ROBUSTE ARBEJDSPLADSER

Albertslund Kommune
08/12-2017
Steen Elsborg
se@ldi.dk
+45 2236 2919

LÆRINGSDREVET
INNOVATION

Steen Elsborg

Aktionsforsker og konsulent

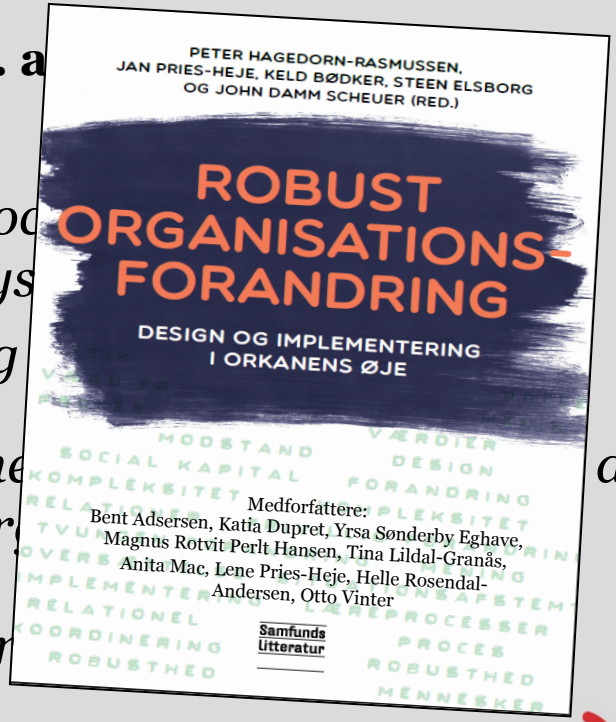
- *Arbejdssociolog – med speciale i læring og psykisk arbejdsmiljø*
- *Direktør i konsulentfirmaet LDI – Læringsdrevet Innovation*
- *Ekstern lektor og aktionsforsker på Roskilde Universitet*

... a

Soc
sys
og

me *af*
or

Pr



LÆRINGSDREVET INNOVATION

Robuste arbejdspladser

- skabes i dagligdagen gennem involverende meningsfulde processer
- **MED- og TRIO-arbejdet står helt centralt**
- sammen kan I gå forrest!

LÆRINGSDREVET INNOVATION

Involver og medvirk til at skabe mening …

… tag afsæt i arbejdslivet,
som det opleves

LÆRINGSDREVET INNOVATION

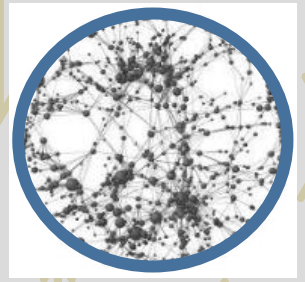
Hvad er ROBUSTHED?

LÆRINGSDREVET INNOVATION

Robust betyder

”…. modstandsdygtighed over for slid, belastninger eller vanskelige betingelser”

(Den danske ordbog)



ROBUSTHED

anvendes om

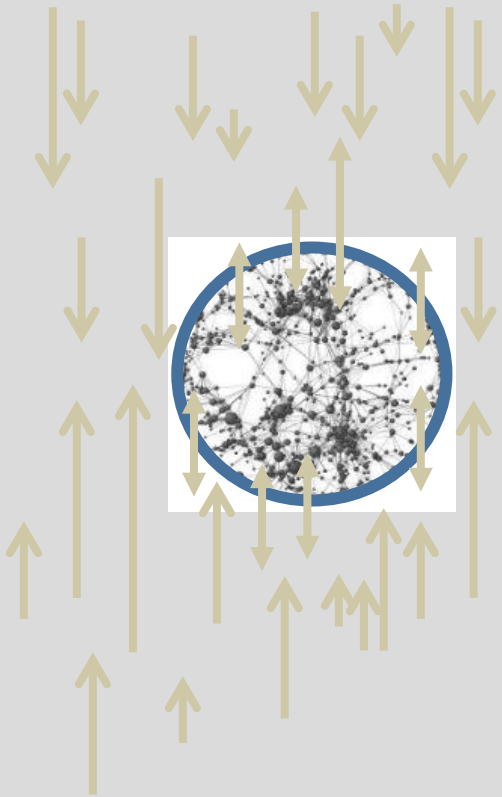
SYSTEMER DER

UDFORDRES PÅ

BALANCERNE…

individer, biologiske, organismer, organisationer, økonomiske, økologiske, psykologiske, samfundsmæssige,….

LÆRINGSDREVET INNOVATION



Systemer med robuste balancer

… og som på trods af – eller i interaktion med – disse udfordringer, er i stand til at udvikle sig, så systemet er i stand til at nå – eller tilpasse – sine mål

