

VÆRKTØJ

# Sæt spot på organisationens robusthed

– *kortlæg og styrk jeres  
fælles robusthed*





## Hvordan styrker man organisationens robusthed?

**Sæt spot på organisationens robusthed** er et værktøj, I kan bruge til at kvalificere jeres dialog og indsats omkring arbejdspladsens robusthed. Det er baseret på Arbejdsmiljø Københavns organisatoriske robusthedsmodel og guider jer frem til en handleplan.

**Sæt spot på organisationens robusthed** er først og fremmest designet til ledelsesteamet og MED-udvalget/Trio-gruppen, men værktøjet kan bruges i alle de fora, hvor det giver mening at sætte robusthed på dagsordenen. I kan bruge det som en del af jeres systematiske arbejdsmiljøarbejde eksempelvis ved den årlige arbejdsmiljødrøftelse. Det vil også være særligt relevant før en forestående forandring. Værktøjet skal sætte en god ramme for konstruktive og nyttige drøftelser af jeres fælles robusthed.

### **Dette værktøj giver jer:**

- Et overblik over hvilke elementer, som er særligt vigtige for organisationens robusthed
- Et overblik over jeres organisatoriske robusthed: Hvor I er særligt robuste, og hvor I med fordel kan justere og styrke robustheden
- En handlingsplan til at styrke jeres robusthed samt en række inspirationsværktøjer.

I kan arbejde med **Sæt spot på organisationens robusthed** selvstændigt på jeres arbejdsplads. Det er også muligt at rekvirere en konsulent fra Arbejdsmiljø København til at facilitere processen via jeres forvaltnings Timebank.

Fra 1. april 2017 kan I downloade værktøjet fra [vores hjemmeside](#) – her finder I også andre materialer og inspirationsværktøjer.

# ARBEJDSMILJØ KØBENHAVNS ORGANISATORISKE ROBUSTHEDSMODEL



## Modellen består af fire elementer:

**Klar kerneopgave** er det, vi som organisation er sat i verden for at løse og hvad der definerer os som arbejdsfællesskab. Det er omdrejningspunktet for vores robusthed og er derfor placeret i midten.

**Stærkt arbejdsfællesskab** indbefatter medarbejdere med forskellige fagligheder samt lederne i organisationen, der alle samarbejder omkring at løse den fælles kerneopgave til gavn for borgerne og samfundet.

**De bærende strukturer** er den teknologi og de redskaber, systemer med videre, der understøtter og hjælper arbejdsfællesskabets løsning af kerneopgaven.

**Den kompetente ledelse** leder og støtter arbejdsfællesskabet i løsningen af kerneopgaven og styrer organisationen konstruktivt igennem forandringer.

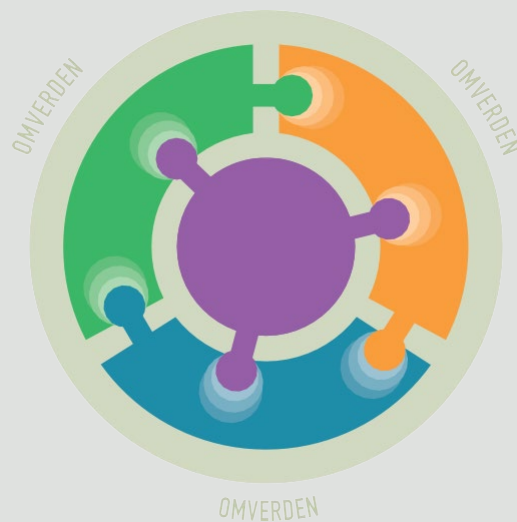


### **Organisatorisk robusthed kan defineres som:**

En organisations evne til at forholde sig proaktivt til forandring. At fortsætte med at udvikle sig, stå imod svære udfordringer og forstyrrelser, samt at bruge sådanne begivenheder til at forny sig og finde på nyt!

Graden af robusthed styrkes og svækkes over tid som en konsekvens af sammenspillet mellem de mennesker, der er del af organisationen og den omverden, som omgiver os. Forandringer, nye krav, nye opgaverammer eller vilkår betyder, at vi skal justere, tilpasse os og finde på nyt. Robusthed handler om netop denne tilpasningsdygtighed.

**Elementerne i robusthedsmodellen** hænger sammen og er hinandens forudsætninger. Når der sker ændringer i et af elementerne i modellen, kan det have betydning for de øvrige. Denne dynamik er illustreret herunder:



Sker der grundlæggende ændringer i den opgave, vi skal løse, betyder det måske også:

**Ændringer i arbejdsfælleskabet:** At vi skal til at samarbejde på andre måder eller med andre mennesker eller afdelinger.

**Ændringer i de bærende strukturer:** At de arbejdsgange og strukturer vi har, skal justeres.

**Ændringer i kompetent ledelse:** At ledelsen må tilpasse sine ledelsesindsatser til de aktuelle behov, arbejdsfælleskabet og opgaven byder på.

Forandringer kræver således løbende dialog om mulige justeringer i de forskellige områder for at forblive robuste. Til denne dialog kan I bruge værktøjet her.

# Indhold

FORSIDEFLAP	Arbejds miljø Københavns Robusthedsmodel
2	Introduktion til organisatorisk robusthed
6	Sæt spot på klar kerneopgave
11	Sæt spot på stærkt arbejdsfællesskab
16	Sæt spot på bærende strukturer
21	Sæt spot på kompetent ledelse
BAGSIDEFLAP	Handleplan og introduktion

# Introduktion til organisatorisk robusthed

– og Arbejdsmiljø Københavns  
robusthedsmodel

“**Det eneste konstante er forandringer**” sagde den græske filosof Heraklit for 2.500 år siden. I dag er det mere sandt end nogensinde. Hyppige forandringer er en del af hverdagen på langt de fleste arbejdspladser i Københavns Kommune. Forandringer og et højt forandringstempo rummer en høj grad af kompleksitet og nogle gange tilsyneladende modsatrettede krav til såvel ledelse som medarbejdere.

