

# Principper for arbejdet med relationel kapacitet

Carsten Hornstrup, Joint Action

Joint  
Action  
Analytics



# Om Joint Action

## Et forsknings- og kompetencecenter

- Stiftet i 2014
- Funderet på systemiske og relationelle teorier
- Udviklet metoden "Relationel kapacitet" i 2017
- Står bag en lang række bøger og artikler om relationel kapacitet, Strategisk Relationel Ledelse og Relationel Velfærd.
- Arbejder med forskning og praksis udvikling i offentlige organisationer.
- Udviklet analyseplatformen "Joint Action Analytics" i 2018 til kortlægning af kvalitet i det tværgående samarbejde.
- Ca. 50 kommuner og offentlige kunder i DK, NO, SE og USA.

# Min baggrund



Carsten Hornstrup

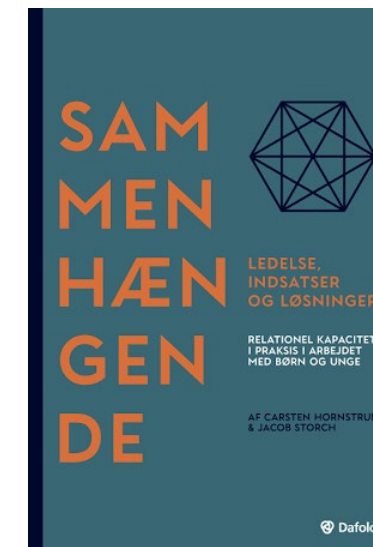
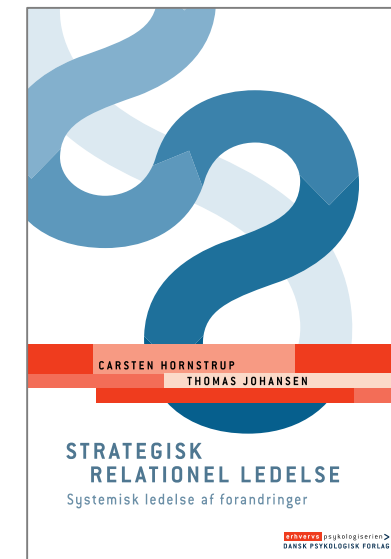
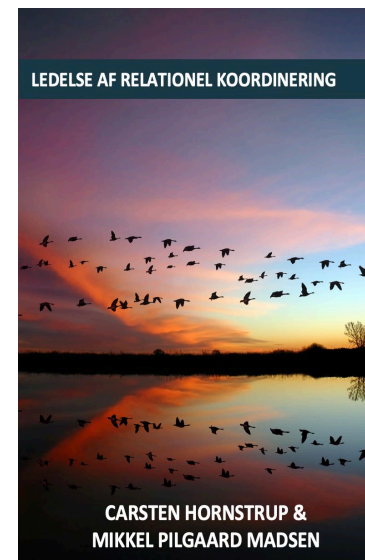
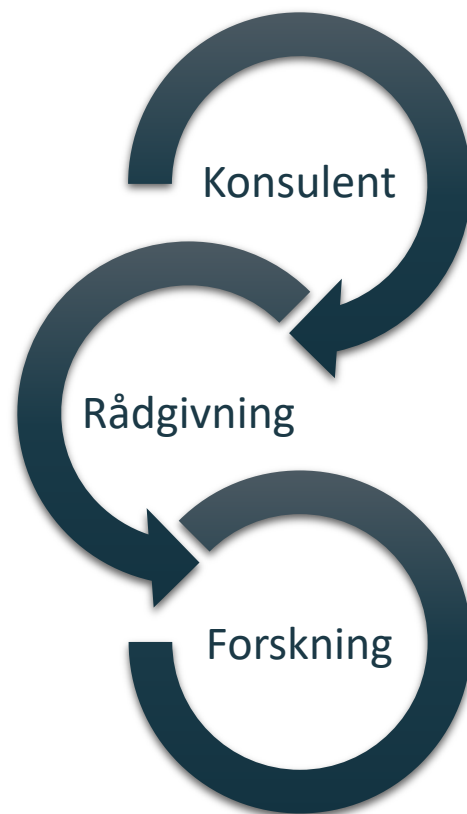
PhD i Forandringsledelse i offentlige organisationer

