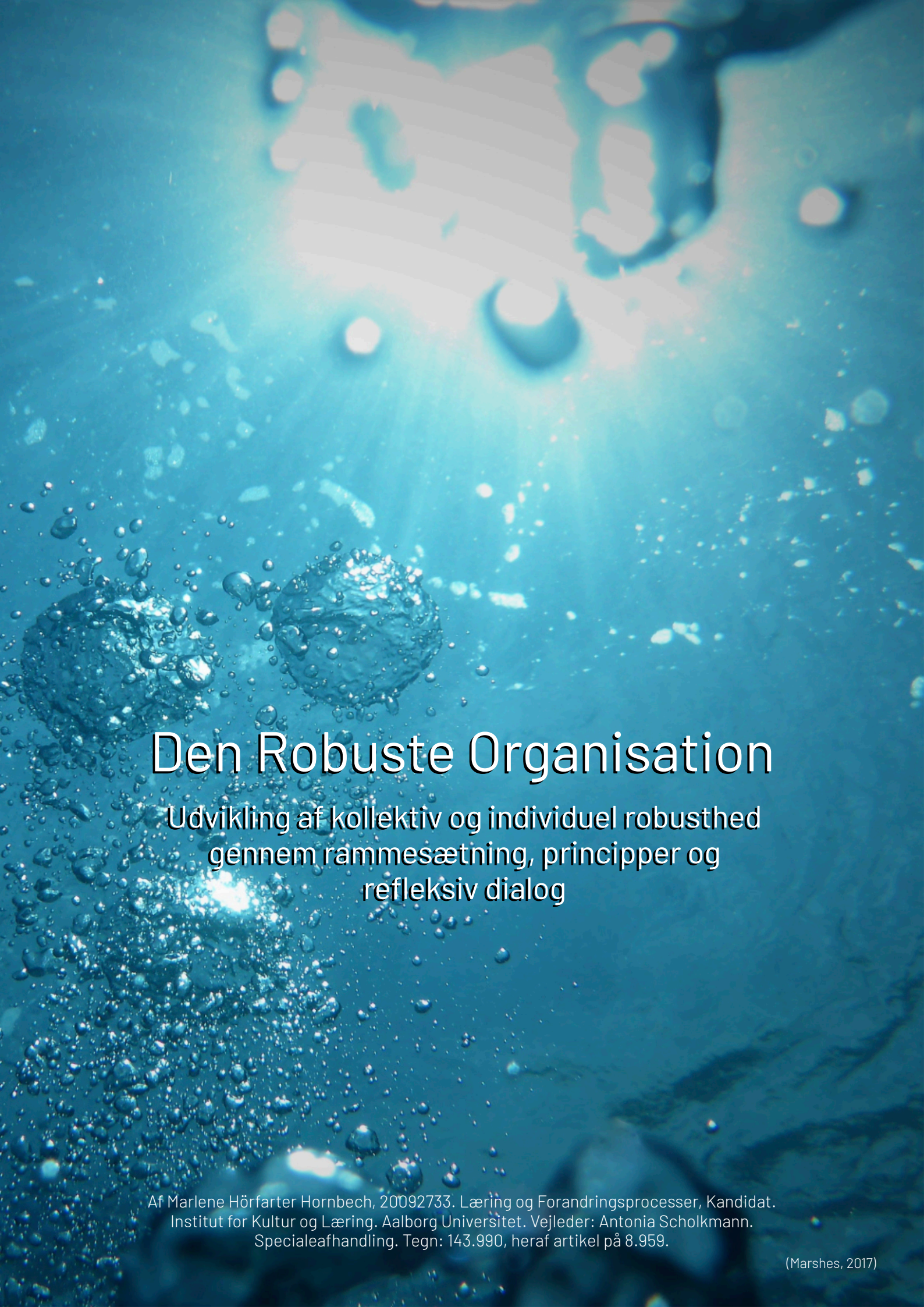


The background of the entire page is a close-up, high-speed photograph of water. It features numerous bubbles of various sizes, some of which are in sharp focus, creating a sense of depth. Sunlight or a strong light source from above creates a bright, hazy area at the top, with rays of light filtering through the water, giving it a dreamy, ethereal quality. The overall color palette is dominated by shades of blue and teal, with white highlights from the light and bubbles.

Den Robuste Organisation

Udvikling af kollektiv og individuel robusthed
gennem rammesætning, principper og
refleksiv dialog

Af Marlene Hörfarer Hornbech, 20092733. Læring og Forandringsprocesser, Kandidat.
Institut for Kultur og Læring. Aalborg Universitet. Vejleder: Antonia Scholkmann.
Specialeafhandling. Tegn: 143.990, heraf artikel på 8.959.

(Marshes, 2017)

Abstract

This master thesis aims to examine how organisations can foster resiliency and thereby increase their robustness and enable the organisations' capacity to meet and handle future challenges proactively. This will be explored in a case-study design with an architecture firm in Jutland. In recent years, there has been a discourse about companies wanting resilient employees. But as professor and philosopher, Ole Fogh Kirkeby (2017) problematizes, it can't be the employees who carry the sole responsibility. With this thesis, I aim to reintroduce the concept of resilience with a focus on companies' responsibility to foster collective resilience in their organisations. I argue here, that this could create a causal connection, where collective resilience increases individual resilience, which in addition increases the collective resilience. This will have the benefit of increasing the organisational resilience and consequently make the organisation stronger regarding encountering critical situations.

The thesis uses the Danish word „robusthed” in accordance with the English word resilience with the following definition: The organisation's ability to overcome a critical situation and then develop the capacity to act through the experience learned through it. The organisation takes a proactive approach involving building collective and individual resilience, as well as crisis management focusing on building situational awareness and managing, followed by increased adaptability.

As a theoretical foundation for the creation of a robust organisation, Karl E. Weick and Kathleen M. Sutcliffe (2015)'s theory of High reliability organisations and their five principles of robustness are used. To this end, the English psychologists, Cary L. Cooper, Jill Flint-Taylor and Michael Pearn (2013), are used as a foundation for increasing individual resilience in the organisational context. Inspiration is sought from Sebastian Raetzke, Stephanie Ducheck, M. Travis Maynard and Michael Wohlgemuths (2021), Stephanie Ducheck (2020), Cynthia A. Lengnick-Hall, Tammy E. Beck and Mark L. Lengnick-Hall (2011), as well as Dmitry Leykin, Mooli Lahad, Odeya Cohen, Avishay Goldberg and Limor Aharonson-Daniel (2013).

How is an architectural firm's organisational robustness affected through a process based on current research in robustness?

The study is conducted as a pragmatically based action research design, founded on recent research in organisational robustness. It is focused on three epistemological interests, (1). Diagnostic, (2) Course perspective and (3) evaluation perspective. The empiric foundation is founded on an architectural firm with 16 employees as a case. Through a mixed-methods design based on field study, quantitative questionnaire, dialog based processes with all employees in the organisation and interviews with the management team focus groups and single interviews. It is examined how knowledge can be created around processes and initiatives that support the development of a resilient organisation.

The conduction of this master thesis finds that Weick and Sutcliffe's (2015) and Cooper et al.'s (2013) theories appear relevant regarding increasing resilience, however, there are missing elements. These elements are motivation, community and decentralization, which also appear to be central to creating resilient organisations. Based on the research design, time and prioritization appear to be significant factors, whereby it is assessed that creating a robust organisation will require time and needs to be planned with a long-term perspective. However, the empirical data underpins the value of a process separated in *frames, principles and reflective dialogue*, which is applied in the current case. In addition, the study presents a model with seven factors that can form the basis for future empirical research, concerning how organisational resilience can be increased.

Forord

Motivationen for dette felt opstod gennem praktisk erfaring fra mit tidligere arbejde på Professionshøjskolen UCN. Gennem mit femårige virke som studievejleder på UCN oplevede jeg ikke mindre end fem omstruktureringer, hvor kollegaer som følge heraf gik ned med stress og udbændthed. Her så jeg, hvordan organisationen ikke var i stand til at tilbyde et robust fællesskab som ramme til at håndtere disse forandringer. Derfor ønsker jeg, som selvstændig processpecialist, at understøtte organisationers kollektive robusthed, så medarbejderne oplever et fællesskab, hvor udfordringer og kriser anerkendes og håndteres af og i fællesskabet. Nærværende specialeafhandling søger hermed at fungere som pilotprojekt for udvikling af procesmateriale til at kunne understøtte organisationers øgede kollektive robusthed.

En jysk arkitektvirksomhed har stillet sig til rådighed for indsamling af empirisk materiale gennem et aktionsforskningsdesign. Jeg vil her gerne takke virksomhedens ledere og medarbejdere for at deltage i udviklingen af nærværende projekt og den viden, der her er fremkommet. Hertil vil jeg takke min vejleder Antonia Scholkmann, som anerkendende har støttet mig og ikke mindst har udvidet min horisont. Sidst, men ikke mindst vil jeg takke min studiekammerat Line Bøgh Sloth Jensen for sparring og støtte igennem hele processen.

God læselyst!

Den Robuste Organisation

Udvikling af kollektiv og individuel robusthed gennem
rammesætning, principper og reflektiv dialog

Indholdsfortegnelse

1	Indledning	1
1.1	Problemfelt	2
1.2	Problemstilling	4
1.3	Problemformulering.....	5
1.3.1	Definitioner	6
1.4	Videnskabsteoretisk tilgang	7
2	Robusthed i organisationer – feltet åbnes	9
2.1	Resilienslitteratur	10
2.2	Organisationens resiliensstadier	11
2.3	HR som robusthedsskabende faktor	12
2.4	Resiliens i fællesskaber	14
2.5	Rammer, principper og reflektiv dialog	16
3	Teori	17
3.1	High reliability organizations	17
3.1.1	HRO	18
3.1.2	Mindful organisationer	20
3.1.3	Små sejre	22
3.2	Individuel robusthed	23
3.2.1	Opbygning af individuel robusthed	23
3.2.2	Stressfaktorer og organisatorisk robusthed	25
4	Metode.....	28
4.1	Aktionsforskning	28
4.2	Forskningsdesign	30
4.2.1	Opdagelsesfase	31
4.2.2	Idédannelsesfase og prototyping.....	33
4.2.3	Eksperimenteringsfasen.....	35
4.2.4	Evalueringsfasen og redesignfasen	35
4.3	Etik og situering	36

5	Analyse	38
5.1	Organisationens robusthed	38
5.1.1	Krisehåndtering.....	39
5.1.2	Fællesskab.....	41
5.1.3	Arbejdsforhold.....	42
5.1.4	Ledelse	43
5.1.5	Ressourcer og strukturering.....	43
5.1.6	Opsummering.....	44
5.2	Robusthedsskabende rammer og principper	45
5.2.1	Rammeprocess.....	46
5.2.2	Principprocesserne	49
5.2.3	Opsummering.....	52
5.1	Evalueringsproces	54
5.1.1	Forandring tager tid og må prioriteres	54
5.1.2	Decentralisering kræver tillid	58
5.1.3	Opsummering.....	61
6	Diskussion.....	62
6.1	Diskussion af metode og effekt	62
6.2	Diskussion af teori	64
6.3	Diskussion af fremtidige tiltag.....	65
7	Konklusion	67
8	Artikel	69
9	Litteraturliste	74

1 Indledning

Vi står midt i en udbrændthed-epidemi skriver den digitale avis, Zetland d. 23/11 2021, med reference til bogen *The Burnout Epidemic* af Jennifer Moss (2021). Moss (2021) påpeger, at udbrændthed længe har været en stigende udfordring, men at Covid-19 pandemien har accelereret problematikken. World Health Organisation (2019) betegner udbrændthed som et syndrom, der skyldes længerevarende stress på arbejdet. Sundhedsstyrelsen underbygger denne påstand og skriver, at stress nu kan betegnes som en folkesygdom (Møller et al., 2021).

Stigende udbrændthed er dog ikke blot en udfordring for de enkelte individer, men bør også ses som en samfundsmæssig udfordring, som både professor i psykologi, Svend Brinkmann (2020), og professor og filosof, Ole Fogh Kirkeby (2017), problematiserer. Brinkmann (2020) anslår, at vi gennem de sidste ti år har oplevet en stress-epidemi. Han fortolker imidlertid stress-epidemien som omhandlende en øget diskurs, der skaber en kausal effekt, hvilket øger brugen af begrebet (Brinkmann, 2020). Hertil ser Brinkmann (2020) også den stigende individualisering som et væsentligt element, da *problemer i arbejdslivet bliver konceptualiseret via stressbegrebet, hvor ansatte følgelig fortolker arbejdet ud fra personlige og emotionelle termer* (s. 81). Herved bliver de kollektive problematikker til individuelle problemstillinger. Kirkeby underbygger problematikken i sin bog *Robusthed, skrøbelighed og det generøse lederskab* (2017). Her påpeger han, hvordan organisationerne i de senere år har søgt robuste medarbejdere, der kan manøvrere de ofte urimelige krav til omstillingsparathed og fleksibilitet, som nutidens organisationer kræver. Han påpeger, hvordan denne type medarbejdere, netop er medarbejdere, som individualiserer presset, frem for at kræve forandringer i organisationen. Disse robuste medarbejdere vender ansvaret indad og kræver i stedet af dem selv, at de kan håndtere presset alene (Kirkeby, 2017). Kirkeby (2017) vurderer, at konsekvensen bliver en oplevelse af skam hos individet, når medarbejderne ikke kan håndtere presset. Han fremdrager her, at *skam stort set er umuligt at skabe et fællesskab omkring* (Kirkeby, 2017, s. 11). Herved bliver problematikken individualiseret, og organisationen får ikke del i ansvaret.

Denne specialeafhandling skal derfor ses som et opgør med kravet om robuste medarbejdere og den stigende fokus på individualisering. Som modpol hertil undersøges det, hvordan den kollektive robusthed i organisationer kan udvikles, så den kan skærme medarbejderne i de konstante forandringer og kriser som forskerne i organisations og ledelse Danielle D. King, Alexander Newman og Fred Luthans påpeger behovet for i deres artikel (2016).

1.1 Problemfelt

Organisationer i dag er præget af et krav om omstillingsparathed på alle niveauer både makro-, meso- og mikroniveau (Mygind et al., 2017). På makroniveau ses de samfundsmæssige påvirkninger i form af politiske direktiver, pandemier som Covid-19, konjunktursvingninger etc. På mesoniveau kommer alle de omstillingsprocesser, som organisationerne selv fabrikterer, blandt andet; reorganiseringer, strategiske tiltag, integration af nye it-systemer eller rebranding af organisationen (Kirkeby, 2017, s. 10). Mens organisationerne på mikroniveau påvirkes af deres medarbejders individuelle psykologiske processer – både dem organisationerne selv skaber i form af for højt arbejdspress og krav om agilitet, og dem der stammer fra medarbejdernes privatsfære i form af; skilsmisse, sygdom, omsorg for børn etc.

Tesen i dette speciale består i, at alle påvirkningerne skal ses som ligeværdige kritiske situationer, som bør forberedes og håndteres gennem udviklingen af organisationens kollektive robusthed. Professorer i organisationsforskning, Cynthia A. Lengnick-Hall, Tammy E. Beck, Mark L. Lengnick-Hall (2011), påpegede allerede i 2011, at hvis virksomheder skal blomstre, skal de være robuste, hvilket underbygges af flere forskere som Stephanie Duchek (2020) og King et al. (2016) og Sonja T. McManus (2008).

Selvom flere teoretikere forsker i organisatorisk robusthed som et svar på, hvordan organisationer kan imødegå de stigende krav til omstillingsparathed, er det teoretiske felt stadig præget af forskelligartede forståelser og begreber (Duchek, 2020; Mygind et al., 2017). I det følgende søges det derfor at fremstille en begrebsramme for nærværende speciale.

Kirkeby (2017) påpeger, at robusthed kommer af det engelske ord *resilience* på dansk *resiliens*, som betyder *at slå eller at svinge tilbage* (s. 9). Ordet robusthed kommer imidlertid af *robustus*, der betyder *at stå stærkt som et egetræ* (Kirkeby, 2017, s. 34). Det betyder rent lingvistisk, at

robusthed definerer organisationens evne til at stå stærkt, mens resiliens definerer organisationens evne til at kæmpe imod. Kirkeby (2017) problematiserer herved oversættelsen af resiliens til robusthed, da den forståelse gør begrebet til *en iboende egenskab og ikke til en funktion af sociale relationer* (s. 21). Kirkeby (2017) vurderer dog, at begrebet robusthed har vundet indpas som en oversættelse af *resilience* i det danske sprog, hvilket understøtter brugen af ordet i nærværende speciale.

Duchek diskuterer ligeledes de engelske begreber *resilience* og *robustness* i sin artikel *Organizational resilience: a capability-based conceptualization* fra 2019. Hun fremdrager, at *resilience includes an adaptation aspect (...) and allows firms to come out of a crisis stronger than before* (Duchek, 2020, s. 216), hvilket i hendes optik står i modsætning til *robustness*, hvor organisationen i stedet returnerer til status quo. I et andet studie fremdrager Duchek (Raetze et al., 2021) imidlertid forskellige definitioner af *resilience*, hvoraf nogle definerer ordet som at overkomme en krise og returnere til status quo. Andre definerer det som at have udviklet den agile kapacitet efter krisen i form af læring fra den kritiske situation (Raetze et al., 2021). Det ses således, at begge forståelser kan relateres til begrebet *resilience* og heraf det danske resiliens.

Hermed vurderer jeg, at robusthed kan ses som en fællesbetegnelse for resiliens. Begrebet organisatorisk robusthed defineres således i dette speciale som: *Organisationens evne til at overkomme en kritisk situation og herefter udvikle handlekapacitet gennem den herigennem tillærte erfaring.*

I relation til den organisatoriske robusthed ses den individuelle robusthed også som en mulighed for at opøve agil kapacitet; (...) *at have et mentalt beredskab af ressourcer og strategier til sin rådighed i forhold til at møde og håndtere og komme styrket gennem hverdagens stress, kriser, paradokser, problemer og udfordringer* (Mygind et al., 2017, s. 10). Der arbejdes hermed med individuel robusthed, som noget der kan udvikles og afvikles i relation til det individuelle mentale beredskabsniveau (King et al., 2016). Individuel robusthed i et kollektiv eller organisation skal hermed forstås som; *et kollektivs eller en organisations kapacitet til at øge individers robusthed via håndtering af kritiske situationer og herigennem individuel- og kollektiv læring, som øger den individuelle robusthed* (se afsnit 1.3.1).

1.2 Problemstilling

Som King, Newman og Luthans (2016) skriver i deres artikel med titlen: *Not if, but when we need resilience in the workplace* ses der et øget behov for forskning på feltet. Forfatterne fremdrager, hvordan denne forskning bør være baseret på empiri med grundlag i multiple metoder og interventioner. For at komme dette nærmere gennemføres et aktionsforskningsstudie med en mindre arkitektvirksomhed, herefter betegnet „tegnestuen“, i Jylland med 14 medarbejdere og en leder¹.

Tegnestuens leder fungerede som døråbner til felten, da han er undertegnede svoger (Hasse, 2012), den familiære relation kan imidlertid skabe etiske problemstillinger (se afsnit 4.3). Samarbejdet opstod imidlertid, eftersom lederen flere gange har omtalt et behov for udvikling af organisationens kultur. Behovet ses i lyset af, at flere medarbejdere har forladt organisationen, samt at organisationen nu oplever en kraftig vækst med mange nye unge medarbejdere. Hertil kommer, at lederen oplever, at flere medarbejdere laver fejl, hvilket resulterer i små kriser, hvor lederen skal nå at rette disse fejl inden eller efter deadline (uformel samtale med lederen, d. 28/12 2021). Tegnestuen har eksisteret siden 2008, hvor den er vokset fra at bestå af fire medarbejdere i 2010 til seks i 2012, otte i 2020 til nu, hvor de i alt er 15 medarbejdere. Virksomheden ønsker at deltage med et begrænset tidsforbrug, da de netop er præget af travlhed og ressourceknaphed. Det underbygger behovet for proaktiv krisehåndtering, eftersom de ikke har ressourcer til at behandle kriser som medarbejderflugt og sygemeldinger hos medarbejderne (bilag 3).

Som forsker vurderes tegnestuen at fremstå som en særlig relevant case, da der ses et eksisterende behov. Hertil resulterer den begrænsede størrelse og lederens ønske om ændringer i, at det netop er muligt at gennemføre nye tiltag, da disse ikke skal vedtages på flere ledelsesniveauer. I relation hertil er tegnestuen påvirket af konstante krav omstillingsparathed på alle tre niveauer. På makro-niveau påvirkes de af samfundsmæssige påvirkninger i form af offentlige samarbejdspartnere og regulativer, på meso-niveau påvirkes organisationen af ændringer i medarbejderstaben og en snarlig lokale flytning. På mikro-niveau påvirkes tegnestuen af, at flere medarbejdere er unge og nye, hvormed de ikke er bekendte med mange processer og kritiske situationer (uformel samtale med lederen, d. 28/12 2021). Det vurderes hermed, at organisationen vil være relevant som pilotprojekt for en dybere forståelse af, hvordan organisatorisk robusthed kan udvikles.

¹ Under feltstudiet er de 16 medarbejdere, da der starter to praktikanter. En ansat forlader imidlertid virksomheden kort efter, hvorfor de igennem pilotprojektet berammes til 15 medarbejdere.

Med en anerkendelse af, at forandringer tager tid, skal dettes ses som opstarten på et forløb, som forlænges udover specialets omfang. Ved at fortsætte med at lave interventionsprocesser og anvende spørgeskemabaserede målinger, vil der kunne drages en dybere viden om udviklingen af robusthed i organisationer.

1.3 Problemformulering

For at undersøge hvordan den kollektive robusthed kan øges i en organisation i form af specialets case; tegnestuen, anvendes følgende problemformulering:

Hvordan påvirkes en arkitektvirksomheds organisatoriske robusthed gennem et procesforløb opbygget på aktuel forskning i robusthed?

Idet der arbejdes med en pragmatisk tilgang med udgangspunkt i aktionsforskning, arbejdes der med en abduktiv tese:

Det er muligt at opbygge et forløb, der skaber viden om praksisnære metodiske tilgange i relation til at skabe processer, som vil påvirke organisationens robusthed.

Nedenfor ses de tre forskningsspørgsmål, der anvendes til at besvare problemformuleringen samt søger at be- eller afkræfte den abduktive tese:

1. Hvordan kan det organisatoriske robusthedsniveau i organisationen diagnosticeres, og hvilken viden kan den skabe i relation til at arbejde med en organisations robusthed?
2. Hvilken viden og hvilke tiltag kan et aktionsforskningsdesign frembringe for at øge den organisatoriske robusthed?
3. Hvilken viden om effekt kan et aktionsforskningsdesign skabe med formålet om at øge den organisatorisk robusthed, og hvilken læring kan det frembringe om fremtidige designs?

Med spørgsmålet diagnosticeres tegnestuens nuværende robusthed gennem en empiriindsamling, der foregår som en metodekombination af feltstudie og kvantitativt spørgeskema. Det danner fundamentet for aktionsforskningsprocessens design og fokusering. Spørgsmål to fokuserer

på selve aktionsforskningsprocessens udvikling af relevant viden og tiltag, som kan øge organisationens robusthed. Det tredje spørgsmål undersøger effekten af aktionsforskningsdesignet, de igangsatte tiltag, og hvilken viden dette kan generere omkring fremtidige robusthedsskabende procesdesigns.

1.3.1 Definitioner

I specialet anvendes ordet robusthed, selvom de relevante forskere arbejder med betegnelsen resiliens, da robusthed anerkendes som ensbetydende i nærværende speciale (se afsnit 1.1). Nedenfor ses definitioner på ord og betegnelser:

- **Organisatorisk robusthed:** *Organisationens evne til at overkomme en kritisk situation og herefter udvikle handlekapacitet gennem den herigennem tillærte erfaring. Dette ved, at organisationen påtager sig en proaktiv tilgang i relation til opbygningen af kollektiv- og individuel robusthed som øger organisationens krisehåndtering i form af situationsbevidsthed og håndtering, efterfulgt af øget tilpasningsevne.*
- **Kollektiv robusthed:** *Et kollektivs eller en organisations kapacitet til at øge individers robusthed ved håndtering af kritiske situationer. Herigennem individuel og kollektiv læring, som øger robustheden gennem en kontinuerlig udvikling af robusthedsskabende rammer for organisationen, principper for sameksistens og reflektiv dialog.*
- **Individuel robusthed:** *Et kollektivs eller en organisations kapacitet til at øge individers robusthed via håndtering af kritiske situationer og herigennem individuel- og kollektiv læring, som øger den individuelle robusthed.*

Af de tre ovenstående definitioner ses det, hvordan udviklingen af den individuelle robusthed er indlejret i den organisatoriske robusthed gennem udviklingen af kollektiv robusthed. Den kollektive robusthed forudsætter imidlertid en kausal udvikling af den individuelle robusthed.

