



Albertslund Kommune

Relationel kapacitet - principper og praksis

Carsten Hornstrup
2532 9141 / carsten@joint-action.dk

Program

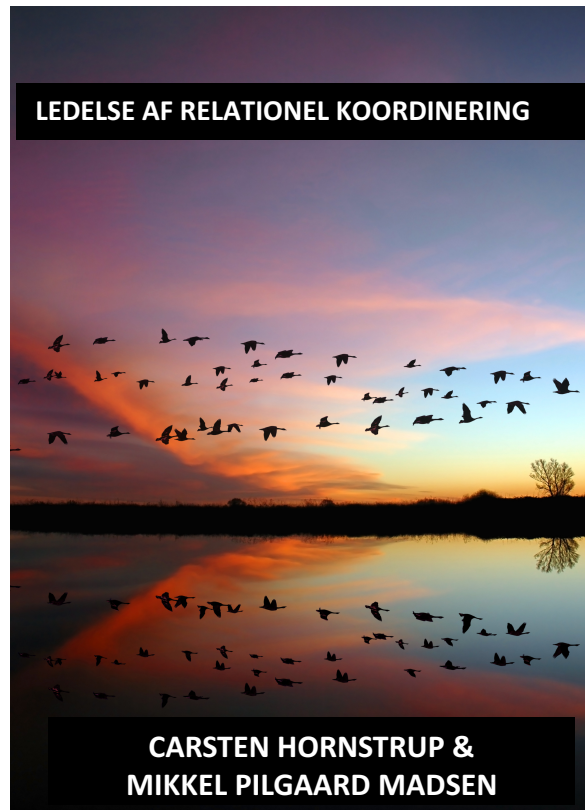
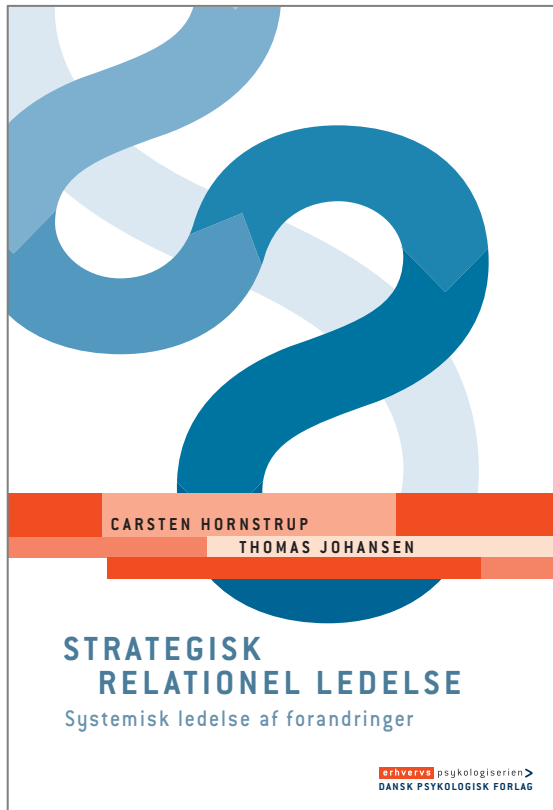
14.00 – 16.00

- Introduktion til Relationel koordinering
 - Principper for LRK kort
 - Eksempler
- Drøftelse i grupper/øvelse med fokus på udfordrede/udsatte borgere
 - Hvor er der særlige udfordringer med samarbejdet?
- Spørgsmål & svar
- Udviklingsopgaven udfoldet - hvilke initiativer kalder det på?
- Principper for udviklingsopgaven (strategisk kompetence, insisterende involvering, åbne ledelsesrum og aktionslæring)
- Drøftelse i grupper – hvad tager I med?
- Afrunding og de sidste spørgsmål

Hvem er?

- Forsknings- og konsulenthus, der arbejder med fokus på at udvikle og anvende viden indenfor feltet **Ledelse af relationel velfærd**.
- Eksempler på arbejdet med sammenhæng på tværs:
 - Demensindsats, genindlæggelser, rehabiliterende sundhedsindsats ældre
 - Udsatte børn & unge, Udsatte voksne, samarbejde mellem Handicap, psykiatri og misbrug, Særlig beskæftigelsesindsats
 - Borgerne som partner
- Min Baggrund: Leder og konsulent i 30 år+
 - Flyvevåbnet, B&O, Aarhus Amt, egen virksomhed
 - Elektriker, Cand. Scient. Pol. & Ph.d. i forandringsledelse.

Inspiration



www.joint-action.dk/viden

Følg med:

<https://www.linkedin.com/in/5927666/>

Relationel Koördinerig

Bæredygtighed & Relationel Koordination

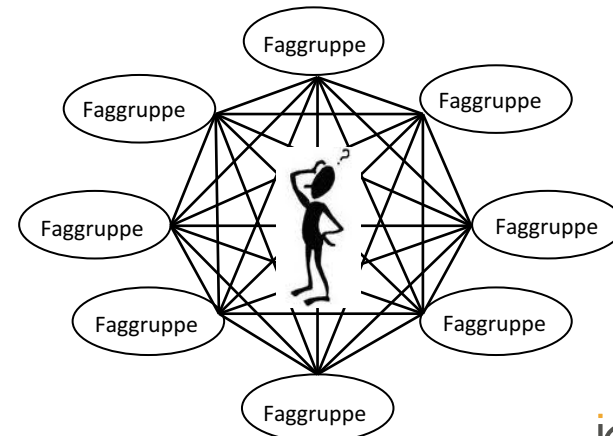


Jody Hoffer Gittell

Professor og Direktør i Relational Coordination Research Collaborative.

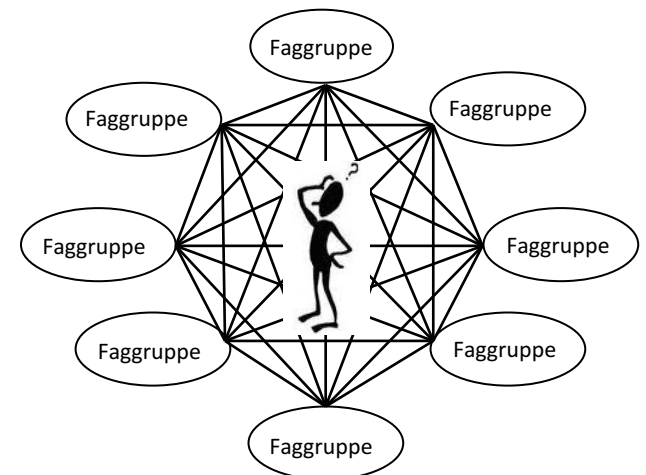


Relationernes betydning for høj effektivitet.
<http://dpf.dk/produkt/bog/relationers-betydning-hoej-effektivitet>

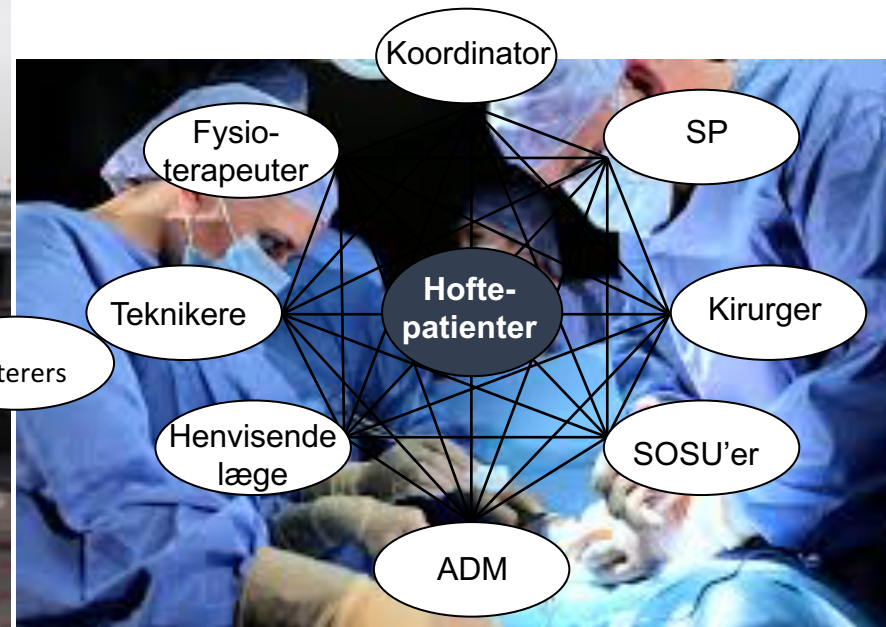
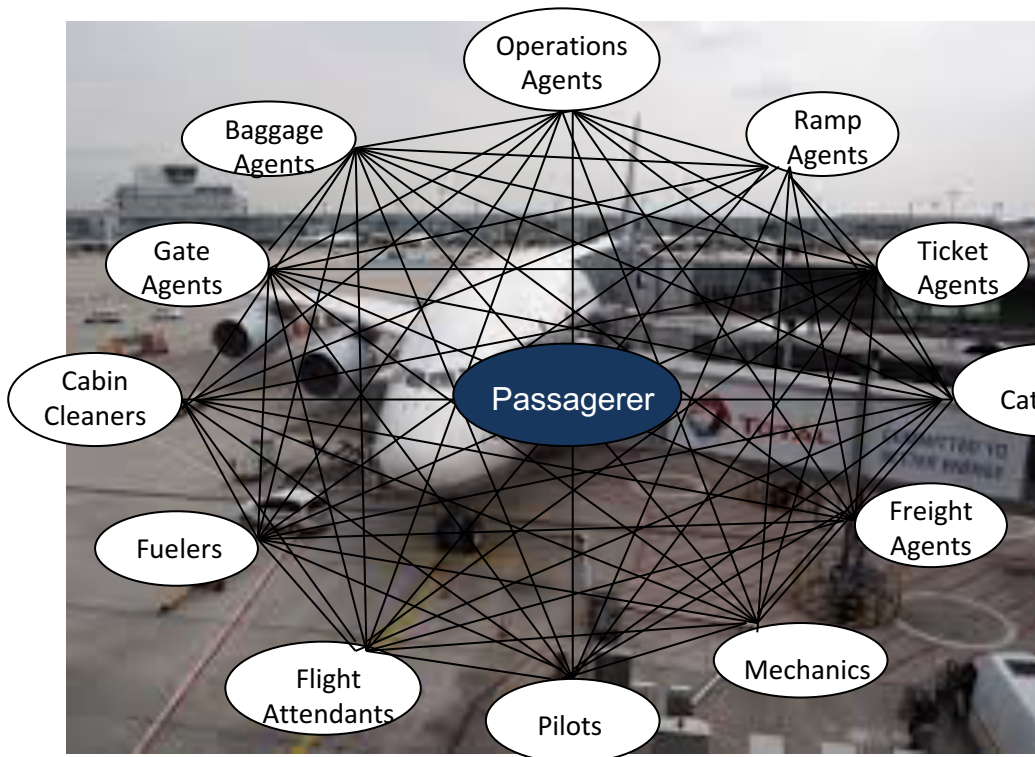