Derfor er arbejdspladsens robusthed helt afgørende for, hvor godt I klarer jer som organisation, særligt når I står over for større forandringer som omstruktureringer, effektiviseringer og nye faglige prioriteringer.

## Organisatorisk robusthed

Begrebet robusthed er ikke et nyt begreb, men det er for alvor kommet på dagsordenen de senere år. Eksempelvis er robusthed blevet en efterspurgt egenskab i jobannoncer og man kan finde kurser, hvor man kan træne sin mentale robusthed. Der findes mange definitioner og meninger om robusthed. Langt den største omtale af begrebet beskæftiger sig dog med individets robusthed – den mentale robusthed – som en evne eller egenskab.

Vi sætter her fokus på organisationens robusthed. Værktøjet handler altså ikke om individets evne til at kunne stå i mod forandringer og pres, men organisationens evne til at imødekomme, være handlekraftig og proaktiv i forandringer og modvind. Fokus er på, hvordan robusthed kan være med til at styrke vores organisationer og arbejdsfællesskaber.

Eller med Steen Hildebrandts ord: **”Robusthed handler om at udvikle langsigtede, sunde og holdbare organisationer. Robusthed bidrager til at mennesker og fællesskaber kan mere, kan længere og kan leve”**.<sup>1</sup>

## Arbejds miljø Københavns robusthedsmodel

Arbejds miljø København har siden 2014 arbejdet målrettet med organisatorisk robusthed. Vores robusthedsmodel og værktøjet *Sæt spot på organisationens robusthed* er udarbejdet på baggrund af forskningen på området samt de erfaringer, vores konsulenter har fået i deres arbejde med arbejdspladserne i Københavns Kommune, og hvad der kendetegner særligt robuste organisationer.

Blandt andet ser vi, at dét at være en robust organisation handler om stabilitet; at have et stærkt arbejdsfællesskab, en klar kerneopgave, nogle gode strukturer samt en kompetent ledelse, der understøtter opgaveløsningen. Men det handler også om fleksibilitet, at være i interaktion med det, der omgiver os og kunne forny og tilpasse os til en foranderlig virkelighed.

Robuste organisationer har således både et fokus indadtil; på samarbejdet, koordinering, faglighed og trivsel, og udadtil med at holde fokus på og imødekomme nye tendenser, nye teknologier, nye politiske vinde samt nye krav og ønsker fra borgerne. Det er denne fleksible balancering mellem fleksibilitet og stabilitet, der udgør den organisatoriske robusthed.

<sup>1</sup> Citat af professor emeritus Steen Hildebrandt på konferencen: Arbejds miljø Live, Københavns Kommune, 2014

## Hvordan bruger I værktøjet

**Hvad skal I bruge:** Et mødelokale og minimum et eksemplar af *Sæt spot på organisationens robusthed* til at ligge på bordet foran jer.

For nogle vil det være nyttigt at have robusthedsmodellen (indersiden af forsideflappen) synlig under hele dialogen for at have et bedre overblik.

**Hvor skal I starte:** Se på jeres aktuelle behov og situation. Hvis I står overfor en forandringsproces, kan I starte med at vurdere, hvilke elementer I tænker, vil komme mest i spil i forbindelse med forandringen. Står I eksempelvis overfor en forandring, der ændrer jeres kerneopgave, kunne det give mening at starte processen ved at sætte spot på kerneopgaven først.

I kan vælge mellem at gennemgå hele værktøjet (det vil sige alle modellens elementer) på ét møde eller fordele de enkelte elementer henover flere møder.

**Hvordan gør I:** Processen igennem dette værktøj består af tre trin, som er vist i figuren på modsatte side. Trin et i processen er en **kortlægning og vurdering** af robusthedsmodellens fire elementer: Klar kerneopgave, stærkt arbejdsfællesskab, bærende strukturer og kompetent ledelse.

De fire elementer beskrives i hver sit selvstændige kapitel i værktøjet. Hvert kapitel indledes med en kort beskrivelse af det enkelte element og dernæst guider spørgsmål jer igennem kortlægningen. Til sidst i kapitlet sluttes der af med jeres vurdering. Undervejs i kortlægningen kan I tage noter, som I bruger, når I opsummerer jeres drøftelser på vurderingssiden.

Efter kortlægning og vurdering skal I finde ud af, hvor I vil sætte ind for at styrke jeres robusthed. Derfor er trin to i processen en **prioritering** af jeres valgte indsatsområder. Denne del af processen består af en dialog imellem jer, som skal lede frem til jeres handleplan. **Se introduktion til prioritering og handleplan på bagsideflappen.**

Det tredje og sidste trin i processen er at **konkretisere** jeres ideer i en **handleplan**. Den finder I på indersiden af bagsideflappen.

**Noter:** I kan skrive jeres noter på flere måder. Enten direkte i værktøjet, på et løst ark papir eller på post-its som I så samler op på til sidst. I kan også downloade og printe værktøjet fra [www.arbejdsmiljoe.kk.dk/organisatorisk-robusthed](http://www.arbejdsmiljoe.kk.dk/organisatorisk-robusthed), og notere derpå.

**Mødeledelse:** Vælg en mødeleder og en pennefører. Afsæt mødetid. Hvis I vil gennemgå hele hæftet, vil det tage 2-3 timer med god styring. Kræver nogle af dialogerne mere tid, kan I tage dem op på et senere møde. Arbejdet med handleplanen skal muligvis også deles op i flere dele.