- **High reliability organizations (HRO):** Karl E. Weick og Kathleen M. Sutcliffes (2015) begreb skal her forstås som: Organisationens evne til at være opmærksom på trusler eller kritiske situationer samt proaktivt handle på dem. Denne forståelse vurderes at kunne sættes i direkte relation til robusthedsbegrebet, hvor evnen til at være modstandsdygtig øges ved at være opmærksom på, hvornår kritiske situationer opstår og herefter evne at håndtere dem. Hertil kommer den øgede læring, der øger fokusset på anomalier og potentielt kritiske situationer, som herigennem øger robustheden i organisationen.

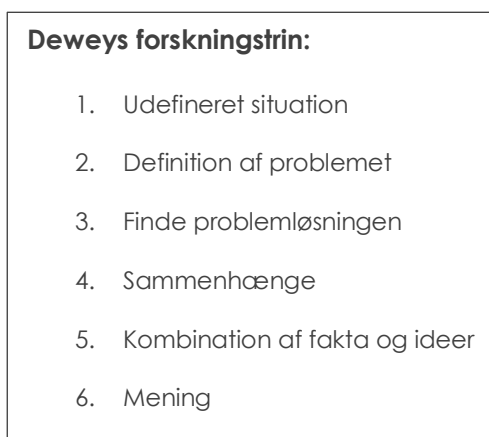
1.4 Videnskabsteoretisk tilgang

John Deweys (1938) instrumentelle pragmatisme vurderes at være et relevant videnskabsteoretisk fundament for denne undersøgelse, eftersom Deweys (1938) pragmatisme ser forskeren som en praktiker. Som han beskriver det her: *The working scientist is a practitioner above all else, and is constantly engaged in making practical judgments* (Dewey, 1938, s. 161). Dette prioriterer netop forskningens praktiske relevans og sætter rollen som forsker ind i en kontekst som en håndværker, der gennem sin metodiske arbejdsproces udvikler en forskningsbaseret praktisk dømmekraft. Dette gøres, ifølge Dewey (1938), ved at udvikle videnskabelig baseret viden om god praksis med udgangspunkt i videnskabelige eksperimenter og undersøgelsesmetoder. I nærværende studie udvikles mindre tiltag, der ses som små eksperimenter, som undersøges og testet. Herved skabes forståelser af hvilken forskningsbaseret viden, der kan dannes omkring god praksis indenfor skabelsen af robuste organisationer.

For at gå forskningsmæssigt pragmatisk til værks anvendes pragmatismens abduktive teser som forskningsmæssigt instrument, der leder forskningen, hvor tesen enten kan be- eller afkræftes (Dewey, 1938; Nielsen & Nielsen, 2010). Forskningens værdi er imidlertid ikke afhængig af om tesen be- eller afkræftes, da der uanset effekten udvikles viden omkring god praksis, som kan skabe retning for forskning på området. Det centrale bliver evnen til at undres og stille spørgsmål og herigennem opnå en større forståelse af verden og de institutioner og kulturer, vi agerer i (Dewey, 1938).

Med en pragmatisk videnskabsteoretisk tilgang bliver forskeren netop en kausal del af feltet, eftersom forskeren selv formes af forskningen, mens forskningen gennemføres (Sørensen et al., 2006). Forskeren er således i kontakt med verden og udvikler herigennem videnskab. Herved bliver anerkendelsen af egen påvirkning central og vigtigheden af situering grundlæggende (se afsnit 4.3).

Med udgangspunkt i Deweys instrumentale pragmatisme foretages en iterativ proces, hvor det undersøges, om der er belæg for at bekræfte den abduktive tese. Deweys instrumentale pragmatisme fremstiller seks forskningstrin, som relaterer sig til Silvermans aktionsforskningsmodel (figur 1 og 8; se afsnit 4.1). Deweys forståelse anvendes således gennem aktionsforskningsdesignet, hvor der argumenteres for sammenhængen mellem Deweys videnskabsteoretiske fundament og aktionsforskningsdesignet.



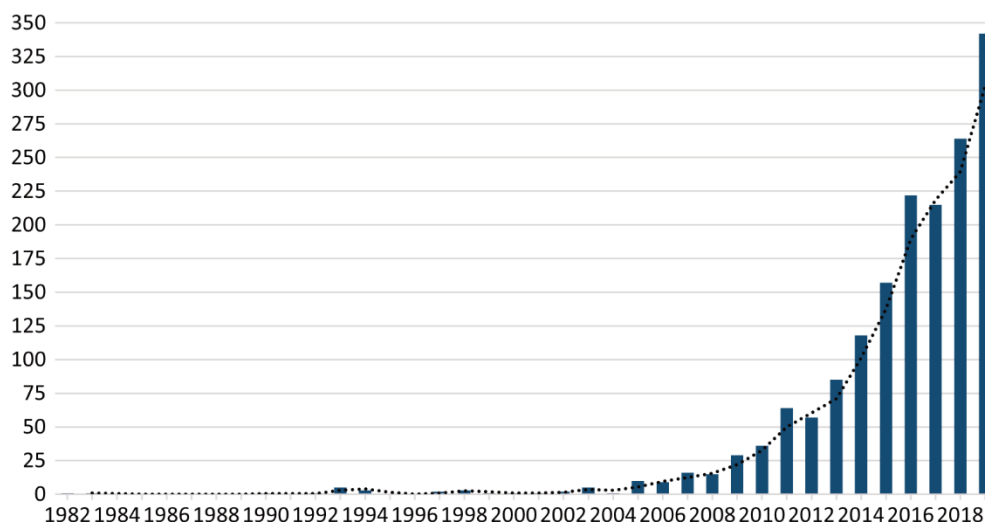
Figur 1. Deweys forskningstrin sammenholdt med projektets faser (Dewey, 1938, s. 106–116). Egen tilvirkning.

2 Robusthed i organisationer – feltet åbnes

Feltet åbnes med en gennemgående litteratursøgning. Med en søgning på ord som robust, robusthed, resiliens (engelsk: *resilience*, *resiliency* og *robustness*) kombineret med begreberne: organisation, fællesskab og kollektiv (engelsk: *organization*, *organisation*, *community* og *collective*) i databaser som: Jstore, Elsevier, eLibrary, ProQuest, Google Scholar og AUB's samlede database. Litteraturen centrerer sig omkring teori og undersøgelser, som omhandler; hvordan robuste organisationer udvikles i relation til kritiske situationer i form af samfundskriser, medarbejderstress/flugt, organisationstransformationer etc. Igennem søgningen fremstod 40 artikler og fire bøger særligt relevante, da de alle centrerer sig omkring forståelsen af organisationers og fællesskabers robusthed, eller hvordan robusthed kan udvikles i en organisatorisk kontekst. Herfra formede der sig en såkaldt litteratursøgnings-sneboldeffekt, hvorved der fremstod en kontekstualisering af relevante forskere på feltet. Med den begrænsede plads fremdrages fem studier, som hver især bibringer deres unikke bidrag til forståelsen af feltet for organisatorisk robusthed.

2.1 Resilienslitteratur

De tyske og amerikanske forskere Sebastian Raetze, Stephanie Duchek, M. Travis Maynard og Michael Wohlgemuths litteraturstudie fra 2021 om *Resilience in Organization* beskriver, hvordan litteraturen på feltet har udviklet sig anseligt (figur 2).



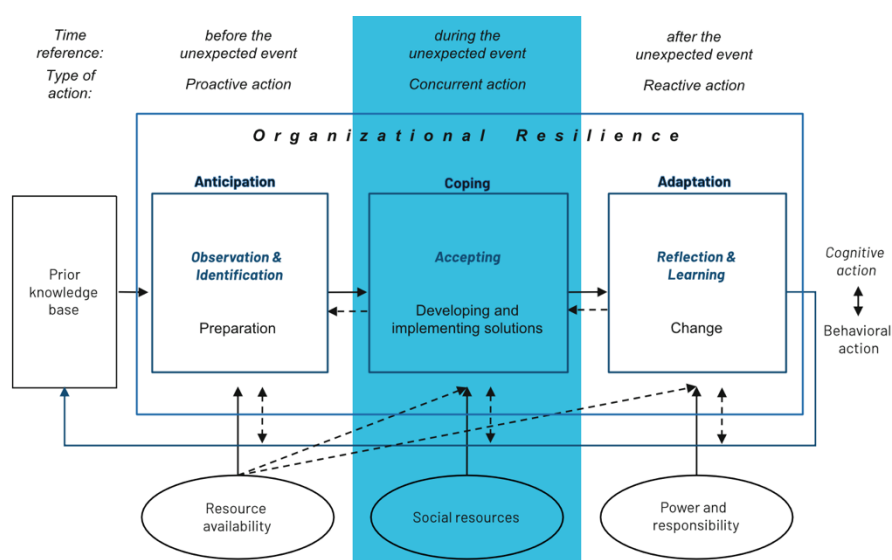
Figur 2. Årligt antal af publikationer af "Organisation-Related Resilience (1982-2019). (Raetze et al., 2021, s. 2).

Studiet begrunder, hvordan den stigende forskning i resiliens har øget begrebets kompleksitet. I artiklen fremføres det, hvordan robusthedsforskningen oftest præsenteres med udgangspunkt i to forskellige forståelser; 1. Som indvirkning af en krise, hvorefter der returneres til status quo eller 2. Hvor der udover restaurering omfattes udvikling af nye kapaciteter og en udvidet evne til at kapere forandringer og endda skabe nye muligheder. I det nævnte litteraturstudie deler forfatterne resiliens op i 10 forskellige klynger, og det ses herved, at feltet er præget af en anselig brede (Raetze et al., 2021). Studiet fremstiller en nuanceret og gennemgribende forståelse af organisatorisk robusthed som forskningsmæssigt begreb, som lægger fundamentet for forståelsen i nærværende speciale. Hertil er studiet anvendt til at få en større forståelse af de centrale forskere på feltet, som bl.a. Weick (1993) og Lengnick-Hall and Beck (2011), som begge anvendes i specialet (se afsnit 2.3 og 3.1).

2.2 Organisationens resiliensstadier

Den tyske organisationsforsker, Stephanie Duchek (2020), som er medforfatter til det netop fremstillede studie, nuancerer begrebet og forskningen i robusthed i sin egen artikel *Organizational resilience: a capability-based conceptualization*. Hun kalder på mere forskning på feltet, da den nuværende forskning mangler en dybere forståelse af, hvordan processuelle tilgange og robusthedsstadier kan underbygge udviklingen af robusthed i organisationer (Duchek, 2020). Hvormed relevansen af dette studie underbygges.

I sin søgen præsenterer Duchek (2020) en forståelse af, at robuste organisationer forholder sig både til læring fra fortiden, fokus på nutiden og forberedelse til fremtiden. Hun ser således robuste organisationer som organisationer, der lærer gennem tilpasning og transformation. Hun betegner dette med tre stadier; 1. *Anticipation*/Forventningsstadiet, 2. *Coping*/Tilpasningsfasen til 3. *Adaption*/Mestringsfasen (Duchek, 2020; figur 2). Duchek (2020) præsenterer således en lærende tilgang, hvor organisationer udvikler deres robusthed gennem forskellige faser og gennem disse opbygger deres robusthed kausalt. I relation til specialet fremstår faserne særlig relevante, da de, udover at fremstille en organisatorisk proces, også kan anskues som en mere individuel læringsproces. Her udvikler den individuelle medarbejder sin robusthed gennem håndteringen af kritiske situationer, der skaber læring gennem faserne (figur 3).



Figur 3. Resiliensudvikling i Ducheks forståelse (2020, 224). Egen grafisk opdatering af figur.

Duchek (2020) fremdrager hvordan, robuste organisationer arbejder med decentralisering, selvorganisering og delt beslutningstagning, for at de kan reagere hurtigt i kriser. Hertil kommer, at medlemmer oplever et ansvar overfor organisationens trivsel og heraf vil handle i kriser (Duchek, 2020). Her inddrager hun bl.a. Karl Weicks og Karen M. Sutcliffes (2015) forståelse af *High reliable organisations*, som netop fremstår som en lærende organisation, der proaktivt imødegår potentielle kriser. Denne teori kan herved ses som relevant for denne undersøgelse.

I relation til nærværende projekt fremstår det særlig relevant, hvordan Duchek (2020) arbejder med en lærende tilgang, hvor individerne bliver centrale medspillere, hvilket også ses som omdrejningspunktet for denne undersøgelse. Hendes cirkulære forståelse af udviklingen af kapacitet i håndteringen af kriser fremstår som en relevant model i relation til tegnestuen, som netop vil kunne opbygge ressourcer igennem en struktureret tilgang til krisehåndtering. Hertil kommer relevansen af at implementere et fokus på decentralisering og delt beslutningstagning samt have de rette ressourcer til rådighed i kritiske situationer. I det følgende afsnit fremstilles en mere konkret tilgang til, hvordan den organisatoriske robusthed kan udvikles.

2.3 HR som robusthedsskabende faktor

De amerikanske professorer og organisationsforskere, Cynthia A. Lengnick-Hall, Tammy E. Beck, og Mark L. Lengnick-Hall, fremkommer allerede i 2011 med en relevant litteraturbaseret artikel om, hvordan Human Ressource (HR) kan agere robusthedsskabende for organisationer. Studiet fremstår særlig relevant med sit brede fokus, som, udover strategiske overvejelser, også indbefatter overvejelser, der er mere medarbejdere centreret. Det trækker også på forståelser fra den individuelle robusthed med grundlag i et longditunalt studie af hawaianske børns udviklings af robusthed, som viser følgende faktorer for robuste individer: Problemløsningsevner, gunstige opfattelser, positiv forstærkning og stærk tro. Disse fund forankrer en forståelse af, at modstandskraft eller robusthed er en evne, der kan udvikles bevidst (Werner & Smith, 2001). Dette underbygger hertil specialets relevans, da der herved argumenteres for, at der gennem håndtering af kritiske situationer kan opbygges robusthed. Forfatterne refererer ligeledes til, hvordan resilienstræning, afprøvet hos Navy Seals, udvikler deltagernes robusthed gennem træning i krisesituationer, som herefter styrker deres robusthed og selvtillid i relation til at kunne håndtere og opdage kriser (Lengnick-Hall et al., 2011). Selvom dette speciale ikke søger at designe træningsforløb, forekommer denne viden relevant. Dette da der gennem opsætning af refleksive dialogiske processer efter

en kritisk situation, sandsynligvis også vil kunne skabes en form for efterrationalisering, som kan have en trænende effekt i form af håndteringen af kritiske situationer.

Forfatterne konkluderer, at en robust organisation må arbejde med kognitive, adfærdsmæssige og kontekstuelle evner og rutiner, hvilket forfatterne lægger op til, at HR integrerer i organisationen (Lengnick-Hall et al., 2011, s. 245). I tabel 1 ses et overblik over artiklens forslag til, hvordan HR kan udvikle en kapacitet for robusthed.

Tabel 1

HR's mulighed for at øge en organisations robusthed (Lengnick-Hall et al., 2011 s. 249).

Dimension of organizational resilience	Desired employee contributions	HR principles	HR policies
Cognitive dimension	▪Expertise ▪Opportunism ▪Creativity ▪Decisiveness despite uncertainty ▪Questioning fundamental assumptions ▪Conceptualizing solutions that are novel and appropriate	▪Develop a partnership orientation with employees. ▪Localize decision making power. ▪Create fluid team-based work and job design. ▪Build relational rather than transactional relationships with employees. ▪Minimize rules and procedures. ▪Hire to ensure a range of different experiences, perspectives, paradigms, and competencies are available in the workforce. ▪Place a high value on pluralism and individual differences. ▪Invest in human capital. ▪Use both formal and informal social integration mechanisms.	▪Selective staffing ▪Job security ▪Cross-functional work assignments ▪Broad recruiting sources ▪Continuous developmental opportunities ▪Teamwork ▪Group-based incentives ▪Continuous socialization
Behavioral dimension	▪Devising unconventional, yet robust responses to unprecedented challenges ▪Combining originality and initiative to capitalize on an immediate situation ▪Sometimes following a dramatically different course of action from that which is the norm for the organization ▪Practicing repetitive, over-learned routines that provide the first response to any unexpected threat ▪Taking actions and making investments before they are needed to ensure that an organization is able to benefit from situations that emerge	▪Develop a culture of organizational ambidexterity. ▪Create a climate of open communication and collaboration. ▪Encourage problem solving processes tied to organizational learning. ▪Encourage knowledge sharing. ▪Enable rapid deployment of human resources. ▪Emphasize worker flexibility. ▪Encourage individual hardiness. ▪Encourage reflective practices ▪Eliminate organizational borders.	▪Experimentation (freedom to fail) ▪After action reviews/Lessons learned ▪Open architecture ▪Human resource and coordination flexibility ▪Fitness/wellness ▪Broad job descriptions ▪Employee suggestions ▪Cross-departmental task forces
Contextual dimension	▪Developing interpersonal connections and resource supply lines that lead to the ability to act quickly ▪Sharing information and knowledge widely ▪Sharing power and accountability	▪Encourage social interactions both inside and outside the organization. ▪Nurture a climate of reciprocal trust and interdependence. ▪Develop facilitative communication structures. ▪Develop self-management and self-leadership capabilities. ▪Emphasize contributions and outcomes rather than tasks. ▪Encourage an organizational orientation. ▪Reinforce organizational citizenship, personal accountability, and power based on expertise rather than hierarchical position. ▪Create broad resource networks.	▪Joint employee-customer teams and networks ▪Empowerment ▪Open communication ▪Results-based appraisals ▪User-friendly, accessible, integrated information systems

Artiklen påpeger vigtigheden af, at organisationen lærer af egne fejl og gerne i form af double-loop-læring (Argyris, 1999 i Lengnick-Hall et al., 2011), hvor fejlen ikke bare rettes, men aspirerer til udvikling af organisatoriske forandringsstrategier og fremme af dynamiske evner (Lengnick-Hall et al., 2011). Forfatterne argumenterer for, at psykologisk sikkerhed i jobbet er nødvendigt, for at medarbejdere og ledere tør tage risiko i stressede situationer. Derfor skal udviklingen af robusthed ske, før en krise indtræffer (Lengnick-Hall et al., 2011).

Selvom der kan argumenteres for, at udviklingen af robusthed vil være en økonomisk udgift, vil der dog også kunne argumenteres for, at robuste organisationer læner sig op ad high performance work practices (Lengnick-Hall et al., 2011). Dermed kan implementeringen af disse praksisser være et økonomisk gode, da de vil påvirke de ansatte til at blive bedre til at skabe stærke mellem menneskelige bånd, individuel modstandskraft og effektiv vidensbaseret ledelse, ritualiseret opfindsomhed, brug af handling til at forme kognition, kontraintuitiv tænkning og innovation (Lengnick-Hall et al., 2011).

Specialets fokus på at udvikle principper og politikker, som styrker robustheden i organisationen, fremstår centrale i relation til tegnestuen. Selvom tegnestuen ikke har en HR-afdeling, kan ledelsen ses som relevante rollemønstre, der kan opstille robusthedsstyrkende rammer gennem relevante strukturer. De økonomiske ressourcer ses at være en hindring hos tegnestuen, som har svært ved at prioritere tid og ressourcer til de nødvendige processer. Jeg vurderer dog, at Lengnick-Hall et al. (2011) artikel fremkommer med stærke argumenter for relevansen af at prioritere tid og ressourcer til skabelsen af robuste organisationer.

2.4 Resiliens i fællesskaber

Fra forskning i robuste organisationer trækkes der nu på et studie omkring robuste fællesskaber i lokalsamfund. Et israelsk kvantitativt studie af Dmitry Leykin, Mooli Lahad, Odeya Cohen, Avishay Goldberg og Limor Aharonson-Daniel (2013, s. 313) har udviklet et spørgeskema betegnet: *Conjoint Community Resiliency Assessment Measure*, herefter CCRAM. Studiet har 1052 deltagere mellem 18-86 år, og er udført mellem 2011-2012 (Leykin et al., 2013). Selvom studiet arbejder med en anden robusthedsforståelse end dette studie: *Resilience is defined as the ability to quickly return to routine* (Leykin et al., 2013, s. 315), fremtræder studiet med en relevans i relation til studiets fund af fem væsentlige faktorer for robuste fællesskaber. Disse er: Leadership factor, Collective efficacy factor, Preparedness factor, Place attachment factor and Social trust (figur 4).

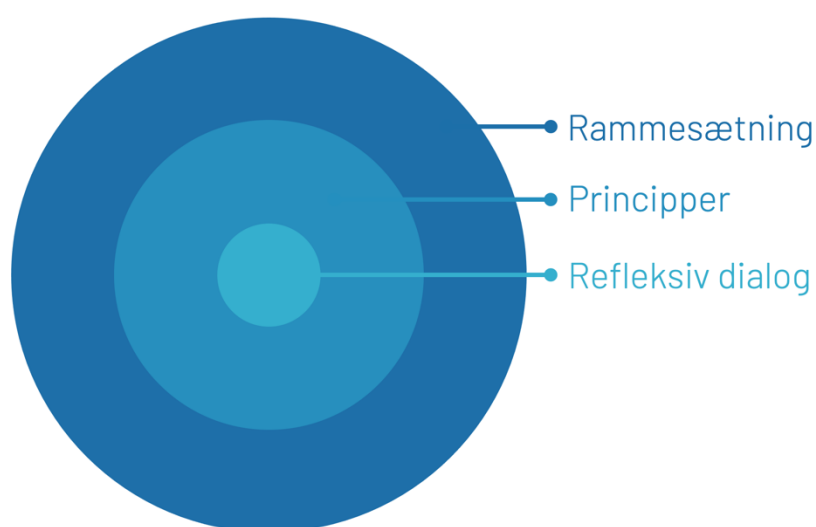
Selvom studiet omhandler samfundsmæssig robusthed, anslår jeg, at de fem faktorer er relevante i andre situationer. Igennem et af undertegnede tidligere feltstudier hos Kaospiloterne, omhandlende robusthed i det online læringsrum, behandlede jeg netop ovenstående fem faktorer i relation til kollektiv og individorienteret robusthed. Her fremstod en sammenhæng mellem de fem faktorer og holdets kollektive robusthed (Hornbech, 2021). Denne forskning danner fundamentet for relevansen af opdeling af robusthed i rammer, principper og reflektiv dialog, hvilket skildres i det følgende afsnit.



Figur 4. Faktorer for robuste fællesskaber (Leykin et al., 2013, s. 315). Egen tilvirkning.

2.5 Rammer, principper og reflektiv dialog

Med udgangspunkt i et feltstudie med fokus på skabelse af robusthed i det online miljø hos Kaos-piloterne i Aarhus fremkom min forskning med en forståelse af en opdeling af robusthedsprocesser på tre niveauer (Hornbech, 2021). Den første er rammesætning, hvor organisationens ledelse fremsætter robusthedsskabende rammer baseret på tillid til individet, plads til autonomi, individuel erkendelse og samhørighed. Her giver organisationen også plads til, at individet kan opleve udfordringer, falde og efterfølgende rejse sig igen. Rammerne opsættes af ledelsen, da det vurderes, at denne gruppe har de relevante beføjelser (Hornbech, 2021). Det andet niveau omhandler fælles udarbejdning af principper for sameksistens udarbejdet af deltagerne selv, som skaber en fælles handleviden (Hornbech, 2021). Principperne kan f.eks. være aftaler om, at vi hilser på hinanden hver morgen, vi er deltagere i møderne, vi hjælper hinanden etc. For at styrke den fælles og individuelle udvikling af robusthed, gennemførtes reflektive dialogiske processer, som det tredje niveau. Disse ligger op til individuel og fælles evaluering af samarbejdet, fællesskabet og den kultur, som eksisterer samt udvikling af dette. Uden disse fælles refleksionsprocesser ville holdet ikke kunne opleve en *agency and adaptability* (Hornbech, 2021, s. 8; Lyons et al., 2016, s. 66). Figur 5 illustrerer, hvordan robusthedsskabende rammesætning fra ledelsens side underbygger skabelsen af principper for robust sameksistens. Disse gør det muligt at lave autentiske og styrkende refleksionsprocesser gennem reflektiv dialog, der opbygger den individuelle og kollektive robusthed.



Figur 5. Robusthedsskabende processer i organisationen. Egen tilvirkning.