Hvad er?

- Sætter fokus på kvaliteten af samarbejdet mellem faggrupper.
- Omkring en kompleks opgave - med borgerne i centrum.
- Med fokus på at sikre kvaliteten og effektiviteten i opgaveløsningen.
- Konkret – i hvilken grad er der:
 - Gensidig respekt
 - Gensidig kendskab
 - Evne til at løse problemer
 - Evne til at finde nye løsninger



Hvor det startede:



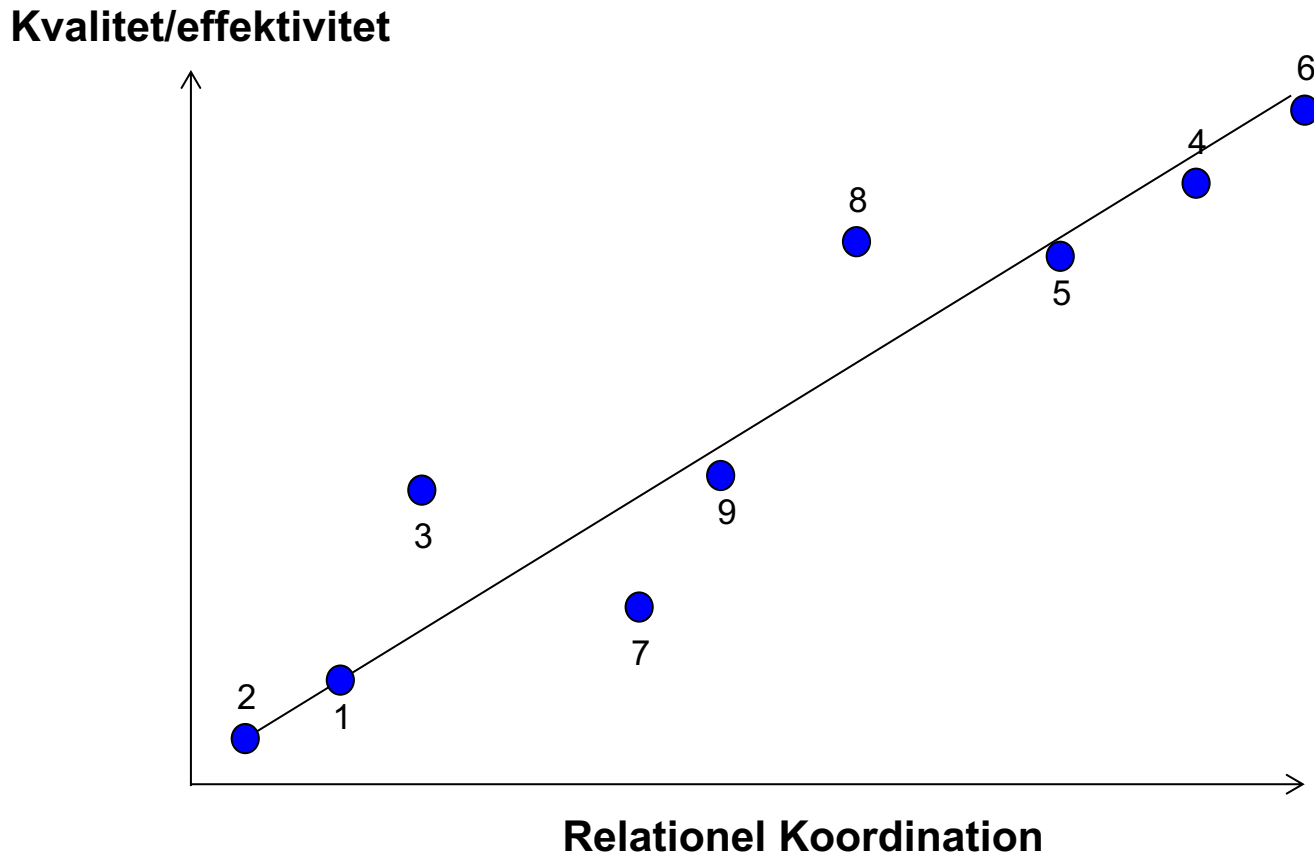
Flyafgange - et stærkt netværk giver:

- Mere tilfredse passagerer
- Flere rettidige afgange
- Mindre bortkommet bagage
- Færre personaletimer pr. fly time

Hofteoperationer - et stærkt netværk giver:

- Mere tilfredse patienter
- Lavere smerteniveau
- Bedre funktionsniveau
- Færre sengedage

Effektivitet/kvalitet vs. relationel koordination



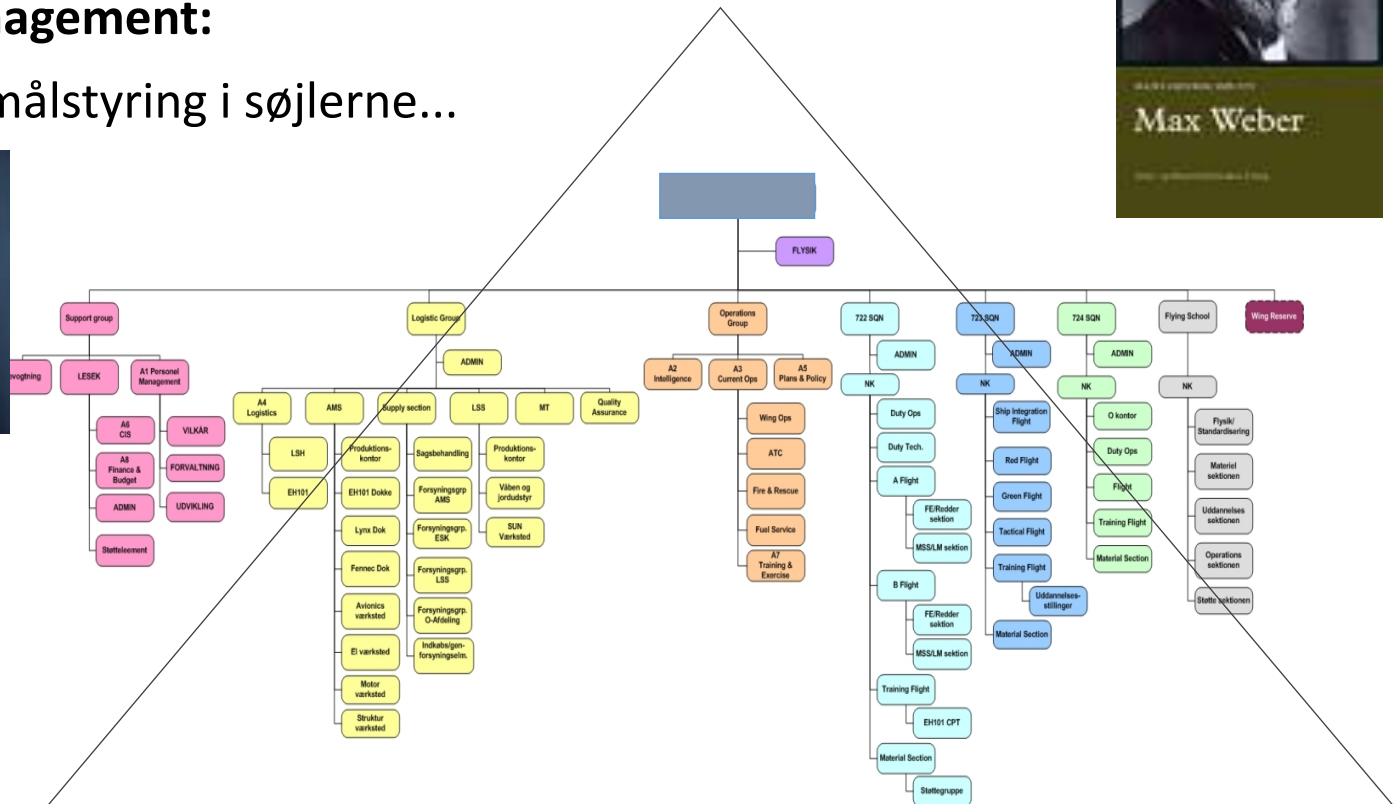
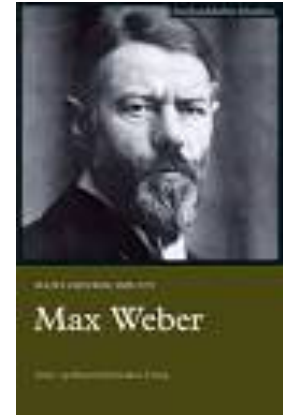
Èn version af den baggrund der gør stærkere koordinering relevant og vigtigt...