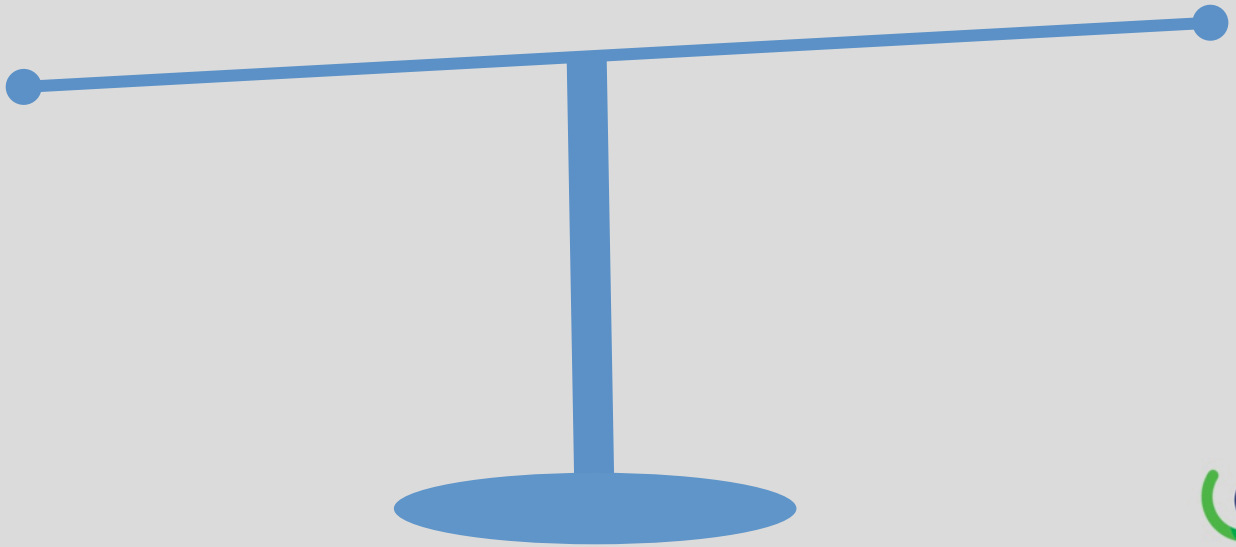
LÆRINGSDREVET INNOVATION

Hvad er organisatorisk ROBUSTHED?

LÆRINGSDREVET INNOVATION

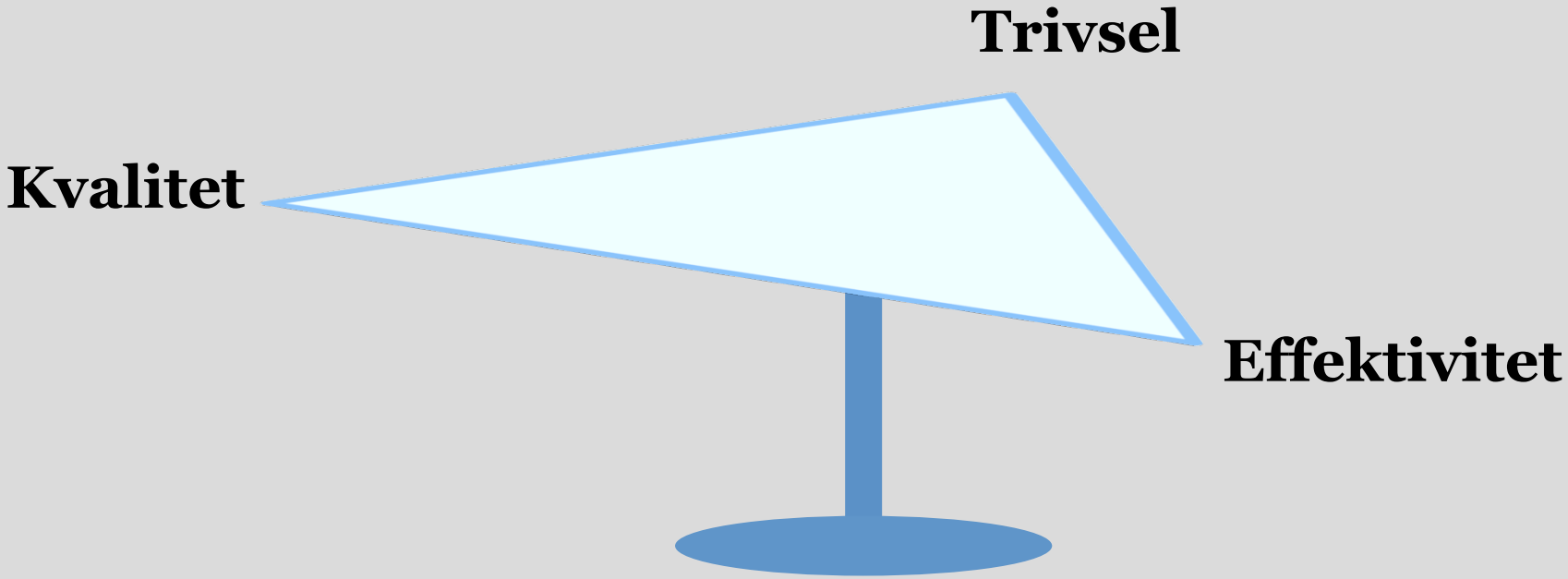
Organisatorisk robusthed
er dynamisk balance mellem ...

Stabilitet **Forandring**



LÆRINGSDREVET
INNOVATION

Organisatorisk robusthed
er også dynamisk balance mellem …



LÆRINGSDREVET INNOVATION

Robuste dynamiske balancer mellem
- stabilitet og forandring
- kvalitet, effektivitet og trivsel

Hvordan ser du disse balancer i din institution/enhed netop nu?

Hvad vil være godt at satse på hos jer det næste halve år?

Hvilke umiddelbare idéer kommer til dig?

LÆRINGSDREVET INNOVATION

INDIVIDUEL ROBUSTHED?

LÆRINGSDREVET INNOVATION

Robusthed
– hos den enkelte

Kan se mening med tingene

Har erfaring og et bredt repertoire af handlemuligheder

Kan improvisere under vanskelige vilkår
- og derved skabe balance mellem udfordringer og ressourcer

Har integritet og selvværd - kan stå fast i vanskelige situationer

LÆRINGSDREVET INNOVATION

En robust/resilient person

…accepterer realiteterne

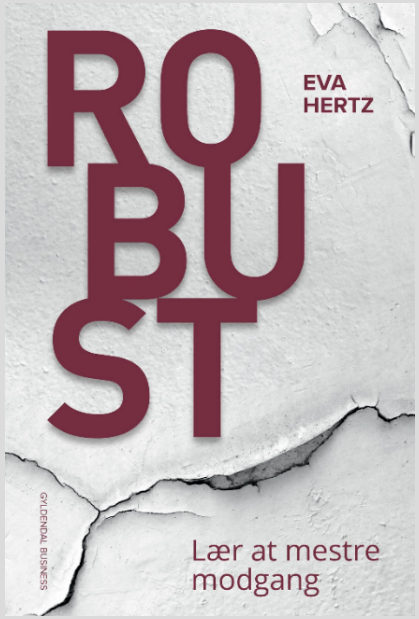
…tror grundlæggende på, at livet er meningsfuldt, ofte understøttet af nogle stærke værdier