3 Teori

I det følgende afsnit præsenteres projektets to hovedteorier. Den første består af Karl Weick og Kathleen M. Sutcliffes (2015) forståelse af High Reliability Organizations, som anvendes som en organisatorisk vinkel. Den anden fremkommer af psykologerne Cary L. Cooper, Jill Flint-Taylor og Michael Pearn (2013) analyse af udviklingen af individuel robusthed i organisationer. Via en kombination af disse teorier søges det at opnå en pragmatisk forståelse af, hvordan robusthed i organisationer kan udvikles.

3.1 High reliability organizations

Managing the unexpected is an ongoing effort to define and monitor weak signals of potentially more serious threats and to take adaptive action as those signals begin to crystallize into more complex chains of unintended consequences.

(Weick & Sutcliffe, 2015, s. 3)

Således betegner organisationsforskerne Weick og Sutcliffe (2015) deres forståelse af *reliability*, på dansk; *pålidelige*, i forbindelse med deres forskning i *High reliability organizations* (herefter HRO). HRO fremdrages af flere studier som relevant i udviklingen af organisatorisk resiliens (Duchek, 2020; Kayes, 2015; Lee et al., 2013; Raetze et al., 2021). Teorien centrerer sig om, hvordan organisationer kan udvikle deres opmærksomhed omkring sig selv som organisation og herved registrere kriser og udfordringer, inden de eskalerer (Weick & Sutcliffe, 2015).

Selvom Weick og Sutcliffes (2015) forskning spænder bredt, afgrænses der her til deres forskning i HRO, som sammenholdes med Weicks (2001) forskning i, hvordan forandringer i organisationer gennem small wins, på dansk små sejre, kan danne fundament for større forandringer. Det

vurderes her, at selve udviklingen af robusthed i organisationer med fordel bør forekomme igennem små forandringer, set som små sejre.

3.1.1 HRO

HRO-konceptet er bygget på forskellige casestudier med særlig fokus på krisehåndtering som; sikring af operationer på hangarskibes cockpit, generering og transmission af elektrisk strøm og flyhåndtering fra flyvekontrolcenter til at kontekstualisere krisehåndtering og det som med et dansk ord kan betegnes rettidig omhu (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 2). Forskningen relaterer sig imidlertid til en bred række af industrier, hvorved forskningen fremstår som relevant for at øge forståelsen af, hvordan organisationer generelt kan opnå en større robusthed.

Weick og Sutcliffe (2015, s. 96) argumenterer for at *anticipation*, på dansk forventning, bliver et væsentlig element i definitionen på udviklingen af robusthed, da de i deres teori fokuserer på kriser, som er overraskende. Herved fokuseres der på kriser, som allerede er sket, hvorved organisationen altid ses at være bagefter. En robust organisation skal derfor holde fejl små, improvisere rundt om fejlene for at få systemet til at fungere og absorbere forandringer, mens de fortsætter arbejdet (Weick & Sutcliffe, 2015). Udviklingen af robusthed kræver således en lærende tilgang, hvor organisationen lærer at forudse kriser og handle på dem. Weick og Sutcliffe (2015) beskriver dette således: *A commitment to act in these ways is a commitment to improve both one's generalized capacity to learn and one's ability to act during disturbances to mitigate them without losing adaptability.* (s. 96). Med udgangspunkt i citatet skal tegnestuen udvikle sin lærings- og handlekapacitet for at blive en mere robust organisation. Der må imidlertid ikke udvikles rigide strukturer, der resulterer i, at de ikke kan handle på kriserne.

Weick og Sutcliffe (2015) relaterer deres forståelse til jazzmusikeren som robust improviserer og omstrukturerer en simpel melodi. Robusthed omhandler en kombination af evnen til at improvisere, men også at anvende trænedte strukturer, der kan styrke handlekompetencen (Weick & Sutcliffe, 2015). Robusthed består således i, at de ansatte arbejder med de ressourcer, de har, for at spotte udfordringer og herefter handle for at løse dem.

Weick og Sutcliffe (2015) opdeler udviklingen af HRO i fem principper:

1. **Proaktiv tilgang til fejl:** Fokus på at opdage fejl og symptomer på udvikling af kriser og en kultur, som ser opdagelsen af fejl som noget positivt. Derfor anerkendes værdien af, at HRO-medarbejdere er skeptiske og mistænksomt stille i perioder, da denne tilgang netop kan øge sandsynligheden for rettidig omhu. Der må således ikke være noget, der betegnes dårlige nyheder, da dette kan hindre ansatte i at bringe de opdagede tegn på kriser.
2. **Modvilje mod at simplificere:** Forenklinger kan forekomme relevante for at skabe overblik, men i relation til krisehåndtering kan de hindre løsningen, da der ikke skabes nuancerede billeder af situationen.
3. **Sensitivitet i forhold til driften:** Fokus på anomalier fremstår relevant at holde sig for øje, da det repræsenterer spor, der ikke passer ind i den normale serie af hændelser. Disse bør foregribes, mens de er håndterbare. Hertil fremstår relevansen af at fremkomme med bekymringer og fokusere på vigtigheden af at udvikle en organisation, hvor spor på kriser ikke bare normaliseres og herved ignoreres.
4. **Forpligtelse til robusthed:** Oplevelsen af kriser er en uundgåelig del af organisationer, derfor er det væsentligt at foregribe nye kriser ved at lære af fiaskoer og tidligere kriser samt udvikle en følsom opfattelsesevne overfor udviklingen af kriser. Essensen af robusthed ses her at være organisationens evne til at bibeholde eller genvinde en dynamisk stabil tilstand, som gør det muligt at fortsætte driften efter en kritisk situation og/eller i nærvær af en vedvarende stress.
5. **Respekt for ekspertise:** Respekt for eksperter er relevante i en HRO, da dette både muliggør en større sensitivitet, men også øger muligheden for at handle på de problematikker, der viser sig. Derfor er viden omkring roller og ekspertiseområder centrale.

I specialet forstås udviklingen af robusthed som inkluderende af alle fem principper. Dette da det vurderes, at robusthed ikke kun omhandler læring af kritiske situationer, men også vedrører en proaktiv tilgang og opmærksomhed på kritiske situationer samt håndtering af disse. Det kan imidlertid diskuteres, om de fem principper reelt adskiller sig nævneværdigt fra hinanden, da f.eks. en proaktiv tilgang til fejl (nr. 1) og sensitivitet i forhold til driften (nr. 3), kunne simplificeres til en proaktiv tilgang gennem en sensitiv fokusering på fejl, da jeg vurderer at driften ligger implicit i

denne forståelse. Hertil kan en bogstavelig læsning af Weick og Sutcliffes (2015) teori også fremstille en HRO som en organisation med en skeptisk og mistænksom organisationskultur, hvor alle beskriver alt i detaljer og det meste af tiden fokuseres på potentielle udfordringer samt at lære af disse, hvilket kunne problematisere en prioritering af driften. Det antages imidlertid, at forfatterne ansporer til, at dette fortolkes ind i en virkelig praksisramme, hvor organisationen bør arbejde med en reflekteret balance.

Weick og Sutcliffe (2015) analyserer lederens rolle og beskriver denne med følgende elementer; at skabe mening, organisere og netop være åben overfor feedback i kritiske situationer. Hertil påpeges det, hvordan individer, som arbejder med HRO eller robusthed i organisationer, bør beskyttes og anerkendes som investeringer i robusthedsniveauet i organisationen. Dette fremstår særligt relevant, når disse fremkommer med negativ information (Weick & Sutcliffe, 2015). Det vurderes her at Weick og Sutcliffe (2015), forsøger at fremstille en pragmatisk tilgang til hvordan organisationer bør agere for at kunne håndtere kritiske situationer. Som I Dewey (1938) forståelse netop omhandler at skabe videnskabelig viden om god praksis. Deres fremstilling kan imidlertid fremstå opskriftpræget med fem trin, hvorved specialet tager hensyn til dette igennem en nuanceret og kritisk forståelse.

3.1.2 Mindful organisationer

En del af Weick og Sutcliffes (2015) forståelse af HRO omhandler skabelsen af mindful organisationer, som er opmærksomme på deres egne processer og eventuelle kriser og udfordringer, også dem, som kun viser sig gennem små anomalier eller spor. Weick og Sutcliff (2015) har derfor konstrueret en måling på ni kvantitative spørgsmål med fokus på, hvordan de ansatte i virksomheden arbejder (figur 6). Spørgsmål lyder: Hvor godt beskriver de følgende udsagn din arbejdsplads? med kategorierne: 1 = slet ikke, 2 = I nogen grad og 3 = i høj grad (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 43). Disse lægges sammen, og Weick og Sutcliffe definerer, at en organisation med en score over 22 point er en stærk mindful organisation, mens en score på 14-22 er moderat og en score på under 14 begrundes, at der bør handles.

How well does each of the following statements describe your work unit, department, or organization? Enter next to each item below the number that corresponds with your conclusion: 1 = not at all, 2 = to some extent, 3 = a great deal.

1. We have a good "map" of each other's talents and skills. _____
2. We talk about mistakes and ways to learn from them. _____
3. We discuss our unique skills with each other so we know who has relevant specialized skills and knowledge. _____
4. We discuss alternatives as to how to go about our normal work activities. _____
5. When discussing emerging problems with coworkers, we usually discuss what to look out for. _____
6. When attempting to resolve a problem, we take advantage of the unique skills of our colleagues. _____
7. We spend time identifying activities we do not want to go wrong. _____
8. When errors happen, we discuss how we could have prevented them. _____
9. When a crisis occurs, we rapidly pool our collective expertise to attempt to resolve it. _____

Scoring: Add the numbers. If you score higher than 22, your firm's *mindful organizing* practices are strong. If you score between 14 and 21, your firm's mindful organizing practices are moderate. Scores lower than 14 suggest that you should actively be thinking of ways to improve your firm's mindful organizing practices.

Figur 6. Undersøgelse af mindful organisationer igennem en kvantitativ vurdering (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 43).

Rationalet bag disse spørgsmål kan være at afdække alle fem principper gennem en forståelse af, om organisationens medlemmer er mindful eller opmærksom i relation til at kunne defineres som en HRO. I det følgende relateres de ni spørgsmål til de tidligere nævnte fem principper.

Det vurderes, at spørgsmål 1, 3, 6 og 9 afdækker medlemmerne i organisationens viden om og anvendelse af ekspertområder (5. princip). Spørgsmål 2 og 8 afdækker, om organisationen lærer af deres fejl (4. princip). Spørgsmål 4 afdækker organisationens omstillingsparathed, og spørgsmål 5 og 7 undersøger organisationens fokus på en proaktiv tilgang til fejl (1. og 3. princip). Med udgangspunkt i ovenstående forståelse kan der argumenteres for, at 2. princip „modvilje mod at simplificere” ikke undersøges gennem de ni spørgsmål. Hertil kan det også argumenteres for, at det 5. princip er overrepræsenteret. Spørgeskemaets reliabilitet kan hermed diskuteres, da det ikke afdækker alle områder af en HRO. Hertil kommer, at der kun anvendes en trepunkts likert skala, som begrænser respondentens nuancering af svarmuligheder. Jeg vil hermed problematisere denne metode, som Weick og Sutcliffe (2015) fremstiller, da den ikke leverer en nuanceret forståelse af organisationens mindfulnessniveau. Det vurderes dog, at metoden stadig giver en bred forståelse af aspekter af organisationens mindfulness og herigennem robusthed. Derfor

fremstår spørgeskemaet stadig relevant, men bør tilføjes andre opklarende spørgsmål, for at opnå en mere nuanceret forståelse. Det kan hertil diskuteres, hvor relevant organisationens samlede score fremstår, og om denne score reelt skaber en nuanceret forståelse af organisationens mindfulness niveau. Dette da der kan argumenteres for, at en organisation, der scorer højt, stadig kan have belæg for at udvikle deres mindfulness af andre årsager.

3.1.3 Små sejre

Weick skrev allerede 1984, hvordan „small wins” kan være relevante i forhold til at løse sociale problemer, eftersom sociale problemer, der opdeles i mindre dele, virker mere overskuelige og hermed skaber sejre. Weick (1984) definerer en small win således: *A small win is a concrete, complete, implemented outcome of moderate importance* (s. 43). Senere har han også relateret teorien til strategier i organisationer i sin bog *Making sense of the organization* (Weick, 2001).

Fordelen ved at skabe forandringer gennem små sejre, består i, at udfordringer opdeles i overkommelige skridt, som kan føre til små sejre, der motiverer til at fortsætte forandringen, da der opleves hurtig succes. Som Weick (2001) skriver: *The strategy of small wins could have a powerful impact on doubt. When people create controllable opportunities of modest size that produce visible and tangible outcomes* (s. 373). Denne tilgang kan være både meningsskabende og motive-rende, idet der ses bevis på muligheden for succes. De små sejre kan være med til at skabe mønstre, som organisationen kan følge og hermed øge forståelsen af, hvor organisationen skal hen (Weick, 1984). Weick (2001) beskriver det også som *just in time strategi* (s. 352), hvor organisationen, fremfor at planlægge store forkromede strategier, i stedet fokuserer på små hurtige analyser. Disse kan efterfølgende skabe sejre, som kan underbygge en fælles meningsskabelse af, hvad organisationen sigter mod (Weick, 2001).

Aktionsforskningsdesignet i nærværende speciale tager således udgangspunkt i læring og forandring i form af små skridt, som hver især kan vise vejen for en øget organisatorisk robusthed. Tiltagene skal ses som individuelle kulturbærende forandringspunkter, som samlet set vil understøtte en mere robust organisatorisk kultur uden for store forstyrrelser.

3.2 Individuel robusthed

For at nuancere organisatorisk robusthed, er det nødvendigt at forholde sig til den individuelle robusthed, da det netop er individer, som „er” eller „bærer” organisationen (Stegeager & Laursen, 2011). Uden medarbejdernes robusthed, ville der ikke være nogen proaktiv tilgang til fejl, læring af fejl eller de andre principper, som Weick og Sutcliffe (2015, s. 6, 11 og 59) ræsonnerer. Relevansen af individuel robusthed ses således som fundamental, eftersom robusthed ses som en funktion af sociale relationer og ikke en iboende egenskab (Kirkeby, 2017). Derfor må den individuelle robusthed understøttes og motiveres gennem en udvikling af en organisatorisk kollektiv robusthed, hvor organisationen opbygger rammer, principper og refleksiv dialog, der styrker individerne.

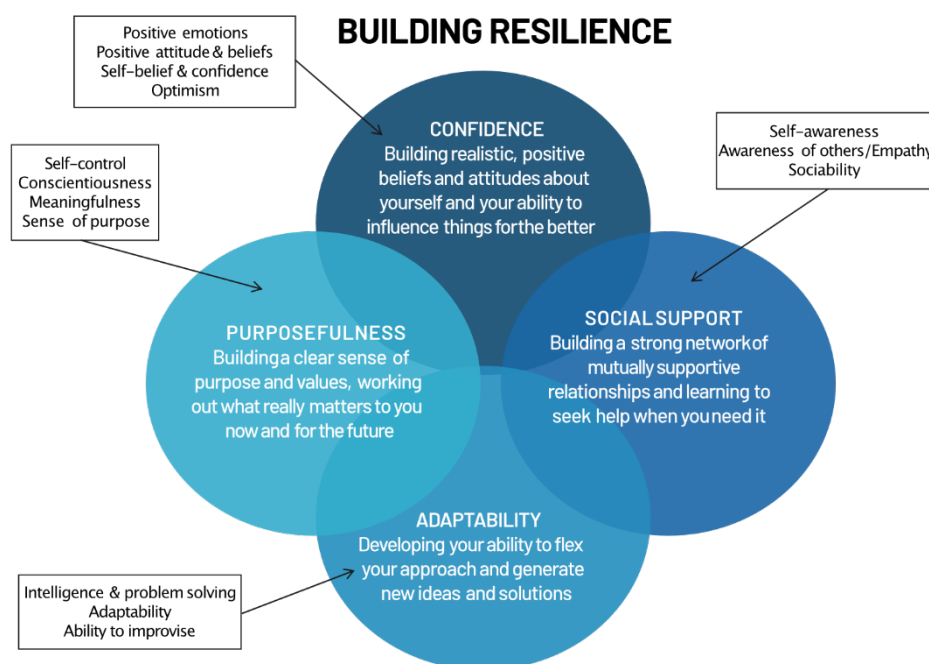
De engelske psykologer, Cary L. Cooper, Jill Flint-Taylor og Michael Pearn, analyserer robusthed fra et individbaseret perspektiv i en organisatorisk kontekst i deres bog *Building Resilience for Success: A Resource for Managers and Organizations* (2013). Bogen kan ses som en opsamling på relevante teorier, der kan anvendes til at belyse den individuelle robusthed i en organisatorisk kontekst. Bogens evidens bygger på forfatternes mange peer-reviewed artikler (Flint-Taylor et al., 2014; Robertson & Flint-Taylor, 2010; Saridakis et al., 2017; Tarba et al., 2019).

Cooper et al. (2013) definerer deres forståelse af robusthed som: *Resilience is being able to bounce back from setbacks and to keep going in the face of tough demands and difficult circumstances, including the enduring strength that builds from coping well with challenging or stressful events* (s. 15). Cooper et al. (2013) lægger således vægt på, at individerne opbygger styrker ved at gennemgå udfordrende oplevelser. Dette kan relateres til forståelsen af organisatorisk robusthed, som anvendes i nærværende speciale (se afsnit 1.3.1).

3.2.1 Opbygning af individuel robusthed

Cooper et al. (2013) beskæftiger sig både med forskning i hvilke personlighedstræk, der gør individer robuste og forskning om, hvordan robustheden udvikles. I dette speciale problematiseres det imidlertid, at konceptualisere robuste individer fra ikke-robuste individer. Da en sådan opdeling ikke reflekterer robusthed som en kompetence, der kan udvikles i relation til den enkeltes livsforhold. Der ses således bort fra bogens omtalte systemer som The Five-Factor Model (FFM) udviklet af Robert McCrae and Paul Costa (1991; 2008), som bl.a. kan anvendes som taksonomi for en vurdering af robusthedsbaserede personlighedstræk.

I stedet fokuseres der på komponentet som kan understøtte udviklingen af robusthed. Cooper et al.'s (2013) kontekstualiserer fire komponenter, der understøtter udviklingen af robusthed; 1. *Confidence* (Selvtillid), 2. *Social support* (Social support), 3. *Adaptability* (Tilpasningsevne) og 4. *Purposefulness* (Meningsfuldhed). De fire elementer stammer bl.a. fra Barbara Frederiksons (2003) forskning i positive emotioner og den skærmende effekt samt psykolog og forsker, Albert Ellis' (1991) forskning i sammenhængen mellem refleksion og emotioner. De fire komponenter ses alle at påvirke hinanden, som figur 7 illustrerer.



Figur 7. Opbygning af modstandskraft: De fire personlige robusthedsressourcer, som viser forholdet til de fælles personlige egenskabsstemaer (Cooper, et al., 2013, s. 41). Egen grafisk opdatering af figur.

Relevansen af de fire omtalte faktorer underbygges af Leykins et al.'s (2013) samfundsstudie, hvor det sociale, tillid til mestringssevnen og tilliden til ledelsen tæller som væsentlige faktorer. Det sociale nævnes også flere gange som robusthedsskabende faktor hos Lengnick-Hall et al. (2011). I relation til Weick og Sutcliffe (2015) argumenterer jeg for, at en medarbejder, der er selv-sikker og tror på egne evner og har en klar forståelse af egnet formål og værdier, netop vil være relevant i en HRO. Dette da en medarbejder, hvor disse personlighedstræk er styrket, i højere grad vil handle på anomalier, eftersom dennes selvtillid og egen oplevelse af meningsfuldhed vil

kunne medføre højnet tillid til og forståelse af egne kompetencer. Dette vil selvfølgelig være fun-
deret i en balance, da en medarbejder med meget høj selvtilid, også vil kunne vælge at ignorere
anomalier gennem troen på egne evner og fejlfrihed.

I relation til social support og tilpasningsevne beskriver Weick og Sutcliffe (2015) disse som
relevante elementer i forbindelse med viden om kollegaers ekspertiser og handlekompetence.
Det fremstår således relevant at udvikle rammer og principper på tegnestuen, som understøtter
udviklingen af disse fire komponenter (Cooper et al., 2013).

3.2.2 Stressfaktorer og organisatorisk robusthed

Cooper et al. (2013) relaterer stress og robusthed og fremstiller ASSET framework udviklet af den
engelske psykologiforsker Sheena Johnson (2009). ASSET framework måler, hvordan forskellige
faktorer påvirker stress hos medarbejdere i organisationer (Johnson, 2009). Dette redskab omfat-
ter seks faktorer, som forfatterne ser som relevante i forhold til at styrke den individuelle ro-
busthed. De seks faktorer lyder: 1. *Ressources and communication* (Ressourcer og kommunika-
tion), 2. *Control* (kontrol), 3. *Work life balance + workload* (Arbejdslivsbalance), 4. *Job security and
change* (Jobsikkerhed og forandring), 5. *Work relationships* (Arbejdsrelationer) og 6. *Job condi-
tions* (Arbejdsforhold) (Cooper et al., 2013; Johnson & Cooper, 2003, tabel 2).

Tabel 2

Grundlæggende påvirkninger på arbejdspladsen (Cooper et al., 2013, s. 49).

Main sources of pressure and support in the workplace (ASSET factors): defined in terms of optimum conditions
Resources and communication Visible leadership, good provision of information, resources and development
Control Having a voice and influence over what is done and how
Work life balance + Workload Healthy balance between work and home life; challenging but manageable work demands
Job security and change Organizational change is stimulating, helpful and well-managed
Work relationships Relationships constructive and collaborative but also stimulating/challenging
Job conditions An interesting, stimulating role with motivational rewards and working conditions

Integrationen af de seks faktorer i organisationens kultur kan ses som understøttende i relation til at skabe robuste rammer og fællesskabsorienterede principper i organisationen. Rammer og principper som gør, at organisationen kan stå sammen omkring løsning af kritiske situationer. I den henseende fremstår både punkt et og to; kommunikation og kontrol/indflydelse fundamental for, at processer og fejl kan bringes til de relevante interessenter. Hertil relateres relevansen i forhold til at kunne evaluere fejl samt optimering af processer, som Weick og Sutcliffe (2015) påpeger vigtigheden af. Kontrol, indflydelse og mening må ses at være relevante i forbindelse med medarbejderens engagement i forhold til arbejdspladsen og hertil at handle i kritiske situationer. Disse behov underbygges bl.a. af motivationsforsker og lektor, Ib Ravns (2008), forskning i mening med arbejdslivet.

Balancen mellem arbejdsliv og fritid må også anerkendes som en fundamental del af organisationskulturen, selvom mange organisationer stadig kæmper med balancen (Overgaard, 2021; Toldam, 2020). Jeg vurderer, at dette er særligt centralt i relation til kriser, hvor dette element kan bringes i ubalance, hvorved medarbejdernes robusthed mindskes, når den relevante hvile ikke kan tilgodeses (Mygind et al., 2017). Cooper et al. (2013) påpeger, at selvom stress ofte kan anskues at være negativt, kan stress også være positivt. Dette kan f.eks. være i form at håndtere kriser, hvor hjernens kemikalier hjælper til at handle (Prehn, 2018). Hvis dette udfoldes over længere perioder, bliver det imidlertid negativt og sænker individernes robusthed (Cooper et al., 2013; Mygind et al., 2017). I relation til Weick og Sutcliffe (2015) er det således relevant at problematisere den skepticisme og fokus på fejl, da denne kan resultere i en overopmærksomhed, som kan skabe konstant øget stress. Hertil kan en skeptisk kultur også mindske den kollektive og individuelle mestringsevne, som Leykins et al. (2013) påpeger relevansen af. Som Fredricksons (2010) forskning begrundes, har individer med en positiv tilgang en mere kreativ tilgang til problemløsning, hvilket i relation til Weick og Sutcliffes (2015) teori, må antages at være relevant. Jeg anslår derfor, at der arbejdes med en balance, hvor opmærksomheden på fejl og anomalier primært styrkes af strukturerede processer, som integreres i arbejdsdagen, og som ikke skaber en overfokus på skepticisme. I stedet skal der skabes strukturerede vaner, der sikrer, at fejl og små kriser gribes, når de opstår.

I relation til den fjerde faktor „Jobsikkerhed og forandring“, problematiserer jeg netop dette i mit forord. Her skriver jeg, at den manglende understøttelse af dette i min tidligere beskæftigelse,

er min motivation for denne undersøgelse. Jeg ser, at støttende og robusthedsskabende strukturer er særligt relevante i relation til forandringer, hvilket Weick og Sutcliffe (2015) også underbygger gennem deres forståelse af at udvikle strukturer og træne krisehåndtering. Det kan imidlertid problematiseres, om omstruktureringer medregnes som kriser i moderne organisationer. Jeg vil her argumentere for, at de bør medregnes, idet de kræver vanebrud og er ressourcekrævende i relation til omstillingerer.