Old Public Management (sådan som vi altid har organiseret os):

- Et hierarki af søjler i form af fag, funktioner og afdelinger...

New Public Management:

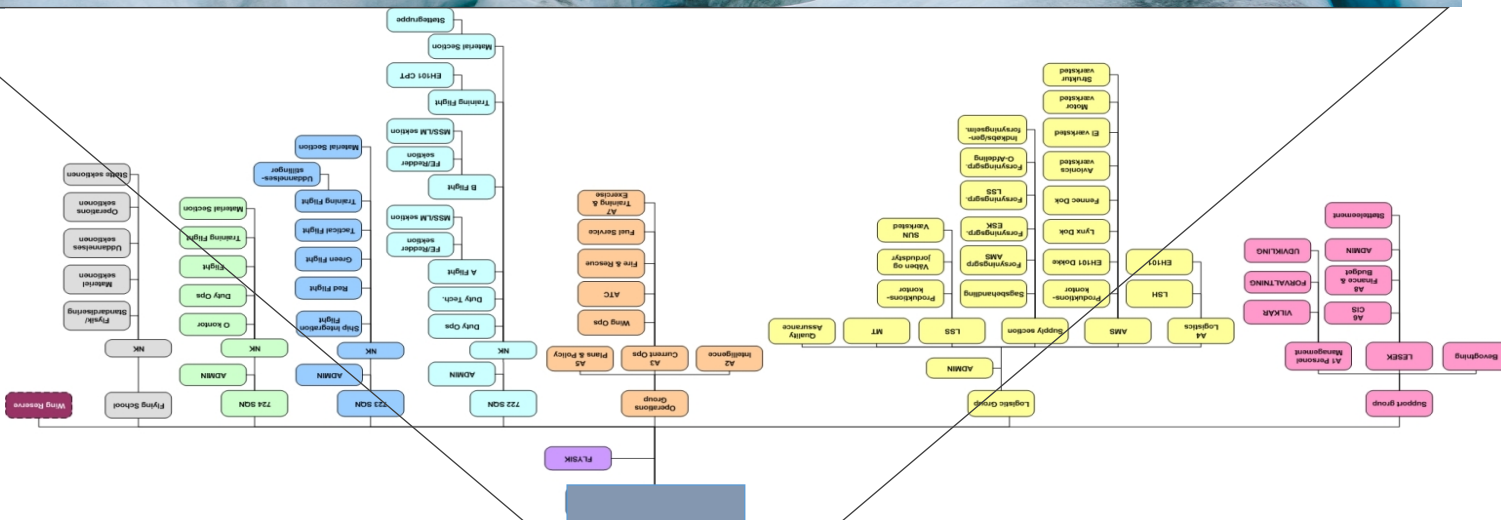
- Økonomi- og målstyring i søjlerne...



Borgerne på indlandsisen?

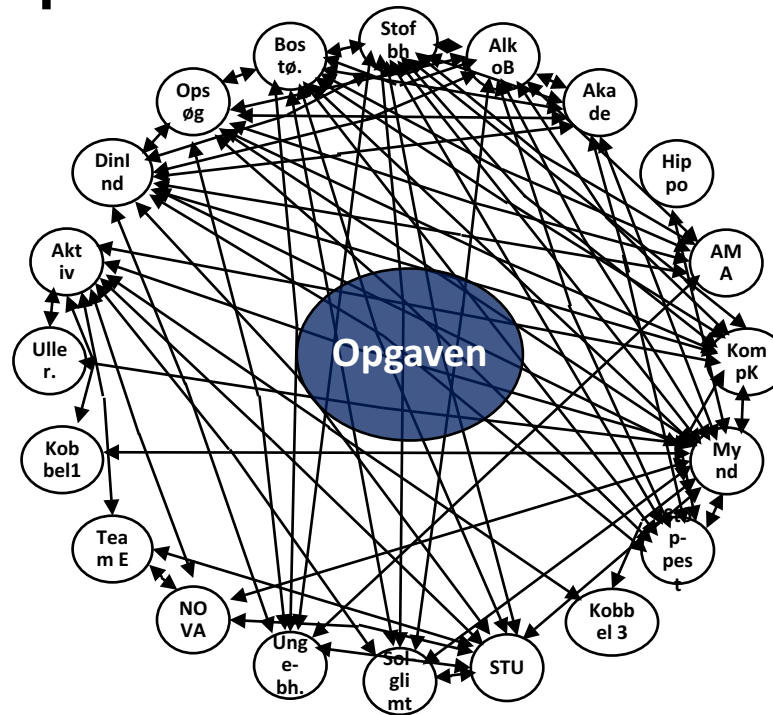
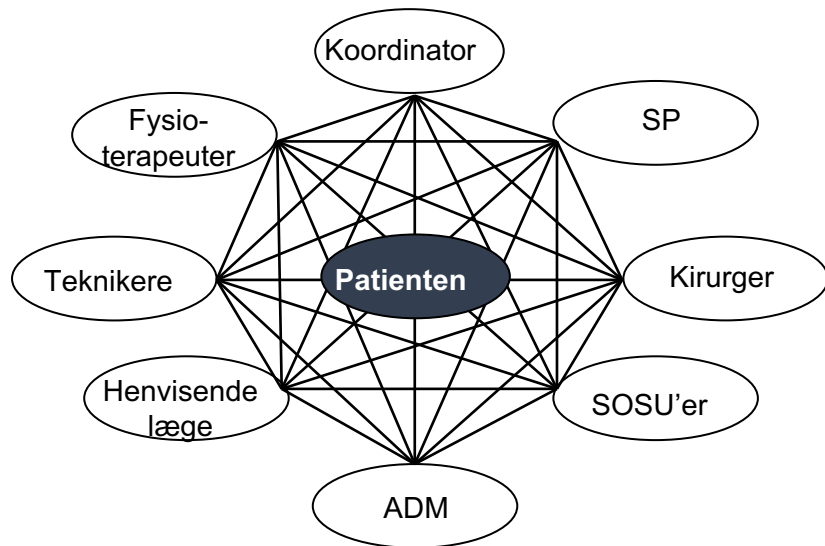
Hvordan sikrer vi fundamentet for dem, der ikke selv kan navigere i livet?

Komplekse borgere?
Så skulle de da lige se
en offentlig
organisation med
borgernes øjne!



Relationel Kapacitet

Koordinering & kapacitet – forskelle og ligheder



Relationel koordinering:

- Veldefineret og velkendt opgave (flyafgange, hoftepatienter, specifikke diagnosegrupper, osv.).
- Faggrupper & funktioner med specifikke/veldefinerede opgaver.
- Alle spiller sammen med alle.