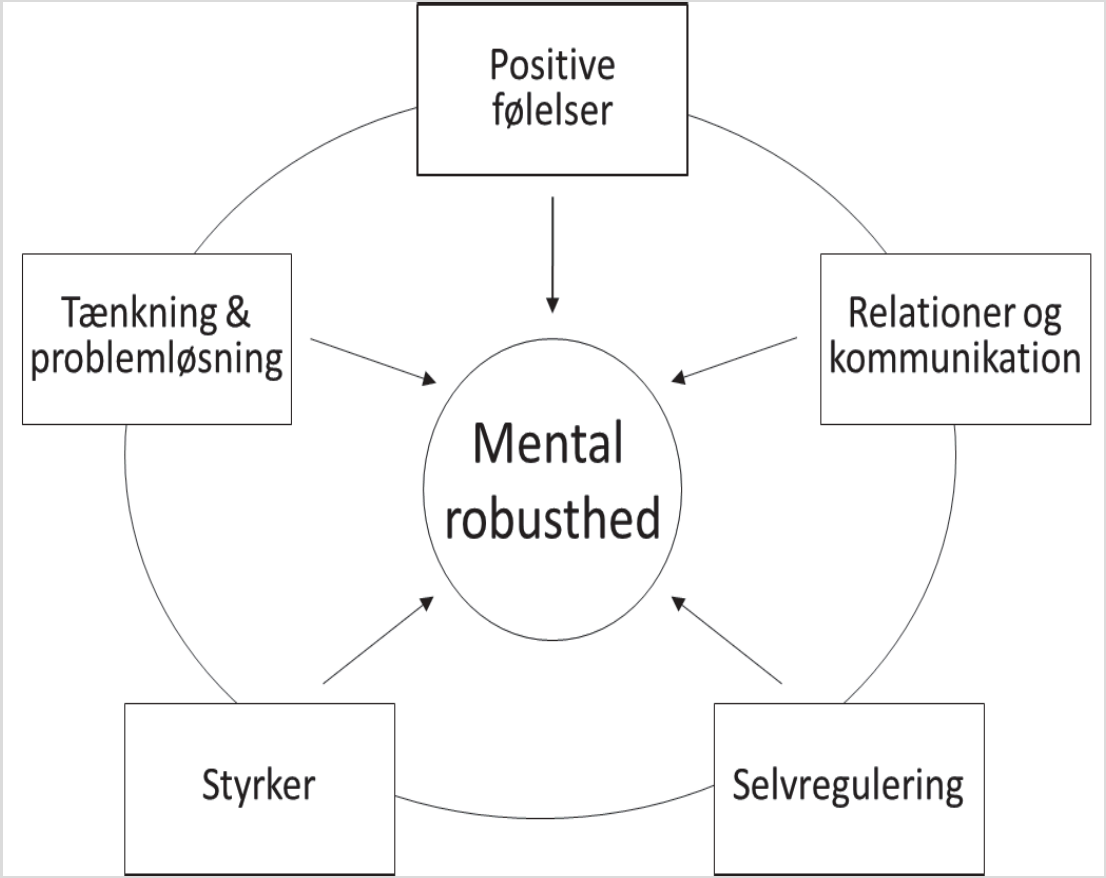
… kan improvisere, når modgang opstår

(Coutu 2002).