Processen 'Sæt spot på organisationens robusthed' foregår i 3 trin:

1

### KORTLÆG OG VURDÉR

- Drøft de valgte elementer i robusthedsmodellen
  - Vurdér jeres robusthed
- Formulér ideer til indsatsområder

2

### PRIORITÉR

- Drøft jeres prioriteringskriterier
- Prioritér jeres indsatsområder i forhold til de forventede effekter

3

### LAV HANDLEPLAN

- Konkretisér jeres ideer til indsatsområder
- Aftal hvem gør hvad hvornår, og hvordan og hvornår I vil følge op

**Bemærk:** Der findes ideer til øvelser og redskaber til at styrke jeres organisations robusthed på [www.arbejdsmiljoe.kk.dk/organisatorisk-robusthed](http://www.arbejdsmiljoe.kk.dk/organisatorisk-robusthed). Dem kan I konsultere undervejs eller til slut, når I laver jeres handleplan.

Sæt spot på

klar kerne.

opgave

**Kerneopgaven** er organisationens eksistensberettigelse. Det centrale fokus er værdien for borgeren og samfundet. Den består af flere delopgaver med plads til alle fagligheder.<sup>1</sup>



**Det er kerneopgaven** man, som organisation og arbejdsfællesskab, er sat i verden for at løse. Det er vigtigt for vores oplevelse af mening og trivsel i jobbet, at vi hver især ved, hvad formålet med at løse opgaven er.

At forståelsen for formålet er fælles for alle, gør arbejdsfællesskabet bedre i stand til at arbejde effektivt sammen for at løse den fælles opgave. Når kerneopgaven er klar, kan den være med til at styrke robustheden. En vejviser, som I kan handle efter, når der stilles modsatrettede krav til opgaven. En klar kerneopgave, hvor formålet er klart og fælles, er således en grundsten i organisationens robusthed.

Uanset type berører næsten alle forandringer direkte eller indirekte kerneopgaven. Risikoen er, at man i sådanne processer kan miste kerneopgaven af syne. Men i den robuste organisation søger man at holde kerneopgaven for øje, når der sker forandringer. Den klare kerneopgave kan være et godt kompas i de fleste forandringsprocesser. Den giver organisationen et fælles fikspunkt at navigere efter, som skaber mening og retning for både ledelse, medarbejdere og borgere.

**De typiske kendetegn ved robuste organisationers forhold til kerneopgaven er, at de:**

1. Har en kerneopgave, der er formuleret så konkret, at den er handlingsanvisende
2. Forholder sig til, at kerneopgaven ændrer sig og løbende sikrer en fælles forståelse og retning
3. Søger at tilpasse og prioritere løsningen af kerneopgaven efter aktuelle behov og ressourcer
4. Forbliver i samarbejdet om kerneopgaven – også ved travlhed
5. Søger at navigere i modsatrettede krav og paradokser.

På næste side er en række spørgsmål, som I kan gennemgå for at få et overblik over, hvor I er robuste, når I ser på kerneopgaven i jeres organisation.

## Jeres kortlægning – klar kerneopgave

**Det er vigtigt**, at I først forholder jer til, om jeres kerneopgave er klart beskrevet. Har I ikke en klar beskrivelse af kerneopgaven, vil vi anbefale, at I sætter tid af til at få udarbejdet den, eventuelt som en involverende proces (se øvelse på [www.arbejdsmiljoe.kk.dk/organisatorisk-robusthed](http://www.arbejdsmiljoe.kk.dk/organisatorisk-robusthed)). At formulere kerneopgaven er ikke endemålet, men et middel til at få dialogen om meningen med den fælles indsats i gang.

Det næste I skal forholde jer til er, om beskrivelsen er kendt af alle i organisationen. Start eventuelt med hver især at skrive jeres bud på jeres kerneopgave ned herunder. Hvor enslydende er den? Hvad ville andre i organisationen svare, hvis I spurgte forskellige faggrupper?

**Vores kerneopgave er** (skriv):

---

### 1. Kerneopgaven skal være handlingsanvisende

Dét, der betyder noget i formuleringen er, at alle faggrupper og funktioner kan se sig selv og den værdi, de skaber for borgeren. I kan tjekke, at I er på rette spor i jeres formulering af kerneopgaven, ved at bruge følgende tjeklistespørgsmål. Hvor konkret er jeres kerneopgavebeskrivelse:

- Giver den svar på spørgsmålene om: Hvad er vi sat i verden for? Hvilken forskel gør vi for samfundet og borgerne ?
- Er den tydelig i forhold til hvad jeres opgaveløsning har af betydning for borgeren? Ikke som ydelser, men som langsigtet effekt af jeres indsats?
- Er den fælles for hele arbejdsfællesskabet? Går den på tværs af alle fagligheder og funktioner?
- Kan den enkelte medarbejder se sammenhængen mellem egne og andres arbejdsopgaver ved at kigge på beskrivelsen?

### 2. Når kerneopgaven ændrer sig, skal man sikre fælles forståelse og retning

Kerneopgaven er ikke en statisk størrelse. Den forandrer sig i takt med, at omverdenen – altså samfund, viden, borgersammensætning, ressourcer og teknologi ændrer sig. Drøft løbende, hvad et sådant skifte betyder i praksis:

- Hvor og hvor ofte taler I om jeres fælles forståelse af kerneopgaven? Er den fortsat tilpasset de krav og forventninger, der er fra borgerne, det politiske niveau og forandringer?
- Hvornår justerede I den sidst?
- Er der igangværende eller kommende forandringstiltag, som vil ændre på kerneopgaven? Er I opmærksomme på de justeringer, det vil kræve hele vejen rundt i robusthedsmodellen?

