

# Organisatorisk resiliens

Lotte Bøgh Andersen

[www.col.au.dk](http://www.col.au.dk)



AARHUS  
BSS

INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB  
AARHUS UNIVERSITET

KRONPRINS FREDERIKS  
Center for Offentlig Ledelse



# INDHOLD

---

**Introduktion:** Hvad er organisatorisk resiliens, og hvorfor er det relevant i offentlige organisationer?

Konkrete **ledelsesmæssige handlinger rettet mod resiliens:**

- Rammesætning
- Refleksionsfacilitering
- Relationsunderstøttelse
- Retningsætning

**Gratis afgang til forskningen bag oplægget:**  
[https://politica.dk/fileadmin/politica/Dokumenter/early\\_view/resiliens.pdf](https://politica.dk/fileadmin/politica/Dokumenter/early_view/resiliens.pdf)

**Afslutning:** *Turbulent times*, organisatorisk resiliens og faglig ledelse

# HVAD DÆKKER BEGREBET ORGANISATORISK RESILIENS OVER?

---



Organisationens evne til at "komme igen" i forhold til at lykkes på ny efter drastisk forandring

Ikke nødvendigvis på samme måde

Ikke nødvendigvis med samme vægtning mellem forskellige konkrete målsætninger

Men mere end robusthed

Mere end overlevelse



---

Retningsætning



Relationsunderstøttelse

Refleksionsfacilitering

Rammesætning



# HVAD ER RAMMESÆTNING?

Rammesætning som ledelseshandling rettet mod org. resiliens handler om at fastlægge, påvirke eller tydeliggøre rammerne for opgaveløsningen under perioder med drastiske forandringer.

Rammerne, der skal 'sættes', omfatter både formelle og uformelle rammer. De kan være:

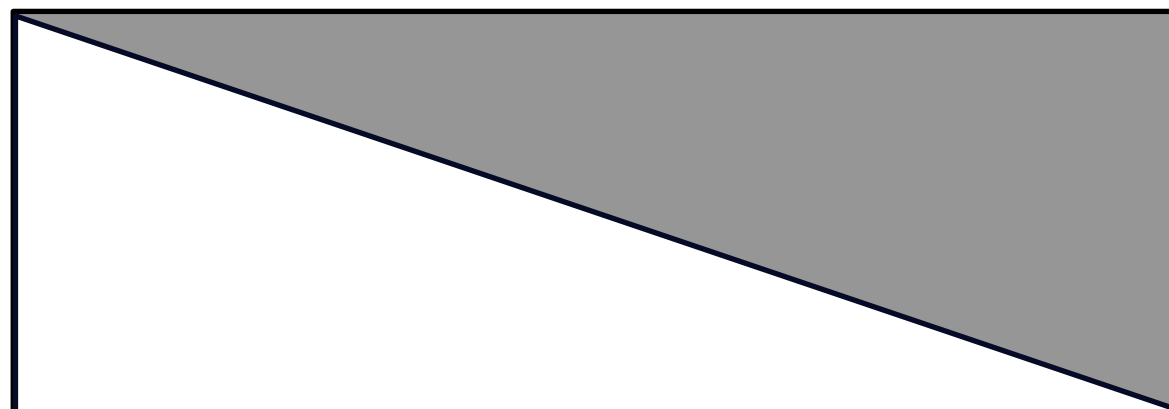
- **Regulative**, fx lovgivning; retningslinjer mv.
- **Fysiske**, fx interne regler for, hvilke rum der skal bruges til hvad
- **Organisatoriske**, fx arbejdsdelinger mellem leder/medarbejdere og internt mellem medarbejdere



# BLANDING AF SELVORGANISERING OG LEDERCENTRISME

---

Høj grad af selvorganisering (stor andel medarbejderbeslutninger)



Høj grad af ledercentrisme (stor andel lederbeslutninger)

---

Retningsætning



Relationsunderstøttelse

**Refleksionsfacilitering**

Rammesætning



# HVAD ER REFLEKSIONSFACILITERING?

Refleksionsfacilitering som ledeshandling rettet mod org. resiliens handler om at skabe anledninger til, at medarbejdere udveksler og sammenkobler oplevede udfordringer og løsningsmuligheder.