Punkt fem og seks „Arbejdsrelationer og arbejdsforhold” vurderer jeg i relation til kommunikation og kontrol, er grundlæggende, således at medarbejderne er motiverede og oplever at blive udfordret tilpas (Cooper et al., 2013; Deci & Ryan, 2014). Det kan relateres til definitionen af robusthedsbegrebet, hvor robustheden hos både individer og organisationer udvikler sig, når en kritisk situation gennemgås og læres af. Herved skabes en positiv læring og erfaring, som kan styrke robustheden. Hvis udfordringen er for stor, vil den derimod kunne nedbryde robustheden både hos den enkelte og i organisationen, idet troen på, at kriser kan løses, mindskes (Lengnick-Hall et al., 2011). Weick og Sutcliffe (2015) skriver netop, at hvis medarbejderne skal kunne improvisere som en jazzmusiker, må medarbejderne have muligheder for at agere. Derfor skal medarbejderne have de nødvendige kompetencer og ressourcer stillet til rådighed i form af arbejdsforhold og arbejdsrelationer. I relation til „Arbejdsforhold” påpeger Cooper et al. (2013), hvordan lederen bør fungere som rollemodel også under kritiske situationer, hvor denne bør agere konstruktivt og yde support til medarbejderne. Lederen bør decentralisere ved at give medarbejderne medbestemmelse i planlægning, beslutningstagning og problemløsning samt sætte diskussioner om krisehåndtering og robusthed på dagsordenen (Cooper et al., 2013).

Cooper et al. (2013) skriver, at den bedste måde at drage fordel af investeringen af ressourcer i robusthedstræning og -udvikling er ved at gøre det til en fundamental del af kulturen, og her skal der fokuseres på år og ikke måneder. I relation til udviklingen af robusthed sætter de hertil fokus på små skridt frem for store mål (Cooper et al., 2013), hvilket kan relateres til Weicks (1984) forståelse af små sejre.

4 Metode

I dette afsnit belyses de metodiske rammer som projektet udfolder sig indenfor. Med udgangspunkt i et pragmatisk videnskabsteoretisk fundament søges det gennem et aktionsforskningsdesign at forbedre muligheden for praksishandlen i organisationen.

4.1 Aktionsforskning

Aktionsforskning vurderes at være en relevant tilgang til dette studie qua feltet samt den pragmatisk orientering, hvor sprog, handling og en holistisk tilgang bliver centrale principper. Jeg har tilladt mig at lade mig inspirere af forskellige aktionsforskningsmæssige praksisser som pragmatisk aktionsforskning af Greenwood & Levin (2006) og Howard Silvermans (2015) *Design thinking*.

I min position som forsker anvendes Greenwood & Levin's pragmatisk forståelse, hvor forskeren aktivt bidrager med input, løsningsforslag, teoretisk og metodisk viden og hermed ses som en som en „friendly outsider”. Forskeren har ikke den praktiske viden, men deltager på lige fod med deltagerne i udviklingen af viden (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2018). I denne aktionsforskningsproces ses det, hvordan jeg som forsker besidder den teoretiske viden om organisatorisk og individuel robusthed, facilitering og aktionsforskning. Jeg har imidlertid begrænset viden om, hvordan den konkrete tegnestue operer, og hvordan tegnestuer generelt kan øge den organisatoriske robusthed. Denne viden udvikles derfor i et samspil med alle deltagere i organisationen gennem aktionsforskningsprocessen.

Jeg må hertil anerkende min magtposition som forsker og facilitator, da min sproglige forståelse og kulturelle baggrund bliver definerende for, hvad der træder frem for mig (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2018). Dette vil påvirke, hvordan jeg anvender mit mandat til at designe processer og herigennem hvilken viden, der skabes herfra. Derfor må jeg arbejde med en ydmyg, åben og anerkendende tilgang, hvor spørgsmål og samarbejde bliver fundamentalt. Det anerkendes, at

det er relevant med en emergerende tilgang, hvor der kan opstå ændringer i processen (Jacoby Petersen & Østergaard, 2005). Processerne er derfor løbende blevet tilpasset og anerkendes som en emergerende proces, ligeså er min forståelse af forandringer i organisationer (Stegeager & Laursen, 2011).

Aktionsforskningsdesignet er bygget op med grundlag i Silvermans (2015) designproces, som kan ses som en nyfortolkning af Deweys (1938) seks pragmatiske trin. Silvermans (2015) design fokuserer på en udvikling af en ønsket praksis, hvilket relaterer til specialets formål, der kan betegnes som et ønske om at øge robustheden på tegnestuen gennem små eksperimentelle tiltag. Her arbejdes med en spiral forståelse, hvor faserne udvikler hinanden (figur 8).



Figur 8. Spiral proces inspireret af Silverman (efter Silverman, 2015 i Jensen, 2019). Egen tilvirkning.

Silverman kan beskrives at læne sig op ad værkstedstækningen, hvor deltagerne sammen får mulighed for at meningsforhandle og skabe fælles forståelser (Jensen, 2019). Processerne udvikles som motiverende processer med fokus på skabelsen af et fælles engagement for at skabe forandringer, der kan udvikles sig til nye praksisser, som fordrer en øget robusthed og trivsel (Jensen, 2019; Silverman, 2015).

Det aktionsforskningsbaserede design består af heuristiske faser i designprocessen: 1. Opdagelsesfase baseret på forskning, samtaler eller etnografiske undersøgelser; 2. Idedannelsesfase, med anvendelse af teknikker til at generere ideer eller indsigter; 3. Prototyping fase, med udvikling af tiltag; 4. Eksperimenteringsfasen; 5. Evalueringsfasen og 6. Redesignfasen (Jensen, 2019). Hver af de forskellige faser har til formål at undersøge og udvikle viden (Silverman, 2015).

Det søges gennem denne proces at aspirere til Chris Argyris' (1999) double-loop-læring, hvor der ikke bare findes nye løsninger, men også reflekteres over, hvorfor problematikkerne opstår (Jensen & Eikeland, 2020; Laursen, 2020). Det ses her at være relevant at vurdere, hvorfor der ønskes en forandring, og hvilke personer der vil være relevante at have med i denne proces (Jensen & Eikeland, 2020). I relation til tegnestuen og dette speciale, baseres opdelingen på min egen forståelse af hvordan robusthedsskabende rammer bør udvikles af ledelsen, mens principper for samskabelse udvikles af alle medarbejderne (Hornbech, 2021; afsnit 2.5).

Det ses som et grundelement i aktionsforskning at myndiggøre og demokratisere (Nielsen & Nielsen, 2010). Det er derfor fundamentalt at sikre, at processerne er så demokratiske som muligt, så deltagerne oplever ligestilling og frit kan interagere, samt at der samskabes mellem deltagere og forsker. Derfor anvendes der principper for processerne, hvor alle præsenteres for grundlæggende demokratiske principper for kommunikation og samvær, som f.eks. at ingen dømmer hinanden (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2018; bilag 11).

I relation til tegnestuen kan der argumenteres for, at der opstår en uligevægt, da alle medlemmer ikke får samme tidsmæssige ramme i processen og hermed inddragelse i processen. Hertil må det anerkendes, at lederen står i en magtposition, eftersom denne betaler medarbejdernes løn. Der kan imidlertid argumenteres for, at de ansatte står i en kausal magtposition, da lederen beskriver udfordringer med at finde kvalificeret arbejdskraft, hvorved tegnestuen kan blive ubemandet (uformel samtale med lederen, d. 28/12 2021).

4.2 Forskningsdesign

Med udgangspunkt i den begrænsede tid, som specialeforløbet strækker sig over, samt den begrænsede tid, der er til rådighed med organisationens medlemmer, må forskningsdesignet anerkendes at være en begrænset udgave af et optimalt aktionsforskningsdesign. I et optimalt design ville designfaserne strække sig over længere tid, og der vil kunne afholdes flere og længere processer. For at ihukomme denne udfordring anvendes en kreativ sammensætning af metoder, som

jeg anslår kan skabe en bred viden omkring feltet med en minimal tidsmæssig forstyrrelse af deltagere.

Med min viden om at forskellige metoder har forskellige blinde vinkler, tilgås feltet med en mixed methods tilgang (Lieberoth, 2019). Med en kombination af forskellige videnskabelige metoder søger jeg som forsker at skabe en mere nuanceret forståelse ved at kombinere feltstudie, kvantitative spørgeskemaer, *The critical incident technique questionnaire* og processuel interaktion i et aktionsforskningsdesign baseret på en design thinking proces. Det anerkendes, at en sådan kombination kræver en særlig refleksion omkring metodernes relevante samspil og en kritisk refleksion omkring mangler på samme. Dette gennemgås i følgende afsnit og vil yderligere blive behandlet i diskussionsafsnittet omkring metoder.

4.2.1 Opdagelsesfase

For at tilgå feltet med en ydmyghed foretages 1 ½ dages feltobservation, som søger at åbne feltet, med en anerkendelse af min manglende viden om, hvordan en tegnestue fungerer. Derfor går jeg ind som forskerapparat og observerer tegnestuen (Hasse, 2012). Som forskerapparat medtages en teoretisk forforståelse af individuel og organisatorisk robusthed som en teoretisk ramme, der baseres på feltets artikler og teori.

Jeg sandsynliggør, at feltstudiet kan give et adækvat billede af tegnestuens organisering og hermed et overordnet billede af det organisatoriske robusthedsniveau (bilag 4 og 5). Jeg vurderer dog, at metoden ikke alene kan give en dybere forståelse af, hvordan medarbejderne oplever organisationen og dennes understøttelse af robusthed. Derfor anvendes et kvantitativt spørgeskema, med mulighed for kvalitativ uddybelse, for at øge forståelsen af medarbejderne og ledelsens oplevelse af den organisatoriske robusthed på tegnestuen (bilag 6 og 7). Med denne metodekombination ræsonnerer jeg, at der kan opnås en nuanceret forståelse af robustheden, og hvordan den opleves af medlemmerne på tegnestuen. Feltstudiet er imidlertid grundlæggende for, at de rigtige spørgsmål kan stilles i spørgeskemaet, hvilket harmonerer med Deweys (1938) fokus på at stille relevante spørgsmål i relation til den pragmatiske forskningsproces.

Derfor anvendes en metodekombination, hvor feltstudiet leverer en forskningsbaseret forståelse af organisationen, der herefter analyseres for mønstre og forståelser, som kan danne rammen for en systematisering af udviklingen af spørgeskemaet (Czarniawska, 2010). Fundene i felt-

studiet analyseres i forhold til at skabe tematikker, som herefter relateres til teori fra HRO-faktorer for organisationer og individuel robusthed i organisationer (Cooper et al., 2013; Weick & Sutcliffe, 2015). Dette resulterer i fem fundne tematikker; krisehåndtering, fællesskab, arbejdsforhold, ledelse og ressourcer og struktur, hvilke danner fundamentet for udviklingen af spørgeskemaet (bilag 6). For at sikre anonymiteten, opdeles spørgeskemaet ikke i ledere og medarbejdere, da ledergruppen kun består af fire medlemmer. Hertil vurderer jeg, at det er relevant at få et samlet billede af tegnestuens forståelse.

For at opnå en dybere forståelse af tegnestuens tilgang til kritiske situationer, anvendes *The critical incident technique*, om er udviklet af John Flanagan (1954) i spørgeskemaet. Teknikken har til formål at undersøge og analysere kritiske situationer og fremdrage læring fra besvarelsene. Normalt anvendes metoden i form af kvalitative interviews, hvor der er øget mulighed for kommunikation og dialog (Flanagan, 1954). I denne undersøgelses begrænsede ressourcemæssige ramme anvendes metoden i form af kvalitative spørgsmål i spørgeskemaet, som kan give en forståelse af håndteringen af kritiske situationer i organisationen. Dette undersøges for at kunne afdekke niveauet af læring i relation til robusthed (bilag 6.17).

Forståelsen og herigennem reliabiliteten af spørgeskemaet testes af tre respondenter gennem en dialogisk forståelse af, hvad hver enkelt spørgsmål hentyder til. Det sikres herved, at forståelsen af spørgsmålene er enslydende. Dette er særligt centralt i relation til spørgsmålene fra Weick og Sutcliffes (2015) mindfulness-spørgeskema, som oversættes fra engelsk til dansk af undertegnede (bilag 6.1).

4.2.2 Idédannelsesfase og prototyping

Processerne har til formål at skabe viden hos deltagerne, som kan lede til forandring gennem små tiltag. Desuden har processerne til formål at skabe fælles refleksion og viden omkring robustheds-skabende tiltag samt at udvælge de mest relevante tiltag.

Rammeprocesser

Den første proces består af en rammeproses med ledelsen i form af lederen, to projektledere og en tegnestueleder, hvor disse får til opgave at udvikle robusthedsstyrkende rammer for organisationen gennem en 3 ½ times proces. Denne proces tager udgangspunkt i den foregående opdagelsesfase, hvorfor ledergruppen præsenteres for en kort introduktion til teori på feltet, fundene i feltobservationerne og spørgeskemaerne. Dette danner grundlag for en fælles udviklings- og refleksionsdialog (bilag 6 og 7). Her får deltagerne til opgave at arbejde med at skabe en fælles forståelse af den nuværende situationen med grundlag i dataene, hvorefter de guides til at se muligheder og herefter udvikle en prototype som et forslag til nye handlingspraksisser eller strukturer for tegnestuen.

For at deltagerne frit kunne deltage i processerne, blev referatet nedskrevet af facilitatoren, som kondenserede tematikkerne opdelt i punkter. Referatet blev sendt til deltagerne for kommentarer og godkendelse, så jeg som facilitator ikke nedfældede noget, som deltagerne kunne være uenig i og herved anvende min magtposition som referent (bilag 9). Hertil blev der nedfældet egne forskningsbaserede refleksive noter, i referatform, med udgangspunkt i en analytisk distance. Disse to dataformer danner et empirisk fundament for skabelsen af en forståelse af, hvad der sker i processerne.

Af spørgeskemadataene fremgik det, at lederen ønskede at afholde en *visionsdag* med ledergruppen, hvor visionen afklares (bilag 7.3). Jeg tilbød at inkludere den i aktionsforskningsprocessen, hvilket blev positivt modtaget af både leder og projektledere. Den anden rammeproses kom således til at centrere sig om en udvikling af visionen for tegnestuen samt en udvikling af medarbejderhåndbogen. Dette da jeg vurderer, at disse to elementer ville kunne fungere som rammegivende for organisationen. Denne proces på 7 ½ time afholdtes efter de to principprocesser.

Principprocesser

Den anden del af aktionsforskningsdesignets „Idédannelses- og prototypingfase“, omhandler principdannelsesprocesserne, som er opdelt over to mandage. Disse fungerer som en erstatning for mandagsmøderne, hvor hele tegnestuen deltager, og har en længde af henholdsvis 50 min. og 90 min.

Den første proces tog afsæt i en redegørelse af robusthedsbegrebet samt en kort præsentation af feltstudiets og spørgeskemaets fund, idet det søges at skabe viden sammen med deltagerne. Herefter der arbejdes med en udviklet forståelse af værkstedsmetaforen fra Julie Jensen (2019), hvor det digitale værktøj Ahaslides² (2021) anvendes til at samle deltageres fælles skriftlige refleksioner på skærmen, så de deles med alle i rummet. Dette gøres ved at deltagerne skriver forslag, refleksioner og meninger på deres telefon, som sendes til programmet ahaslides, der viser dem live på skærmen (bilag 10 og 11). Herved kan der skabes en fælles eksternaliseret forståelse som giver mulighed for en solidarisk og forhandlet refleksion (Jensen, 2019). Deltagerne får hertil til opgave at stemme på hvad der vil skabe den største effekt, med fem stemmer i hver afstemning (bilag 10.1, spg. 2, 3 og 4). Deltageres indlæg og stemmer gennemføres anonymt, hvilket kan mindske en eventuel magtpåvirkning mellem projektledere og ansatte. Hertil er lederen ydermere forhindret i at deltage, hvilket også kan påvirke rummets demokratisering og resultater i friere dialog (Nielsen & Nielsen, 2010). På denne måde dannes der et fælles billede af hvilke principper, ideer og tiltag, der fremstår mest relevante i relation til deltageres forståelse. Metoden demokratiske niveau kan imidlertid diskuteres, da metoden ikke tager højde for minoriteters holdning. Tidsrammen påvirker således demokratiseringen, da der ikke er mulighed for en dybere nuancerende dialogisk proces.

Den anden principproces bygger videre den første proces vedrørende idégenerering, og der udvikles nyt design på mandagsmøderne med fokus på at skabe/fremme mere fællesskab, kommunikation etc. (bilag 11). Det redesignede mandagsmøde afprøves med 12 fremmødte deltagere, og designet tages herefter med som prototype til efterfølgende rammeprocess, hvorved dette kan evalueres og redesignes og herefter anvendes som et tiltag. Ud fra de foregående processer, analyseres empirien fra princip-processen, og som forsker uddrager jeg 16 kondenserede principper, der kunne være tegnestuens samskabelsesprincipper (bilag 11 og 15). Relevansen af

² Ahaslides er et onlineprogram, som anvendes til at interagere med et publikum, ved hjælp af deres besvarelser på mobilen i form af tekst eller billeder. Disse samles som visuelle besvarelser på en skærm i „real time“.

disse undersøges gennem en afstemning med en fem punkt likert skala, hvor de principper, som får over tre, vurderes at kunne være gældende principper. Den demokratiske proces må imidlertid problematiseres, idet deltagerne ikke får stor mulighed for at debattere og meningsfortolke de forskellige principper, indlæg og forslag. Dette må allerede i designfasen medtages at være problematiserende i relation til gyldigheden af udviklingen af principperne. Der lægges således kun op til, at dette skal ses som en opstart på dannelse af principper på tegnestuen.

4.2.3 Eksperimenteringsfasen

Afslutningsvis for begge processer laves der en oversigt over hvilke små skridt, der igangsættes, og hvem der er ansvarlige for dem (bilag 12.2). Det aftales med ledergruppen, at tiltagene præsenteres på det efterfølgende mandagsmøde. Hertil præsenteres disse i en mail til alle deltagere (bilag 17). Jeg sandsynliggør dog, at dette kan være problematisk, da jeg vil argumentere for, at skriftlig information ikke har samme effekt som en transferskabende dialogisk proces gennemført af f.eks. en eksternfacilitator (Wahlgren & Aarkrog, 2012). Med en dialogproces kunne implementeringsmetoden af tiltagene vurderes og eventuelle udfordringer imødekommes sammen med deltagerne.

Evalueringsfasen vil optimalt også strække sig over en længere periode. Grundet specialets længde, samt at en leder går på barsel d. 28/4, er evalueringsperioden begrænset til seks uger (bilag 2). Der er imidlertid ni uger mellem spørgeskemaernes besvarelse. Der kan hertil argumenteres for, at den viden, som aktionsforskningsprocessen igangsætter, også må medtænkes som udviklende. Jeg vurderer imidlertid at dette påvirker designets gyldighed og den effekt, der ses, da vaneændringer kræver tid (Kahneman, 2013).

4.2.4 Evalueringsfasen og redesignfasen

For at evaluere effekten af aktionsforskningsprocessen, gennemføres samme spørgeskema seks uger efter sidste proces og sammenlignes deskriptivt med det tidligere gennemførte spørgeskema (bilag 19). Empirien danner herefter fundamentet for to evalueringsprocesser à en time; én med alle deltagere (bilag 20) og én med ledergruppen, hvor der også udvikles på tiltagene. Eftersom tegnestuens leder bliver tilkaldt til et kundemøde samt at tegnestuelederen går på barsel, bliver

ledergruppens interview dog nødt til at opdeles. Der foretages således en proces i form af et semistrukturerede interview med tegnestuelederen (Andreasen et al., 2017; bilag 21) samt et fokusgruppeinterview, med de resterende projektleder og leder, med fokus på forskellige fortolkning og forståelser af forløbet og fremtidige behov (Halkier, 2015; bilag 22). Evalueringsprocesserne skal danne baggrund for at fastlægge mere blivende tiltag, som senere kan evalueres efter sommerferien, idet dette skal ses som en emergerende proces.

4.3 Etik og situering

Med udgangspunkt i, at adgangen til feltet sker gennem en familierelation, som også er leder af tegnestuen, kan projektet kritiseres for at være ledelses- og forskerstyret (Tjørnhøj-Thomsen & Whyte, 2007). Det er derfor relevant med et kritisk perspektiv på situering og demokratisering af processerne. Undertegnede forstår af tegnestuen er naturligvis påvirket af informationen fra lederen. Idet jeg som forsker ikke kan forholde mig værdineutral, bekender jeg mig til et fokus på robusthedsskabelse, hvor medarbejderens behov er i centrum (Brinkmann, 2010). Jeg situerer derfor min rolle som forsker som at gå nysgerrigt til undersøgelsen, fremstille medarbejdernes perspektiver for ledelsen, opretholde et højt etisk kodeks og fokusere på en øget demokratisering på tegnestuen (Nielsen & Nielsen, 2010). I den anden rammeprocess, står det således klart, at jeg som forsker har en forpligtelse til at sikre, at medarbejdernes holdninger fra principprocesserne inddrages i udviklingen af tegnestuens medarbejderhåndbog samt i udviklingen af andre tiltag.

Der vil hermed kunne opstå situationer, hvor jeg som forsker/facilitator tager valg, som står i kontrast til lederens ønsker. Det ses hermed at være en meget virkelighedsnær forskningsproces, hvor økonomiske, ressourcemæssige og demokratiske muligheder må sættes i en realistisk, men også etisk kontekst. Det kan diskuteres, om det er etisk korrekt at gennemføre et aktionsforsknings design, hvor medarbejderne kun får omkring tre timers processuel kontakt i modsætning til ledernes 12 timer. Der kan imidlertid argumenteres for, at dette er en virkelighedsnær problematik, hvor det må vurderes, om en mindre demokratisk proces ikke er at foretrække i relation til ingen proces. Her må målet ses at hellige midlet; at opnå viden om hvordan rammerne og principperne for robusthed kan udvikles i en virkelig kontekst. Etisk argumenteres der for, at medarbejderne netop vil opleve øget afklaring fra ledelsen. Dette vil kunne føre til øgede robusthedsska-

bende rammer ved, at ledelsen får tid til at reflektere over visionen samt udvikle skriftligt materiale, som igennem en god kommunikation til medarbejderne, kan øges disse meningsoplevelse og skabe mere strukturerede rammer for medarbejderne og herigennem øge robustheden.

For at understøtte demokratiseringen, gennemgås teorien om forskningsprocessen både med ledere og medarbejdere, således disse holdes orienteret gennem forløbet, og de inviteres til at kontakte undertegnede ved den mindste tvivl eller spørgsmål (Nielsen & Nielsen, 2010).

Det kreative mixed method design er således lagt an på, at medarbejdernes taletid øges. Herved får medarbejderne fem konfrontationer, hvor de får mulighed for at bruge deres stemme. Disse foretages anonymt, så ledelsen ikke fremstår som en hæmmende magtfaktor (Brinkmann, 2010; Nielsen & Nielsen, 2010). Derfor deles fundene fra feltstudiet heller ikke med organisationen, og spørgeskemaerne analyses for genkendelighed af respondenter, før de deles med deltagerne.

Med udgangspunkt i min forforståelse fra både tidligere dialoger med leder og opstartsmødet, vurderes det at være nødvendigt, at der primært fokuseres på rammeprocesserne, hvor ledelsen er i spil. Dette da det vurderes, at lederen ikke på nuværende tidspunkt er klar til at se værdien af medarbejderdemokratisering, hvor disse får mere medbestemmelse. Det fremgår af tidligere dialog, at lederen har oplevet, at flere medarbejdere ikke har levet op til det ansvar, de har fået, hvorfor lederen er forsigtig med at fragive ansvar (uformel samtale med lederen, d. 28/12 2021). Det er imidlertid sandsynligt, at denne proces, hvis den er succesfuld og viser, at medarbejderne lever op til det ansvar, de gives, kan åbne op for større medarbejderinddragelse og mere ansvar.

I relation til at sikre deltagernes rettigheder gennem processerne, underskrives en samtykkeerklæring udarbejdet af undertegnede (bilag 23). Den omhandler spørgeskema, lydoptagelse, information om behandling af data i henhold til GDPR samt oplysning om tidspunkt for sletning af akkumuleret data (Brinkmann & Kvale, 2015).