### 3. Løsningen af kerneopgaven skal prioriteres og tilpasses

Hvis ressourcerne og rammerne for opgaveløsningen er for snævre eller uklare, eller hvis forventningerne til kvaliteten – også fra én selv – bliver for store eller for uklare, er der risiko for mistrivsel og stress. Derfor er det vigtigt løbende at justere ambitionerne, især hvis kravene eller ressourcerne udefra ændrer sig.

- Har I en fælles forståelse af til hvilken kvalitet, kerneopgaven skal løses?
- Hvordan afstemmer I forventninger til, hvornår arbejdet udført godt nok – for den enkelte og i arbejdsfællesskabet?

### 4. En klar kerneopgave gør det lettere for medarbejderne at samarbejde også ved travlhed

En klar kerneopgave hjælper medarbejderne til at kunne prioritere i ydelser og arbejdsopgaver i dagligdagen, på individuelt plan og i fællesskabet. Jo tættere på borgeren kerneopgaven bliver fastlagt, jo mere konkret kan den formuleres. Når kerneopgaven er handlingsanvisende, er den med til at skabe større tydelighed om, hvilke opgaver, der *skal* udføres nu og her, og hvilke opgaver, der *kan* udføres, når der er tid.

- Gør kerneopgavebeskrivelsen det tydeligt, hvordan vi skal prioritere?
- Har I defineret, hvad der er kan-opgaver og skal-opgaver

### 5. En klar kerneopgave hjælper til at navigere overfor modsatrettede krav

Man kan til tider opleve, at der fra forskellige sider findes krav til opgaven, der trækker i modsatte retninger. Det er vigtigt at identificere og drøfte de faglige og etiske paradokser løbende. Eksempelvis hvor meget forældresamarbejdet skal prioriteres i forhold til det direkte arbejde med børnene. Det er gennem den løbende dialog om, hvordan man forstår og løser kerneopgaven, at I får skabt den nødvendige fælles refleksion omkring det fælles formål, og hvordan I skal prioritere de modsatrettede krav.

- Hvor og hvordan drøfter I de modsatrettede krav til opgaveløsningen?
- Hjælper jeres kerneopgavebeskrivelse jer med disse prioriteringer?

## Jeres vurdering – klar kerneopgave

Opsummer jeres drøftelser inden for klar kerneopgave her:

- Hvor er I særligt robuste og hvad skal I blive ved med at gøre?

- Hvor kunne I have behov for at styrke jeres fælles forståelse og arbejdet med den klare kerneopgave?

- Hvilke foreløbige ideer har I til indsatsområder?

Sæt spot på

stærkt  
arbejds-  
fællesskab

Et stærkt arbejdsfællesskab er en gruppe mennesker, der er afhængige af hinanden for at lykkes med deres fælles kerneopgave.<sup>1</sup>



Et stærkt arbejdsfællesskab er en forudsætning for, at vi som individer kan være robuste og trives på vores arbejdsplads. Vi ved fra forskningen omkring stress og arbejdsbelastning, at gode relationer og støtte på jobbet, er en af de vigtigste beskyttelsesfaktorer mod arbejdsrelateret stress. Men arbejdsfællesskabet er også en afgørende faktor for, at vi kan løse kerneopgaven med størst mulig effektivitet og kvalitet. Særligt i en tid hvor opgaven sættes under pres og indeholder modsatrettede krav.

Arbejdsfællesskabets kvalitet og fokus er afgørende. At vi har de rette personlige og faglige kompetencer, og anvender mangfoldigheden af disse til gavn for kerneopgaven. At vi planlægger, prioriterer og kommunikerer effektivt, og at vi sætter opgaven og borgerne foran hensyn til enkeltpersoner. Et stærkt arbejdsfællesskab er, med andre ord, kendetegnet ved at være *sammen* om arbejdet.

**Typiske kendetegn ved robuste organisationers arbejdsfællesskaber er, at de:**

1. Har medarbejdere, der har forståelse for, hvilken større organisatorisk sammenhæng, de er en del af og tager medansvar for dette
2. Har medarbejdere, der har fokus på løsning og udvikling af kerneopgaven
3. Har medarbejdere, der er i dialog om, hvordan balancen mellem arbejdsfællesskabets rettigheder og forpligtigelser er
4. Har medarbejdere, der tager ansvar for det fælles arbejdsmiljø og god trivsel
5. Har en kultur, der er præget af løsningsorienteret kommunikation og af koordinering på tværs af fagligheder og organisatoriske skel.

På næste side er en række spørgsmål, som I kan gennemgå for at få et overblik over, hvor I er robuste, når I ser på arbejdsfællesskabet i jeres organisation.



# Jeres kortlægning – stærkt arbejdsfællesskab

Man kan tale om arbejdsfællesskabet på flere organisatoriske niveauer. I dialogen omkring jeres arbejdsfællesskab skal I først gøre jer klart, hvad I fokuserer på. Mulige niveauer: Team/afdeling, arbejdsplads/institution, center/område. Det kan også være jeres Trio, Lokal-MED, forskellige netværk, ledergrupper med videre.

**Det arbejdsfællesskab vi vil fokusere på er (skriv):**

---

Med ovenstående arbejdsfællesskab i tankerne, drøft nu følgende:

## 1. Forståelse og medansvar for den større organisatoriske sammenhæng

I stærke arbejdsfællesskaber har alle fokus på kerneopgaven. Det betyder, at man ser ud over egen faglighed og arbejdsopgaver, og anerkender de vilkår og rammer, som man er del af (tværfaglighed, politiske dagsordner, forandringsprocesser, økonomiske prioriteringer med mere). Medansvar er både at bidrage til at skabe den bedste kvalitet inden for rammerne og at bruge relevante kanaler til at påvirke dem.