Elektriker & Cand Scient Pol

Selvstændig/direktør

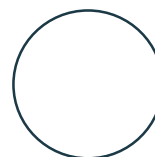
Leder & konsulent i + 30 år

Forfatter til 9 bøger og utallige artikler



Mere om os:

<https://www.jointactionanalytics.dk/>



# Inspiration

- **Lidt af hvert:** <https://www.jointactionanalytics.dk/viden/>
- **Om ledelse:** <https://www.jointactionanalytics.dk/viden/ledelsesinterventioner-i-arbejdet-med-sammenhaengende-og-helhedsorienterede-borgerforlob-i-den-offentlige-sektor/>
- **Om ledelse af ledere:** <https://www.jointactionanalytics.dk/wp-content/uploads/2022/09/artikel-om-chefrollen.pdf>

# Metodisk tilgang - relationel kapacitet

08-11-2023

5

## Relationel Kapacitet



*Evnen til at skabe produktive samarbejdsrelationer rundt om komplekse og dynamiske, tværfaglige og tværororganisatoriske opgaver, når og hvor behovet opstår.*



To ting det er vigtigt at understrege



*Evnen til at skabe produktive samarbejdsrelationer omkring komplekse og dynamiske, tværfaglige og tværororganisatoriske opgaver, når og hvor behovet opstår.*





Det handler om at opbygge relationel kapacitet i hele organisationen

Relationel kapacitet blandt strategisk ledelse



Relationel kapacitet blandt ledere



Relationel kapacitet blandt medarbejderne



Sammenhængende løsninger for borgerne



Relationel ledelse

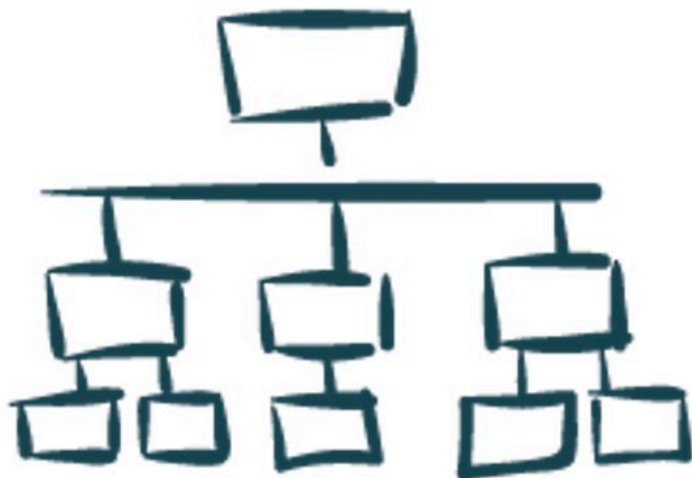
Relationel ledelse

Relationel samskabelse



# Organiserede strukturer og borgernes netværk

En opdelt opgaveløsningen på grund af organisering i søjler, med hver deres mål, faglige metoder, økonomi, m.v.



Evnen til at sikre sammenhængende løsninger omkring komplekse udfordringer, når og hvor behovet opstår.