5 Analyse

I det følgende søges det at besvare problemformuleringen gennem tre faser baseret på de tre forskningsspørgsmål, som nuancerer besvarelsen. I den sidste analyse be- eller afkræftes den abduktive tese.

5.1 Organisationens robusthed

Forskningsspørgsmål 1: Hvordan kan det organisatoriske robusthedsniveau i organisationen diagnosticeres, og hvilken viden kan den skabe i relation til at arbejde med en organisations robusthed?

Besvarelsen af det første forskningsspørgsmål tager udgangspunkt i empiriindsamlingen baseret på feltstudiet og spørgeskemaet (se afsnit 4.2.1). Disse er med baggrund i feltstudiet opdelt i fem tematikker, som fremstår relevante i relation til robusthed (figur 9). Hver enkelt tematik præsenteres med udgangspunkt i en konteksttualisering af feltstudiet, som relateres til den forståelse medarbejderne og lederne fremstiller via spørgeskemaet. Herved søges det at fremstille tegnestuens organisatoriske robusthed, og hvordan denne opleves af medlemmerne af tegnestuen. Med den begrænsede plads in mente forefindes alt baggrundsmateriale for denne opsummerende analyse i bilagene (bilag 4-7).



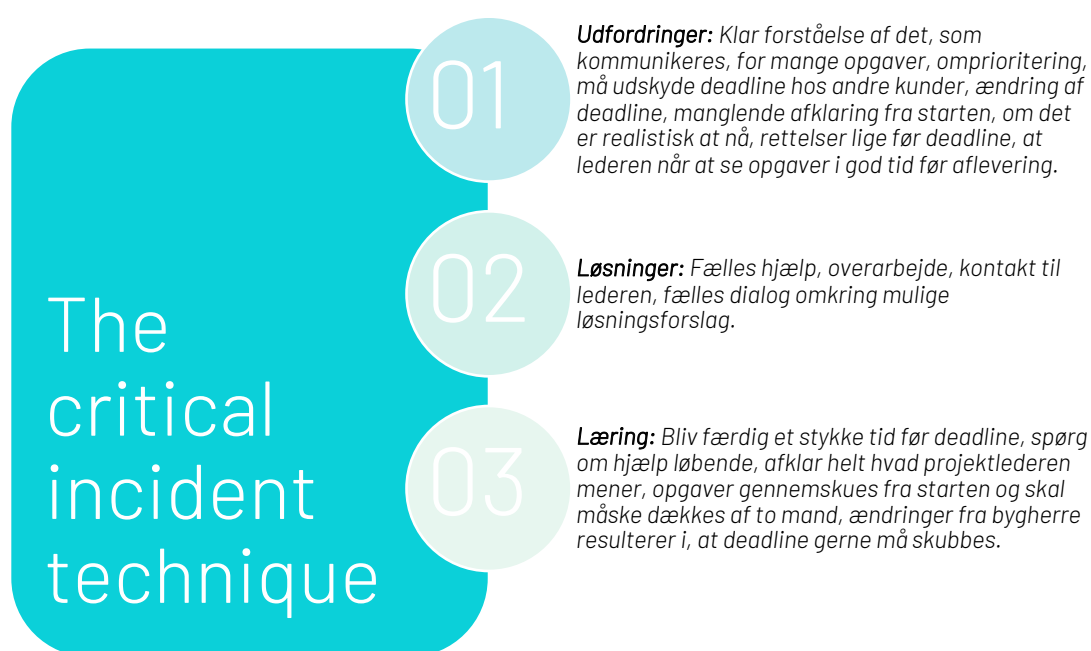
Figur 9. De fem tematikker fra, som spørgeskemaet er opbygget omkring. Egen tilvirkning.

5.1.1 Krisehåndtering

Feltstudiet skildrer en tegnestue med en reaktiv tilgang til krisehåndtering (bilag 6.1). Medarbejderne på tegnestuen forklarer, at når kriser opstår, løses disse ofte af ledelsen og projektlederne. Herved får medarbejderne ikke overleveret ansvaret for udviklingen af en proaktiv tilgang til fejlfinding. Der sker således ikke en øget læring i forbindelse med fejl og kriser i relation til det, Weick og Sutcliffe (2015) benævner; en forpligtelse til robusthed gennem læring fra tidligere kriser. Tegnestuen arbejder således med en tilgang til fejl, hvor fejlen løses, men der reflekteres ikke kollektivt over, hvordan der kan skabes strukturer og tilgange, så fejl minimeres.

Det underbygges tydeligt i besvarelsen af spørgeskemaet på spørgsmålet 2: *Vi taler om fejl og måder at lære af dem*, som får en gennemsnitlig score på 1.9 ud af 3. Det gør sig også gældende ved spørgsmål 7: *Vi bruger tid på at identificere aktiviteter, vi ikke ønsker skal gå galt*, som ligger på 2.1 ud af 3. Ligeledes ved spørgsmål 8: *Når der sker fejl, diskuterer vi, hvordan vi kunne have forhindret dem*, som har en score på 1.7 ud af 3. Svarene fordeler sig i alle tre spørgsmål således, at der er mellem 7-20%, dette svarer til 1-3 respondenter ud af 15, som svarer: *I høj grad*. Mellem 60-73% svarer: *I nogen grad* og 7-33% svarer: *Slet ikke*. Besvarelserne underbygger således, at der er få respondenter, som oplever, at tegnestuen prøver at skabe en proaktiv tilgang til fejl. Dette forankres ligeledes af besvarelserne af *The critical incident technique* (bilag 6.1; figur 10), som kvalificerer, at der opleves en del kritiske situationer i form af omprioriteringer i forhold til at nå ændringer og fejl. Disse håndteres gennem overarbejde og kollegial hjælp samt kontakt til lederen. Hertil viser besvarelserne, at tegnestuen simplificerer deres overleveringer, hvilket resulterer i manglende forståelse af det kommunikerede. Det harmonerer med Weick og Sutcliffes (2015) problematisering af simplificeret kommunikation. Dermed vurderes det, at en prioritering af tid til og struktur om detaljeret kommunikation vil formindske fejl og hermed kritiske situationer.

Medarbejderne omtaler deslige, hvordan deres arbejdsopgaver bliver omprioriteret af ledelsen, eftersom der fremkommer mere presserende opgave (bilag 6.1 og 7.1). Det udfordrer medarbejdernes mulighed for at tage ansvar og have kontrol over deres egen planlægning af arbejdsdagen (Cooper et al., 2013). Det vurderes hertil at kunne påvirke medarbejdernes meningsfuldhed, da de herved ikke kan leve op til planlagte deadlines på andre projekter og således ikke kan leve op til egne værdier (Cooper et al., 2013). Medarbejdernes mulighed for kontrol, ansvar og meningsfuldhed, vurderes således at være påvirket gennem det pressede arbejdsmiljø.



Figur 10. Opsummering af The critical incident technique, se mere i bilag 6.1. Egen tilvirkning.

Til gengæld underbygger besvarelserne af *The critical incident technique*, at deltagerne klarer udfordringerne gennem fælles hjælp. Der ses således et fællesskab, hvor de sammen løser de kritiske situationer. Det underbygges imidlertid ikke entydigt i besvarelserne af spørgsmål 6 og 9, hvor deltagerne spørges, om de sammen løser kriserne. Besvarelserne får imidlertid de højeste scorere på henholdsvis 2.2 og 2.5 ud af 3, hvilket sandsynliggør, at flertallet på tegnestuen oplever et godt samarbejde.

I feltstudiet forklarer tegnestuelederen, at der ikke er kommunikeret omkring, hvem der skal overtage dennes opgave, og hvad disse indebærer, når vedkommende går på barsel om under to måneder (bilag 5, 09.53; bilag 6.1). Der ses således ikke en proaktiv tilgang til opbygningen af robuste strukturer. Dette kan relateres til Weick og Sutcliffes (2015) punkt et og tre omkring sensitivitet i forhold til driften, idet det må antages at forstyrre driften. Dette underbygges i spørgsmål 4: *Vi diskuterer alternativer til at udføre vores normale arbejdsaktiviteter*, som får den lavesete score på 1.6 ud af 3 mulige. Det vurderes hermed, at der ikke prioriteres en reflektiv dialog om maksimal udnyttelse af ressourcerne.

Tegnestuens samlede score som mindful organisation berammer sig til 18,33, hvorfor tegnestuen vurderes til at være en moderat mindful organisation, da dens score ligger mellem 14-22 (Weick & Sutcliffe, 2015). Selvom den samlede analyse underbygger, at tegnestuen kun fremstår

moderat robust, problematiseres metoden. Dette med grundlag i den begrænsende trepunkts likertskala, som hindrer nuanceringsmulighederne på de ni spørgsmål.

5.1.2 Fællesskab

Fællesskabet i organisationen fremstår, set i feltstudiet, opdelt, da der opleves større kommunikation mellem lederne, projektlederne og dem, som har været på tegnestuen i længere tid. Hertil vurderes det, at de unge ikke bliver inddraget på samme niveau i samtalerne på mandagsmøderne eller til frokosten (bilag 4, 09.55 og 12.37 og bilag 5, 12.10). Til frokosten ses det, hvordan de nyeste spiser først, mens de ældre venter (bilag 4, 12.10). Med udgangspunkt i spørgeskemadataene, ses en organisation, som overordnet er meget velfungerende, og hvor de fleste erklærer sig enige i de positivt ladede spørgsmål. Det vurderes dog, at tegnestuen ikke har fået alle med i fællesskabet, idet 27% (5 besvarelser), erklærer sig *ikke enig* i, at der er en god og konstruktiv kommunikation på arbejdspladsen. Det samme gør sig gældende, idet 40% ikke mener, at de på tegnestuen taler om svære situationer i arbejdsliv og privatliv. I relation til robusthedsopbygningen ses det, at den sociale support er grundlæggende i forhold til at have et stærkt netværk på arbejdspladsen som hjælp og støtte (Cooper et al., 2013). Jeg vurderer, at social support er relevant i forhold til at opdage tegn på individuel stress eller andre kritiske situationer hos individet. Dette vil kunne imødekommes ved det, som Weick og Sutcliffe (2015) omtaler som „sensitivitet i forhold til driften“, som bør kvalificere anomalier hos det enkelte individ, da medarbejderne også må antages at være en del af driften. Jeg vurderer derfor, at det vil være relevant at arbejde med organisationens fokus på individuel robusthed og sensitivitet i forhold til denne. Følgende kommentar underbygger dette; *Jeg synes, der mangler nogle klare linjer for, hvem man går til, hvis der opstår en svær situation både i forhold til arbejdsliv og privatliv* (bilag 7.2). Det understøtter også behovet for en klarere struktur i relation til ledelsesrollerne (Cooper et al., 2013).

I relation til oplevelsen af generel tillid på tegnestuen, ses den at være høj og flertallet underbygger i deres svar, at de ønsker at prioritere at indgå i et tæt fællesskab på tegnestuen. Det sandsynliggør et godt fundament for aktionsforskningsdesignet, da der netop ses et ønske om samarbejde.

5.1.3 Arbejdsforhold

Feltstudiet viser, at tegnestuen er præget af travlhed, og mandagsmøderne er fokuserede på gennemgang af projekterne, hvor det primært er lederen og projektlederne, der taler. Arbejdsdagen ses at være fyldt med kommunikation med samarbejdspartnere og for de tegnende medarbejdere; tegninger og sparring med projektleder eller praktikanter. I feltstudiet fremgår det af en dialog med en medarbejder, at denne ikke har en klar forståelse af tegnestuens vision eller mål (bilag 5, 11.05). Denne uklarhed vurderer jeg, at kunne være hæmmende, eftersom en sensitivitet i forhold til driften også må fordrer en forståelse af driften og formålet med denne. Uden den forståelse vil jeg problematisere, hvordan medarbejderen, som Weick og Sutcliffes (2015) jazzmusiker, robust kan omstrukturere og improvisere i kritiske situationer. En medarbejder underbygger denne problematisering i besvarelsen af spørgeskemaet:

Målene, og det der er blevet aftalt med bygherren angående det projekt, man arbejder med, bliver ikke altid klart kommunikeret. Nogle gange kan man blive i tvivl om, om den opgave man sidder med, stadig er aktuel, eller om der allerede er aftalt andet. Der mangler tydeligvis dels en vis grad af koordinering mellem de samarbejdende, når kun projektlederen har adgang til relevante informationer. (bilag 7, punkt 7.3).

Dette citat parafraserer netop behovet for en oplevelse af mening og mål og nødvendigheden af at prioritere kommunikationen og særligt detaljegraden (Cooper et al., 2013; Weick & Sutcliffe, 2015). Spørgeskemaerne underbygger, at der generelt kan arbejdes med kommunikationen om, hvad tegnestuen ønsker, og hvordan medarbejderne bidrager til dette, da der i besvarelsen er 47% der erklærer sig *Uenig* i eller *Hverken enig eller uenig* i dette. Procentsatserne er enslydende, når der spørges til rammerne for at udvikle deltagernes viden og kompetencer. Dette fremstår imidlertid også som væsentlige faktorer i relation til arbejdsforholdene (Lengnick-Hall et al., 2011). I relation til meningsfuldhed og et indholdsrigt arbejde ses det, at ca. 2/3 oplever dette, mens 1/3 ikke erklærer sig enig. I en kommentar påpeges det at; *Der er rig mulighed for at blive kastet ud i opgaver - hvis man tør tage ansvar* (bilag 7.3). Der er således mulighed for kontrol og ansvar, det ses dog generelt af besvarelsene, at ikke alle oplever dette (bilag 7).

5.1.4 Ledelse

Følgende emne kunne også betegnes; lederen som robust rollemodel, eftersom dette er lederens opgave i relation til teorien på feltet (Cooper et al., 2013). Lederen fremstår som en central person på tegnestuen. Da jeg i løbet af feltstudiet spørger en af de andre i ledergruppen, hvor mange projekter lederen er involveret i, svarer denne: *Alle* (bilag 5, 08.30). Lederen kan herved ses som den, der har kontrollen og herved også det sidste ansvar, hvorved denne bliver flaskehals. Jeg vil her argumentere for, at det vil kunne styrke tegnestuen at arbejde med decentralisering (Cooper et al., 2013; Duchek, 2020). Eftersom der i feltstudiet ses en ekspertlinje, hvor lederen hjælper projektlederne eller sagsarkitekten, disse hjælper arkitekten eller bygningskonstruktøren som hjælper praktikanterne. Dette fremstår som en hierarkisk struktur, men der ses ikke sparring eller ekspertdeling på tværs udover disse strukturer. Det underbygges i empirien fra spørgsmålet under krisehåndtering; 3. *Vi diskuterer vores unikke kompetencer med hinanden, så vi ved, hvem der har relevante specialiserede kompetencer og viden* med en score på 1.8 ud af 3 mulige. Viden om kompetencer eller ekspertiseområder, som Weick og Suttcliffe (2015) påpeger vigtigheden af, er således ikke noget, der diskuteres kollektivt i organisationen. Der ses således ikke en klar viden om, hvor der kan hentes hjælp til specifikke opgaver.

5.1.5 Ressourcer og strukturering

Det fremstår tydeligt i feltstudiet, at tegnestuen er påvirket af mange projekter og begrænsede ressourcer. Det ses, at alle arbejder hårdt og virker dedikerede i deres arbejdsindsats uden at fjerne øjnene fra skærmen. Empirien fra spørgeskemaet understøtter, at alle oplever en ansvarlighed og forpligtelse til at levere højt kvalitet. Besvarelsen af spørgeskemaet viser dog, at ikke alle arbejder med det, de er dygtigst til (bilag 7.5). Det vurderes både at kunne påvirke motivationen hos den enkelte medarbejder og effektiviteten på tegnestuen (Cooper et al., 2013).

Balancen mellem arbejde og fritid problematiseres, da hele syv respondenter erklærer sig uenige i, at de oplever en sund balance. Generelt ses tegnestuen at være presset i relation til mangel på ressourcer, hvorved der kan argumenteres for, at en effektivisering af strukturer og processer vil kunne nedbringe tidspresset og herigennem øge robustheden.

5.1.6 Opsummering

Empirien fremstiller en tidspresst tegneste, som har nedprioriteret relations- og kulturobygning samt skabelsen af robusthedsskabende strukturer og vaner, der ellers ville kunne øge både robustheden og effektiviteten. Weick og Suttcliffes (2015) noget opskriftsprægede teori fremstår således relevant i relation til tegneste. Når teorien oversættes i et pragmatisk videnskabsteoretisk lys, vurderer jeg, at principperne kan oversættes, til tegneste, på følgende vis:

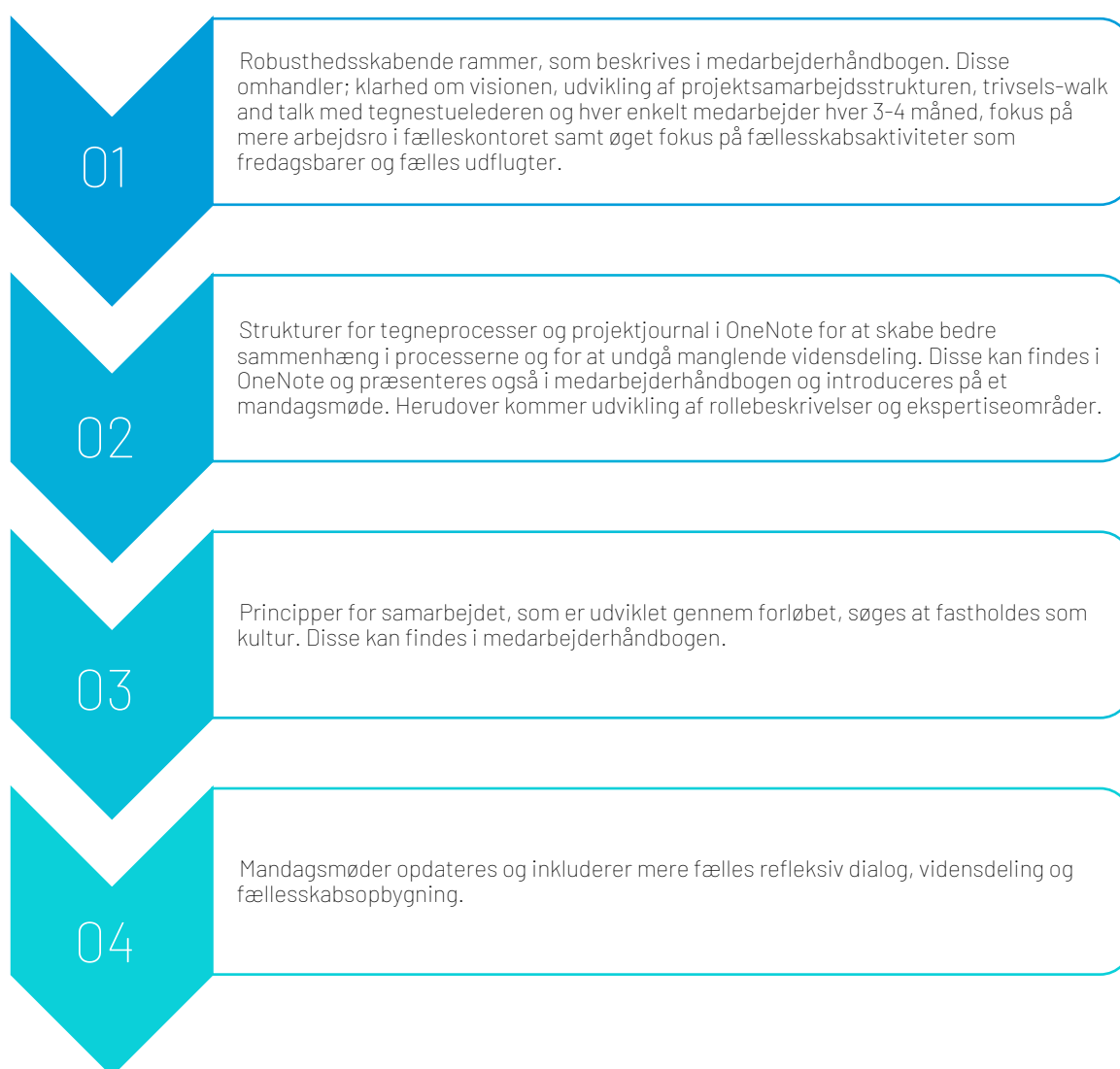
1. At der udvikles rammer, hvor medarbejderne får en proaktiv og struktureret tilgang til fejl, hvorigennem de opdager deres egne fejl og får mulighed for at rette dem. Derudover, at lederne fokuserer på medarbejdernes trivsel og robusthed, da medarbejderne må antages at være en del af driften og hermed bør prioriteres.
2. At de skaber en bevidsthed om, at deres kommunikation bliver mere detaljeret, da dette kan mindske fejlmarginen, særligt i kritiske situationer.
3. At de udvikler rammer for organisationen, hvor der laves plads til refleksive dialogiske processer, hvorigennem kritiske situationer kan evalueres.
4. At der udvikles en respekt for og tværgående viden om forskellige ekspertise områder, så disse kan udnyttes på tværs i organisationen i kritiske situationer.

I relation til den individuelle robusthed fremstår fællesskab, læring, meningsfuldhed og kontrol som særligt relevante elementer, eftersom det vurderes, at medarbejdernes robusthed og tilid vil øges gennem et stærkere fællesskab (Cooper et al., 2013). Hertil kan medarbejderne, med øget kontrol over eget arbejde, eventuelt øge deres meningsfuldhed og læring gennem fejl og læring af disse. Dette vurderes at ville kunne påvirke den individuelle mestringsevne og herigennem øge robustheden (Cooper et al., 2013). Teorierne fremstår således relevante i relation til at diagnosticere en organisations robusthed. Jeg vurderer dog, at den metodiske diagnostiske tilgang kan optimeres (se afsnit 6.1 og 6.2).

5.2 Robusthedsskabende rammer og principper

Forskningsspørgsmål 2: Hvilken viden og hvilke tiltag kan et aktionsforskningsdesign frembringe for at øge den organisatoriske robusthed?

Aktionsforskningsprocessen (se afsnit 4.2.2) fremkommer gennem ramme- og principprocesserne med nedenstående fire tiltag, som introduceres til medarbejderne pr. mail, i medarbejderhåndbogen samt verbalt på et mandagsmøde (figur 11).



Figur 11. Overblik over de udvalgte tiltag, som tegnestuen har valgt at implementere (bilag 17). Egen tilvirkning.

5.2.1 Rammeprocess

Rammeprocesserne centrerer sig først og fremmest omkring, hvordan der kan skabes en mere **proaktiv krisehåndtering og decentralisering** som i særlig grad vægtes af lederen samt **udviklingen af vision, fællesskab og trivsel**, som, jeg anslår, ligger især projektlederne og tegnestuelederen på sinde.

Proaktiv krisehåndtering og decentralisering

Særligt lederen underbygger behovet for strukturer i sin kommunikation og vinkling af emner i aktionsforskningsprocessen (bilag 9.1). Han foreslår, at medarbejderne får et dokument med en strukturetproces, som de kan bruge som fundament i deres tegneprocesser med regler, størrelsesforhold, metodik, relevante, fagbøger og velbeskrevne ekspertroller på tegnestuen (bilag 9.1). Det sandsynliggør, at der også vil opstå en øget respekt for ekspertise (Weick & Sutcliffe, 2015). Strukturernes i forhold til tegneprocessen har til formål at foregribe fejl og kritiske situationer. Det skal imidlertid ikke ses som fastlagte strukturer, som gør, at medarbejderne ikke frit kan improvisere. Men derimod som strukturer, der kan skabe fokus på anomalier og højner opmærksomheden omkring potentielle fejl (Weick & Sutcliffe, 2015). Struktureringen af tegneprocessen skal også ses som en mulighed for at højne den individuelle robusthed i form af opnåelse af individuel mestring. Dette ved at lade individet opdage egne fejl og læring gennem processen og dermed opbygge den individuelle oplevelse af kompetence (Cooper et al., 2013). Det er imidlertid relevant at reflektere over, om dette vil påvirke medarbejdernes oplevelse af kontrol, da der herved er processer, som er klart beskrevne og kan opfattes begrænsende.

Hertil arbejdede vi, i rammeprocesserne, med, hvordan samarbejdet mellem medarbejdere og projektledere (bilag 12.2) vil kunne øge kommunikations- og evalueringsniveauet på projekter, hvilket medarbejderne efterspørger i principprocesserne (bilag 10.1, spg. 2 og 4). I principprocesserne fremdrages relevansen af at anvende OneNote til at forbedre kommunikationen og processerne på tegnestuen (bilag 10, spg. 2). Ledergruppen beslutter derfor, i den anden rammeprocess, at samarbejdet kan underbygges ved at udvikle en skabelon i OneNote, som skal fungere som en projektlogbog for hvert projekt. I projektlogbogen kan der findes relevante referater, beslutninger og deadlines samt en struktur for opstartsmøde, midtvejsevaluering og afsluttende evaluerende læreproces.