- I hvilken udstrækning taler I om jeres arbejdsfællesskab som en del af en større helhed (den samlede institution, center, område, forvaltning), og hvor meget har I fokus på den lille enhed (stuen, teamet, afdelingen med mere)?
- Hvis I er et tværfagligt arbejdsfællesskab: Er I i stand til at sætte kerneopgaven, og ikke én faglighed i centrum, og dermed værdsætte hinandens faglige kompetencer og bidrag?
- I hvilken udstrækning anerkender I, hvad der er rammer og vilkår, og hvad I kan gøre noget ved?

## 2. Fokus på løsning og udvikling af kerneopgaven

Som del af et stærkt arbejdsfællesskab skal det, man er fælles om, først og fremmest være kerneopgaven. Det skal gennemsyre både kultur og struktur. Det vil sige jeres faglige fokus, møder, vagtplan/skema, pausekultur med mere – og dette skal løbende justeres, når kerneopgaven ændrer sig.

- Holder I fokus på kerneopgaven (jeres borgeres behov) eller kommer private/personlige hensyn til at overskygge fokus, eksempelvis når I lægger vagtplan, ferier, planlægger pauser med mere?
- Er I i stand til at forandre jer og justere på arbejdsgange, samarbejdsflader, møder, kompetencer med mere, når kerneopgaven flytter sig?
- Bliver travlhed ét sted i organisationen løst i fællesskab, eller står den enkelte medarbejder/afdeling alene med at finde en løsning på problemet?

### 3. Dialog om balancen mellem arbejdsfællesskabets rettigheder og forpligtelser

Alle fællesskaber er kendetegnede ved at have formelle og uformelle forpligtelser. De formelle står ofte i ansættelseskontrakter og lignende, mens de uformelle – som jeres kultur er mere indforståede. Nogle arbejdsfællesskaber har mest fokus på rettigheder – hvad jeg har ret til, men i det stærke fællesskab er der balance mellem de to.

- Hvordan taler I om balancen mellem rettigheder og forpligtelser hos jer? Er der nogle 'skævheder', der kunne bruge et eftersyn.
- Hvordan siger I det til hinanden, hvis der er nogle i arbejdsfællesskabet, der ikke løfter sin del eller har for stort fokus på egne rettigheder, frem for forpligtelserne overfor fællesskabet og opgaven?
- Hvordan er balancen mellem retten til at få indflydelse og forpligtelsen til at være loyal over for de fælles beslutninger der er truffet – også der, hvor man er uenig?

### 4. Fælles ansvar for arbejdsmiljø og trivsel

Et stærkt arbejdsfællesskab betyder gode betingelser for at løse kerneopgaven. I det stærke arbejdsfællesskab tager alle ansvar for, at man i tale og handling bidrager til et arbejdsmiljø, hvor alle har mulighed for at yde deres bedste og for at trives.

- Hvornår og hvordan taler I om arbejdsmiljø og trivsel? Og ses det som noget særskilt eller som noget, der skal understøtte jer i at løse opgaven?
- I hvilken udstrækning bliver fejl og konflikter behandlet i en organisatorisk kontekst og som afsæt for fælles læring?
- Hvor rummelige er I hos jer? Hvor højt vægtes individuelle hensyn i forbindelse med sygdom, private forhold med mere, i forhold til det fællesskabet har behov for? Er der balance?

### 5. Løsningsorienteret kommunikation og koordinering

I et stærkt arbejdsfællesskab kender, respekterer og udnytter man hinandens kompetencer og arbejdsopgaver. Når der sker ændringer eller når der er særligt pres på, skal kommunikationen handle om at finde løsninger og justere arbejds gange eller organisering med hurtig og præcis udmelding om dette til de rette.

- Kender I hinandens kompetencer og arbejdsopgaver, og bruger I denne viden i det daglige?
- Hvordan er I gearede til at tage hurtige beslutninger, med eller uden ledelse, på pludseligt opståede situationer (ved sygdom, akutte opgaver, konflikter med borgere med mere)?
- I hvilken grad er I i stand til at være uenige og reflektere over jeres opgaveløsning og samarbejde på en professionel måde, uden at det bliver personligt?

## Jeres vurdering – stærkt arbejdsfællesskab

Opsummer jeres drøftelser inden for stærkt arbejdsfællesskab her:

- Hvor er I særligt robuste og hvad skal I blive ved med at gøre?

- Hvor kunne I have behov for at styrke jeres fælles forståelse og arbejdet med stærkt arbejdsfællesskab?

- Hvilke foreløbige ideer har I til indsatsområder?

OBS: Hvis I ikke ønsker at skrive direkte i værktøjet, kan I hente en printvenlig version på [www.arbejdsmiljoe.kk.dk/organisatorisk-robusthed](http://www.arbejdsmiljoe.kk.dk/organisatorisk-robusthed)

Sæt spot på

bærende  
strukturer

De bærende strukturer er de strukturer, procedurer og rammer der er med til at understøtte arbejdsfællesskabet i løsningen af kerneopgaven.



**Alle organisationer har** procedurer, rammer og strukturer, som skal understøtte løsningen af den fælles kerneopgave. Undertiden ses det, at strukturer og systemer står mere i vejen for, end letter opgaveløsningen. I den robuste organisation er de bærende strukturer et fleksibelt stillads, der løbende tilpasses ved en forandring og nye krav udefra, med henblik på at gøre det lettere for medarbejderne at udføre arbejdet og øge kvaliteten af opgaveløsningen.

De bærende strukturer er således ikke statiske, men foranderlige, fleksible og bevægelige, idet de hele tiden skal modsvare ændringer i kerneopgaven og arbejdsfællesskabet samt i omverdenens fokus.