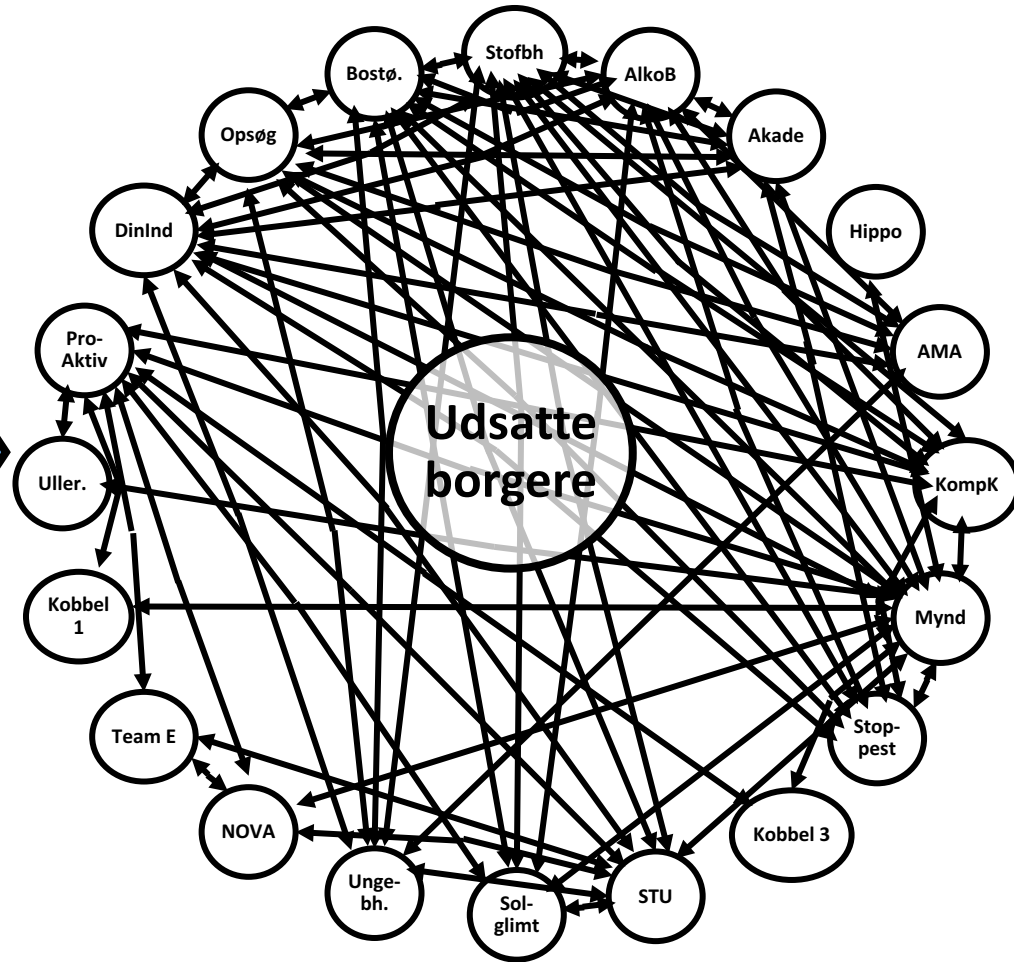
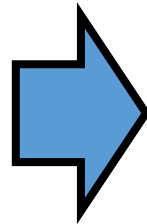
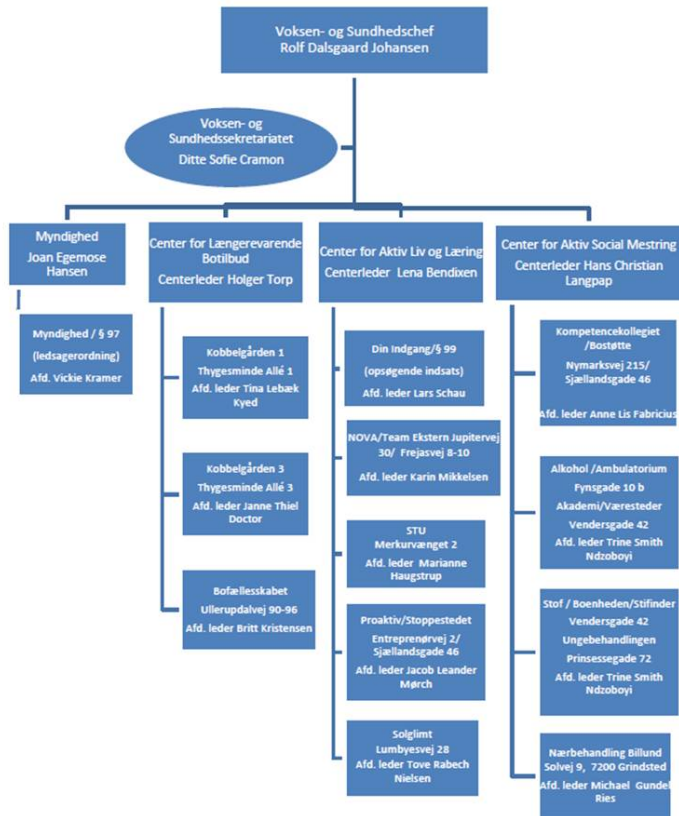
Relationel kapacitet:

- Komplekse & dynamiske opgaver (inklusion, udsatte børn & unge, udsatte voksne).
- Kun nogle relationer er vigtige.
- Samarbejdet etableres, når opgaverne kalder på det.

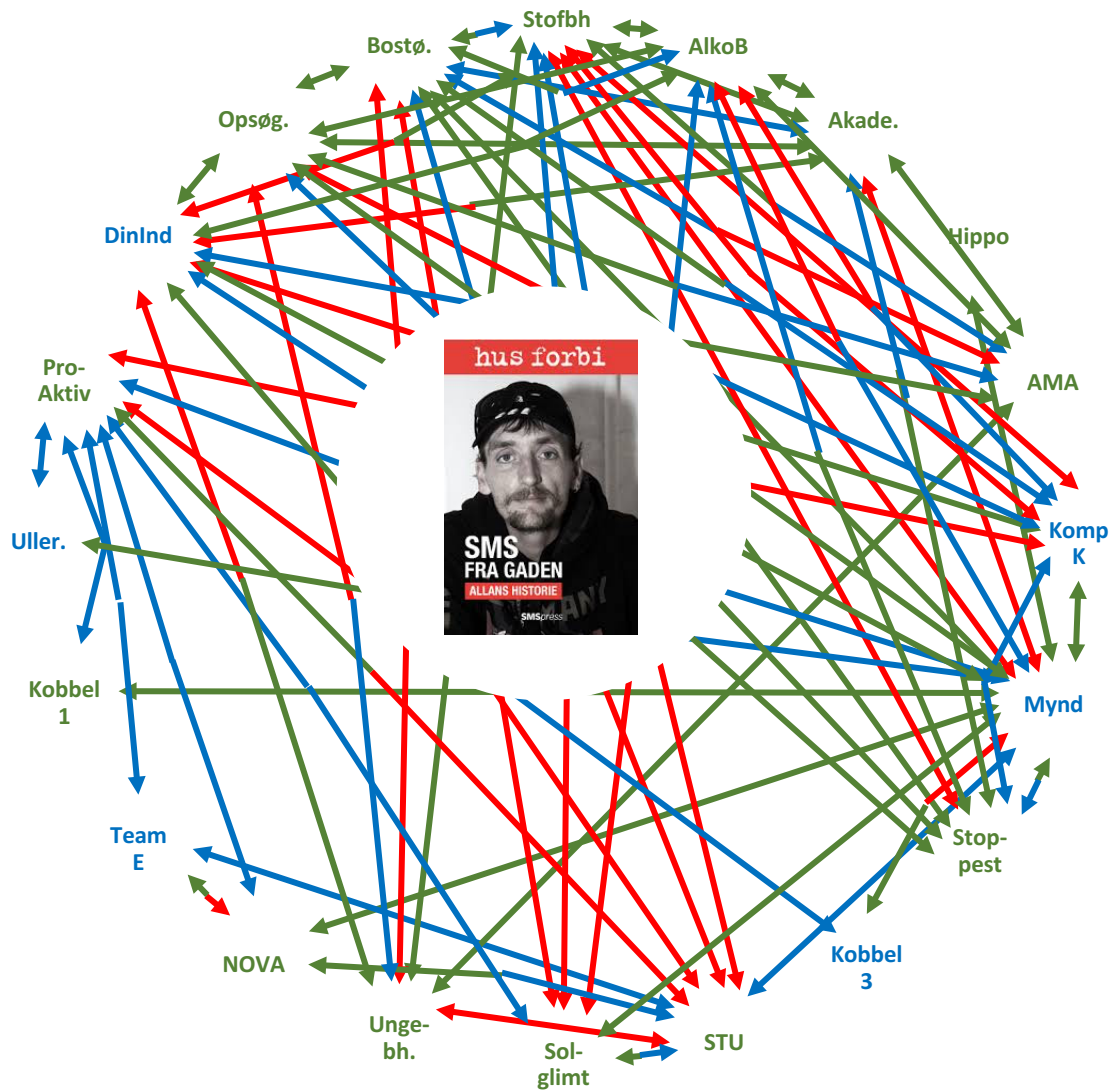
Eksempel: Fredericia Kommune Voksenservice - udsatte borgere

At få overblik over 'puslespillet'

Organisationsdiagram for Voksenservice pr. 1. februar 2017



Hvorfor gør vi det?



Overblik over samspillet

Når vi spørger medarbejderne:

Internt i grupperne

Høj over 4,5

Middel 4,0 – 4,5

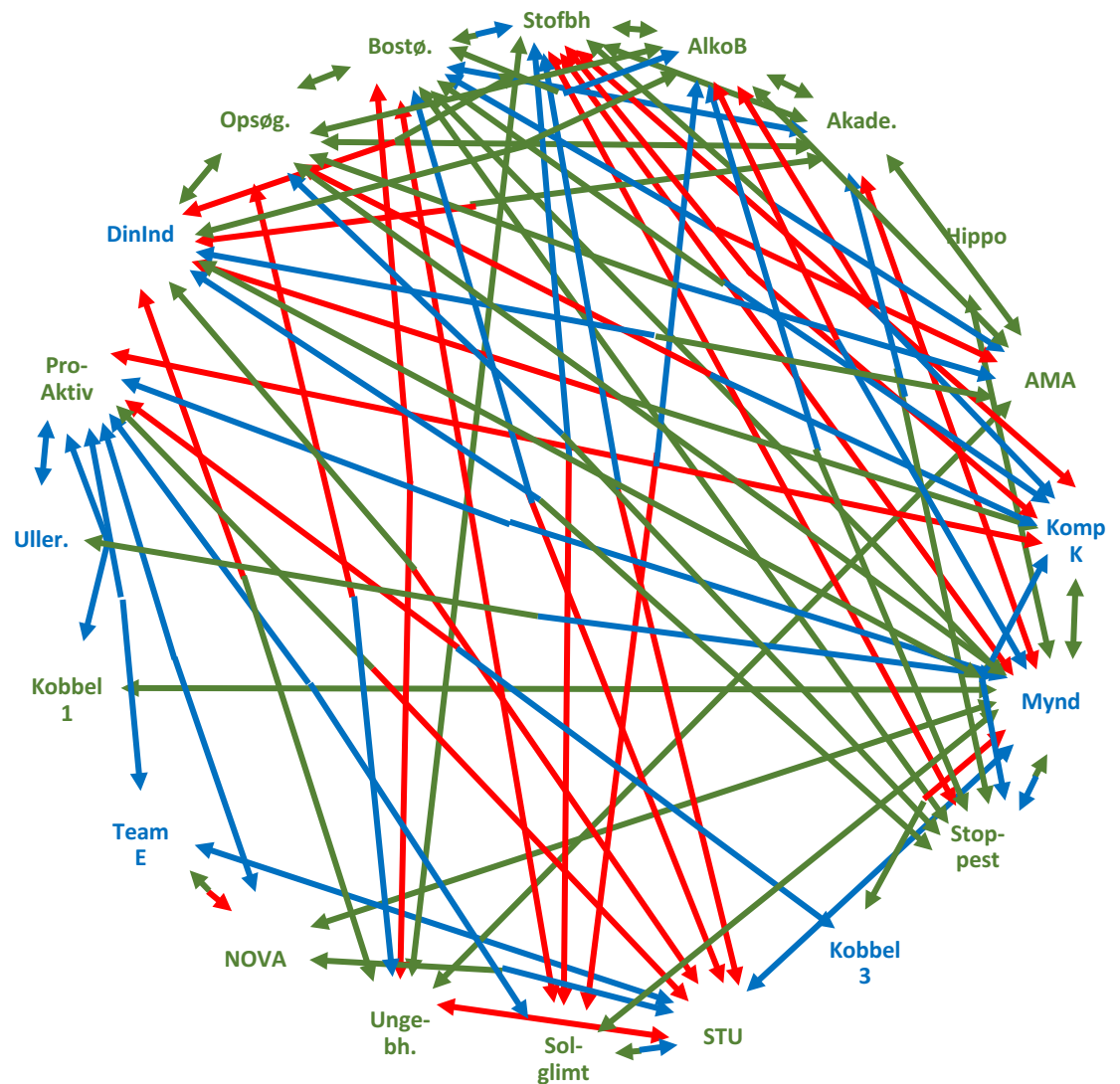
Lav under 4,0

Mellem grupper

Høj over 4,0

Middel 3,5 – 3,9

Lav under 3,5



De udfordrede relationer

Internt i grupperne

Høj over 4,5

Middel 4,0 – 4,5

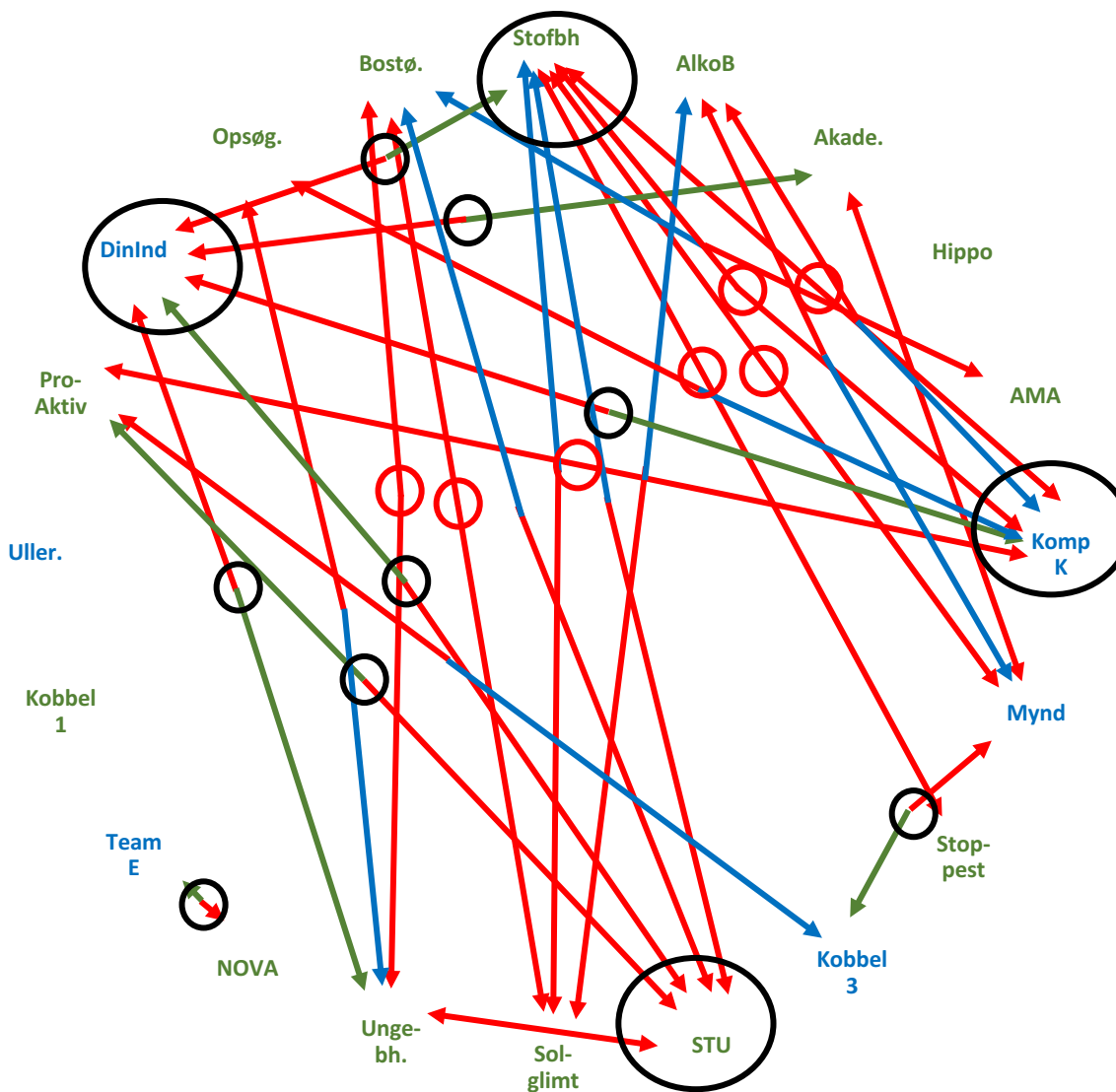
Lav under 4,0

Mellem grupper

Høj over 4,0

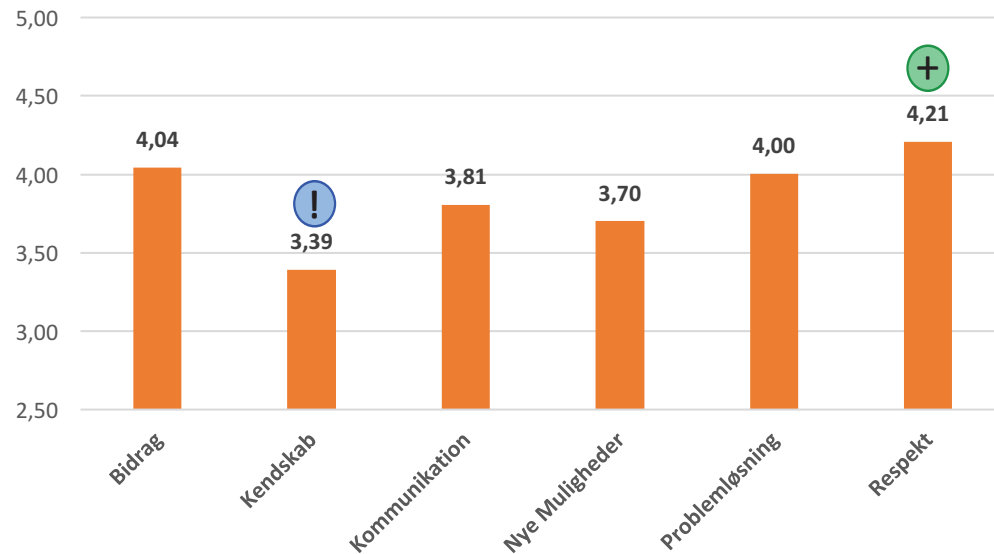
Middel 3,5 – 3,9

Lav under 3,5

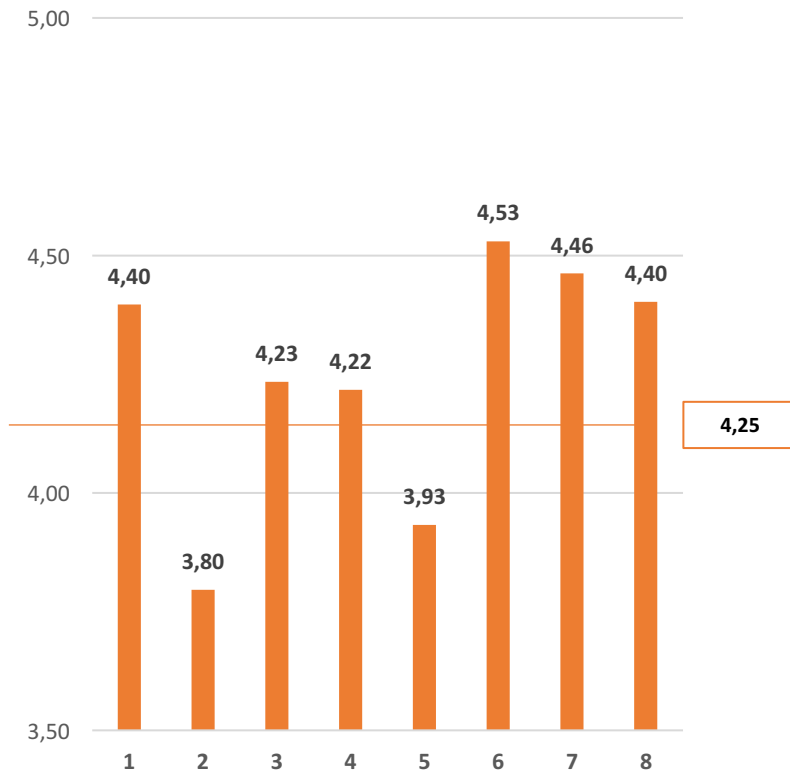


Det typiske mønster – koordinering på tværs:

- 1 Mine kolleger i disse grupper bidrager aktivt til at sikre et godt tværfagligt samarbejde omkring borgerne.
- 2 Mine kolleger i disse grupper deltager aktivt i at sikre god tværfaglig kommunikation og et højt gensidigt informationsniveau omkring borgerne.
- 3 Mine kolleger i disse grupper deltager aktivt i at finde løsninger på de udfordringer der opstår, i arbejdet med borgerne.
- 4 **Jeg har et stort kendskab til det arbejde, mine kolleger i disse grupper udfører omkring borgerne.**
- 5 Mine kolleger i disse grupper tager aktiv del i at udvikle vores indsatser og skabe nye muligheder.
- 6 Mine kolleger i disse grupper respekterer mit arbejde med borgerne.



