



🕒 4 min. 👁️ 📌 08-06-2017

# Sådan gør du hele arbejdspladsen robust

Robuste medarbejdere kan også bukke under for pres. Derfor bør I fokusere på at skabe robuste organisationer i stedet for robuste medarbejdere. Læs her hvordan.

## Skribentinfo



[Michael Drastrup](#)

Seniorkonsulent, cand mag og coach

**N**år man taler om robusthed, som noget der ligger hos den enkelte medarbejder, lægger man også ansvaret for fiaskoen der, når det ikke lykkes. Men hvad nu hvis løsningen ikke ligger hos den enkelte, men i organisationens ramme, indhold og måden at samarbejde på?

Hvad nu hvis man flyttede fokus fra individet, og i stedet skabte robuste organisationer? Hvad ville det betyde for måden, man ser på sætningen: "ikke at kunne klare mosten"? Hvad ville der ske, hvis man i stedet undersøgte, hvor organisationen ikke slog til?

Robusthed handler ikke om at kunne stå imod men om at skabe lærende og dynamiske organisationer, hvor løsningen af kerneopgaven sker gennem samarbejde, kommunikation og en oplevelse af retfærdighed.

## Bæredygtighed - at bære dygtigt sammen

Robusthed handler ikke om den enkelte medarbejder eller leder. Det vil være uhensigtsmæssigt at placere ansvaret for robusthed på den enkeltes skulder. Det er der mindst tre gode argumenter for:

- Det er mere givende at skabe platforme og strukturer i organisationen, hvor læring bliver mulig. Hvor man koordinerer indsatsen gennem tillidsvækkende kommunikation og samarbejde med et konstant fokus på kerneopgaven.

- Der skal være faste strukturer i forbindelse med opgaver, hvor der er høje følelsesmæssige krav.
- Der skal være innovative rum, hvor vi kan dele vores erfaringer og kan generere og udvikle idéer for at kvalificere kerneopgaven.

### **Robusthed kræver relationel koordinering**

Opgaver løses effektivt gennem samarbejde. Men det gør medarbejdere og ledere sårbare, da det samtidigt tydeliggør, at de er gensidigt afhængige af hinanden. Men der er også læring at hente i denne afhængighed. Man kan ikke løse opgaven uden den anden. Så hvordan omformer man denne afhængighed til evnen til at samarbejde?

Jody Gittel, amerikansk forsker i relationel koordinering, peger gennem sine studier af hospitalsvæsnet og luftfartsindustrien på en indsats på tre organisatoriske niveauer:

- Det samlende - niveauet mellem medarbejdere i samme team eller afdeling
- Det brobyggende - niveauet mellem enheder og afdelinger
- Det forbindende - på tværs af hierarkiske niveauer i organisationen.

På de forskellige niveauer handler det om at blive klogere på hinanden, kende til hinanden og skabe forståelse for andres og egen placering i værdikæden (afhængighedsforholdet). Medarbejdere og ledere skal undersøge og skabe fælles mål, fælles viden og indsigt og gensidig respekt.

### **Styrk den strategiske relationelle ledelse**

Et andet sted, du som leder kan sætte ind, er at du skal arbejde strategisk og relationelt på én og samme tid. Dvs. du skal kunne kommunikere den overordnede strategi og skabe de bedste betingelser for, at I kan handle strategisk kompetent i løsningen af opgaven.

Du skal synliggøre meningen med indsatsen, retningen og måden (strategien). Du skal være nysgerrig på organisationens vegne ved at spørge ind til medarbejdernes viden.

Ved at lytte tager du sammen med medarbejderne både ansvar og medejerskab. Det bliver tydeligt, at der er tale om en fælles opgave, så I sammen bliver robuste.

I den strategisk relationelle tilgang vokser tilliden og respekten for hinandens bidrag. Alle får bedre mulighed for at opdage hinandens kompetencer og engagement.

### **Er det et vilkår eller kan opgaven løses på en anden måde?**

Det kan også udfordre en organisation, når den politiske dagsorden eller økonomiske ramme ændrer sig. Så kan man ikke levere det samme på den samme måde - men måske kan man levere det på en anden måde.

Mange ledere siger "det er et vilkår". Det er det måske også, men hvad skal medarbejderne bruge svaret til. I stedet bør ledelsen og medarbejderne sammen undersøge, hvad der rent faktisk er rammer og vilkår, og hvad de sammen har indflydelse på. Hvor kan vi udarbejde nye og innovative løsninger, når vi har taget vilkårene til efterretning? En ting er sikkert - med nye vilkår stiger behovet for at finde nye løsninger.

For mange medarbejdere opstår der usikkerhed om, hvad de skal levere og en frustration over ikke at kunne levere det, de gerne vil. Det er netop her medarbejderne bliver udfordret på deres robusthed og forandringsparathed.

### **Definér og prioritér kerneopgaven**

Hvordan sikrer organisationen sig muligheden for at spotte eller dyrke alternative løsninger? Spørger du dine medarbejdere, der er i direkte kontakt med borgerne? Går medarbejderen til sine kolleger eller dig med den gode idé - og hvornår har I sidst spurgt borgeren, om de har idéer til løsninger. Bruger I ressourcerne hensigtsmæssigt, og lærer I af det, I gør?

Hvis der ikke umiddelbart er andre måder at gribe opgaven an på, må du sikre, at der træffes en beslutning om, hvordan opgaven så skal løses. Hvornår er kerneopgaven løst ud fra et "godt nok-kriterium"? Måske skal kerneopgaven redefineres med de ændrede vilkår, eller skal I udfylde jeres roller og funktioner på anden vis.

Herved får dine medarbejdere oplevelsen af at være kompetente bidragsydere. I leverer det, der forventes af jer, fordi I har spurgt ind til, hvad der er brug for. Du kommer dermed ikke til at lægge et større arbejdspress på medarbejderne, end kerneopgaven kalder på.

### **Borgeren er også en del af ligningen**

Kommuner og regioner skal levere et produkt af den kvalitet, som borgeren kan forvente i forhold til det, han/hun populært sagt har "betalt for" i form af skat eller på demokratisk vis har stemt for ved sidste kommunal- eller Folketingsvalg. Borgeren må også tage sin del af ansvaret og ikke stille urealistiske krav til såvel medarbejderen som til systemet. Borgeren har en forpligtelse til at kende til eller lade sig informere om de vilkår, systemet er underlagt.

Hvordan hjælper du her medarbejderne? Hvordan giver du dem de bedste forudsætninger for at møde borgeren? Har de tid nok til at lytte til borgeren og finde fælles løsninger? Har du strukturerne (fx supervision og debriefing) på plads for denne gruppe medarbejdere, så de kan opretholde deres trivsel? Hvordan sikrer du, at medarbejderne deler den læring og værdifulde erfaring, de gør sig hver dag, så også den øvrige del af organisationen styrkes?

Det er vigtigt, at du sikrer, at det ikke bliver til en diskussion om den enkelte medarbejders robusthedsfaktor. Det gælder i stedet om at dyrke samarbejdet og have modet til at acceptere og tage afhængighedsforholdet på sig. Sådan løser man kerneopgaven mest effektivt – og det fortjener den og borgerne.

### **Læs også:**

[Organisationen skal være robust – ikke medarbejderne](#)

[7 måder du styrker den relationelle koordinering](#)

[Få mere for mindre med relationel koordinering](#)

Læs også publikation: [Relationel Koordinering](#)