Værktøjet her har til formål at mindske simplificeringerne i overleveringen, sikre at kommunikationen er tilgængelig samt prioritere evaluering (Weick & Sutcliffe, 2015). Dertil besluttet der fremadrettet en mødeform for hvert projekt, i form af individuelle projektledermøder eller fælles SCRUM-møder og et ugentligt projektmøde for de større projekter (bilag 9 og 12). Formålet er således at opbygge en mere struktureret form for refleksiv dialog i projektsamarbejdet gennem projektmøderne, hvor der er fokus på at evaluere processer og strukturer, proaktiv tilgang til fejl samt en forståelse for roller og ekspertområder (Cooper et al., 2013; Weick & Sutcliffe, 2015). Ansvar for gennemførelse af disse tiltag uddelegeres til de relevante projektledere og medarbejdere på tegnestuen i relation til deres ekspertiseområder.

Et særlig relevant fokus fra lederen er en revideret forståelse af, at interne møder bør vurderes at være lige så vigtige som eksterne møder. Samt at alle møder bør have 30 min. mellemrum, således lederen ikke bliver en flaskehals for efterfølgende møder (bilag 9). Denne erkendelse vurderes at underbygge en forståelse af, at hans egen prioritering af arbejdsområder har været for fokuseret på eksterne møder. Derudover, at hans manglende tilstedeværelse i starten af møder er problematisk. Det kan her ses som en forståelse af, at lederens opmærksomhed på egen opgave som rollemodel er relevant, idet dette ses at være centralt i relation til robustheden i organisationen (Cooper et al., 2013).

Vision, fællesskab og trivsel

Jeg anslår, at det er centralt i en organisation at have en form for kerneopgave, mål eller vision, som medarbejdere og ledere kan anvende til at udvikle fælles meningsdannelse og handlerepertoire (Cooper et al., 2013). Derfor omhandler den anden rammeworkshop bl.a. om at støtte ledergruppen i at skabe en fælles vision for tegnestuen (figur 12), der kan fungere som et meningsskabende fundament for udviklingen af fællesskabet, rammen for tegnestuen og dens arbejde. Jeg vil imidlertid problematisere, at medarbejderne ikke medtages i processen, da jeg vil argumentere for, at dette kan hindre følelsen af ejerskab. Visionen kan dog stadig fungere som et fælles udgangspunkt, der kan blive fundamentet for en fælles refleksiv dialog. Det vil dog kræve, at lederen får en forståelse af medarbejdernes behov for kontrol og medinddragelse (Cooper et al., 2013), og derfor prioriterer tid til dette.



Figur 12. Tegnestuens vision, som ledergruppen har udviklet og delt med medarbejderne i medarbejderhåndbogen (bilag 12.2). Egen tilvirkning.

Projektlederne og tegnestuelederne fremstiller et ønske om at udvikle fællesskabet på tegnestuen for at øge robustheden, og vigtigheden heraf underbygges af både empiri (bilag 7.2) og af Cooper et al. (2013). For at decentralisere de fællesskabsopbyggende aktiviteter uddelegeres fre-dagsbar og fælles udflugter til praktikanter og yngre medarbejdere med en projektleder som tov-holder. Gennem aktiviteter som disse søges det at øge og vedligeholde motivationen og fællesska-bet i tegnestuen (Cooper et al., 2013).

For at øge trivslen og robustheden hos de enkelte individer igangsættes „trivsels-walk and talk” med tegnestuelederen, så medarbejderne får et talerør og en mulighed for oplevelse af kompetence, kontrol og meningsskabelse. Det kræver selvfølgelig, at tegnestuelederen opfører sig som en motiverende rollemodel, der ser og anerkender den enkelte medarbejders kompe-tencer og behov (Cooper et al., 2013).

5.2.2 Principprocesserne

Medarbejdernes aktive deltagelse i principprocesserne i form af skriftlig, verbal og nonverbal kommunikation underbygger, at de er motiverede for at bidrage til at udvikle tegnestuen og udviklingen af fællesskabet (bilag 10.1). Med udgangspunkt i den minimale tid, som aktionsforskningsprocessen har med medarbejderne, prioriteres tiden til udvikling af følgende to områder:

Principper for samskabelse samt udvikling af mandagsmødernes prioritering af reflektiv dialog.

Principper for samskabelse

Principprocesserne underbygger spørgeskemaets fokus på et øget behov for kommunikation og struktur. Når medarbejderne spørges: *Hvis tegnestuen skulle være den ideelle robusthedsskabende arbejdsplads, hvordan ville den så fungere? (bilag 10. spg. 2)* centrerer besvarelsene sig om kommunikation mellem projektledere og medarbejderne. Det underbygges af dette citat med det højeste stemmeantal (n=10):

Løbende opdatering af projektstatus og nye beslutninger / ændringer / tilføjelser (fx. koordineret i tabeller i OneNote) / Bedre kommunikation omkring opgaven mellem projektleder og projektmedarbejder. Gør det meningsfuldt for begge parter og understøtter processen = bedre opgaveløsning. (bilag 10, spg. 2).

Det ses her, at citatet underbygger værdien af flere af principperne for robusthed i form af fokus på; detaljeret kommunikation, samarbejde, agilitet og meningsfyldthed (Cooper et al., 2013; Weick og Sutcliffe, 2015). Udvikling af strukturer og processer fremstår således meningsfulde for et flertal af medarbejderne. Behovet underbygges desuden i besvarelsen af *The critical incident technique*, som netop viser, at flere af kritiske situationer skyldes mangel på kommunikation og miskommunikation (bilag 7.1 *The critical incident technique* spg. 1).

En anden kommentar til spørgsmålet omhandler relevansen af evaluering, hvor et medlem af tegnestuen skriver: *Evaluering/opfølgning på hvordan arbejdsprocessen har været. Bør vi ændre noget i forhold til fremtidige projekter?* (bilag 10, spg. 2). Det ses her, hvordan tegnestuens medlemmer (n=8) underbygger behovet for evaluering (Weick & Sutcliffe, 2015).

Generelt ses det, at medarbejderne anerkender behovet for udvikling og allerede kender mulige tiltag for at øge robustheden (bilag 10, spg. 2). Kendskab er imidlertid ikke et fundament for, at det også igangsættes, som et andet citat underbygger: *Det er en god mulighed for at få italesat*

de ting, som alle ved, men ingen handler på (bilag 10, spg. 5). Citatet underbygger, hvordan det at igangsætte forandringer er komplekst. For selvom der kan ses et behov, kræver det også, at nogen tager kontrol og agerer på det. Selvom Weick og Sutcliffe (2015) fremstiller vigtigheden af at udvikle handlekapacitet, omtaler de hverken motivationen for at handle, mandat til at handle eller implementering af robusthedsskabende strukturer. Elementer, som jeg, med fokus på nærværende data, finder centrale for at kunne udvikle en robust organisation.

Det ses her, hvordan en medarbejder påpeger, hvordan en simpel ting som; *Flere uformelle samtaler ved fx kaffemaskinen/Man må gerne tale sammen* (bilag 10, spg. 3), værdisættes af medarbejderne, i relation at forbedre kommunikationen på tegnestuen (n=11). Ved enig håndsoprækning besluttet det under processen at afprøve at flytte kaffen nedenunder i køkkenet, da kaffen på nuværende tidspunkt står på fælleskontoret, hvor samtaler vil være forstyrrende. Det underbygges her, hvor komplekse forandringer er, idet jeg tre dage senere telefonisk undersøger, om kaffen er flyttet. I samtalen får jeg forklaret, at kaffen kun er flyttet på principprocesdagen og ellers ikke. Det aftales dog, at den fremover flyttes nedenunder for at afprøve det (telefonisk samtale med tegnestueleder d. 3/3). Jeg må her problematisere min egen håndtering, da jeg som procesleder ikke har uddelegeret ansvaret til nogen bestemt, hvilket er en erfaring, der medtages til implementeringen af de fremtidige tiltag. Det må her vurderes at være fundamentalt at skabe ejerskab og motivation, hvis en forandring skal lykkes. Dette kan også være et relevant tillæg til Weick og Sutcliffes (2015) teori, hvor jeg vil argumentere for, at der også skal skabes motivation og en øget decentralisering, for at tiltag kan gennemføres.

Med udgangspunkt i kommentarer som de nævnte, kondenseres 16 principper som delta-gerne stemmer om på anden principproces (bilag 11.2, spg. 4 og 5). Det vurderes imidlertid, at principprocesserne er begrænset demokratiske, idet den tidmæssige begrænsning umuliggør en nuancering og en reelt demokratisk proces. De 16 principper skal hermed kun ses som et midlertidigt billede af hvilke principper, tegnestuen bør overveje at implementere. Nedenstående tiltag skal derfor kun ses som et opstartende tiltag, der skal styrke medlemmerne i en fokusering på, hvordan de ønsker, at deres kultur på tegnestuen skal udfolde sig (bilag 15).

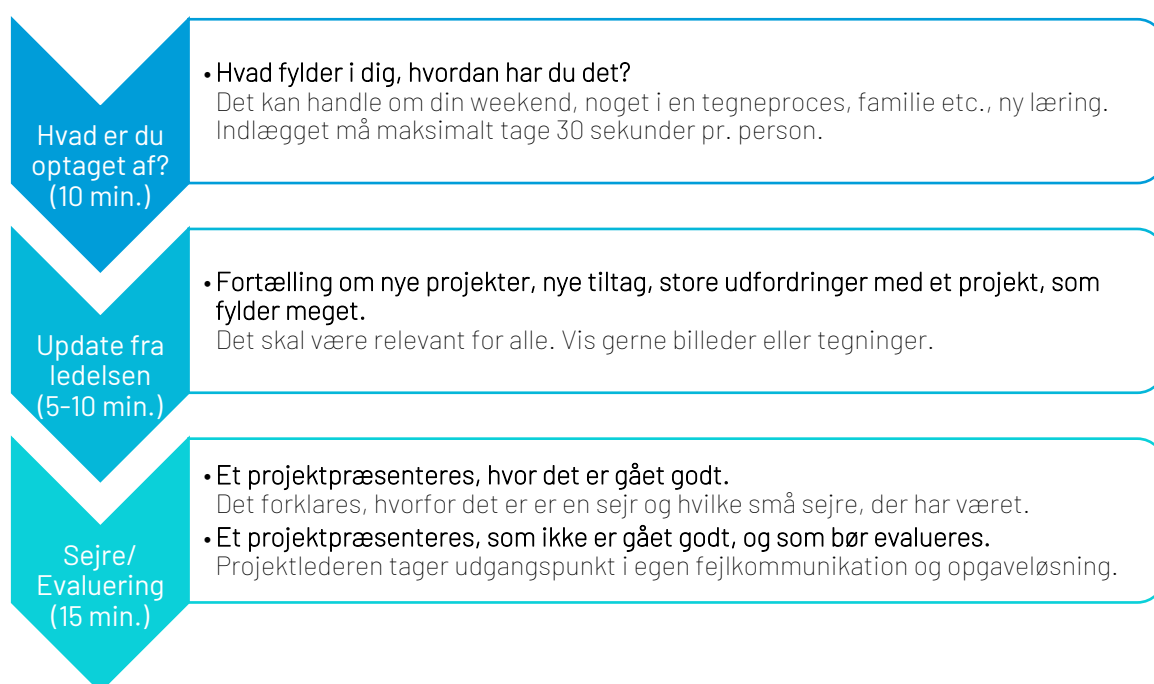
Mandagsmøderne

I relation til en udvikling af fællesskabet og øget decentralisering gennem øget medarbejderinddragelse, arbejdes der med mandagsmødernes form og indhold. Disse møder vurderes at være en mulighed for refleksiv dialog. Medarbejderne fremkommer med flere forslag, f.eks. at mandagsmøderne bliver kortere, og at der afholdes et længere månedligt møde. Dette honoreres med 7 stemmer (bilag 10, spg. 4) og inddrages i udformningen. Der er også et ønske om at flytte mødet til kl. 9 for at kunne nå at overskue egen uge inden mødet (bilag 10, spg. 4). Det er dog ikke et af de forslag, som understøttes af lederen, da jeg telefonisk forhører mig om muligheden for dette og andre foreslåede tiltag (uformel telefonisk samtale d. 3/3). Medarbejderne oplever hermed en usikkerhed om, hvor meget der vil blive implementeret, hvilket nedenstående citat afbilleder:

Spændt på, hvordan det kan blive implementeret. Altid spændende at forbedre og udvikle sin arbejdsplads. Har desværre oplevet mange gange, at opfølgningen/investeringen udebliver. (bilag 10, spg. 5). Det fremstår derfor særlig centralt, at ledergruppen følger op på tiltagene for at medarbejderne i fremtiden vil opleve tillid, meningsfuldhed og anerkendelse i forbindelse med dette og eventuelle kommende udviklingsforløb (Cooper et al., 2013).

I den anden principproces udvikles et redesignet mandagsmøde med baggrund i de foregående processer (afsnit 4.2.2, bilag 11; figur 13). Mandagsmødet starter med et spørgsmål, hvor alle deler, hvad der fylder for dem (bilag 11) for at sikre taletid for alle og fælles relationsdannelse. Dette er således et samskabende princip, hvor der er mulighed for at øge fællesskabsfølelsen samt påpege anomalier og fejl i forhold til driften (Cooper et al., 2013; Weick & Sutcliffe, 2015). I evalueringen nævner flere deltagere, at de værdsætter muligheden for at dele noget privat og dele deres meninger (bilag 11, spg. 2).

Hertil er der afsat tid til information fra ledelsen og et punkt til sejre eller evaluering, da disse begge fremkom som forslag fra medarbejderne (bilag 10.1, spg. 2 og 4). Hertil underbygger disse strukturer udviklingen af en evaluerende kultur, hvor viden deles og udvikles (Weick & Sutcliffe, 2015).



Figur 13. Opsummering af mandagsmødernes plan (bilag 16). Egen tilvirkning.

5.2.3 Opsummering

Jeg kvalificerer, med fundament i aktionsforskningsdesignet, at den designede vekselvirkning mellem rammer og principper fremstår relevant i relation til, at kun ledelsen har mandat til at gennemføre tiltag og herigennem små forandrende sejre (Weick, 1984; se afsnit 4.2.2). Det er således centralt, at forløbet tager udgangspunkt i en proces med ledergruppen, hvor vi sammen afdækker mulighedsrummet for tiltagene. Dette danner herefter fundament for principprocesserne, hvor arbejdes centreret omkring et realistisk mulighedsrum for hvilke tiltag, der kan iværksættes. Særligt, da en pragmatisk forskningsproces netop forudsætter, at der arbejdes med en anerkendelse af de virkelighedsnære begrænsninger (Dewey, 1938). Jeg vurderer derfor, at det er essentielt at processen også afsluttes med en rammeprocess med ledelsen, som har mandatet til at igangsætte tiltagene. For at medarbejderne er motiverede for forandringen, er det imidlertid centralt, at tiltagene er prægede af idéer og forslag fra principprocesserne, således medarbejderne oplever de robusthedsskabende elementer som kontrol, mening, fællesskab og relation (Cooper et al., 2013). Den begrænsede tid med medarbejderne påvirker imidlertid demokratiseringen af principprocesserne, hvorfor det ikke er muligt at vurdere disse som reelt fællesskabte principper og tiltag.

Processerne underbygger, at både medarbejdere og ledergruppen forstår og prioriterer behovet for udviklingen af robusthed i organisationen. Det teoretiske fundament fra Weick og Sutcliffe (2015) og Cooper et al. (2013) fremtræder således relevant. Jeg vurderer dog, at Weick og Sutcliffes (2015) teori mangler elementer som; motivation, fællesskab og decentralisering for, at den kultur, de fremstiller, reelt kan skabes i praksis. Motivation og fællesskab vurderer jeg, er centralt for, at medarbejderne ønsker at implementere strategierne samt handler og samarbejder i kritiske situationer. Hertil kommer at uden decentralisering kompliseres muligheden for handling, hvorved at de kritiske situationer ikke bliver løst, hvis der ikke er nogen tilstede med de rette beføjelser. Cooper et al.'s (2013) teori underbygger både behovet for fokus på fællesskab, decentralisering og motivation. Deres teori indeholder imidlertid mange elementer og jeg vurderer derfor, at en simplificering og fokusering vil øge operationaliserbarheden og herigennem muligheden for transferskabelse hos deltagerne.

5.1 Evalueringsproces

Forskningsspørgsmål 3: Hvilken viden om effekt kan et aktionsforskningsdesign skabe med formålet om at øge den organisatorisk robusthed, og hvilken læring kan det frembringe om fremtidige designs?

Den tredje analyse funderes i empiri fra den kvantitative dataindsamling i form af spørgeskemaet og de forskelle, det viser, en evalueringsproces med alle, et fokusgruppeinterview med ledergruppen samt et solointerview med tegnestuelederen (se afsnit 4.2.4). Gennem en grundig analytisk tematisering fremstår særligt to tematikker, som vurderes at besvare forskningsspørgsmålet bedst muligt på den begrænsede plads: **Forandring tager tid og må prioriteres** og **decentralisering kræver tillid**, hvilke analyseres i de følgende afsnit.

5.1.1 Forandring tager tid og må prioriteres

Weick og Sutcliffes (2015) teori kan argumenteres for at være opskriftspræget, hvor elementerne fremstår som elementære og uomtvistelige nødvendigheder i en effektiv organisation, såsom evaluering af fejlslagne processer, detaljeret kommunikation for at undgå misinformation samt fokus på at undgå fejl. Det ses imidlertid, at prioriteringen af at udvikle en sådan kultur i organisationer nedprioriteres hos flere virksomheder (Duchek, 2020; Lengnick-Hall et al., 2011; Weick & Sutcliffe, 2015), hvilket også gør sig gældende hos tegnestuen. Tegnestuelederen eksemplificerer dette med en forklaring om, at idet de ved, at jeg som forsker har en forventning om, at tiltagene er udviklede og implementerede, prioriterer de arbejdet med robusthed (bilag 21, Nana 00:11). Den begrænsede prioritering skyldes imidlertid ikke, at tegnestuelederen ikke ser værdien af udviklingen, hvilket følgende citat underbygger:

Jeg synes, at det er sindssygt relevant. Jeg tror, at vi har talt om det tidligere. Der er jo ikke noget i det her, som vi ikke vidste. Der er ikke nogen, som ikke ved, at trivslen betyder noget. Men det der med, at man sætter fokus på det og tør at tage den tid, det fokus kræver, før det bliver implementeret. Tør at stå ved den der overgangsperiode, og det kan lige så godt være den overgangsperiode, hvor man er nødt til at prøve nogle forskellige ting af, fordi det første, man troede, var løsningen - ikke var det. Det er virkelig gået op

for mig, hvor vigtigt det er at turde at sætte fokus på nogle ting for at ændre noget (bilag 21, Nana 00:11).

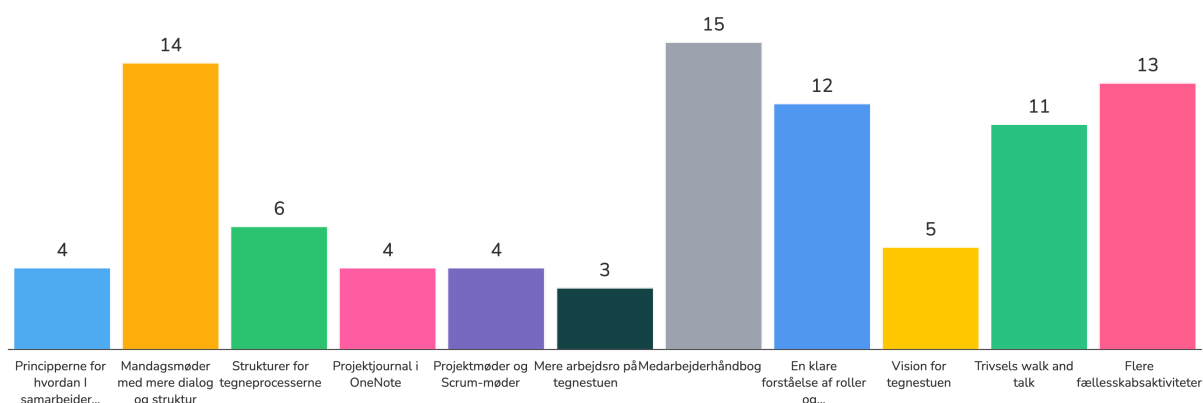
Citatet kontekstualiserer tegnestuelederens forståelse af, at tiltagene og fokuseringen kan højne trivslen, men at det kræver, at tegnestuen tør at forandre sig og ændre deres vaner. Ydermere, at de tør omprioritere tiden fra brandslukning af kritiske situationer og økonomiskabende opgaver til at prioritere tid og ressourcer til udvikling og reflektiv dialog. Som Lengnick-Hall (2011) skriver, kræver det en fremsynet ledelse, der fremtidssikrer organisationen ved at prioritere ressourcer til udvikling af strukturer og kultur, som ikke straks generere overskud.

Gennem evalueringerne ses det tydeligt, at selvom modet er til stede, er igangsætningen af tiltagene ikke blevet højt prioriteret. Medarbejderne er derfor blevet præsenteret for et flertal af tiltagene kun en uge før evalueringsprocessen (bilag 19.3 spg. 3 og bilag 20.2, spg. 3). Dette underbygges også af evalueringsprocessen, hvor flere påpeger, at der kun er sket få ændringer (bilag 20.2, spg. 1). Spørgeskemaet underbygger også den minimale forandring, da der generelt ikke ses signifikante forandringer i besvarelserne (bilag 19). Besvarelserne er dog blevet mere nuancerede, hvorfor jeg vurderer, at aktionsforskningsprojektet har skabt en øget refleksion og bevidsthed omkring robusthed. Weick og Sutcliffes (2015) mindfulness-måling viser en minimal ændring fra 18.33 til 18.81, hvilket jeg ikke tolker som signifikant. Som forsker vurderer jeg, at målingen rummer for mange elementer, hvorfor den ikke skaber en nuanceret forståelse af robustheden. Derfor vil det være relevant at udvikle et metodisk apparat, som fremstiller flere resultater, og derved beskriver organisationens robusthed på flere områder. Deslige kan besvarelsen af spørgeskemaet med kun en trepunkts likertsskala fremstå begrænsende, da respondenterne ikke får mulighed for at give et nuanceret svar (bilag 19.1). Det vurderes derfor, at en fempunkts likertsskala vil give en mere nuanceret forståelse.

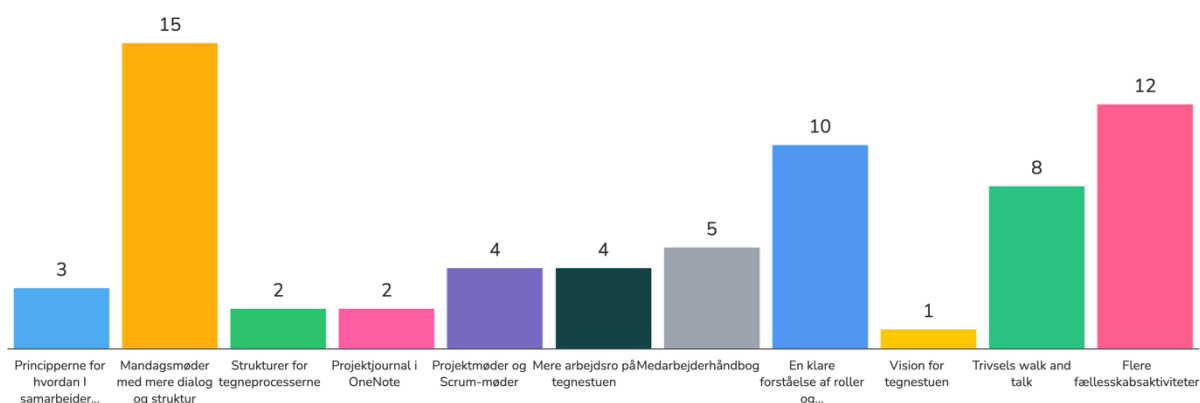
Reelt vurderes det, at medarbejderne ikke oplever at mange af tiltagene er implementerede (figur 14). Medarbejdernes besvarelser viser, at de oplever at følgende tiltag er igangsat; mandagsmøderne (n=14), medarbejderhåndbogen (n=15), en klar forståelse af roller og ekspertiseområder (n=12), trivsels-walk and talk (n=11) og flere fællesskabsaktiviteter (n=13). Det er imidlertid kun fire ud af de fem, som de oplever lever i organisationen, da medarbejderhåndbogen kun modtager 5 stemmer i denne afstemning (figur 14; bilag 20,2 spg. 3). Dette kontekstualiserer netop min forståelse af, at der i sådanne processer kun bør prioriteres at implementere få tiltag af

gangen, som herved har øget sandsynlighed for at lykkes, således processen reelt opleves som en sejr (Weick, 1984).

