Klar fordeling af jobroller – en nødvendighed i et globalt virtuelt teamwork!

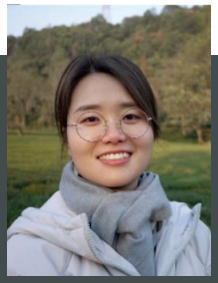
Tekst: Fang Zheng, Jakob Lauring og Nicole F. Richter, Institut for Virksomhedsledelse, SDU

Fjernarbejde og globale virtuelle teams

Som en konsekvens af COVID-19-pandemien har hjemmearbejde samt globale, virtuelle teams etableret sig som en ny norm i mange organisationer. Ifølge data fra Danmarks Statistik arbejdede 28,3 % af danske medarbejdere lejlighedsvis hjemmefra i andet kvartal af 2023. Dette repræsenterer en stigning på 7,7 procentpoint i forhold til niveauet i andet kvartal af 2019, altså før pandemien. En undersøgelse udført fra den 1. til den 8. december 2021 indikerer desuden, at 80 % af de danske virksomheder har implementeret mere fleksible arbejdsvilkår de seneste år.

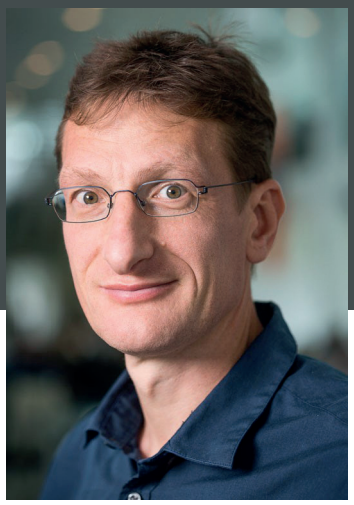
I forhold til resten af Europa udmærker Danmark sig ved en over gennemsnittet høj beskæftigelsesrate i virksomheder med udenlandsk ejerskab. Disse internationale selskaber genererede samlet set indtægter på 1.287 milliarder danske kroner. Ifølge en rapport fra Danmarks Statistik var én ud af fem ansatte i den private sektor i 2021 beskæftiget i en udenlandsk ejet international virksomhed. Dette svarer til en betydelig arbejdsstyrke på 327.000 fuldtidsansatte. Derfor er det af stor relevans, at danske virksomheder ikke blot forstår, men også effektivt udnytter potentialet i globalt arbejde.

I erkendelse af den stigende relevans for erhvervslivet har danske universiteter som for eksempel SDU Business School indført undervisning i globalt virtuelt teamwork som en integreret del af deres pensum. Regeringen er ligeledes i færd med at formulere nye initiativer, der skal



Fang Zheng

Jakob Lauring



Nicole F. Richter, Institut for Virksomhedsledelse, SDU



støtte virksomheder i at navigere i det digitale og globaliserede arbejdsmarked. For eksempel har Arbejdsministeriet fra april 2022 implementeret nye retningslinjer for fjernarbejde, der har til formål at forbedre både arbejdsmiljø og arbejdsvilkår for medarbejderne. Det skal ses i lyset af den voksende relevans for virksomhederne. Regeringen barsler også med nye tiltag, som skal hjælpe virksomhederne med at tilpasse sig det nye digitale arbejdslandskab. For eksempel har arbejdsministeriet introduceret nye regler for fjernarbejde fra april 2022, som sigter mod at forbedre medarbejdernes arbejdsmiljø og arbejdsvilkår, når de arbejder på distancen. Alligevel er der stadig mange organisationer og medarbejdere, som har vanskeligt ved at tilpasse sig den nye situation.

Klarhed om jobfunktionen

Globale virtuelle teams er i høj grad afhængige af kommunikationsværktøjer for at kunne samarbejde effektivt på tværs af geografiske lokaliteter og tidszoner. Dette inkluderer ofte teammedlemmer med en række forskellige kulturelle og sproglige baggrunde. Denne mangfoldighed kan i nogle tilfælde åbne for en bred vifte af muligheder for innovation og kreativitet igennem diversitet.

Imidlertid kan sådanne teams også blive hæmmet af misforståelser relateret til arbejdsprocesser, opgavefordeling og beslutningstagning. Disse misforståelser kan forstærkes af sprogbarrierer, kulturelle forskelle, mangel på social interaktion, uklare ikke-verbale signaler og udfordringer med at etablere tillid. Det gør klart definerede roller til en afgørende faktor for både teamets samlede præstation og de enkelte medlemmers tilfredshed.

