

# Bæredygtige Arbejds kulturer i Skanderborg Kommune

Oplæg på OHRC´ s landsmøde



BÆREDYGTIGE  
ARBEJDSKULTURER

SKANDERBORG KOMMUNE

Jesper Loehr-Petersen, MacMann Berg  
Runa Brøchner HR-chef Skanderborg Kommune



# Et oplæg med mange spørgsmål – og få svar



- Hvorfor bæredygtige arbejdskulturer?
- Hvad er bæredygtige arbejdskulturer?
- Et nyt ledelsesparadigme i Skanderborg Kommune (foldes ud)
- Hvad skaber en bæredygtig arbejdskultur?
- Hvad betyder kommunikationen i samarbejdet for kulturen?
- Hvad skaber vi i måden vi samarbejder på – og er det hensigtsmæssigt?
- Tid til gruppedrøftelser og refleksioner



# Bæredygtige Arbejds kulturer i Skanderborg Kommune

- Strategi og organisatorisk forankring
- Formål, succes kriterier og ambition



BÆREDYGTIGE  
ARBEJDSKULTURER  
SKANDERBORG KOMMUNE



# En ny ledelsesdagsorden i Skanderborg Kommune.

Tre innovationsspor i Direktionens Idé og Arbejdsgrundlag, DIA

- **Fremtidens Folkestyre – relationer til folkestyret**
  - Fremme demokratiforståelsen og de politiske arbejdsformer
- **Kommune 3.0 – relationer til borgerne**
  - Understøtte borgernes mulighed for at mestre eget liv
- **Det Fælles Vi – relationer til hinanden**
  - Bæredygtige arbejdskulturer, faglige fællesskaber, klog ledelse og kloge handlinger, de fire kulturforstærkere, ledelsesgrundlaget



# Formål og ambition med Bæredygtige Arbejdskulturer i Skanderborg Kommune

## Formål:

- At skabe bedre velfærd sammen med borgerne

## Ambition:

- Medarbejdere skal ikke blive syge af at gå på arbejde i Skanderborg Kommune



# Succeskriterier for Bæredygtige Arbejds- kulturer i Skanderborg Kommune

- balance mellem de menneskelige ressourcer og opgaver
- fokus på langtidsholdbare løsninger - klog ledelse
- retning og rammer er tydelige og kerneopgaven løses i faglige fællesskaber
- fokus på det, som skaber værdi
- arbejdskulturer præget af tillidsfulde relationer og medarbejdere støttes i at mestre deres arbejdsliv
- rum til ledelse og tid til at tænke langsigtet og helhedsorienteret



# Fra projekt til et nyt ledelsesparadigme

- **Tilblivelsesfasen – forankring i HR**
  - Skabt oplæg i samarbejde med MacMann Berg
  - Kvalificering fra 'kritiske venner'
- **Præsentation af revideret oplæg for kommunens kontraktholdere**
  - Form og indhold,
    - Et forløb med plads til refleksion og høj grad af selvansvar
    - Hele ledergrupper
    - 9 dage fordelt hen over ca. 9 måneder
  - Yderligere kvalificering af oplægget
- **Ejerskab i Koncernledelsen/Direktion**
  - Temadag om Bæredygtige Arbejdskulturer
  - Koncernledelsens ansvar i implementering af bæredygtigheds tilgang som et nyt ledelsesparadigme
  - Kontrakter – vigtigt styringsværktøj
- **Øvrige understøttende tiltag**