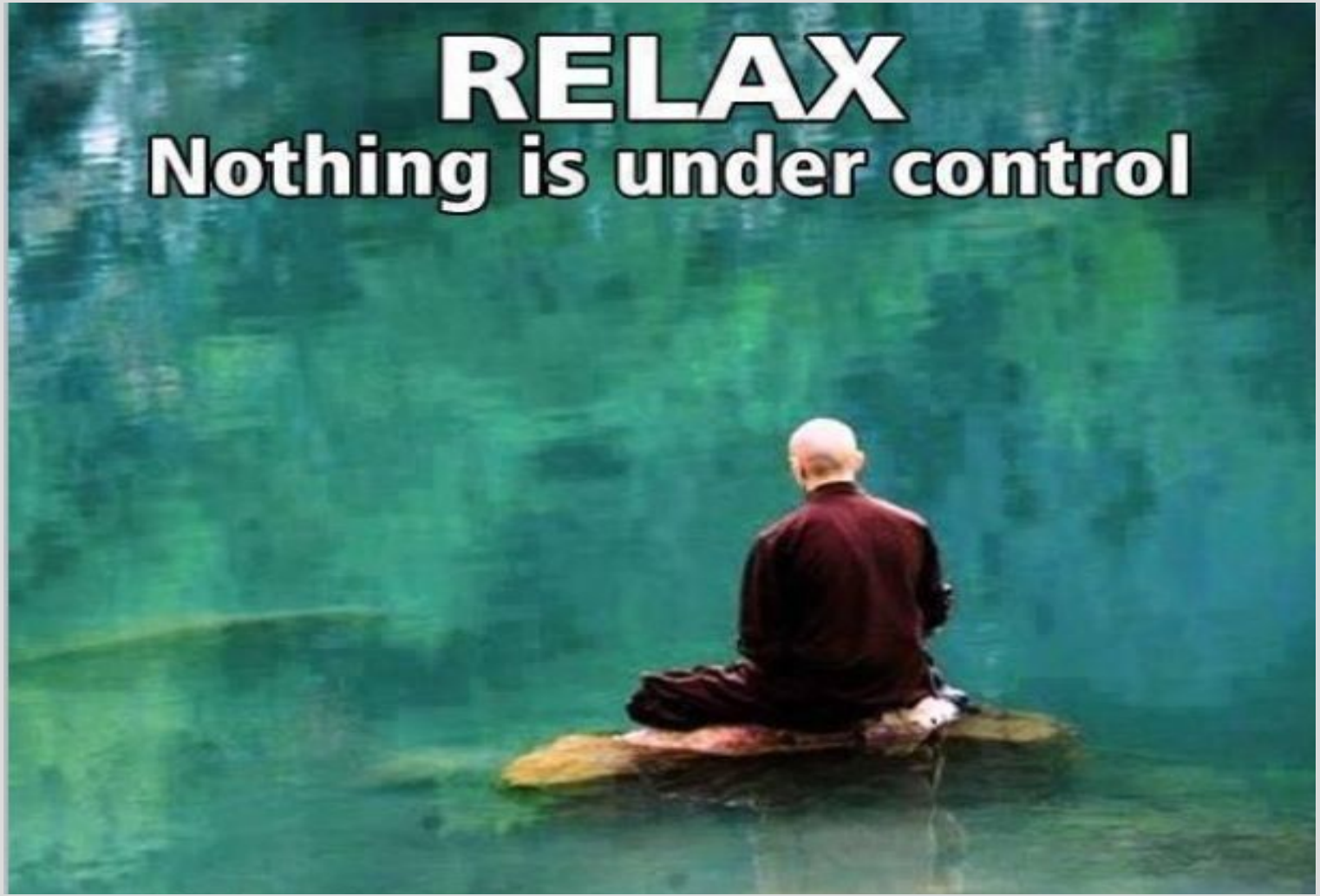
LÆRINGSDREVET INNOVATION

Hertz, Eva. 2017. *Robust*. Gyldendal Business





LÆRINGSDREVET INNOVATION



LÆRINGSDREVET
INNOVATION

Den robuste organisation

Kender sin kerneopgave og kan kontinuerligt genskabe og nyfortolke sine mål under stadige og undertiden stærke forandringer

Har stærke værdier og kan skabe sammenhængende fortællinger, der understøtter meningsskabelse omkring arbejdsopgaverne

Har en stærk ressourcebasis - adgang til viden og erfaring - indre og ydre

Kan koordinere relationelle ressourcer i en kompleks og flertydig verden – herunder involvering og indflydelse af såvel medarbejdere og ledere som af borgere

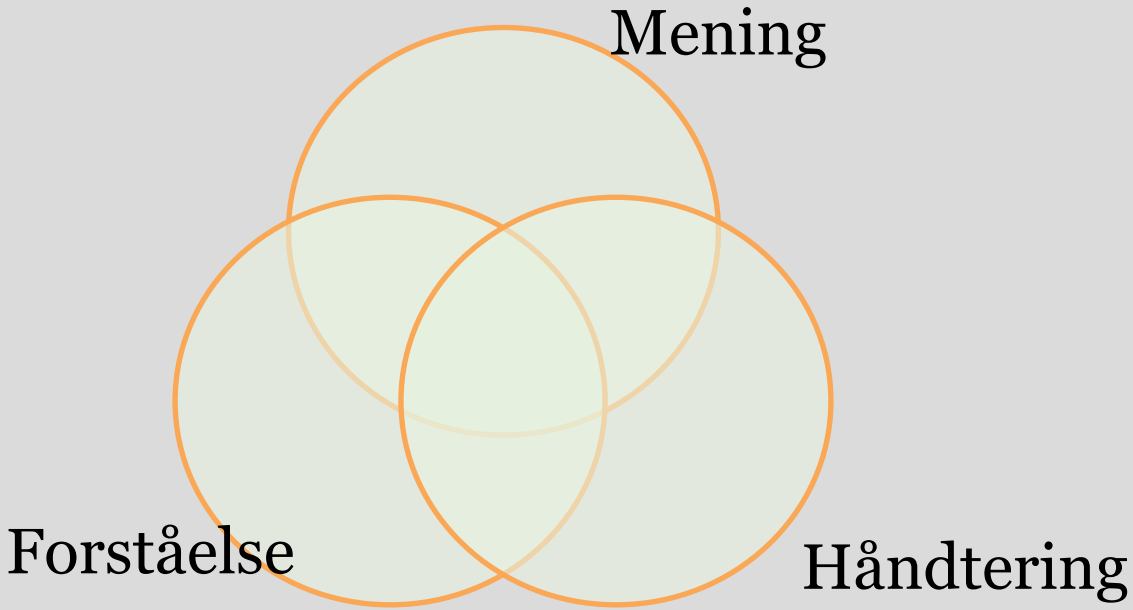
Har høj social kapital og stærke relationer

Har rum til kreativitet, innovation og læring. Rum til nytænkning og til at eksperimentere sig frem til nye gode løsninger– det modsatte af 0-fejlskultur

LÆRINGSDREVET INNOVATION

ROBUSTE ARBEJDSPLADSER

Oplevelse af sammenhæng



Antonovsky. 1979. Health, Stress and Coping, San Francisco, Jossey-Bass Publishers. 2000. Helbredets mysterium. København. Hans Reitzels Forlag
(Oprindeligt 1987: Unravelling the mysteries of health)