- Fælles **overblik og koordinering** af den følgende indsats
- Grundlag for fælles **prioritering**
- Fx **huddles**, hvor relevante personer stimler sammen fysisk eller virtuelt med det formål at skabe mulighed for fælles refleksion, overblik, prioritering og koordination





# TYPER AF REFLEKSIONSFACILITERING

---

	Leder initierer refleksion	Leder initierer ikke refleksion
Leder deltager i refleksion	Fungerer godt	Fungerer (leder typisk passiv)
Leder deltager ikke i refleksion	Fungerer godt	Mindre hurtig Mindre systematisk

---

Retningsætning



**Relationsunderstøttelse**

Refleksionsfacilitering

Rammesætning



# HVAD ER RELATIONSUNDERSTØTTELSE?

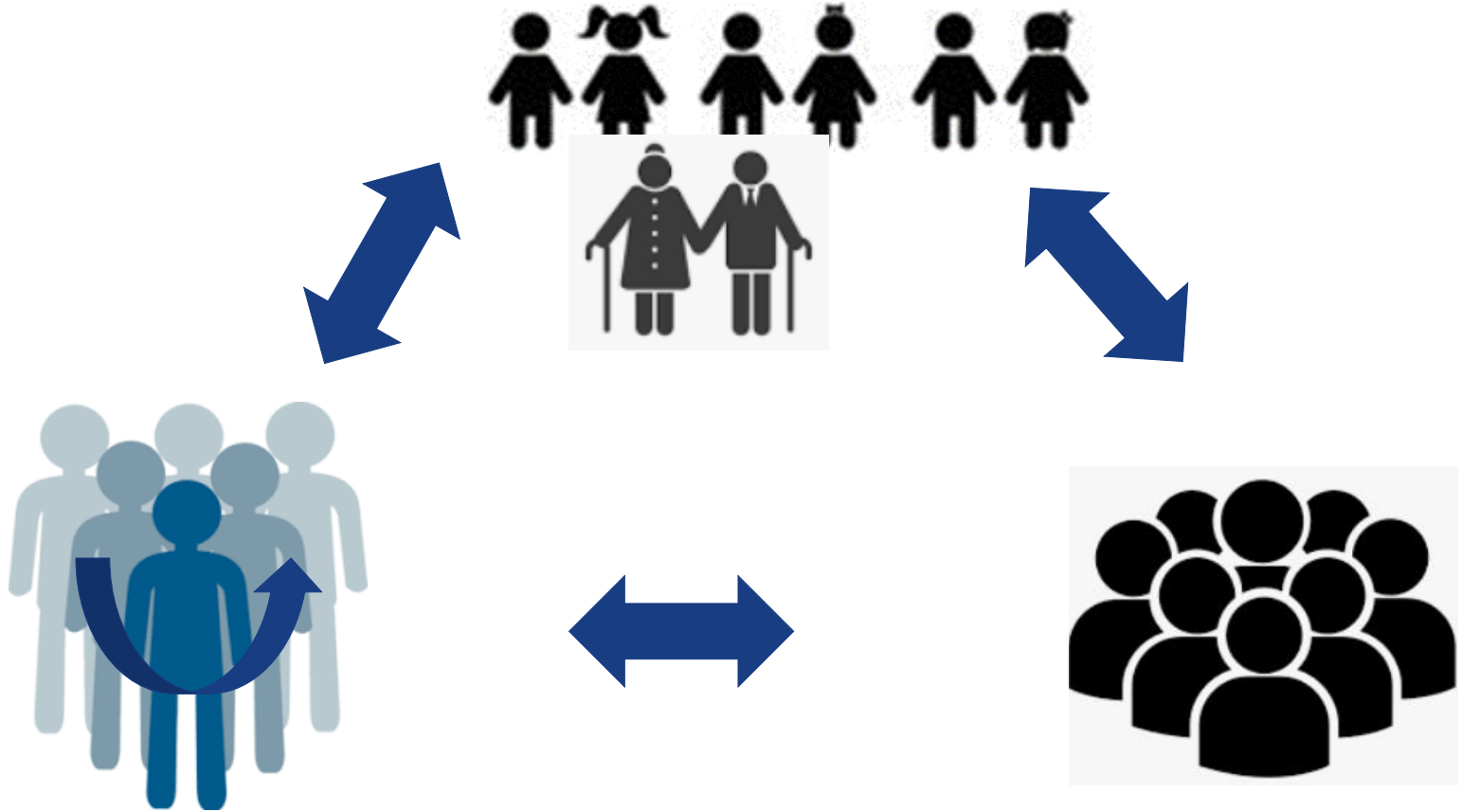
---

Relationsunderstøttelse som ledeshandling rettet mod org. resiliens handler for ledere af medarbejdere især om at understøtte eller skabe gode relationer mellem medarbejdere og i forhold til brugerne