# 1. Refleksionsrunde ved bordene.

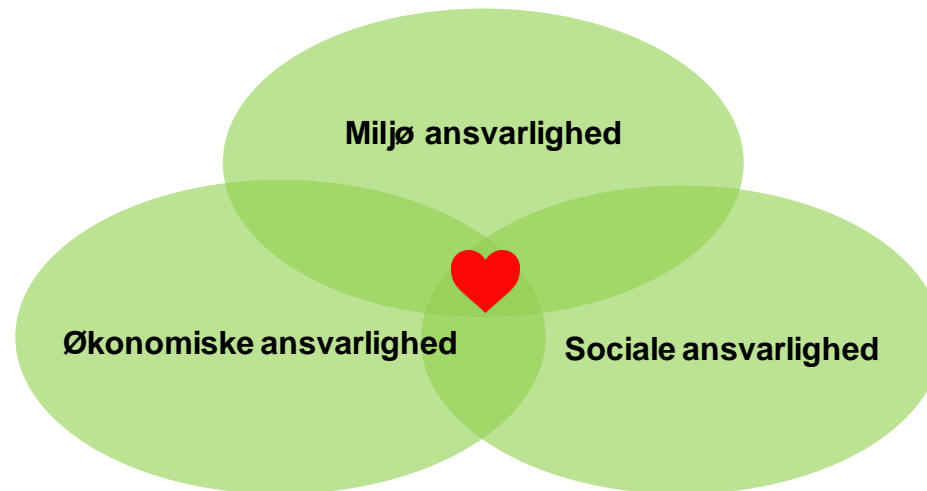
- Hvilke ideer, spørgsmål og kommentarer er der efter Runa's oplæg?





# Bæredygtig – et nyt ord i forhold til arbejdskulturer

Ansvarlig brug af de ressourcer der er til rådighed  
med fokus på, at det skal være noget til kommende generationer



Det handler om ansvarlighed – på flere niveauer



# På vej til bæredygtige arbejdskulturer



*At arbejde med de kommunikative kompetencer*

*Din kommunikation har afgørende indflydelse  
på andres og dit eget liv*



# Arbejdskulturer formes af måden vi kommunikerer på.

- Det talte sprog – valg af ord
- Det non verbale sprog – kropssprog, udtryk og adfærd
- Struktur og måden vi organiserer os på
- Prioriteringer
- De fortællinger vi privilegerer
- De relationer vi plejer / undgår



Kulturen formes af vores tænkning/menneskesyn i de relationer vi indgår i og i måden vi løser vores opgaver på



## Kulturen bestemmer...

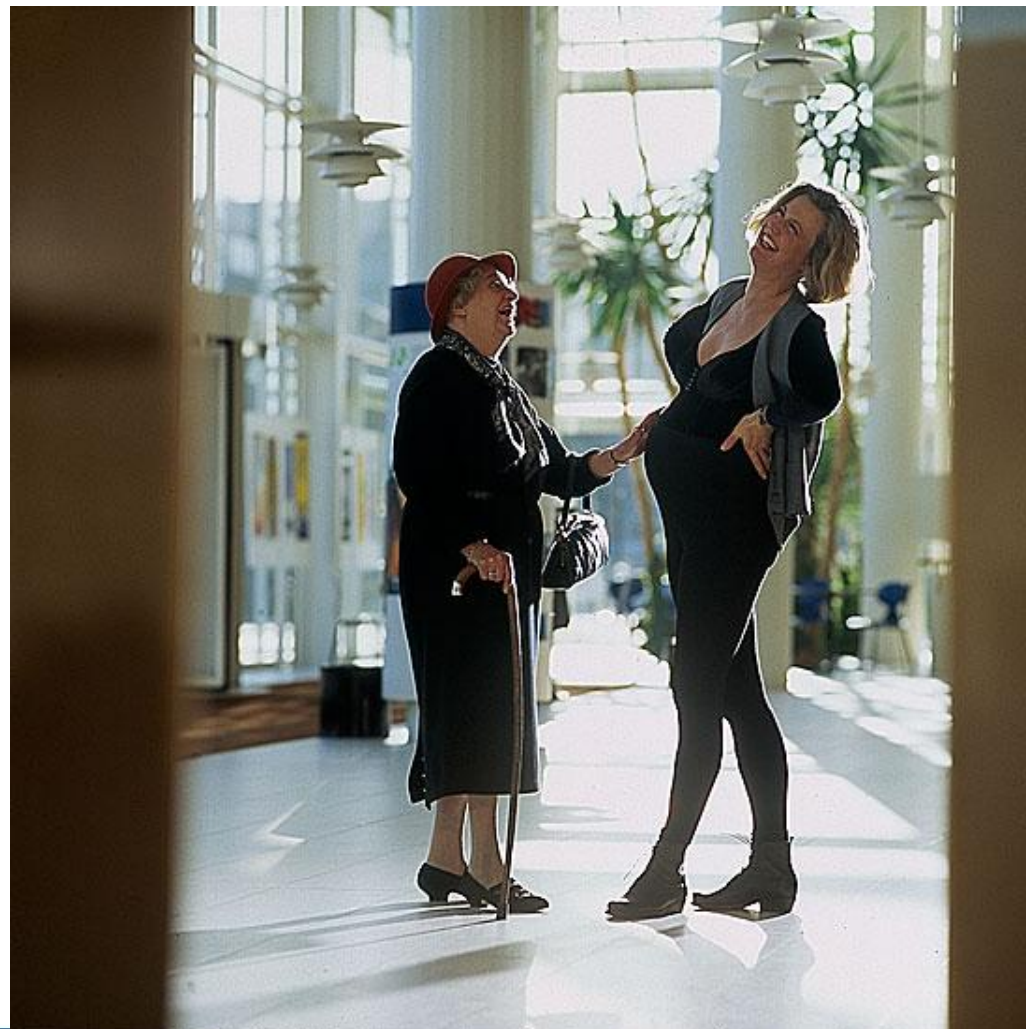
- Kulturen har indflydelse på vores ressourceforbrug
- Kultur understøtter muligheden for det tværgående samarbejde – internt og eksternt
- Kultur skaber rammen om et godt arbejdsliv
- Kultur vinder over alle organisatoriske beslutninger