Stem på de tiltag, som du oplever, er igangsat



Stem på de tiltag, som du oplever, lever i organisation



Figur 14. Data fra evalueringsprincipperne, som afbilder medarbejdernes oplevelse af, hvorvidt tiltagene er igangsat og lever i organisationen. Genereret gennem Ahaslides (bilag 20.2).

Medarbejdernes afstemning viser, at „Principperne for hvordan I samarbejder“, er et af de tiltag, som medarbejderne ikke oplever, er igangsat (figur 14). Men det er dog et af de tiltag, der, ifølge medarbejderne, vil give værdi, hvis det bliver implementeret (bilag 20.2, spg. 3). Jeg vurde-

rer imidlertid, at det er en læring, at forandringer tager tid, og når forandringsprocesser skal søsættes, må jeg som forsker og processpecialist kommunikativt overfor ledelsen nødvendiggøre længere tid med medarbejderne.

Den samlede data kvalificerer en argumentation for, at tegnestuens robusthed endnu ikke reelt er øget, men at der alligevel er skabt et stærkt fokus på vigtigheden af robusthed hos medlemmerne af tegnestuen. Det underbygges af parafraseringen i flere citater som disse eksempler:

Vi er blevet opmærksomme på, hvad vi skal ændre på for at skabe robusthed - og at vi løbende skal følge op på, hvordan det går med at få ændringerne implementeret. (bilag 20.2 spg. 2).

At robusthed, fokus på medarbejdernes trivsel og struktur har stor påvirkning på, hvordan med medarbejdere/lederne arbejder. (bilag 20.2 spg. 5).

Med medarbejdernes anvendelse af begrebet robusthed underbygger de en forståelse af, at en øget robusthed kræver en kontinuerlig udvikling med fokus på fælles dialogiske processer, trivsel, struktur samt prioritering af implementering. Selvom evalueringsprocessen viser, at tiltagene kun er minimalt implementerede, vil jeg argumentere for, at tegnestuen er på vej til at internalisere flere af Weick og Sutcliffes (2015) principper. Jeg ser f.eks. dette i deres fokus på ekspertise og rollefordeling, hvor rollerne nu er blevet beskrevet i medarbejderhåndbogen (bilag 20.2, spg. 2 og 3). Samtidig vurderer jeg ikke, at der reelt er implementeret en evaluerende tilgang, da de i besvarelsen af spørgsmålet; 2. *Vi taler om fejl og måder at lære af dem på*, ses en lille, men stigende uenighed (bilag 19.6, spg. 2). Når eller hvis OneNote-strukturen implementeres, vurderer jeg, at denne vil øge tegnestuens nuancering i kommunikationen, hvilket vil kunne mindske fejl og fokus på anomalier samt skabe en detaljeret kommunikation (Weick & Sutcliffe, 2015). Herudover har tegnestuen opprioriteret fællesskabet og har fået afholdt fredagsbar og fælles ekskursion (bilag 12; bilag 20.2, spg. 2; bilag 22 Marlene 58.23), som kan understøtte både en individuelle og kollektive robusthed (Cooper et al., 2013). Denne internalisering afhænger imidlertid af ledelsens forståelse af vigtigheden af disse processer, hvilket det følgende afsnit behandler.

5.1.2 Decentralisering kræver tillid

Med udgangspunkt i Cooper et al.'s (2013) forståelse af vigtigheden af meningsdannelse og Leykins et al.'s (2013) fokus på tillid til ledelsen og kollektiv mestringsevne vurderer jeg, at det er centralt, at de forandringstiltag, der igangsættes af ledelsen, opleves at blive effektueret og integreret. Jeg vurderer derfor, at hvis den forventede forandring ikke gennemføres, anslås det at være naturligt, at tilliden til ledelsen og organisationen kan forringes. Det er dermed særlig centralt at medarbejderne oplever en forandring i forløbet, og at de bliver inviteret til at dele deres meninger og forslag, så de oplever at føle sig kompetente og i kontrol (Cooper et al., 2013). Dette afspejles ligeledes i flere citater fra evalueringens proces:

At fokus på robusthed er vigtigt, både for virksomheden men specielt også for de ansatte. Det er sundt, at man forsøger at skabe en kultur og struktur, hvor folk har mulighed for at italesætte ting, der ikke fungerer eller i særlig grad gør, så der kan handles på det. (bilag 20.2 spg. 5).

Citatet definerer netop værdien af at skabe en robust organisation, hvor der gives rum og mulighed for at italesætte udfordringer, så der kan handles på dem. Ordet „mulighed” kvalificerer, hvordan dette har manglet, da ledelsen ikke har været gode til at afholde MUS-samtaler, samt at mandagsmøderne tidligere primært var præget af ledernes dialog (bilag 22, Henrik 27:46 og 38:19). Da der spørges til hvilke tiltag, der kan udvikles for at øge robustheden, fremkommer følgende citat: *Fokus på konstruktiv og ligeværdig dialog* (bilag 20.2 spg. 4), som også underbygger behovet for skabelsen af rum for en fælles reflektiv dialog. Tegnestelederen påpeger ligeledes vigtigheden af, at medarbejderne føler sig hørt (bilag 21, Nana 16:37). I fokusgruppeinterviewet problematiserer lederen imidlertid, hvordan han oplever, at medarbejderne ikke tager ansvar eller initiativ, og at han netop efterstræber en sådan kultur:

(...) ansvaret ligger hos os alle sammen ... At initiativet kom den anden vej fra. Hvis der er nogen, der tænkte, at det kunne være fedt, at vi holdt fem min. planlægningsmøde hver morgen, skulle vi ikke få det gjort. Det ville være fedt, at andre satte de der skibe i søen. Vi skal selvfølgelig gribe og kunne rumme dem. Men jeg synes bare, der må i hvert fald ikke bare være en forventning om, at det ligesom skal komme ovenfra. (bilag 22, Henrik 14:09).

Jeg vurderer her, at hans manglende deltagelse i principprocesserne og eventuelle manglende læsning af de sendte rapporter fra processerne resulterer i, at han ikke har bemærket alle de ideer, medarbejderne er kommet med, som han netop har affejet uden dialog. Idéer, som at en medarbejder foreslår, at de fremadrettet starter mandagensmorgenmøde klokken 9.00, så medarbejderne kan nå at planlægge ugen inden (bilag 22, Marlene 24:34, bilag 10, spg. 4), eller idéen om at afprøve flextid (bilag 11, spg. 2 og 3; bilag 20.2, spg. 4; bilag 22, meta tekst). Jeg finder det her relevant at relatere empirien til Cooper et al.'s (2013) forståelse af, hvordan lederens opgave er at inddrage medarbejderne i beslutninger og herigennem øge deres oplevelse af kontrol, mening og kompetence. Jeg vurderer her, at lederen begrænser medarbejdernes oplevelse af mulighed for at tage ansvar og komme med ideer. Lederen modarbejder således den kultur, som han selv ønsker. Dette underbygges ligeledes af tegnestuelederen med følgende problematisering:

Fordi jeg tror egentligt ikke, at Henrik ønsker at blive pleaset på nogen måde. Og jeg tror, at det er meget misforstået af alle dem, som gør det. Jeg oplever ham aller-aller bedst, når han får at vide: "Det er jeg faktisk ikke helt enig i". Så tænker han lige over det, og så han kommer tilbage. (bilag 21, Nana 15:25).

Tegnestuelederen lægger derved også op til, at lederen ønsker en ligeværdig dialog. Der ses imidlertid en kausal problemstilling, hvor lederen ser en mangel på ansvar og initiativ fra medarbejderne, hvilket påvirker hans tillid til dem. Det resulterer i, at han udstikker ordrer og ikke prioritere tid til en reel ligeværdig dialog med medarbejderne, hvor han hører deres ideer (bilag 22, Henrik 35:39). Lederens selvforståelse af denne position som en rollemodel, der går først og viser vejen, fremstår således mangelfuld, hvilket kan øge mistrivsel på tegnestuen (Cooper et al., 2013). Derudover får lederen ikke prioriteret at være til stede på tegnestuen og får afholdt de planlagte møder, hvilket påvirker medarbejdernes oplevelse af kompetence og værdi (bilag 19.3, spg. 3, Cooper et al., 2013). Dette underbygges også i spørgeskemaet, hvor en af de få signifikante ændringer netop er, en øget uenighed i at; *lederen som leder af tegnestuen, opfører sig som rollemodel for mig i forhold til at skabe et godt arbejdsmiljø* (bilag 19.4, spg. 3).

Selvom lederens mange opgaver gør det problematisk for ham at påtage sig opgaven som rollemodel, fremstår det nødvendigt, da det vurderes, at medarbejderne vil se den øverste leder

som rollemodel og kulturbærer (Cooper et al., 2013). Især, da det er den person, som har mandatet til at tage de endelige beslutninger og ydermere afskedige medarbejderne (bilag 22, Henrik 34:21). Hvis lederen ikke opnår en øget selvforståelse, vil det kunne påvirke tegnestuens trivsel og robusthed. Særligt, da der nu er et øget fokus på dette med fundament i aktionsforskningsprocessen, hvilket vil kunne få nogle til at søge væk. Jeg udleder heraf, at udover de fælles refleksive dialogiske processer, bør et robusthedsskabende design også inkludere individuelle refleksive processer i form af ledercoaching. Her bør der arbejdes med lederens „blinde vinkler” i forhold til at se organisationen fra alle vinkler og arbejde med en double-loop-lærende tilgang.

Jeg vurderer, at en såkaldt „blind vinkel” ses hos lederen i relation til prioritere tid til at dele private ting, idet lederen problematiserer den tid, der bruges på mandagsmødernes, hvor alle deler, hvad de er optaget af for tiden (bilag 16). Lederen vurderer, at denne proces bør nedprioriteres, da han oplever, at det er tidskrævende og pressende for medarbejderne at dele eventuelle private elementer (bilag 22, Henrik 29:35). Dette fremstår imidlertid som modstridende informationer, da flere deltagere i evalueringsprocessen netop nævner det som positivt: *Mandagsmødet - fedt at alle bliver inddraget, og hvordan alle har det* (bilag 20.2 spg.2) eller *Vigtigheden af at tale sammen om, hvad der ligger os på sinde - både ved arbejde og privat, og derigennem kende sine kolleger bedre.* (bilag 20.2 spg. 5). Citaterne underbygger vigtigheden af kommunikation, fællesskab og relation (Cooper et al., 2013). Jeg vurderer derfor, at en fjernelse af dette element fra mandagsmøderne vil påvirke medarbejdernes oplevelse af værdi negativt.

Hertil påpeger lederen og ledergruppen, hvordan walk and talk ikke er et tiltag, de påtænker at bibeholde. Det skyldes, at lederen hellere vil skabe en kultur på tegnestuen, hvor medarbejderne føler, at de kan komme og sige til, uden at der er planlagt et bestemt rum til dette (bilag 22, Henrik 29:35). Det ses imidlertid at stå i direkte kontrast til et tidligere præsenteret citat og Lengnick-Hall et al.'s (2011) forskning, som fremhæver vigtigheden af at have rutiner eller en struktur, som muliggør en italesættelse af det, der ikke fungerer (bilag 20.2 spg. 5).

Selvom jeg vurderer, at det, med grundlag i Cooper et al.'s (2013) forskning, vil øge robustheden at udvikle en åben og dialogbaseret kultur, problematiserer lederens modstridende opførsel som rollemodel, at en sådan kultur på nuværende tidspunkt kan skabes. Dette da en sådan kultur netop vil kræve tillid og tid, to elementer som tegnestuen netop kæmper med. Det kan derfor argumenteres for at være kontraproduktivt at nedprioritere disse strukturelle muligheder for refleksiv dialog som walk and talk og fællesrunde på mandagsmøderne.

Lederen beskriver i sin afsluttende kommentarer i interviewet, at han har opnået en øget læring af vigtigheden af at gå i dialog og anerkende medarbejderne samt at prioritere en øget ansvarlighed i relation til tegnestuens udformning (bilag 22; Henrik 46:21, 48:00 og 48:49). Selvom dette fremstår positivt, konkluderer jeg, at der ikke er sket en double-loop-læring hos lederen eller ledergruppen, som Argyris' (1999) fremstiller værdien af. I stedet er der arbejdet med en single-loop-læring, hvor problematikkerne løses uden at se bagom disse. Hvis tegnestuen reelt ønsker en øget robusthed, vurderer jeg, at der fortsættes med at prioritere tid og ressourcer til arbejdet med en decentralisering, hvor der skabes øget tillid, ligeværdig dialog og evaluering af strukturerne.

5.1.3 Opsummering

Jeg vurderer, at de små tiltag og aktionsforskningsdesignet har påvirket tegnestuens fokus på behovet for organisatorisk robusthed. Tegnestuen har imidlertid ikke prioriteret en gennemgående indsats forhold til implementering af tiltagene. Hertil kommer, at lederen ikke har prioriteret at deltage i processerne og derfor ikke har fået ændret sin manglende tillid til medarbejderne. Jeg anerkender dermed, at en udvikling af robusthed kræver mere tid end dette projekt har til rådighed.

Det er dog stadig sandsynligt, at tegnestuens robusthed vil udvikle sig i fremtiden, hvis lederen prioriterer dette og opnår en øget forståelse af dennes påvirkning som rollemodel. Hertil hvordan han må prioritere tid til refleksiv og åben dialog med medarbejderne, hvis der skal opbygges en ansvarsfuld og initiativrig kultur, som lederen ønsker. Jeg vil imidlertid argumentere for, at integration af tiltag kunne have haft sit eget projekt, da projektet underbygger, at integration af nye tiltag er tidskrævende og kompleks (Kahneman, 2013).

6 Diskussion

Eftersom dette speciale har til opgave at lægge fundamentet for en konsulentvirksomhed, hvor jeg som en videnskabeligfunderet processpecialist går ind og arbejder med organisationers robusthed, er læringen, igennem dette aktionsforskningsprojekt fundamentalt. Afsnittene i diskussionerne vil derfor centrere sig om, hvordan dette som pilotprojekt kan danne ny viden i relation til **metode og effekt, teori og fremtidige skridt**.

6.1 Diskussion af metode og effekt

For at vurdere kvaliteten af denne specialeafhandling, må jeg som forsker forholde mig til i hvilken grad, der kan drages gyldig og generaliserbar viden fra dette pilotprojekt. Samfundsforskeren Bent Flyvbjerg (2010) argumenterer for, at casestudiets generaliserbarhed er relevant i arbejdet med pilotundersøgelser. Derfor vurderer jeg, at fundene i pilotprojektet kan ses som første del i en længerevarende forskningsbaseret vidensgenerering.

Metodisk vil jeg argumentere for, at der er skabt øget viden om, hvordan mit forskningsdesign kan og bør forbedres. Først og fremmest konkluderer jeg, at sådan en undersøgelse stiller anseelige krav til de deltagende organisationer i relation til tid, ressourcer og prioritering. Pilotprojektet viser, at særligt implementeringen og derigennem kulturforandringen kræver tid, ressourcer og prioritering. Med udgangspunkt i fundene i pilotprojektet ræsonnerer jeg, at udviklingen af en robust organisation, må tage udgangspunkt i en organisationsanalyse. Organisationsanalysen bør skabe en dybere forståelse af organisationens behov i relation til robusthed. Den kan med fordel baseres på interviews med medarbejdere og ledere samt observation af flere organisatoriske møder, der giver en øget forståelse af de lokale praksisformer og læreprocesser (Nielsen & Nielsen, 2010). Interviewene vil være væsentlige at prioritere fremfor feltstudiet, da de netop myndiggør interviewdeltagerne i processen og værdisætter deres oplevelser og meninger. Brugen af *The critical incident technique* i interviewform fremfor spørgeskema, vil hertil kunne generere en mere nuanceret viden. Idet det ikke er realistisk at afholde interviews med alle deltagere, fremstår

spørgeskemaet stadig relevant, da det netop myndigør en mere generel forståelse af holdninger og meninger hos organisationens medlemmer. Spørgeskemaet bør dog udvides til fempunkt likertskala, da en trepunkts likertskala ikke giver en nuanceret forståelse og hermed ikke genererer en repræsentativ viden. Til videre forskning vurderer jeg, at det vil være relevant at videreudvikle Weick og Sutcliffes (2015) spørgeskema, således at det ikke giver et samlet resultat, men fremstiller flere punkter på robusthed i organisationen, hvilket kan underbygge en nuanceret forståelse.

Principprocessernes manglende tid og demokratisering resulterer i, at disse ikke afdækker de reelle holdninger, da der ikke er tid til nuancerende dialog omkring forståelsen af ordlyd, samt at afstemningerne kun repræsenterer majoritetens holdning. Herved vurderer jeg, at for at øge gyldigheden skal der være tid til refleksiv dialog om forskellige holdninger og betydningen af udtalelser. Rammeprocessernes metodiske tilgang med fokus på dialog og generering af tiltag og handlepunkter fremstår relevant og effektiv ud fra resultaterne i evalueringen. De utilstrækkelige resultater fra pilotprojektet viser imidlertid, at principprocesserne bør forlænges tidsmæssigt og tilføjes en konkret implementeringsproces med en ekstern støtte, som sikrer organisationens fortsatte prioritering af udviklingen. Dette da pilotprojektet viser, at organisationen ellers kan have en tendens til at prioritere andre arbejdsopgaver med et økonomisk sigte.

Jeg vurderer desuden, at lederens manglende forståelse af prioritering af videnskabeligt funderet støttende elementer som fællesskab, tillid og decentralisering (Cooper et al., 2013) underbygger behovet for individuel ledersparring. Derudover vil jeg argumentere for vigtigheden af, at lederen som rollemodel prioriterer at deltage i de fælles principprocesser. Med udgangspunkt i pilotprojektets manglende implementering af flere tiltag, vurderer jeg, at der kun bør gennemføres få tiltag pr. implementeringsproces. I stedet bør der gennemføres flere processer, hvor tiltagene evalueres og nye tiltag implementeres via nye processer (Silverman, 2015). Jeg ræsonnerer, at en double-loop-læring og forståelse af, hvordan udvikling af strukturer og dialog er nødvendige for øget robusthed, kræver et skærpet fokus. Dette fokus kan bestå af kontinuerlige processer, så de små sejre understøtter værdien og en øget forståelse. Jeg vurderer imidlertid, at der vil foreligge et større arbejde med at få organisationer til at opnå en forståelse af, at prioritering af tiden til udviklingen af rammer, principper og refleksiv dialog er værdifuld og indtjener sig selv.

Jeg kvalificerer, at opdelingen af og fokuseringen på rammer, principper og refleksiv dialog med særlig fokus på evaluering, kan ses som generaliserbare processuelle tilgange. Processerne

vil, baseret på en grundig organisationsanalyse, kunne tilpasses den enkelte virksomhed i meto- disk opdelte rammeprocesser med ledelsen, principprocesser med alle og en generel integration af refleksiv dialog og evaluering i organisationskulturen. Den løbende vurdering af generaliserbar- heden må imidlertid være op til fremtidig forskning. For nuværende argumenterer jeg for, at til- gangen er særlig relevant i små og mellemstore virksomheder, hvor alle har mulighed for at del- tage i processerne og som ønsker en forandring.

Den abduktive tese vurderer jeg, kan bekræftes til denne type virksomheder, da ovenstående elementer fremstiller viden om reelt praksisnære metodiske og processuelle tilgange, som vil kunne påvirke en organisations robusthed. Det vil imidlertid være relevant at opstille nye abduk- tive teser, som kan af- eller bekræftes og herigennem udvikle viden om hvor virksomme meto- derne er.

6.2 Diskussion af teori

Weick og Sutcliffe (2015) fremstiller en opskrift på, hvordan kriser kan undgås gennem en udvik- ling af organisationen. Det kan imidlertid diskuteres, om Weick og Sutcliffes (2015) teori reelt rummer de behov, der er for at skabe en robust organisation, og som kan imødegå kritiske situati- oner. Jeg vurderer, at de i deres teori, kun fremstiller en del af det, som kræves for at udvikle en robust organisation. Eftersom pilotprojektet viser at der er behov for et fællesskabs- og individba- seret fokus, som, jeg ræsonnerer, er centralt i skabelsen og vedligeholdelsen af strukturer, som er nødvendige hos en HRO eller robust organisation. Hertil underbygger pilotprojektet decentralise- ring i form af delt beslutningstagning som en relevant faktor, som Duchek (2020) også påpeger, eftersom løsningen af kritiske situationer ellers bremses af manglende magtbeføjelser. Motivation hos medarbejdere og ledelse kunne fremtræde som et selvsagt element. Jeg vil imidlertid argu- mentere for, at hele Weick og Sutcliffes (2015) teori består af elementære faktorer, som er selv- følgelige. Pilotprojektet underbygger dog, at elementære faktorer er svære at implementere og deraf væsentlige at fokusere på.

Ud fra mine resultater vurderer jeg derfor, at skabelse af et decentraliseret og motiveret fæl- lesskab er centralt i en videreudvikling af robusthedsteorier. Dette ræsonnerer med selvbestem- melsesteorien af Deci og Ryan (2014) og deres intrinsiske vs. ekstrinsiske motivation samt de tre behov til at føle sig i relation, kompetence og autonomi. Jeg vil her argumentere for, at selvbe- stemmelsesteorien vil bygge en bro mellem Weicks og Sutcliffes (2015) organisatoriske principper

og Cooper et al.'s (2013) faktorer for individ robusthed. Dette ved at fokusere på et motiveret og relationsbaseret fællesskab. Selvom Coopers et al.'s (2013) faktorer fremstår relevante, bør disse dog også fremstilles mere tilgængelige og let forståelige for at øge transfer i en praksisnær kontekst.

6.3 Diskussion af fremtidige tiltag

Pilotprojektet kvalificerer, at fremtidige tiltag vil kræve øget tid og prioritering, hos både organisationen og processpecialisten, samt at flere elementer medtages i udviklingen. Derfor fremstilles her en videreudviklet model for skabelsen af organisatorisk robusthed, som lægger op til videre pragmatisk forskning. Selvom flere af faktorerne består af Weick og Sutcliffe's (2015) og Cooper et al.'s (2013) principper, vurderer jeg, at disse kan drage fordel af en mere praksisnær ordlyd for at øge transferskabelsen (figur 15).

Robuste organisationer fokuserer på:

1. Åben dialog omkring ineffektivitet, fejl og anomalier (Lengnick-Hall et al., 2011; Weick & Sutcliffe, 2015)
2. Opbyggelse af strukturer, som hindrer og skaber fokus på potentielle fejl (Weick & Sutcliffe, 2015)
3. Detaljeret kommunikation (Weick & Sutcliffe, 2015)
4. Evaluerende og dialogbaseret kultur (Weick & Sutcliffe, 2015)
5. Anerkendelse af individuelle kompetencer, styrker og ekspertiseområder (Cooper et al., 2013; Deci & Ryan, 2014; Weick & Sutcliffe, 2015)
6. Understøttelse af motivation, relation og fællesskab (Cooper et al., 2013; Deci & Ryan, 2014)
7. Modet til decentralisering med fokus på tillid og uddelegering af ansvar (Cooper et al., 2013; Duchek, 2020; Lengnick-Hall et al., 2011)

Figur 15. Udviklede faktorer for organisatorisk robusthed. Egen tilvirkning.

Fokus på fejl og driften, ræsonnerer jeg, kan samles i et punkt (se 3.1.1), men bør bearbejdes gennem (1) åben dialog omkring ineffektive, fejl og anomalier og (2) opbygningen af strukturer, som hindrer og skaber fokus på potentielle fejl. Hvilket både Weick og Sutcliffe (2015), Duchek

(2020) og Lengnick-Hall et al. (2019) påpeger vigtigheden af. Detaljeret kommunikation (3) og evaluerende og dialogbaseret kultur (4), som Weick og Sutcliffe (2015) selv fremstiller, underbygges af pilotprojektet. Anerkendelse af individuelle styrker og ekspertiseområder (5) relaterer Weick og Sutcliffes (2015) og Cooper et al.'s (2013) prioritering af anerkendelse og viden om den individuelle medarbejders kompetencer. Sammensætningen sandsynliggør et øget fokus på den individuelle robusthed i form af anerkendelse af individuelle kompetencer. Understøttelse af motivation, relation og fællesskab (6) vurderer jeg, som tidligere omtalt, at mangle i Weick og Sutcliffes (2015) teori, da der bør fokuseres på skabelsen af kontinuerlig motivation og fællesskab for at bibeholde organisationens robusthed (Cooper et al., 2013; Deci & Ryan, 2014).