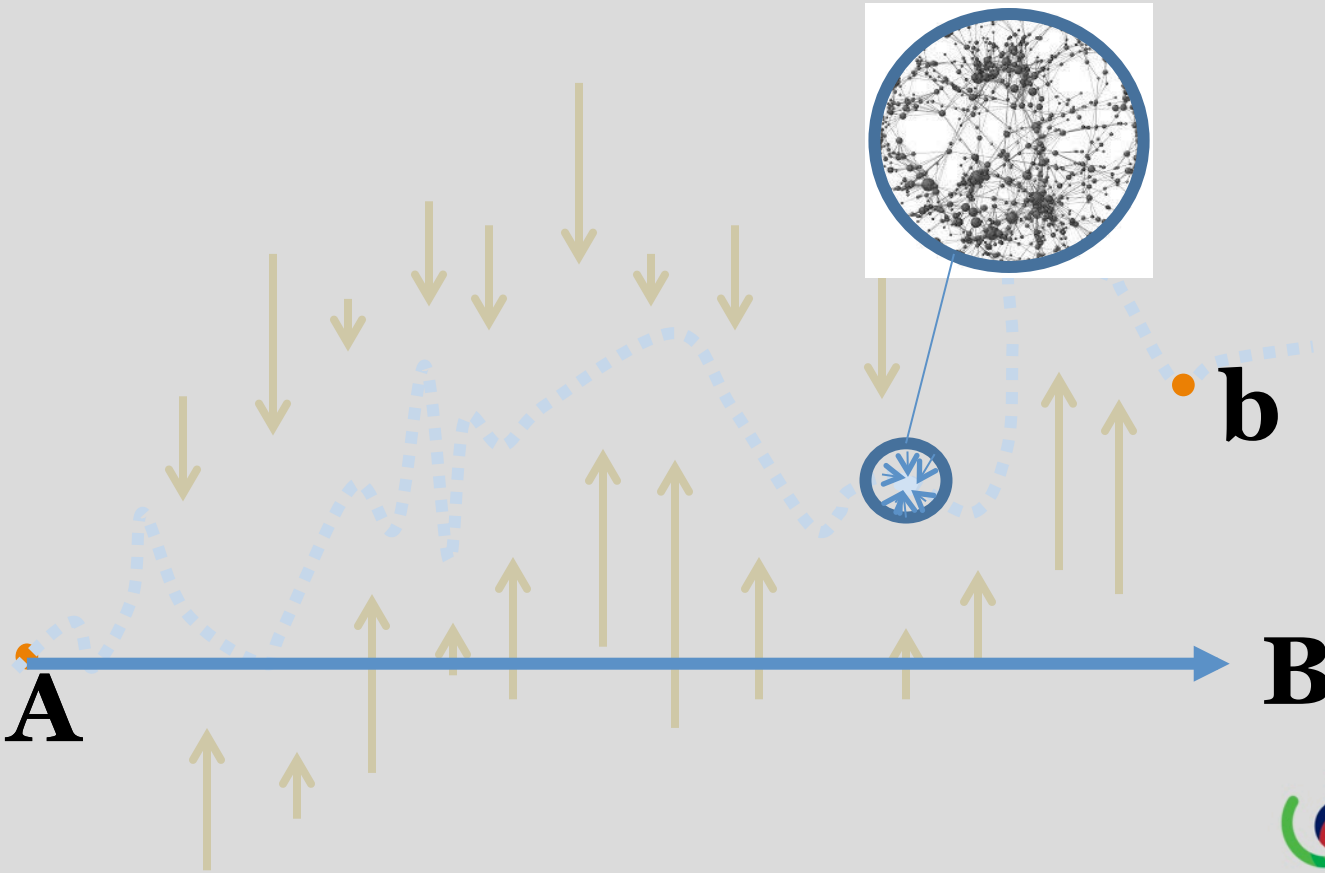
LÆRINGSDREVET INNOVATION

Organisatorisk robusthed

er afhængig af robuste organisationsforandringer

LÆRINGSDREVET INNOVATION

Robuste organisationsforandringer …



LÆRINGSDREVET INNOVATION

Er jeres dagligdag præget af forandring?

Skab organisatorisk robusthed ved at arbejde ud fra 8 forståelser:

1. Implementering er oversættelse!
- arbejd både top-down og bottom-up, brug den lokale ekspertviden

2. Motivationen findes!
- mød de involverede i deres perspektiv

3. Målet er det fælles pejlemærke!
- skab fremtiden sammen og arbejd målorienteret - ikke målstyret

4. Modstand er guld!
- involver eller dø

5. Virkeligheden er kompleks!
- inviter kompleksiteten indenfor og skab mening

6. Forandring er læring!
- eksperimenter og tag konstant ved lære, organisatorisk og individuelt

7. Værdierne skal i spil!
- find frem til dem

8. Relationer er afgørende!
- byg menneskelige og organisatoriske broer

Implementering er oversættelse:

… enhver idé, koncept, strategi, policy, viden etc. er ”i hænderne på folk; hver af disse folk kan opføre sig på forskellige måder, de kan droppe eller modificere den, eller lade den glide af, forråde den eller tilføje noget til den eller tilpasse den”

(Bruno Latour)

LÆRINGSDREVET INNOVATION

Derfor bliver ledelsens rolle:

- At præcisere de ønskede effekter
- At foreslå idéer og anbefale koncepter, der evt. kan anvendes til at nå dem
- At overlade det til de lokale enheder at vælge de idéer og koncepter, der i sidste ende bør anvendes på basis af praksisviden og erfaring i konteksten
- At støtte og facilitere de involveredes oversættelse og den fortsatte læring om, hvordan de ønskede effekter opnås

LÆRINGSDREVET INNOVATION

STRA-
TEGI-
PLAN
VÆRDI-
GRUND-
LAG

Motivationen findes

De ydre forhold skal understøtte og styrke den indre motivation

(Parknäs)