# Kommunikationen – er den livgivende?

Fra at kigge på kommunikationen/  
samarbejdet – til at se hvad vi skaber

- er det hensigtsmæssigt – og for hvem/hvad?
- skaber det bæredygtige arbejdskulturer der fremmer trivsel og kvalitet i opgaveløsningen?



# Udviklingsforløbet

- Designet til dygtige ledere
- Fokus på transfer
- Et paradigmeskifte – en ambition om at lede anderledes
  - Fra mennesker som ressourcer til mennesker med ressourcer
- Mestring og udviklingsmuligheder?



# 'Konceptet' Bæredygtig Arbejds kulturer

- Design af udviklingsmål for deltagelse – med fokus på kerneopgaven og intentionerne i udviklingsforløbet
- Fokus på grundlæggende tilgange til ledelse – hvor kommer de fra?
- Kommunikationens skabende kræfter
- Nærvær og vågenhed – udfordre travlheden
- Hensigtsmæssig relationel koordination - hvordan?
- Medarbejderanalyser – mestring, engagement, udviklingsflow?
- Undersøgelse, kvalificerende nysgerrighed, involvering, fællesskab
- Ledelse af kulturjusteringer – og måske forandringer
- Kontekstuelt kompetent – fokus på ressourcen i mennesket



# 'Konceptet' Bæredygtige Arbejds kulturer

- Strategisk kompetence – i ledelse og i arbejdskulturen
- Paradoksledelse
- Organisering, en social konstruktion – er den hensigtsmæssig for ambitionen for udvikling af Bæredygtige arbejdskulturer?

Menneskesyn, etik, ordentlighed, anerkendelse, balanceret ansvarlighed

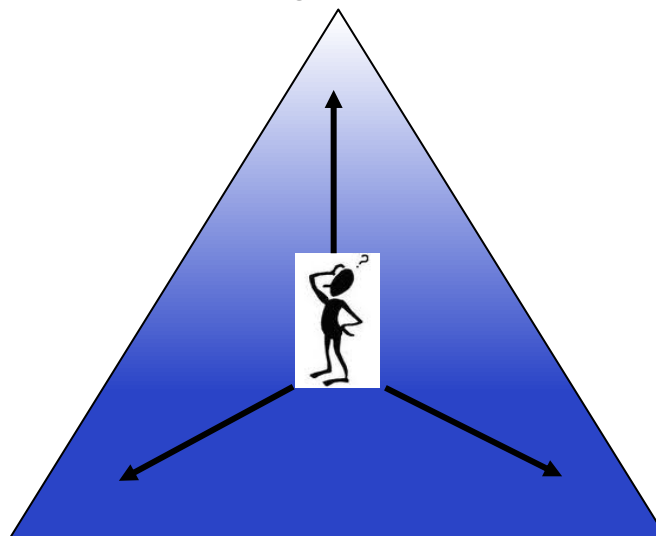




# Forandringer sker, når vi flytter fokus

(Inspireret af Bliss Browne)