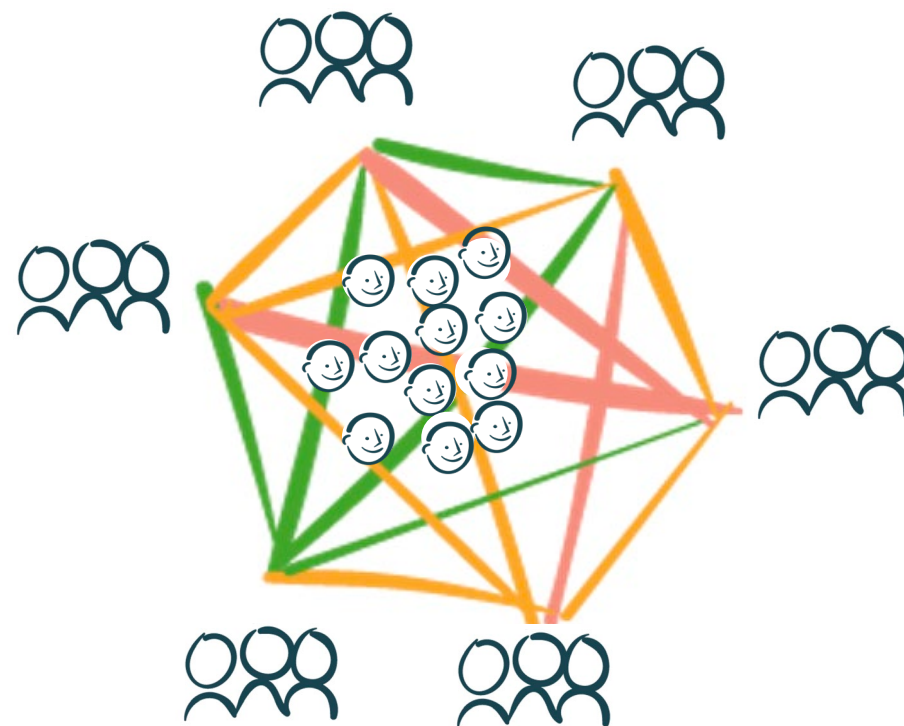


# Borgernes netværk

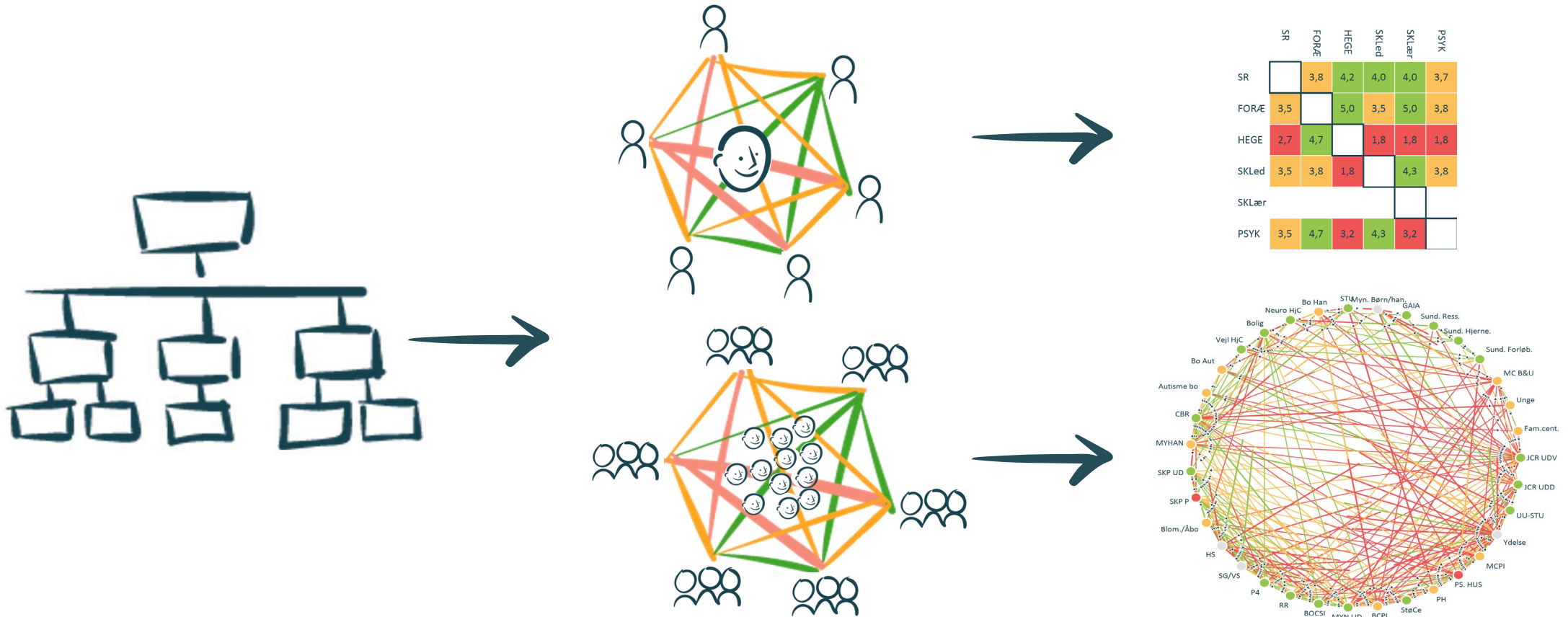
De konkrete fagpersoner, der er involveret i arbejdet med den enkelte borger.