Motivationen er der

... hvis vi bliver

Set og hørt

Inkluderet

Tilpas udfordret

... og opnår

Nye perspektiver i livet

Tønnesvang, 2002

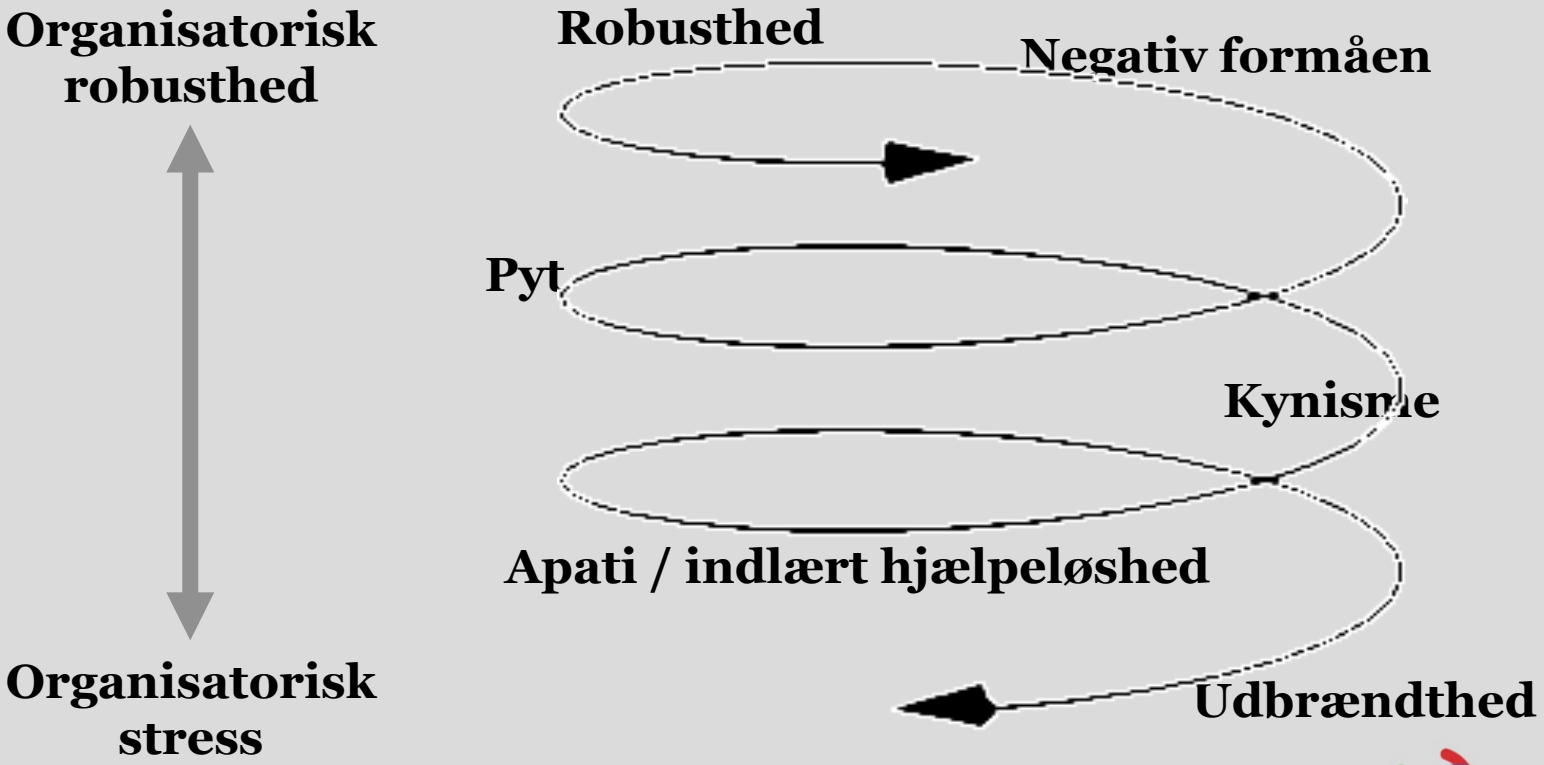
Skab en anerkendende kritisk udviklingskultur

Inspireret af Maja Hasselbo

LÆRINGSDREVET INNOVATION

Modstand er guld værd

- få konstruktivt fat i den og undgå kynisme og apati



LÆRINGSDREVET INNOVATION

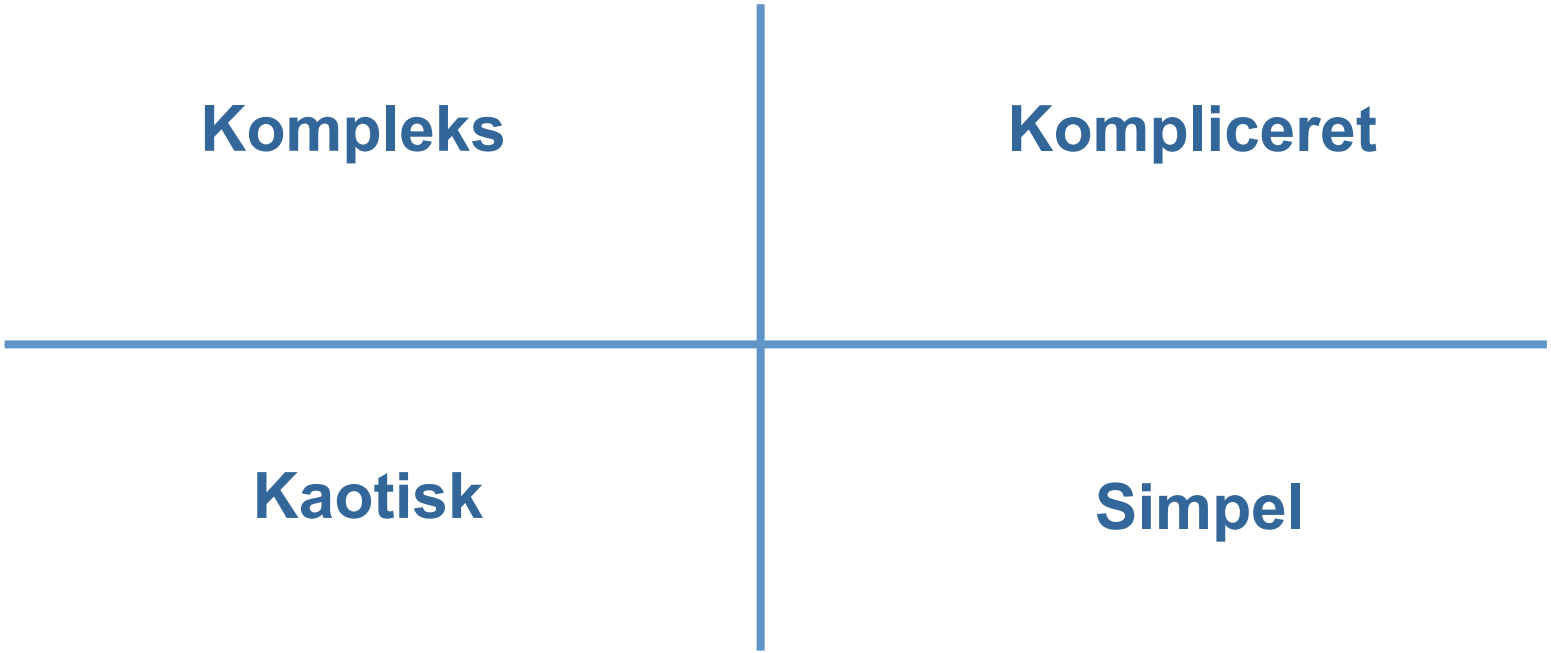
Kompleksitet kan medvirke til at skabe robusthed