Det typiske mønster - ledelse



- 1 Der er mulighed for en direkte dialog med min nærmeste leder, når der træffes beslutninger, der har en stor indflydelse på min hverdag.
- 2 **Lederne i Voksenservice sikrer, at alle involverede bidrager aktivt og konstruktivt til at udvikle det tværfaglige samarbejde omkring borgerne.**
- 3 Min nærmeste leder arbejder aktivt med at synliggøre strategier og mål for udviklingen i Voksenservice.
- 4 Min nærmeste leder arbejder aktivt med at udvikle samarbejdet på tværs af enhederne i Voksenservice.
- 5 **Min nærmeste leder sikrer, at jeg ved, hvordan jeg skal bidrage til samarbejdet på tværs af enhederne i Voksenservice.**
- 6 Min nærmeste leder respekterer og anerkender mine bidrag til arbejdet med borgerne.
- 7 Min nærmeste leder giver mig mulighed for at bidrage med mine ideer, erfaringer og kompetencer til at udvikle vores tværfaglige samarbejde omkring borgerne.
- 8 Min nærmeste leder involverer mig i at finde løsninger på de udfordringer, som vedrører mine opgaver og ansvarsområder.

Og de gode relationer

Internt i grupperne

Høj over 4,5

Middel 4,0 – 4,5

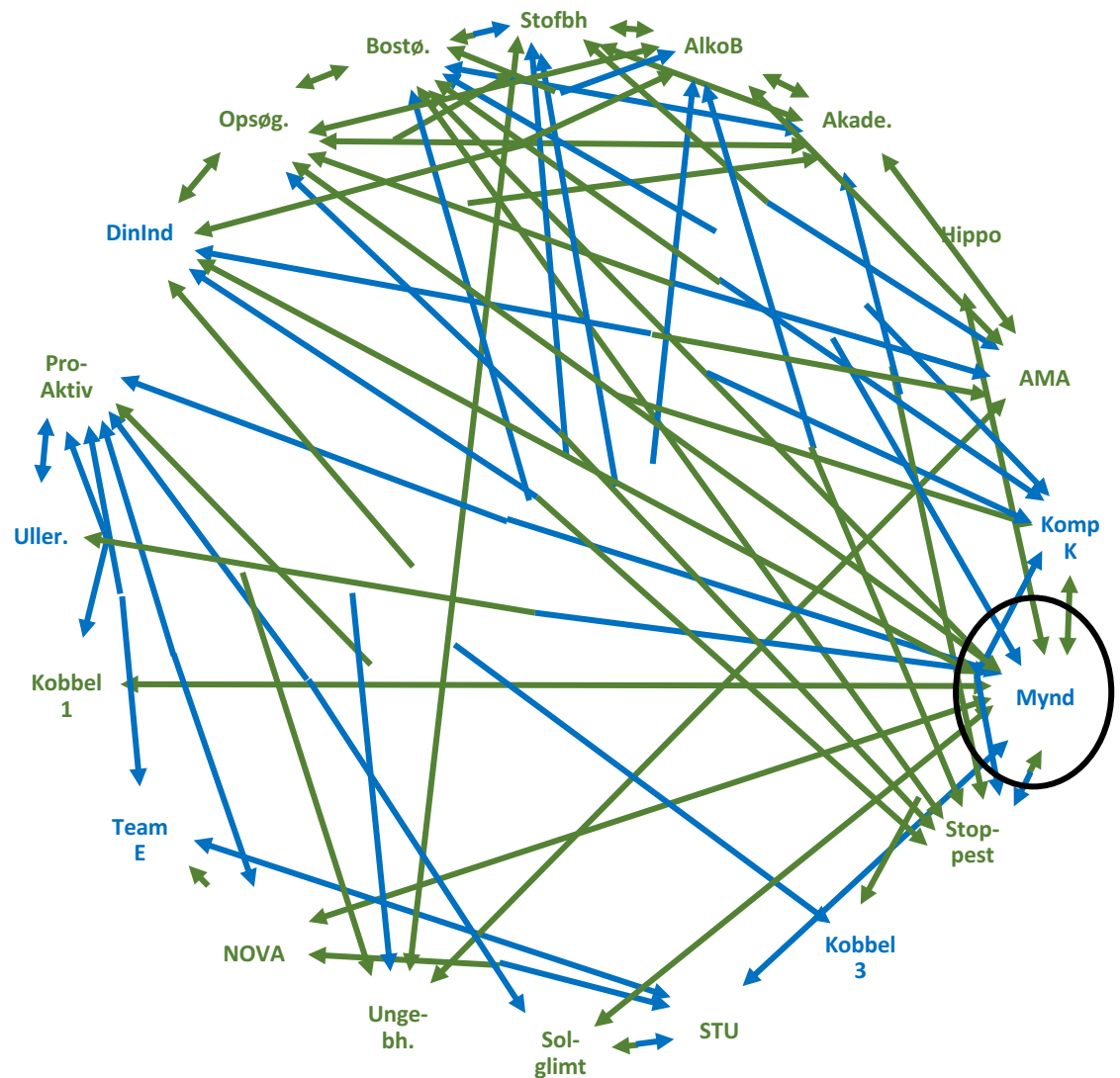
Lav under 4,0

Mellem grupper

Høj over 4,0

Middel 3,5 – 3,9

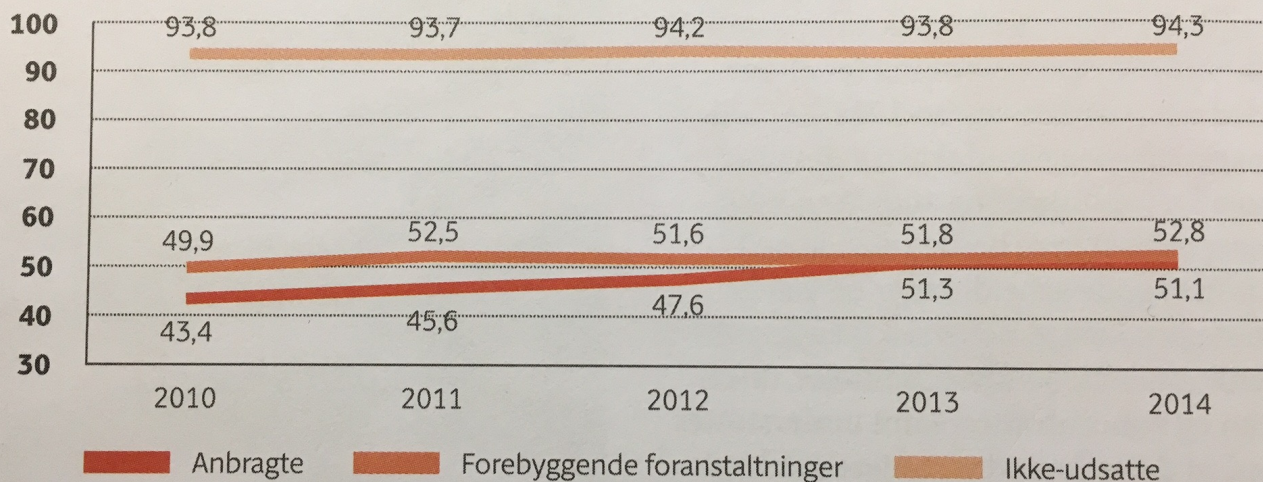
Lav under 3,5



Generer systemet selv problemet?

menmæng.

› **Figur 16** **Udvikling i andel 9. klasses elever, der tager folkeskolens afgangsprøve (pct.)**