**Typiske kendetegn ved robuste organisationers bærende strukturer er, at de:**

1. Har fysiske rammer, organisering og teknologi, der fremmer løsningen af kerneopgaven
2. Har et godt match mellem kompetencer, viden og redskaber og de krav, der er til organisationen
3. Arbejder med, at mødestrukturer og arbejdsrytmer understøtter opgaveløsningen
4. Søger at systematisere dialog- og feedbacksystemer
5. Arbejder systematisk med deres arbejdsmiljø og har relevante procedurer og politikker, der bliver brugt, og som skaber klarhed og tryghed.

På næste side er en række spørgsmål, som I kan gennemgå for at få et overblik over, hvor I er robuste, når I ser på strukturerne i jeres organisation.

## Jeres kortlægning – bærende strukturer

### 1. Fysiske rammer, organisering og teknologi fremmer løsningen af kerneopgaven

I robuste organisationer passer de fysiske rammer og den måde, arbejdet er organiseret på, til løsningen af kerneopgaven. Adgang og kendskab til den rette teknologi: velfærdsteknologi, tekniske hjælpemidler samt digitale systemer, har også betydning for robustheden, idet teknologi skal understøtte administration, dokumentation, kommunikation og samarbejde.

- I hvor høj grad understøtter jeres organisering (teams, afdelinger med mere) de aktuelle arbejdsopgaver og arbejdsmåder. Er det let at komme til at koordinere og kommunikere med de rigtige?
- I hvor høj grad gør tekniske hjælpemidler det lettere at løse opgaven og dele viden med hinanden, og i hvor høj grad er de en kilde til oplevelse af tidsspild og frustration?
- Fremmer de givne fysiske rammer løsningen af kerneopgaven?
- Når der sker ændringer i jeres opgave, får I så tilpasset rammer, organisering og teknologi rettidigt?

### 2. Kompetencer, viden og redskaber matcher kravene til organisationen

I den robuste organisation matcher krav og kompetencer hinanden, og der er et løbende fokus på tilpasning til løsningen af kerneopgaven – både nu og i fremtiden.

- Har I de rette kompetencer, ressourcer og viden i organisationen – eller er der områder, hvor I har behov for at udvikle eller dække jer ind, så de matcher eventuelle nye krav eller opgaver?
- Kan alle i organisationen håndtere de relevante systemer, værktøjer og metoder der er nu? Opkvalificerer I kompetencerne, når der indføres nye metoder eller systemer?
- Sker opkvalificering, uddannelse, kompetenceudvikling ud fra, hvad løsningen af kerneopgaven har brug for, eller sker det mere efter, hvad medarbejderne har interesse i og motivation for?

### 3. Mødestrukturer og arbejdsrytmer understøtter opgaveløsningen

I den robuste organisation er der fokus på, at mødestrukturen understøtter arbejdsfællesskabet i løsningen af kerneopgaven. Arbejdsrytmer handler om organisering af arbejdstid, vagtplaner og pauser. En time med forstyrrelser og manglende koordinering kan opleves anderledes end en time, hvor det hele spiller sammen.

- Er der tilstrækkelig gode og rettidige møder, og får I nok ud af den tid og de ressourcer, der bruges på møder?
- Er det klart for alle, hvad formålet med de forskellige møder i organisationen er?
- Er der flow i arbejdsopgaverne eller er der flaskehalse, hvor der må ventes på, at kolleger får færdiggjort deres del af arbejdet?
- Er der en god balance mellem hurtige opgaver i højt tempo og tid til fordybelse og koncentration, samt tid til de nødvendige pauser?

#### 4. Systematiserede dialog- og feedbacksystemer

Den robuste organisation skaber rum til læring og til løbende justering af arbejdsgange og systemer, så medarbejderne er opdaterede på, hvad opgaven og organisationen har behov for. Det kan nemlig være svært at skabe de nødvendige forandringer i en organisation, hvis der er lange beslutningsgange og uklare inddragelsesprocesser.

- Er det tydeligt for alle i organisationen, hvordan beslutnings- og kommunikationsvejene foregår? Hvad har I medindflydelse på og hvor skal I henvende jer med gode ideer, bekymringer med mere.
- Har I aftalte feedbacksystemer? Det vil sige aftalte spilleregler eller specifikke møder, hvor I giver hinanden feedback for at sikre, at opgaveløsningen matcher det, der er behov for? Særligt når opgaven ændrer sig eller der er knappe ressourcer.
- Hvornår reflekterer I sammen over praksis, prøver nye ting af, finder på nyt og evaluerer på det?

#### 5. Relevante procedurer og politikker skaber klarhed og tryghed

Den robuste organisation arbejder forebyggende i sin tilgang ved at have gode og effektive systemer i arbejdsmiljøarbejdet, som kortlægger, analyserer og vurderer konsekvenserne af nye krav og tiltag, med henblik på at igangsætte forebyggende handlinger. Politikker og procedurer skal være kendt af alle og anvendes, for at de er meningsgivende og værdiskabende.

- Hvordan fungerer de formelle samarbejdsfora: Arbejdsmiljøgruppen/Trio-gruppen og MED-udvalg hos jer? Skaber møderne og samarbejdet værdi for kerneopgaven?
- Er jeres politikker, retningslinjer og procedurer med til at understøtte opgaveløsningen, og anvendes de aktivt i dagligdagen, eller står de blot i en mappe på et kontor?
- Har I aftalt en praksis, hvor der følges op og evalueres på eksterne og interne projekter, indsatser og undersøgelser?

## Jeres vurdering – bærende strukturer

Opsummer jeres drøftelser inden for bærende strukturer her:

- Hvor er I særligt robuste og hvad skal I blive ved med at gøre?