Til sidst begrundes pilotprojektet en prioritering af modet til decentralisering, for at organisationen frit kan handle og improvisere (Weick & Sutcliffe, 2015). Hertil kommer, at dette kan øge meningsfuldheden, kontrollen og herigennem handlekompetencen hos hver enkelt medarbejder, der kausalt herved vil kunne opleve øget læring og robusthed (Duchek, 2020; Lengnick-Hall et al., 2011).

Disse ligeværdige punkter skal selvfølgelig testes, afprøves, evalueres og gentages i en praksisnær kontekst, så de kan udvikles og eventuelt afvikles (Dewey, 1938; Silverman, 2015). Jeg vurderer, at disse faktorer kan være vigtige elementer i at kunne skabe robuste organisationer, som huser robuste fællesskaber, der understøtter den enkelte medarbejders robusthed.

7 Konklusion

Problemformulering: Hvordan påvirkes en arkitektvirksomheds organisatoriske robusthed gennem et procesforløb opbygget på aktuel forskning i robusthed?

Dette speciale ønsker at gøre op med fokuseringen på den individuelle robusthed i organisationer, hvorfor der søges at skabe pragmatisk forskningsbaseret viden om, hvordan en organisatorisk robusthed kan øges, centreret omkring den kollektive robusthed. Med en jysk arkitektvirksomhed som case finder undersøgelsen flere relevante elementer, der kan understøtte viden om, hvordan organisationers robusthed kan forøges gennem en procesorienteret tilgang.

Specialeafhandlingen konkluderer, at organisationens forståelse af værdien af at være en robust organisation er fundamental. Dette er særligt centralt, da organisationen i udviklingen af robusthed er nødt til at prioritere tid og ressourcer til udvikling af proaktive strukturer og en robust kollektiv kultur. Tid og ressourcer, som ellers kunne være anvendt til økonomigenererende aktiviteter. Jeg konkluderer derfor, at der er behov for at anvende en form for ledersparring/ledercoaching, som understøtter lederens forståelse af værdien og sammenhængene i udviklingen af organisatorisk robusthed. Således at de reflektive processer vil kunne understøtte en double-loop-lærende forståelse hos den pågældende leder, som herved lettere vil kunne prioritere de nødvendige ressourcer til udviklingen af robusthed.

Pilotprojektet underbygger relevansen af en opdeling, hvor ledelsen, med deres magtbeføjelser, skaber rammerne, mens alle organisationens medlemmer skaber principperne for sameksistens. Dette med fokus på en jævnbyrdig, demokratisk og lærende spiralproces, hvor erfaringer og viden mellem processerne og aktørerne deles, så både medarbejdere og ledere oplever, at de har fælles indflydelse og ansvar. Refleksiv dialog fremstår som et centralt metodisk tiltag, der i relation med evaluering kan øge robustheden ved en struktureret tilgang, hvor der er fastlagte muligheder for evaluerende dialog. Hos arkitektvirksomheden vurderer jeg, at der skulle være påbegyndt færre tiltag qua den begrænsede tid og organisationens begrænsede ressourcer til implementering. Jeg ræsonnerer derfor, at der bør være et særligt fokus på implementeringsprocessen

og at der kun bør implementeres få tiltag af gangen, således organisationen får prioriteret tiltagene, så disse reelt opleves som sejre.

Pilotprojektet underbygger Weick og Sutcliffes (2015) og Cooper et al.'s (2013) teori. Disse teorier bør dog kombineres og operationaliseres, da nærværende forskning underbygger, at de enkeltvis ikke rummer alle de elementer, der er centrale for at skabe en robust organisation. Jeg vurderer, at faktorer som motivation og decentralisering bør få øget opmærksomhed. Dette da faktorerne fremstår centrale i relation til at skabe et fællesskab, der prioriterer at arbejde med robusthed og efterfølgende er motiverede og handlekraftige nok til at imødegå kriser proaktivt. Derfor fremstiller denne specialeafhandling syv faktorer, som med grundlag i pilotprojektet, fremstår centrale i forhold til at øge den organisatoriske robusthed gennem en processuel tilgang. Disse syv faktorer bør imidlertid behandles og vurderes gennem flere empirisk baserede forskningsprocesser. Med udgangspunkt i ovenstående konkluderes det, at den abduktive tese kan bekræftes, da projektet netop har skabt øget viden omkring metode og processer, som med de relevante ressourcer og indsats, kan øge den organisatoriske robusthed.

8 Artikel

Bringes på LinkedIn efter aflevering, med egen selvstændig virksomhed som afsender.

Robuste organisationer er klar til fremtiden

Forfatter: Marlene Hörfarer Hornbech

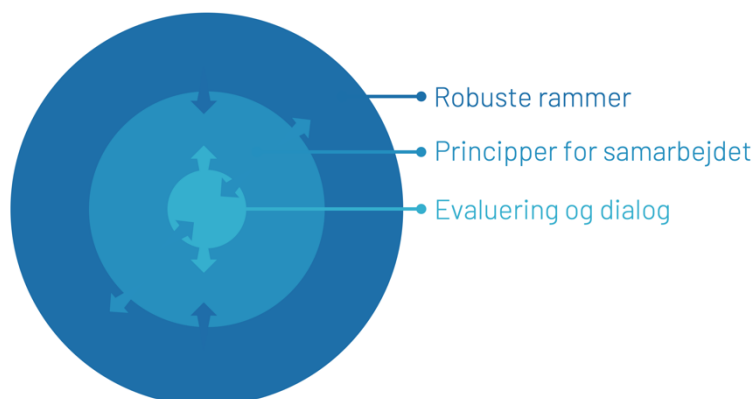
Har du hørt om dengang, Katrine ikke gik ned med stress, fordi hendes arbejdsplads støttede hende, da de tidligt spottede tegnene på stress, der var påført af organisationens mange omstruktureringer? Ellers har du hørt om Thomas, som ikke sagde op under Covid-19, fordi hans organisation fokuserede på nærvær og trivsel?

Nej, de historier har jeg heller ikke hørt. Men jeg har kendt Frida, Amalie og Theis, som gik ned med stress og sagde op på grund af alle omstruktureringerne og det enorme pres, som de konstante forandringer skabte. Vores stenalderhjerne hjerne er ikke skabt til denne konstant foranderlige verden, som vi lever i, derfor har vi brug for støttende fællesskaber (MacDonald, 2020). For mange er arbejdspladsen det sted, hvor de bruger størstedelen af deres vågne timer, men for mange er den derfor også den største kilde til stress og mistrivsel i form af reorganiseringer, arbejdspress, kriser etc. (Bab & Jakobsen, 2017). Derfor bliver nutidens organisationer nødt til at skabe rammer og en kultur, der proaktivt går ind og skaber fællesskaber, som styrer både medarbejderne og organisationen igennem kriserne.

Det er derfor tid til at sætte fokus på velovervejede forandringsprocesser, som tager højde for behovet for en proaktiv tilgang til de udfordringer, organisationerne oplever og vil opleve i fremtiden. Situationer som pandemier, inflation og varemangel - disse kritiske situationer vil smitte af på medarbejderne, som i mange organisationer er virksomhedens primære drift. Derfor må vi fokusere på at skabe bæredygtige organisationer, der proaktivt arbejder med medarbejdernes trivsel og robusthed.

Lad os genintroducere robusthedsbegrebet

Derfor bliver det nu tid til at genintroducere begrebet robusthed. Ikke for at finde robuste medarbejdere, som står som stærke egetræer og kan klare alt (Kirkeby, 2017). Men for at give arbejdsplads og medarbejdere et delt ansvar for at skabe et robust fællesskab, hvor arbejdspladsen bliver et sted, hvor vi sammen udvikler vores styrker, kapacitet og agilitet i et trygt miljø (Duchek, 2020).



Robusthed kræver, at ledelsen skaber rammerne og tid til evaluering, mens medarbejderne har ansvaret for at skabe et fællesskab baseret på robusthedsskabende principper (Model ©Horfarter).

Robusthed handler om en kontinuerlig udvikling af organisationens strukturer og processer, hvor disse evalueres i fællesskab, så det sikres, at disse stadig er effektive for organisationen. Robusthed handler om at lære af tidligere kriser gennem fælles refleksive processer, så der udvikles fælles handlekapaletet (Hornbech, 2021). Således, at når en kritisk situation opstår, reagerer medarbejderne proaktivt i situationen og trækker på erfaringer og viden fra tidligere situationer. Robuste organisationer opbygger både deres medarbejderes individuelle og organisatoriske robusthed gennem fælles kompetenceopbygning, forståelser af individuelle styrker og læring fra kritiske situationer (Lengnick-Hall et al., 2011).

Robusthed handler om at komme styrket ud af kriser

Forskningen på det organisatoriske robusthedsfelt er voksende og flere eksperter forklarer, at begrebet har meget at tilbyde organisationer, der gerne vil sikre deres drift i fremtiden (Duchek, 2020; King et al., 2016; Lengnick-Hall et al., 2011). Selvom robusthed efterhånden er et udsældt begreb, vil jeg her argumentere for, at det i forbindelse med organisationer har meget at give. Det kræver imidlertid, at vi sætter det sammen med ord som kollektiv og fællesskab. Det bliver derfor

organisationernes ansvar at skabe robusthedsskabende rammer og tid til evaluering af strukturer og kritiske situationer, mens medarbejderne står for sammen at udvikle principper for fællesskab og samarbejdet i organisationen.

Det særlige ved at have udviklet en robusthed organisationskultur er, at kriser og omstruktureringer ikke kun bliver negative udfordringer, som organisationen skal overkomme hurtigst muligt. I robuste organisationer er kriser en mulighed for at udvikle organisationens og medarbejdernes handlekapacitet gennem læring af ny viden og tilgange, samt hvad fællesskabet virkelig kan udrette, når vi står sammen. Det kræver dog, at organisationen påtager sig en proaktiv tilgang til sin egen eksistens og kultur og vælger at udvikle en robust kultur på både individuelt og organisatorisk plan.

Organisatorisk robusthed 1, 2, 3

Udviklingen af organisatorisk robusthed kræver tid og ressourcer, og selvom meget af forskningen indenfor organisatorisk robusthed fremstår logisk, ses mange virksomheder ikke at have implementeret processerne. Dette gjorde sig også gældende i en arkitektvirksomhed, hvor jeg er i gang med at gennemføre en aktionsforskningsproces i forhold til at øge organisationens robusthed både på det organisatoriske og individuelle plan. Det ses også her, hvordan virksomheden kæmper med at prioritere tid til en effektivisering af deres strukturer og processer, eftersom de i så lang tid har håndteret kriser uden at tage sig tid til at ændre på de strukturer, der skaber kriserne.

Udviklingen hos arkitektvirksomheden er ikke færdig. Tværtimod er den lige startet. Men allerede nu ser både ledelse og medarbejdere, hvordan processerne vil kunne øge deres trivsel, effektivitet og ikke mindst robusthed, når de får arbejdet mere med deres organisatoriske robusthed. Det kræver ikke desto mindre, at der arbejdes på at udvikle tilliden og decentraliseringen i organisationen (Duchek, 2020), så der bliver plads til delt beslutningstagning, hvilket gør, at medarbejderne selv får mulighed for at tage ansvar, individuelt og i fællesskab. Så når de store kriser opstår, går medarbejderne proaktivt til dem uden at være begrænset af, at ledelsen er optaget af at tegne det store billede og udvikle organisationen. Lederen af arkitektvirksomheden siger blandt andet: *Det har været fedt for mig at opleve, hvordan min ledergruppe har taget ansvar i det her. Det, synes jeg, har været rigtig positivt, og det har givet mig mere luft.*

Opskriften på robusthed

Udviklingen af robusthed kan deles op i to dele; den første omhandler robusthedsskabende rammer, som ligger på ledelsens bord, da disse rammer kræver, at de relevante beslutningstagere sidder med ved bordet. Først og fremmest handler det om at skabe en dialogbaseret og lyttende kultur, hvor beslutninger, strukturer og processer evalueres og kommunikeres uden en simplificering af kommunikationen. For når detaljer og nuancer udelades, skabes der ofte fejl og misforståelser. Den evaluerende kultur bør gennemsyre organisationen, så der prioriteres tid til strukturerede og planlagte evalueringer, så ineffektive strukturer og fejl hurtigst muligt bliver opdaget og ændret (Weick & Sutcliffe, 2015).

Fokus på fejl, ineffektivitet og mistrivsel hos medarbejdere nedprioriteres i mange organisationer. Selvom de vil sige, at de har en åben kultur, ses det, at mange ikke har en reel lyttende kultur, og i stedet fejer information om ineffektivitet, mistrivsel og rigide strukturer ind under gulvtæppet (Duchek, 2020; Weick & Sutcliffe, 2015). Men medarbejderne er jo de centrale nøglefigurer i driften og derfor uvurderlige, hertil er det omkostningstungt at udskifte en medarbejder, da disse ofte rummer ekspertviden, der tager tid at indhente. Derfor er kontinuerlig fokus på evaluerende dialog om, hvad der rører sig på både mikro-, meso- og makroniveau uvurderligt (Weick & Sutcliffe, 2015). Tilsvarende handler det om kendskab til og anerkendelse af ekspertmedarbejdere samt prioritering af, at disse får lov til at arbejde med det, de er bedst til. Medarbejderne må anerkendes som en vigtig del af driften, og de bør derfor ses som lige så vigtige at vedligeholde og opgradere som IT-systemerne.

Fælles principper for robusthed

Den anden del af opskriften handler om at udvikle fælles principper for samarbejde og fællesskab, og disse skal skabes og realiseres af alle organisationens medlemmer. Principperne handler om, hvordan vi er sammen, som f.eks.; hilser vi på hinanden om morgenen med øjenkontakt, lytter vi, når nogen taler, vælger vi at aflyse møder, der reelt ikke er behov for etc. Videnskaben påpeger, at for at hindre stress og mistrivsel kræver det; en positiv kommunikation, kontrol, meningsfuldhed, social support, balance mellem arbejdsliv og privatliv, jobsikkerhed, gode arbejdsrelatio-

ner og arbejdsforhold (Cooper et al., 2013; Johnson & Cooper, 2003). Det er derfor ikke lige meget, hvordan vi kommunikerer og samarbejder i organisationen. Principperne skal dog kontinuerligt evalueres, så de understøtter virksomhedens udvikling og herigennem robusthed.

Selvom det umiddelbart lyder simpelt og logisk at udvikle en robust organisation, er de faktorer, der skal til, ikke integreret i mange virksomheder. Derfor er det relevant at se på din organisation, og hvordan I er klædt på til fremtidens kriser, inden I står i dem og oplever den medarbejderflugt eller udbrændthedsepidemi, som ellers kan blive konsekvensen (King et al., 2016; Moss, 2021).

9 Litteraturliste

- Ahaslides. (2021, november 10). *The Best Free Presentation Software Online | AhaSlides*. Lokaliseret d. 25. maj 2022 på: <https://ahaslides.com/>
- Andreasen, K. E., Rasmussen, P. D., Rasmussen, A., Jensen, A. A., Ydesen, C., & Ravn, O. (2017). *At undersøge læring*. Frederikshavn: Samfundslitteratur.
- Argyris, Chris. (1999). *On organizational learning*. (2nd ed.). Oxford: Blackwell.
- Bab, M., & Jakobsen, N. J. (2017). Kollektiv Robusthed. I F. Ø. I Andersen & M. Mygind (Red.), *I Robusthed i praksis—Individuelt og kollektivt* (s. 197–215). København: Mindspace.
- Brinkmann, S. (2010). Etik i en kvalitativ verden. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (s. 429–446). København: Hans Reitzel Forlag.
- Brinkmann, S. (2020). *Nye perspektiver på stress*. (S. Brinkmann & M. F. Andersen, Red.). Århus: Klim.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3. udgave). København: Hans Reitzel Forlag.
- Cooper, C., Flint-Taylor, J., & Pearn, M. (2013). *Building resilience for success: A resource for managers and organizations*. New York: Springer.
- Costa Jr, P. T., McCrae, R. R., & Dye, D. A. (1991). Facet scales for agreeableness and conscientiousness: A revision of the NEO Personality Inventory. *Personality and individual Differences*, 12(9), 887–898.
- Czarniawska, B. (2010). Narratologi og feltstudier. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (s. 239–262). København: Hans Reitzel Forlag.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2014). The importance of universal psychological needs for understanding motivation in the workplace. I M. Gagné (Red.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (s. 13–32). New York: Oxford University Press.
- Dewey, J. (1938). *Logic: The theory of inquiry*. (s. viii, 546). Oxford: Holt.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
- Ellis, A. (1991). The revised ABC's of rational-emotive therapy (RET). *Journal of rational-emotive and cognitive-behavior therapy*, 9(3), 139–172.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 32.
- Flint-Taylor, J., Davda, A., & Cooper, C. L. (2014). Stable personal attributes and a resilient approach to work and career. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), e1–e10.
- Flyvbjerg, B. (2010). Fem misforståelser om casestudiet. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder* (s. 403–487). København: Hans Reitzels Forlag.
- Fredrickson, B. (2010). *Positivitet: Kilder til vækst i livet*. Virum: Dansk psykologisk Forlag.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of personality and social psychology*, 84(2), 365.
- Greenwood, D. J., & Levin, M. (2006). *Introduction to action research: Social research for social change*. New York: SAGE publications.
- Halkier, B. (2010). Fokusgrupper. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (s. 121–135). København: Hans Reitzel Forlag.
- Hasse, C. (2012). *Kulturanalyse i organisationer: Begreber, metoder og forbløffende læreprocesser* (1. udgave). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Hornbech, M. H. (2021). *Det robuste fællesskab - I det online miljø*. Aalborg Universitet.

- Jacoby Petersen, N., & Østergaard, S. (2005). *Projektsamarbejde med organisationer og virksomheder*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Jensen, J. B. (2019). Design af aktionsforskningsprojekter: Et æstetisk, samskabende blik på verdensudvikling. I *Aktionsforskning: Indefra og udefra* (s. 61–84). Frederikshavn: Dafolo Forlag A/S.
- Jensen, J. B., & Eikeland, O. (2020). Kært barn har mange navne: Læringsspiralens mange forklædninger i organisationsudvikling og aktionsforskning. I *Aktionsforskning: I et læringsperspektiv* (s. 41–74). København: Hans Reitzels Forlag.
- Johnson, S. (2009). Organizational screening: The ASSET model. I S. Cartwright & C. L. Cooper (Red.), *The Oxford Handbook of Organizational Well Being*. Online Publication.
- Johnson, S., & Cooper, C. (2003). The construct validity of the ASSET stress measure. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 19(3), 181–185.
- Kahneman, D. (2013). *At tænke-hurtigt og langsomt*. København: Lindhardt og Ringhof.
- Kayes, D. C. (2015). *Organizational Resilience: How Learning Sustains Organizations in Crisis, Disaster, and Breakdown*. Oxford University Press.
- <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199791057.001.0001>
- King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of organizational behavior*, 37(5), 782–786.
- Kirkeby, O. F. (2017). *Robusthed, skrøbelighed og det generøse lederskab*. København: Gyldendal Business.
- Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (2018). *Inddragelse i forandringsprocesser? : Aktionsforskning i organisationer*. Aalborg: Aalborg University Press.
- Laursen, E. (2020). Aktionsforskning og organisatorisk læring. I *Aktionsforskning: I et læringsperspektiv* (s. 75–100). København: Hans Reitzel Forlag.
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural hazards review*, 14(1), 29–41.

- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *International Human Resource Management: Theoretical and Strategic Advances*, 21(3), 243–255.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Leykin, D., Lahad, M., Cohen, O., Goldberg, A., & Aharonson-Daniel, L. (2013). Conjoint Community Resiliency Assessment Measure-28/10 Items (CCRAM28 and CCRAM10): A Self-report Tool for Assessing Community Resilience. *American journal of community psychology*, 52.
<https://doi.org/10.1007/s10464-013-9596-0>
- Lieberoth, A. (2019). Mixed methods som aktion forskning—Design, analyse og forskerens blinde vinkler. I *Aktionsforskning: Indefra og udefra* (s. 143–162). Frederikshavn: Dafolo Forlag A/S.
- Lyons, A., Fletcher, G., & Bariola, E. (2016). Assessing the well-being benefits of belonging to resilient groups and communities: Development and testing of the Fletcher-Lyons Collective Resilience Scale (FLCRS). *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 20(2), 65.
- MacDonald, C. (2020). *Ikke til forhandling: Livets ligning*. København: Politiken.
- Marshes, J. (2017). *Water*. Lokaliseret d. 25. maj 2022 på:
<https://unsplash.com/photos/79mNMAvSORg>
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (2008). *The five-factor theory of personality*. (O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin, Red.). New York: Oxford University Press.
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunsdon, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural hazards review*, 9(2), 81–90.
- Moss, J. (2021). *The burnout epidemic: The rise of chronic stress and how we can fix it*. Brighton: Harvard Business Press.
- Mygind, M., Tange, N., & Ørsted Andersen, F. (2017). Introduktion til robusthed i praksis. I *Robusthed i praksis—Individuelt og kollektivt* (s. 7–31). København: Mindspace.

- Møller, C. M., Clausen, T., Aust, B., & Eiberg, J. P. (2021). A cross-sectional national study of burn-out and psychosocial work environment in vascular surgery in Denmark. *Journal of vascular surgery*. <https://doi.org/10.1016/j.jvs.2021.11.042>
- Nielsen, B. S., & Nielsen, K. A. (2010). Aktionsforskning. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (s. 97–120). København: Hans Reitzels Forlag.
- Overgaard, L. (2021, juli 1). *Balance mellem privat- og arbejdsliv kan betale sig. Også økonomisk*. Lederstof.dk. Lokaliseret d. 25. maj 2022 på: <https://www.lederstof.dk/balance-mellem-privat-og-arbejdsliv-kan-betale-sig-ogsaa-oekonomisk>
- Prehn, A. (2018). *Hjernesmart ledelse: Guide til hjernens spilleregler* (2. udgave). København: People's Press.
- Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T., & Kirkman, B. L. (2021). Resilience in Organizations: An Integrative Multilevel Review and Editorial Introduction. *Group & Organization Management*, 46(4), 607–656. <https://doi.org/10.1177/105960112111032129>
- Ravn, I. (2008). Mening i arbejdslivet—teori og praksisudvikling. *Erhvervspsykologi: Tidsskrift Om Udvikling, Dialog, Ledelse Organisation*, 6(4), 44–73.
- Robertson, I., & Flint-Taylor, J. (2010). Wellbeing in healthcare organisations: Key issues. *British Journal of Healthcare Management*, 16(1), 18–25.
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87–96.
- Silverman, H. (2015). Designerly Ways for Action Research. I H. Bradbury, *The SAGE Handbook of Action Research* (s. 716–723). London: SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473921290.n75>
- Stegeager, N., & Laursen, E. (Red.). (2011). *Organisationer i bevægelse: Læring, udvikling, intervention* (1. udgave). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

- Sørensen, A., Langergaard, L. L., & Barlebo Rasmussen, S. (2006). *Viden, videnskab og virkelighed*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Tarba, S. Y., Cooper, S. C. L., Ahammad, M. F., Khan, Z., & Rao-Nicholson, R. (2019). Resilience in Organizations: An Editorial. *Applied psychology*, 68(4), 579–582.
<https://doi.org/10.1111/apps.12223>
- Tjørnhøj-Thomsen, T., & Whyte, S. R. (2007). Feltarbejde og deltagerobservation. I *Forskningsmetoder i folkesundhedsvidenskab* (s. 87–115). København: Munksgaard.
- Toldam, P. M. (2020, juni 11). *Digitalt hjemmearbejde skubber til balancen mellem arbejde og fritid*. <https://hum.ku.dk/>; Københavns Universitet. Lokaliseret d. 25. maj 2022 på:
<https://hum.ku.dk/faknyt/2020/juni/coronakrisen-skubber-til-balancen-mellem-arbejde-og-fritid/>
- Wahlgren, B., & Aarkrog, V. (2012). *Transfer: Kompetence i en professionel sammenhæng*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Weick, K. E. (1984). Small wins: Redefining the scale of social problems. *American psychologist*, 39(1), 40.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628–652.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World*. Hoboken: Wiley.
- Werner, E. E., & Smith, R. S. (2001). *Journeys from childhood to midlife: Risk, resilience, and recovery*. Ithaca: Cornell University Press.
- WHO. (2019, maj 28). *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*. World Health Organization. Lokaliseret d. 25. maj 2022 på:
<https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>