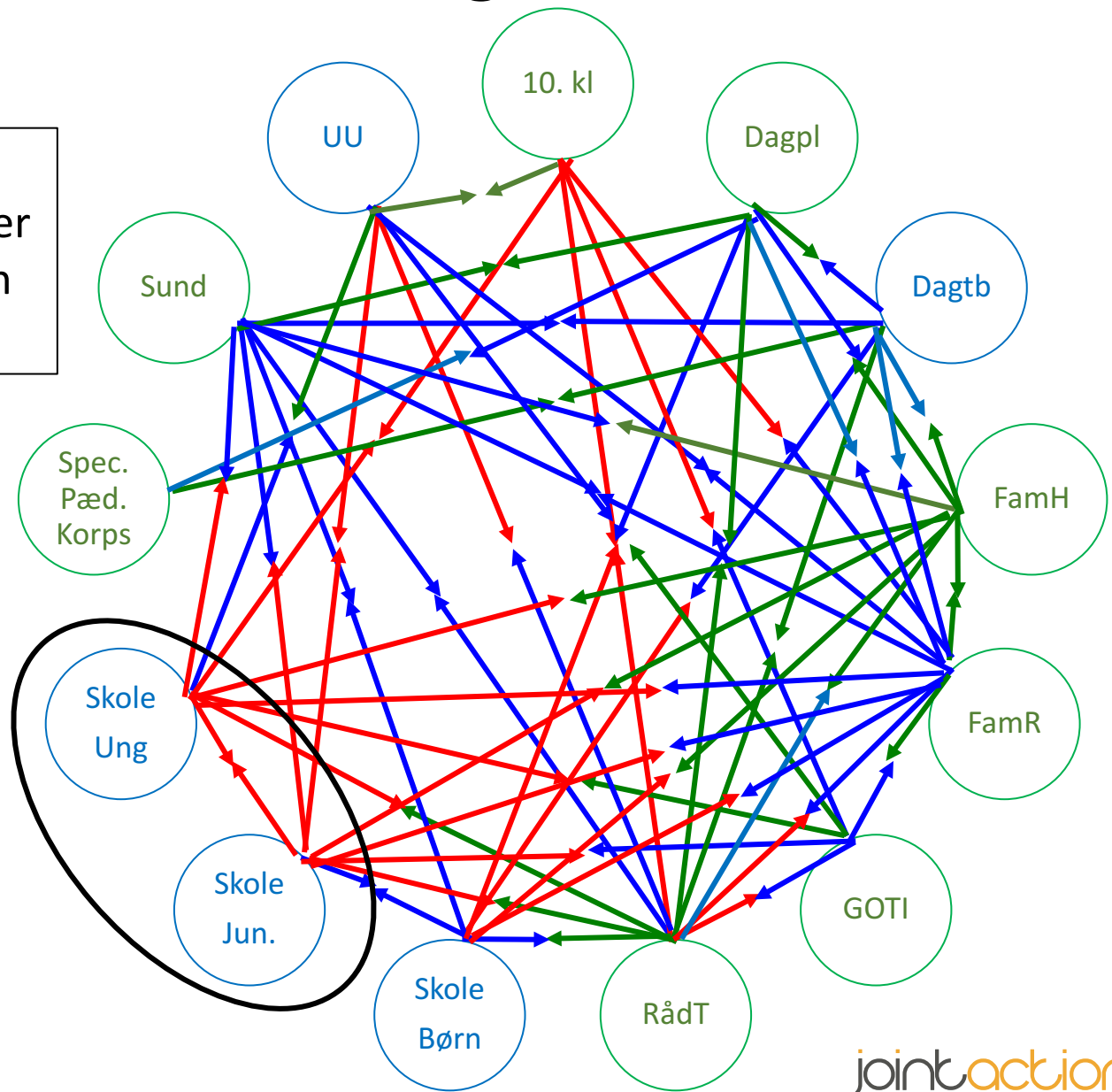


Note: 'Anbragte' omfatter elever i 9. klasse, som har været anbragt mindst én gang i løbet af de seneste fem kalenderår før afgangsåret, mens 'Forebyggende foranstaltninger' omfatter elever, som har haft mindst én forebyggende foranstaltning, men som ikke har været anbragt i perioden.

Eksempel – sammenhæng 0 – 18 år

Pointe:

50 ud af 350 børnesager kan kun henføres til en opdelt skole.

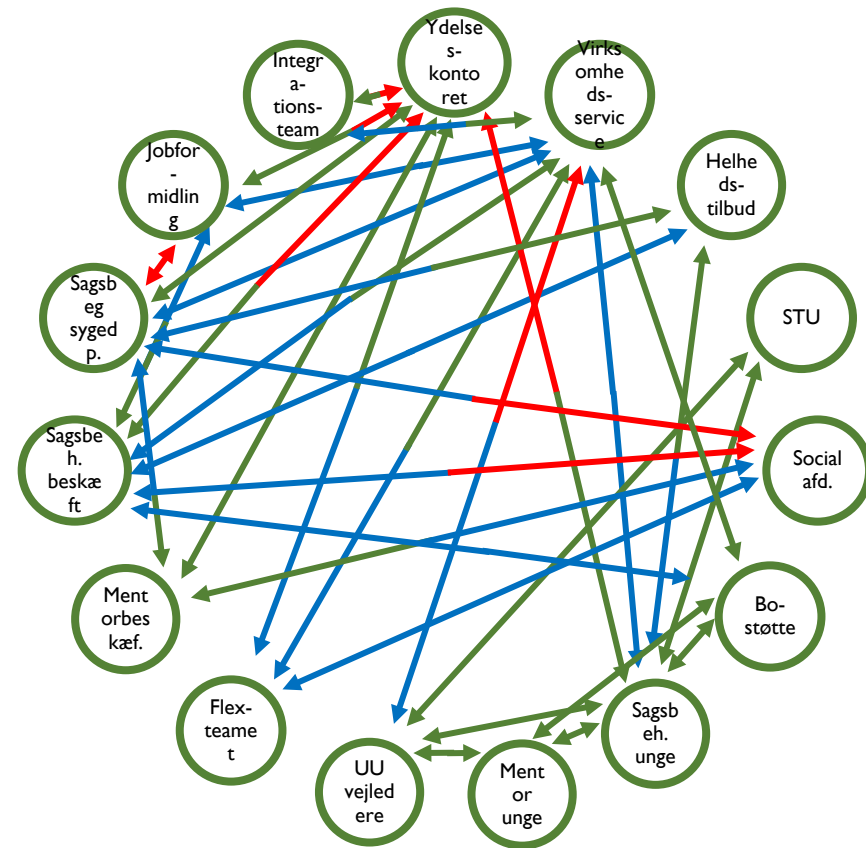
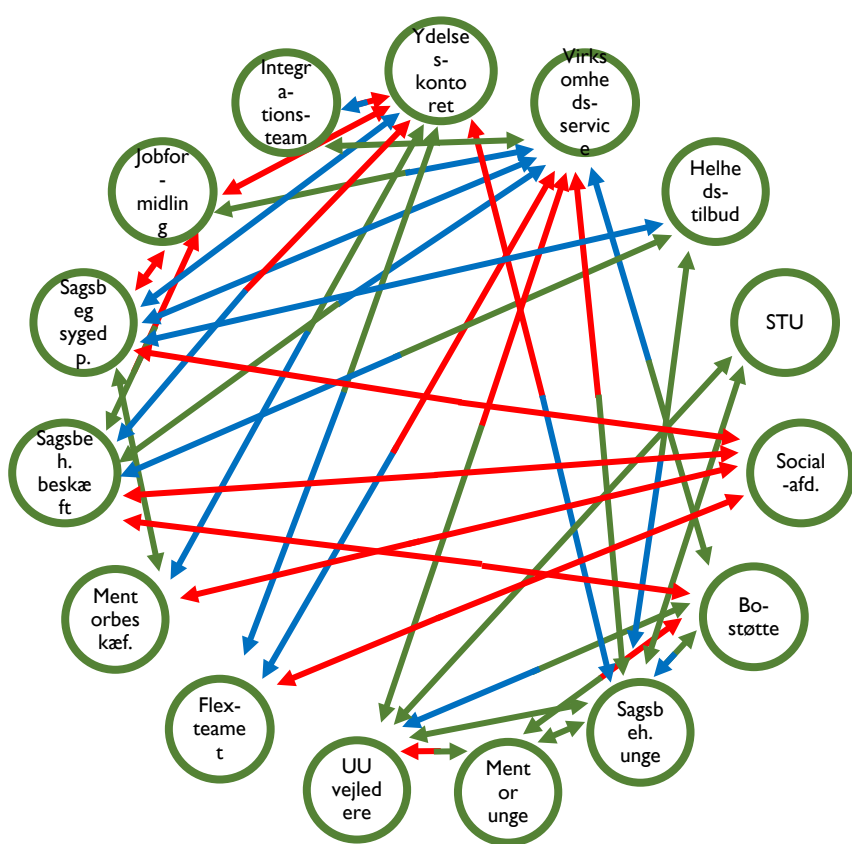


Høj grad af koordinering

Middel grad af koordinering

Lav grad af koordinering

Eksempel – særlig beskæftigelse



Før: Eksempelvis en borger, der får en mindre ydelse, pga. dårlig rådgivning – eller klager, der er initieret af medarbejderne.

Efter: Bostøtte/social vs. Arbejdsmarked: Vi får alle modsætninger ryddet af vejen før mødet med borgerne.

Jeres tur

Opgave

TRIN 1

Vælg en kompleks borgercentreret opgave, der involverer flere faggrupper eller funktioner. Skriv opgaven i midterste cirkel. Det er ofte en fordel at være meget konkret.

TRIN 2

Hvem er de vigtigste faggrupper eller funktioner, der skal samarbejde for at løse opgaven? Skriv dem ind i de omgivende cirkler.