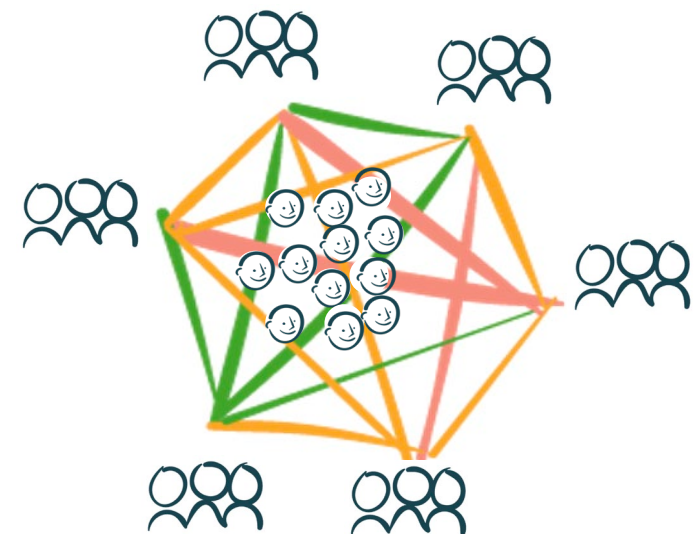
Forskellige faggrupper, der er involveret i arbejdet med en gruppe af borgere.



# Fra strukturer over relationer til data

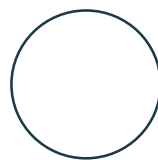


# Effekterne af højere relationel kapacitet



- **Faglig kvalitet** – vi bliver langt bedre til at bruge den enkelte fagpersons og faggruppes viden og erfaringer
- **Borgeroplevet kvalitet** – borgerne oplever mere involvering, mere sammenhæng og bedre løsninger
- **Effektivitet** – mere effektiv kommunikation, kortere sagsbehandling og tidligere (og mindre omkostningstunge) indsatser
- **Læring og innovation** – bedre læringsmiljø og bedre/nye løsninger, når de kendte ikke slår til.
- **Arbejds miljø** - lav sygefravær & stress, særligt blandt de faggrupper, der er mest afhængige af andre.

Kilde: Storch & Hornstrup; 2022, Gittel; 2016, 2021.



Det handler om at opbygge relationel kapacitet i hele organisationen

Relationel kapacitet blandt strategisk ledelse



Relationel ledelse

Relationel kapacitet blandt ledere



Relationel ledelse

Relationel kapacitet blandt medarbejderne



Relationel samskabelse

Sammenhængende løsninger for borgerne



# To teorier - to supplerende perspektiver på praksis

## Psykologisk tryghed

### Tryghed:

- Er det muligt at **begå en fejl** i dette team, uden at det bliver brugt imod dig?
- Er dette team i stand til at **tale om problemer** og vanskelige spørgsmål?
- Er det trygt at **løbe en risiko** i dette team?

### Synergi:

- Er det let at **bede andre** medlemmer af dette team **om hjælp**?
- Handler alle i dette team bevidst på en måde, der **understøtter min indsats**?
- Medlemmerne af dette team, sætter de pris på og **udnytter mine særlige kompetencer** og erfaringer?



## Relationel kapacitet

### Orientering:

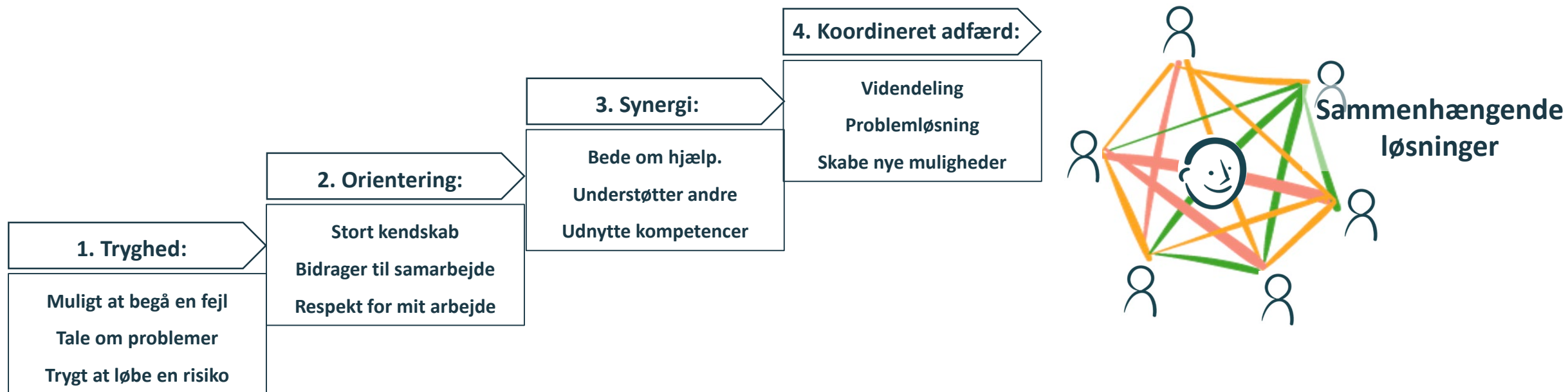
- Er der en høj grad af **kendskab** til andre faggruppers roller og opgaver?
- **Bidrager** de enkelte faggrupper aktivt til det tværfaglige samarbejde?
- Er der en høj grad af **respekt** mellem faggrupperne?

