv. skal- og kan-opgaver, og begrund hvorfor.
- Del post-its med henholdsvis skal- og kan-opgaverne op på en flipover, hvor skal-opgaverne placeres til venstre og kan-opgaverne til højre. Lav en særlig plads i bunden af flipover-plakaten til opgaver, I har svært ved at placere.
- Drøft i fællesskab det billede, opdelingen viser: Hvilke opgaver er der enighed om er hhv. skal- og kan-opgaver? Hvilke opgaver er der tvivl eller uenighed om?

4 Drøft hvordan I kan bruge prioriteringerne i hverdagen

- Drøft i fællesskab, hvad I kan og vil bruge opdelingen til i hverdagen. Hvornår er det relevant at anvende den, og hvordan skal det foregå i praksis?
- Vend konkrete ideer, og aftal, hvordan I vil arbejde videre med prioriteringerne i hverdagen.



Skal-opgaver



Kan-opgaver



3. Afstem forventninger til kvaliteten

Vælg dette værktøj, når I i arbejdsfællesskabet har udfordringer, der kan bunde i forskellige standarder for, hvornår en fælles opgave er løst "godt nok".

FORMÅL

At afstemme forventninger til kvalitetsniveauet i en eller flere opgaver, I løser sammen i arbejdsfællesskabet. Både for høje, for lave og uklare forventninger kan være et problem.

DELTAGERE

Leder og medarbejdere i arbejdsfællesskabet.

VARIGHED

Cirka 45 minutter.

MATERIALER

Printede ark med "standardskemaet", se figur.

FORBEREDELSE

Vælg en eller flere opgaver eller arbejdsgange, I gerne vil fokusere på.

Print standardskemaer ud til alle deltagere.

Fremgangsmåde

1 Introduktion

- Giv en introduktion til mødets formål og forløb.
- Beskriv den konkrete opgave, I skal drøfte – herunder hvilke formelle krav, der er til den.
- Del standardskemaerne ud til deltagere.

2 Definér kvalitetsniveauer

- Bed hver deltager om at overveje og notere i skemaet, hvordan det ser ud, når opgaven er løst hhv. "til standard", "over standard" og "under standard".
- Lad deltagere efter tur fremlægge deres skemaer.
- Drøft de forskelle, der er mellem skemaerne, og prøv at finde en fælles definition af "til standard".

3 Afstem forventninger

- Drøft i fællesskab:
 - Hvordan vil I vurdere jeres nuværende løsning af den pågældende opgave?
 - Hvordan kan I i hverdagen justere, hvordan den pågældende opgave skal løses?
 - Hvordan kan I støtte hinanden i at løse en opgave til rette standard?
- Skitsér den videre proces – alt efter, hvordan forløbet er planlagt, og hvordan dialogen er forløbet.

Fremgangsmåden gentages evt. for andre opgaver.

Det opgaverettede fællesskab

Tre dialogværktøjer
December 2020

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

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

Projektledelse: Mads Kristoffer Lund

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

ISBN: 978-87-93332-79-9



Over standard

Standard

Under standard

Det opgaverettede 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 opgaverettede fællesskab, der er med til at sikre en velkoordineret løsning af de daglige driftsopgaver, fx inden for rammerne af et team.

Dette materiale beskriver kort tankegangen bag stærke arbejdsfællesskaber og introducerer til det opgaverettede 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.

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.