- Hvor kunne I have behov for at styrke de bærende strukturer?

- Hvilke foreløbige ideer har I til indsatsområder?



Sæt spot på

kompetent  
ledelse

**Kompetent ledelse** kan navigere og bevare handlekraft i kompleksitet og paradokser. Tilpasser sin ledelsesstil fleksibelt efter organisationens og medarbejdernes behov.<sup>1</sup>



**Organisationens robusthed** er en fælles opgave og et fælles ansvar, men alligevel er ledelsen den enkeltfaktor, der har den største indflydelse på en organisations robusthed. Når vi i denne sammenhæng skriver om ledelse, handler det ikke alene om de personer, som er ledere, men også om alle de steder i organisationen, hvor der bedrives ledelse af noget; i MED-udvalget, Trio-gruppen, de faglige tovholdere og teamkoordinatorer med flere.

I den robuste organisation søger ledelsesfunktionerne at tilpasse deres handlinger til opgavens og arbejdsfællesskabets aktuelle behov, og ud fra hvad omverdenen, borgerne og øvrige interessenter kalder på. Den der leder, må med andre ord mestre en fleksibel ledelse tilpasset den aktuelle opgave. Denne opgave er ofte kompleks, og det er en forudsætning, at medarbejderne spiller konstruktivt med. Ledelse og følgeskab er hinandens forudsætninger.

**Typiske kendetegn ved robuste organisationers kompetente ledelse er, at den:**

1. Skaber forudsigelighed og tryghed ved løbende at tydeliggøre forandringens nødvendighed, forløb og mål
2. Søger at reducere kompleksitet og medvirker til, at medarbejderne kan skabe mening i arbejdet
3. Gør sit for, at medarbejderne bliver medskabere gennem åben dialog og feedback
4. Arbejder på at finde en passende balance mellem at sikre god implementering og forankring samt udvikle og forandre
5. Sætter en fælles kurs og handler loyalt ud fra den.

På næste side er en række spørgsmål, som I kan gennemgå for at få et overblik over, hvor I er robuste, når I ser på ledelsen i jeres organisation.

# Jeres kortlægning – kompetent ledelse

## 1. Løbende tydeliggørelse af forandringens nødvendighed, forløb og mål

I den robuste organisation har ledelsen fokus på kommunikationsopgaven. Særligt under forandringer. Kompetent ledelse handler om løbende at skabe tydelighed omkring: 'hvorfor vi skal forandre?' og 'hvor vi er på vej hen?' og 'hvad betyder det for mig som ansat?' At oversætte forandringens formål og endemål, så det giver mening for den enkelte medarbejder.

- Er det tydeligt, hvorfor der er forandringer og hvor I skal hen? Giver det mening - ikke at forveksle med, om I synes, det er en god ide?
- Bliver beslutninger og informationer kommunikeret ud i rette tid og på rette sted?
- Eksisterer der fora, eksempelvis møder, hvor medarbejderne har mulighed for at stille spørgsmål til ledelsen og til at koble sig på hinanden, når der er forandringer?
- Er forløbet og processen klar? Herunder også det I ikke ved endnu.

## 2. Reducerer kompleksitet så medarbejderne kan skabe mening i arbejdet

Høj kompleksitet og modsatrettede krav er et af grundvilkårene i nutidens organisationer. Sådanne vilkår kan skabe uklarhed, utryghed og handlingslammelse. En vigtig opgave er at forsøge at mindske kompleksiteten og sikre handlekraften, blandt andet ved at gøre den fælles retning, kerneopgaven og prioriteringen i modsatrettede krav tydelig. Man er som ledelse nødt til at være i dialog med medarbejderne om, hvad de ser som det vigtige og meningsgivende i arbejdet, og hvordan de prioriterer.

- I hvor høj grad kommunikeres der, så kerneopgaven og retningen er klar og fælles?
- Gives der løbende retningsvisende feedback på opgaveløsningen, så I som medarbejdere og som organisation ved, om I gør det godt nok og laver de rette prioriteringer?
- Hvordan skabes der rum til at skabe mening i og oversætte de tiltag, der kommer ovenfra eller udefra, eksempelvis de politiske beslutninger?

## 3. Medarbejdere som medskabere gennem åben dialog og feedback

I robuste organisationer ses ledelse som en relation, og ledelse og medarbejdere er i løbende dialog med hinanden om kommende forandringsprocesser og udvikling af opgaveløsningen. En kompetent ledelse er opmærksom på, at involvering og dialog er vejen til at sikre, at forandringer implementeres og gennemføres med høj kvalitet og trivsel. Medarbejderne er opmærksomme på, at de skal bidrage til at give lederne de bedste muligheder at lede ud fra. Det sker eksempelvis ved at give ledelsen de relevante oplysninger fra praksis, bidrage konstruktivt til udviklingsprocesser, gå i dialog og stille spørgsmål i de relevante fora, og handle loyalt ud fra det, der besluttes.

- I hvor høj grad er der rum og mulighed for, at medarbejderne kan bidrage til forandringsprocesser?
- Er det tydeligt for alle, hvad der er mulighed for at få indflydelse på, og hvad der er vilkår, rammer eller en del af ledelsesretten?
- Gives der klar feedback på, hvad der er muligt, og hvad der ikke er og hvorfor?
- Hvor gode er I til at give ikke kun jeres ledere, men også hinanden følgeskab?

#### 4. En passende balance mellem forankring og stabilitet samt udvikle og forandre

Den robuste organisation er på forkant med, hvad der kommer. Det er ikke kun ledelsens opgave, men den skal være med til at sikre rammerne for, at det kan ske.

- Hvem – og hvordan holder I øje med det nye, der sker ude i omverdenen og kigger I efter det rigtige? Hvis I kigger tilbage, er der så noget, I ikke har set?