Hvis vi:

- Forventer og erkender kompleksitet som et vilkår
- Byder den velkommen
- Arbejder på at skabe åbenhed om alles intentioner og handlinger – og er nysgerrige på dem

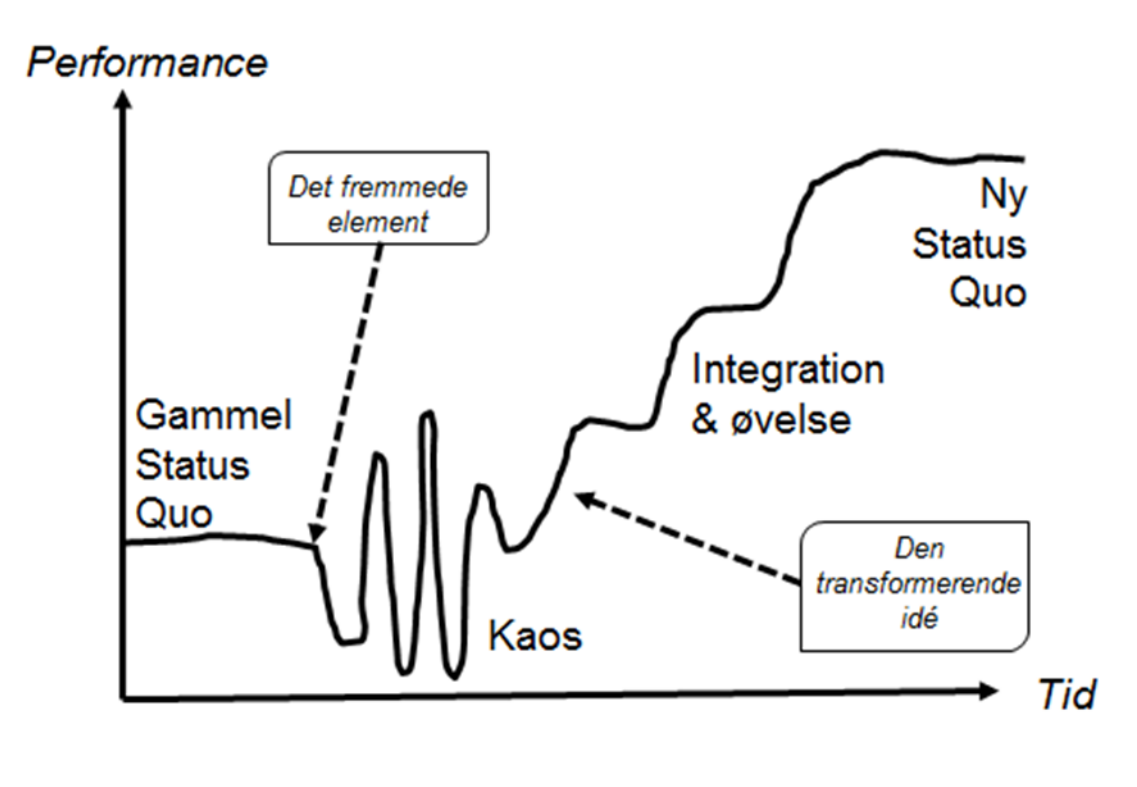
LÆRINGSDREVET INNOVATION

Bearbejd det kaotiske
– arbejd virkelighedsnært med situationen



David Snowden: Cynefin Framework. Cognitive Edge

Satirs forandringsmodel



Virgina Satir var familieterapeut, modellen er bruges individuelt, for grupper og organisationer