- Bidrag til, at medarbejderne internt og/eller borgere opbygger **samspilsformer med positive gensidige følelser**
- Følelse af **fællesskab**, selvom organisationen står over for ukendte vilkår under drastiske forandringer
- Blik for de **følelsesmæssige sider** af organisationen



# HVILKE RELATIONER?



---

# Retningsætning

Relationsunderstøttelse



Refleksionsfacilitering

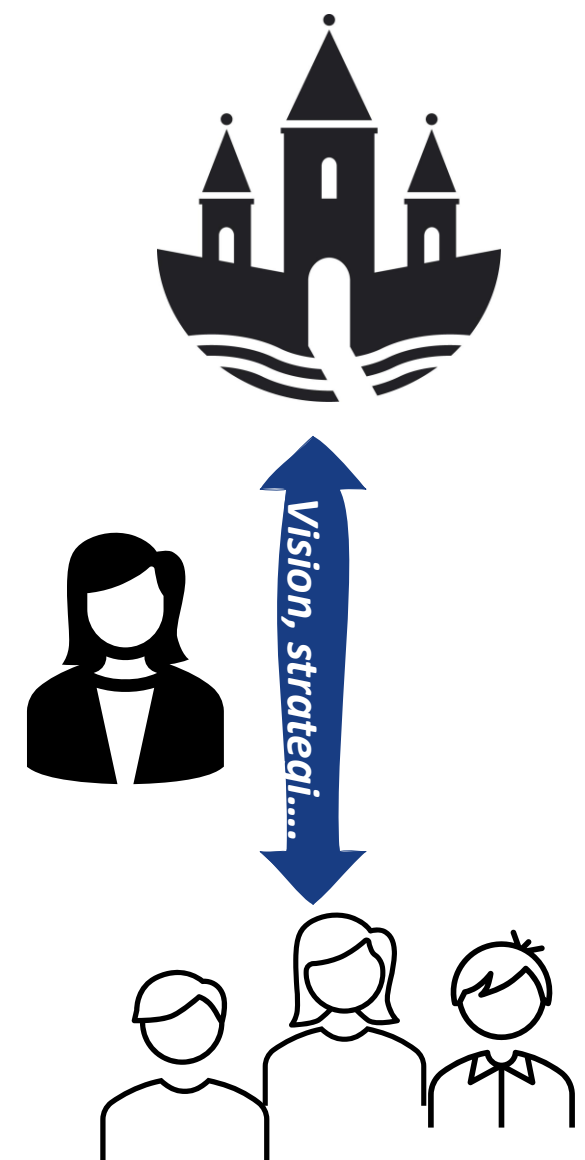
Rammesætning



# HVAD ER RETNINGSSÆTNING?

Retningsætning som ledelsehandling rettet mod org. resiliens handler om at tydeliggøre, hvad succes er for organisationen under de givne vilkår, og hvordan man når derhen

- Drastiske forandringer medfører ofte **modsatrettede krav og hensyn**
- Lederen kan tydeliggøre og dele organisationens **vision**
- Men det handler også om at koble retningen til **hverdagssituationer** så den får mening for medarbejdere og borgere



# TYPER AF RETNINGSSÆTNING

---

**Meget konkret  
retningsætning**

**Meget abstrakt  
retningsætning**



Input til håndtering af  
konkrete  
hverdagssituationer

Organisationens målsætninger,  
som bidrager til realiseringen  
af visionen

Visionen som billedet af  
organisationens  
ønskværdige fremtid



# *TURBULENT TIMES* OG ORGANISATORISK RESILIENS



AARHUS  
BSS

INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB  
AARHUS UNIVERSITET

KRONPRINS FREDERIKS  
Center for Offentlig Ledelse