I princippet er dét at forandre sig og skabe stabilitet og forankring på en og samme gang en selvmodsigelse. Men det er faktisk den paradoksale opgave, som den robuste organisation skal finde den rette balance i. Kompetent ledelse handler om at arbejde fleksibelt og udforskende med nye problemstillinger og forandringstiltag. Og samtidig arbejde for at sikre vedligeholdelse og forankre de nye arbejdsgange og skabe nye rutiner, der hvor gamle er brudt op.

- Hvad er der mest fokus på i organisationen: rutiner, vedligehold og stabilitet eller forandring, udvikling og nytænkning? Er der balance mellem dem?
- Er der en god praksis for at følge op på tiltag og forandringer og sikre, at relevante arbejdsgange og rutiner forankres og vedligeholdes?

#### 5. Sætte en fælles kurs og handle loyalt ud fra den

I den robuste organisation er der fokus på, at de der bedriver ledelse, er samstemte om kursen og handler loyalt ud fra fælles aftaler og beslutninger.

- I hvor høj grad er der ensartethed og samstemthed i mellem det medlemmerne af ledelsesgruppen, MED-udvalget med flere siger og gør?
- Hvordan sikrer I, når I går fra et ledelsesmøde, MED-udvalgsmøde med mere, at I alle har den samme forståelse af de beslutninger, der blev truffet, og går ud og handler og kommunikerer samstemt?

## Jeres vurdering – kompetent ledelse

Opsummer jeres drøftelser inden for kompetent ledelse her:

- Hvor er I særligt robuste og hvad skal I blive ved med at gøre?

- Hvor kunne I have behov for at styrke den kompetente ledelse?

- Hvilke foreløbige ideer har I til indsatsområder?

**arbejdsmiljoe.kk.dk**

Sæt spot på organisationens robusthed

Arbejds miljø København  
Marts 2017

Design og illustration: Target Media

# HANDLEPLAN ORGANISATORISK ROBUSTHED

	Hvad vil I sætte fokus på?	Hvilke aktiviteter vil I sætte i gang?	Hvem skal involveres?
Klar kerneopgave			
Stærkt arbejdsfællesskab			
Bærende strukturer			
Kompetent ledelse			

Hvem er tovholder/  
ansvarlig?

Hvornår skal det være  
gennemført?

Hvordan og hvornår vil  
I følge op?




# Introduktion til prioritering og handleplan

**Når I har kortlagt** de for jer relevante elementer i jeres organisatoriske robusthed, skal I til at kigge på, hvor I vil sætte ind for at styrke jeres robusthed. Det første I skal gøre, er at foretage en prioritering af jeres indsatsområder og se på, hvad der er vigtigst at få gjort i forhold til, hvor I står lige nu. Derfra konkretiserer I jeres ideer til, hvad der kan styrke robustheden i en handleplan.

## Trin 2: Prioritér jeres indsatsområder

**Prioriteringen** kan laves ud fra forskellige parametre, som eksempelvis tid, ressourcer, brændende platforme, hvad der kan løses relativt nemt, og hvad der er mest vigtigt at styrke i forhold til det, der er på vej. Under alle omstændigheder ud fra, om den forventede effekt står mål med indsatsen.

### Relevante spørgsmål at drøfte:

- Hvad er de vigtigste dele at styrke for, at I er rustet til fremtiden?
- Hvilke områder tror I vil give den største effekt, hvis I sammenholder det med, hvad det vil koste jer at lave indsatsen?
- Er der noget I relativt hurtigt og let, vil kunne sætte i gang uden det store besvær?
- Er der noget fundamentalt, som skal styrkes, fordi det har afgørende betydning for de øvrige indsatsområder?
- Hvad har I reelt indflydelse på?

Det er ikke afgørende, hvor mange indsatsområder, I kommer frem til, men det er en god idé ikke at have for mange, da det hurtigt kan blive uoverskueligt at komme i gang med. Notér også gerne de indsatsområder, I vælger ikke at have fokus på lige nu. Så kan I vende tilbage til dem ved en senere lejlighed – eksempelvis ved jeres årlige arbejdsmiljødrøftelse.

## Trin 3: Styrk robustheden – lav en handleplan

Når I har lavet prioriteringen, skal I konkretisere jeres ideer i en **handleplan**. På indersiden af denne flap finder I Arbejdsmiljø Københavns forslag til en handleplan. I kan også bruge jeres egen APV-handleplan, eller et andet værktøj, som I kender og som giver mening for jer.

Det vigtigste er, at I får overvejet, hvordan I vil arbejde videre med jeres indsatsområder. På [www.arbejdsmiljoe.kk.dk/organisatorisk-robusthed](http://www.arbejdsmiljoe.kk.dk/organisatorisk-robusthed) ligger en række procesøvelser og links til inspirationsværk- tøj til, hvordan I kan styrke robustheden inden for hvert element i robusthedsmodellen.

Husk også at få sat en realistisk tidsramme for, hvordan I vil følge op på, om indsatsen fik betydning for robustheden på arbejdspladsen.

Afslut mødet med at aftale, hvornår I vil følge op på processen.

*Sæt spot på organisationens robusthed* er et værktøj, I kan bruge til at kvalificere jeres dialog og indsats omkring arbejdspladsens robusthed. Det er baseret på Arbejdsmiljø Københavns organisatoriske robusthedsmodel og guider jer frem til en handleplan.

Værktøjet er en del af arbejdsmiljøkampagnen BOUNCE 2017 – fælles om robuste forandringer.

Se mere på [www.arbejdsmiljoe.kk.dk/organisatorisk-robusthed](http://www.arbejdsmiljoe.kk.dk/organisatorisk-robusthed)