**Udvikling** (trækker)  
Fokus på nye attraktive  
muligheder



**Eksterne 'forstyrrelser'** (skubber)

Nationale og internationale forhold  
Politiske- og ledelsesmæssige  
beslutninger

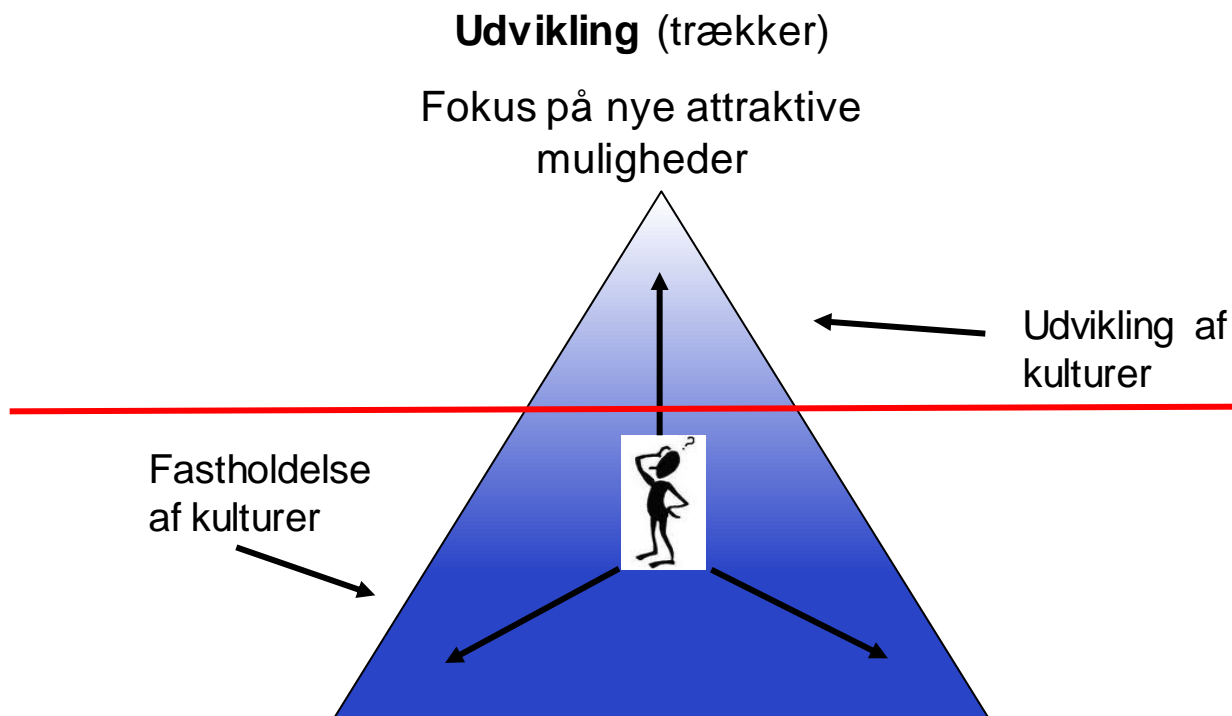
**Traditioner** (fastholder)

Eksisterende kulturer, normer,  
værdier, strukturer og  
procedurer



# Forandringer sker, når vi flytter fokus fra

(Inspireret af Bliss Browne – Image Chicago)



## Eksterne 'forstyrrelser' (skubber)

Nationale og internationale forhold  
Politiske- og ledelsesmæssige beslutninger

## Traditioner (fastholder)

Eksisterende kulturer, normer, værdier, strukturer og procedurer



## Og så et sidste spørgsmål.....



Hvad er det 5 vigtigste pointer I tager med hjem fra formiddagens to/tre oplæg?

Hvordan kan de pointer være med til at inspirererer de opgaver I har som HR chefer?

Drøvtygning ved bordene.