Forskning understreger i den forbindelse, at klart definerede roller er afgørende for performance og jobtilfredshed i globale virtuelle teams. Sådan en rolledefinition fungerer som retningsgivende for de enkelte medarbejderes forståelse af deres opgaver, målsætninger og forventninger. En uklar arbejdsrolle kan derimod føre til forvirring og usikkerhed. Her viser vores data, at klarhed om arbejdsroller ikke kun er en 'nice to have'-faktor, men ofte en forudsætning for optimalt teamarbejde. Med andre ord kan virksomheder ikke forvente at opnå den bedste performance fra deres teams uden en klar definition af jobroller i det virtuelle arbejde.

Hvordan identificerer og forbedrer man rolleklarhed i et globalt virtuelt teamwork?

For at forbedre teamarbejde igennem en klar rolle-beskrivelse kan virksomheder foretage en række ting. De kan først og fremmest prøve at opnå et indblik i, hvor klart og veldefineret medarbejderne opfatter deres jobrolle. Det kan de gøre ved at stille spørgsmål som: 'Er mine medarbejderes arbejdsmål og processer tydeligt beskrevet?', 'Er mine medarbejdere bekendt med deres ansvarsområder?' og 'Forstår mine medarbejdere præcist, hvad der forventes af dem?'.

Baseret på sådanne spørgsmål kan virksomheden udarbejde detaljerede jobbeskrivelser med entydige retningslinjer i forhold til ansvarsfordeling, opgaver og forventninger. Disse beskrivelser bør være lettilgængelige og synlige, så alle kan finde og referere til dem. Det er også gavnligt at have standardprocedurer for almindelige opgaver og arbejdsprocesser. Visuelle hjælpemidler som flowcharts og organisationsdiagrammer kan anvendes for at gøre informationen mere tilgængelig.

En anden mulighed er at tilbyde målrettet onboarding. Inden arbejdets start bør nye teammedlemmer modtage detaljeret information om deres roller og ansvarsområder gennem en omfattende onboardingproces. Træning kan for eksempel inkludere rollespil og øvelser, der kan forbedre medarbejdernes forståelse af deres egne roller, især i komplekse eller uklare situationer. Kulturel sensitivitetstræning kan også være gavnlig i forhold til at forstå og respektere kulturelle forskelle, hvilket kan fremme rolleklarhed.

Indførsel af effektive feedbackmekanismer og åbne kommunikationskanaler er også et brugbart tiltag. Her bør der være et system, hvor medarbejdere kan give feedback på rolleklarhed, dele eventuel forvirring og foreslå forbedringer. Dette kan være i form af spørgeskemaer eller individuelle feedbacksessioner. Lederne bør regelmæssigt have en-til-en-samtaler med teammedlemmer for at diskutere jobrollen, klarlægge eventuelle tvetydigheder og levere feedback, hvis det er nødvendigt.

Indførsel af effektive feedbackmekanismer og åbne kommunikationskanaler er også et brugbart tiltag. Her bør der være et system, hvor medarbejdere kan give feedback på rolleklarhed, dele eventuel forvirring og foreslå forbedringer.

Implementering af konfliktløsningsmekanismer kan også iværksættes. Sådanne mekanismer bør være på plads for at kunne håndtere uoverensstemmelser, der kan opstå på grund af uklarheder eller rolleoverlap. Beslutningstagningens autoritet skal også være klart defineret for at undgå overlap og konflikter.

Endelig kan der foretages løbende evaluering af jobroller. Her vil en tilbagevendende revision af jobroller være nødvendig. Det er især efter afslutning af større projekter, organisatoriske ændringer eller ændringer i teamdynamikken.

I morgendagens arbejdsmiljø handler det om at kunne håndtere globale virtuelle teamwork!

Vi har her argumenteret for, at man for at kunne styre globale virtuelle teams effektivt anvender klart definerede arbejdsroller. Dette sikrer, at alle medarbejdere er fuldt bevidste om deres ansvarsområder, de opgaver, de skal udføre, samt de forventninger, der er til dem. Dette vil ikke alene styrke medarbejdernes jobtilfredshed, men også forbedre deres performance inden for teamet. For at maksimere udbyttet af globale virtuelle teams bør virksomheder derfor udarbejde strategier, der fremmer klarhed om jobroller. Dette kan opnås gennem initiativer som målrettet onboarding, detaljerede jobbeskrivelser med klare vejledninger samt etablering af åbne kommunikationskanaler og effektive feedback- og konfliktløsningsmekanismer. Dette vil sikre, at teammedlemmer er fuldt afstemt i forhold til deres roller og ansvarsområder og dermed i stand til at leve op til de forventninger, der er til dem.

Kilde: HRchefen Nr. 6 2023 – Udgivet af DANSK HR, www.danskhr.dk