TRIN 3

Giv samarbejdet mellem de enkelte grupper en samlet karakter fra 1 til 3, hvor 3 er bedst, ud fra følgende spørgsmål:

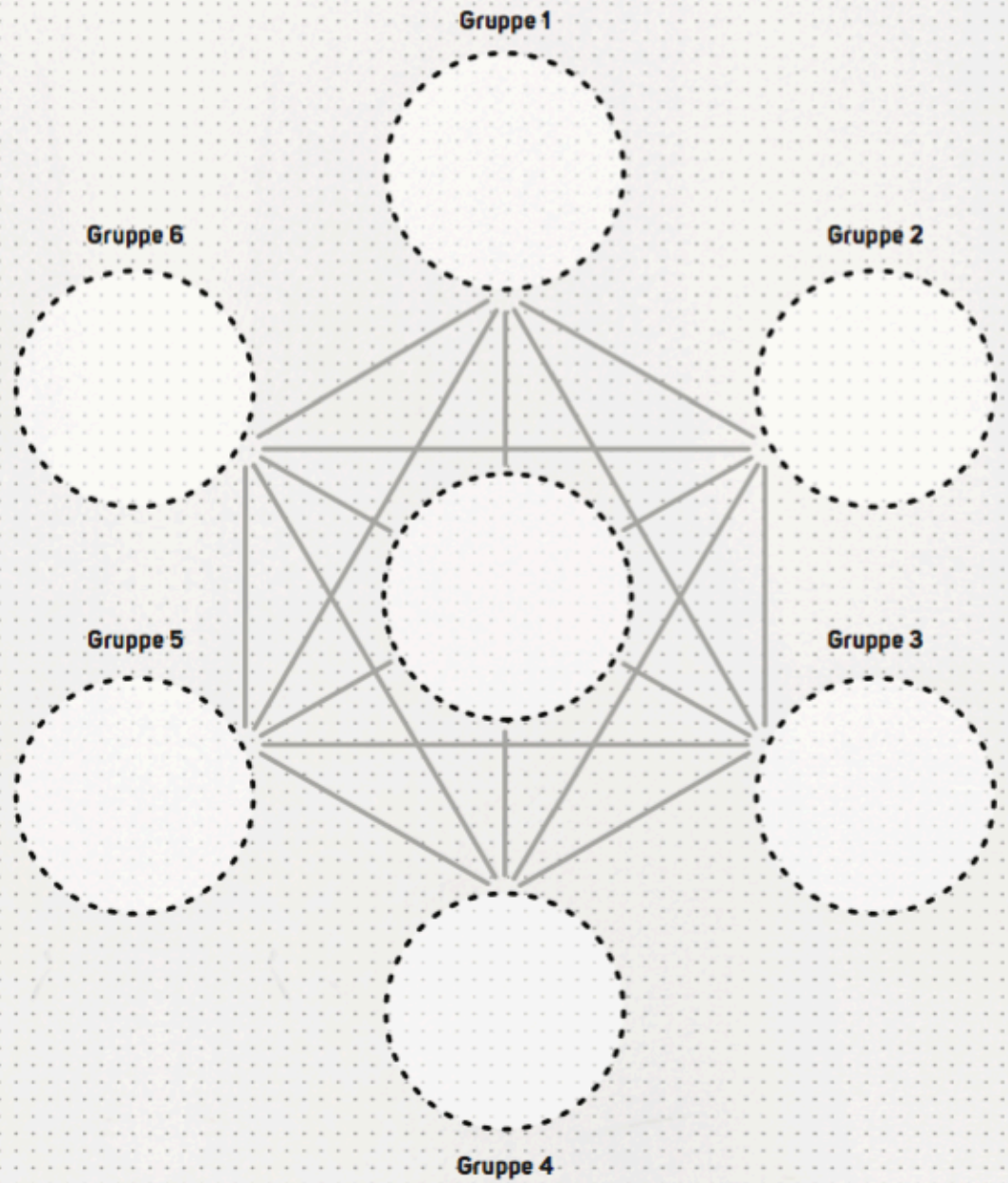
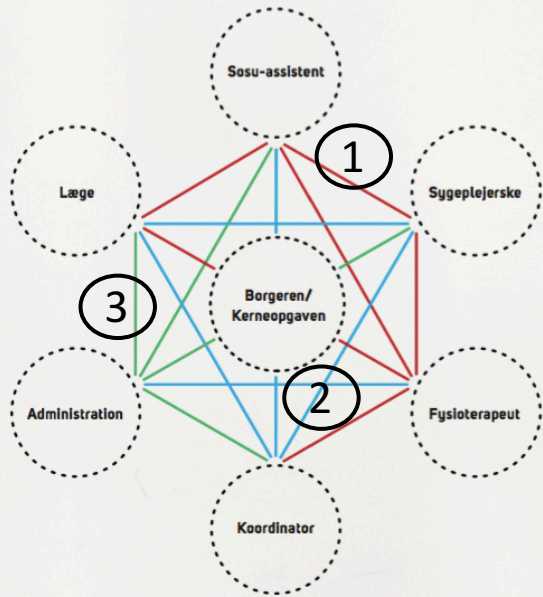
- Hvor god er kommunikationen mellem de to grupper omkring opgaven?
- I hvilken grad samarbejder de to grupper om at løse opgaven?
- I hvilken grad respekterer de to grupper hinandens bidrag til at løse opgaven?

Notér karaktererne på linjerne mellem grupperne.

TRIN 4: REFLEKSION

Reflekter over følgende spørgsmål, når alle linjer er udfyldt:

- Hvor ser du de største styrker og udfordringer i samarbejdet?
- Hvordan oplever borgeren disse styrker og udfordringer?
- Hvem skal involveres for at finde holdbare løsninger?
- Hvilke handlinger kalder dette på fra ledelsen?



Udviklingssporet: Strategisk relationel ledelse

Hvor kommer teorien fra?

Forskningsprojekt:

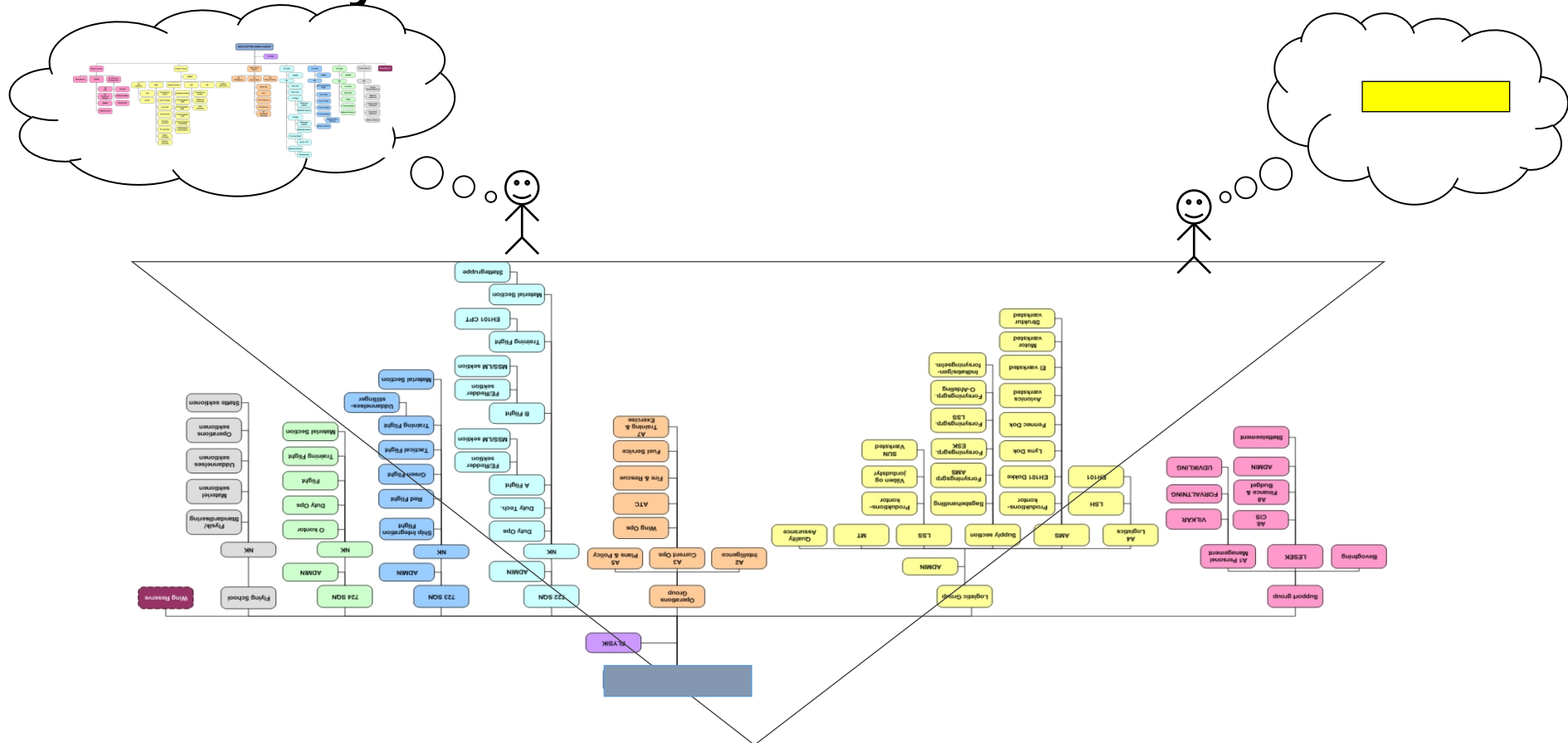
En systemisk tilgang til ledelse af forandringer i offentlige organisationer.

Videreudviklet til håndtering af den komplekse kerneopgave - Ledelse af relationel koordinering.



www.joint-action.dk/viden

Kulturen: strategisk kompetence – eller tunnelsyn?



- En fælles vision – en **fælles retning og fælles mål**.
- At alle ser egne opgaver som en **del af en helhed**.
- En stærk opmærksomhed på, hvordan man kan understøtte at **andre lykkes** med deres opgave.

Hvordan – mere konkret:

- a) Relationskortet – at alle bliver introduceret og går på opdagelse i egne netværk.
- b) At involvere de relevante grupper i at finde løsninger på de udfordringer, der vedrør dem.
- c) At arbejde med prøvehandlinger – hurtige test af mulige løsninger.
- d) At tage fat i de mest oplagte forbedringspunkter/lavthængende frugter. Succes smitter!
- e) At sikre ledelsesmæssig opbakning og forankring – for at få kulturen med.

“Culture eats strategy
for breakfast...”

- Peter F. Drucker



Tak for i dag!