Accepter, at en form for kaos er uundgåelig…

Tænk over, hvor I processen I befinder jer… og planlæg ud fra det

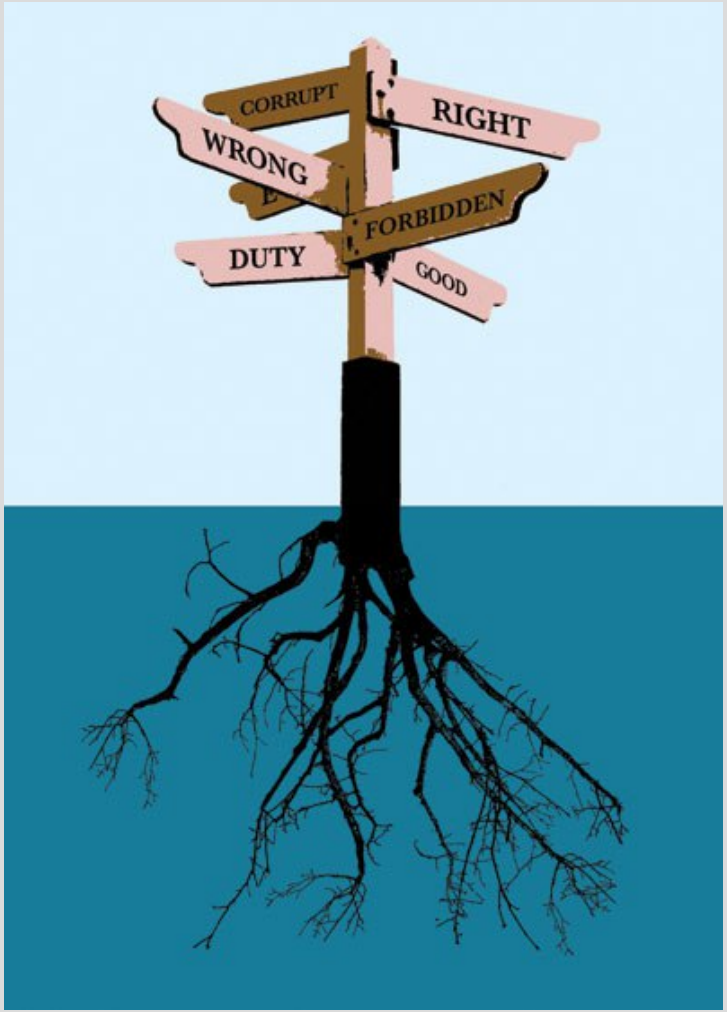
Hvor er I lige nu hos jer?

LÆRINGSDREVET INNOVATION

Arbejd MED og ikke mod kompleksiteten

- Skab rum til at gå på undersøgelse i de daglige praksisser
- Brug alles forskellige erfaringer og spørg: ”hvad er det, vi gør? og hvorfor gør vi det?”
- Og brug forståelsen til at udforske mulighederne for at skabe en ønsket fremtid

LÆRINGSDREVET INNOVATION



En kompleks og foranderlig dagligdag udfordrer konstant de formulerede ”etiske regler” eller ”codes of conduct”

Det er vigtigt at skabe **etisk vitalitet**

Arbejd med jeres spilleregler – bliv klar over, hvad I kan forvente af hinanden

Og tal så også om de etiske aspekter – få fat i de bagvedliggende værdier

LÆRINGSDREVET INNOVATION

Relationer er afgørende for organisatorisk robusthed

De 7 fokuspointer i relationel koordinering

1. Fælles mål
2. Fælles viden
3. Gensidig respekt
4. Problemløsende kommunikation
5. Hyppig kommunikation
6. Rettidig kommunikation og handling
7. Korrekt kommunikation

(Jody Gittel)

LÆRINGSDREVET INNOVATION

Hvad vil det være godt at satse på hos jer for at skabe robuste forandringer?

1. Implementering er oversættelse!
- arbejd både top-down og bottom-up, brug den lokale ekspertviden

2. Motivationen findes!
- mød de involverede i deres perspektiv

3. Målet er det fælles pejlemærke!
- skab fremtiden sammen og arbejd målorienteret - ikke målstyret

4. Modstand er guld!
- involver eller dø

5. Virkeligheden er kompleks!
- inviter kompleksiteten indenfor og skab mening

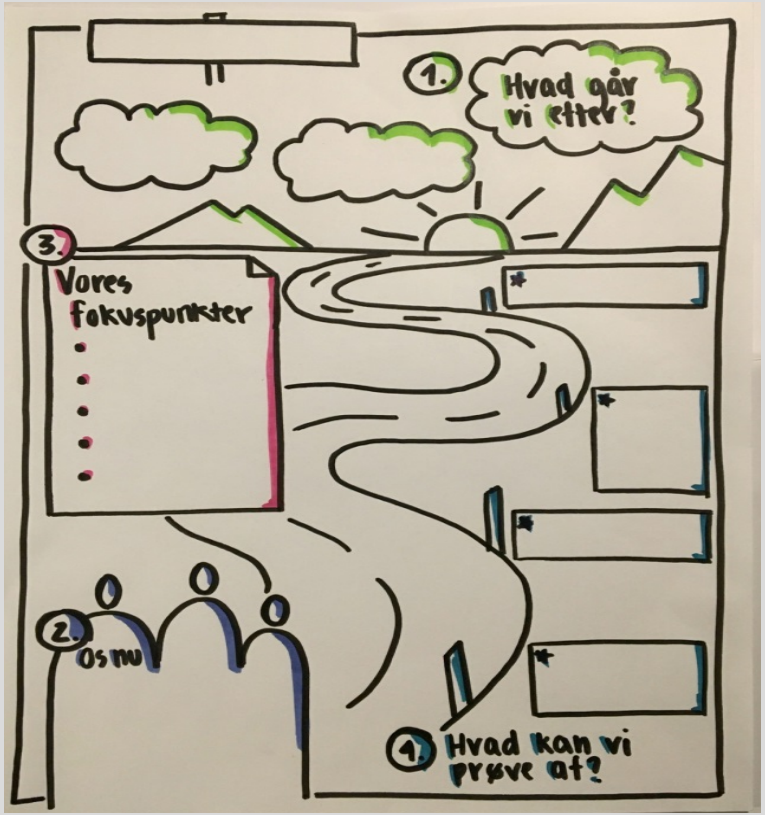
6. Forandring er læring!
- eksperimenter og tag konstant ved lære, organisatorisk og individuelt

7. Værdierne skal i spil!
- find frem til dem

8. Relationer er afgørende!
- byg menneskelige og organisatoriske broer

Vejen frem?

1. Hvad kunne være vildt godt at få til at ske?
2. Hvad vil vi væk fra?
3. Hvad vil vi sætte fokus på?
4. Hvordan kan vi tage de første skridt?



LÆRINGSDREVET INNOVATION

ROBUSTE ARBEJDSPLADSER

Albertslund Kommune
08/12-2017
Steen Elsborg
se@ldi.dk
+45 2236 2919

LÆRINGSDREVET
INNOVATION