### Adfærd:

- Bidrager de enkelte faggrupper aktivt til gensidig **information og videndeling**?
- Bidrager de enkelte faggrupper aktivt til den fælles **problemløsning**?
- Bidrager de enkelte faggrupper aktivt til at finde **nye løsninger/innovation**?

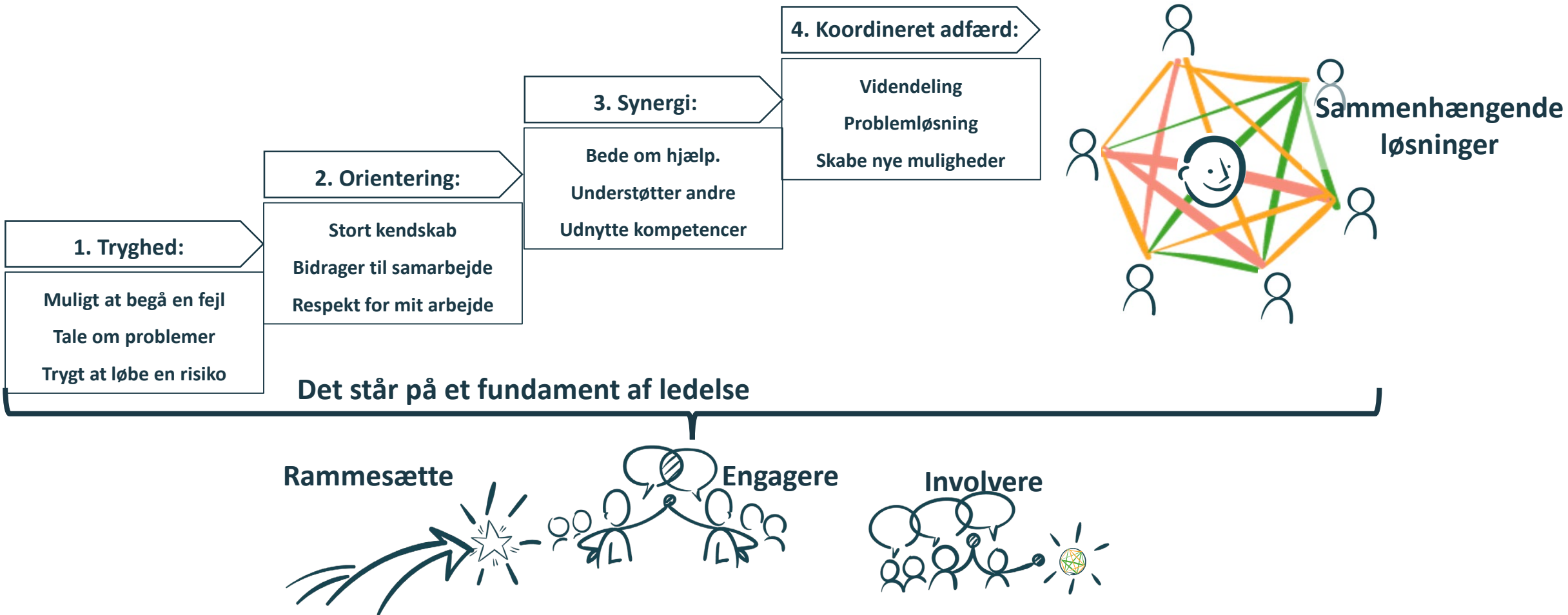


# Fire trin - på et stærkt ledelsesfundament

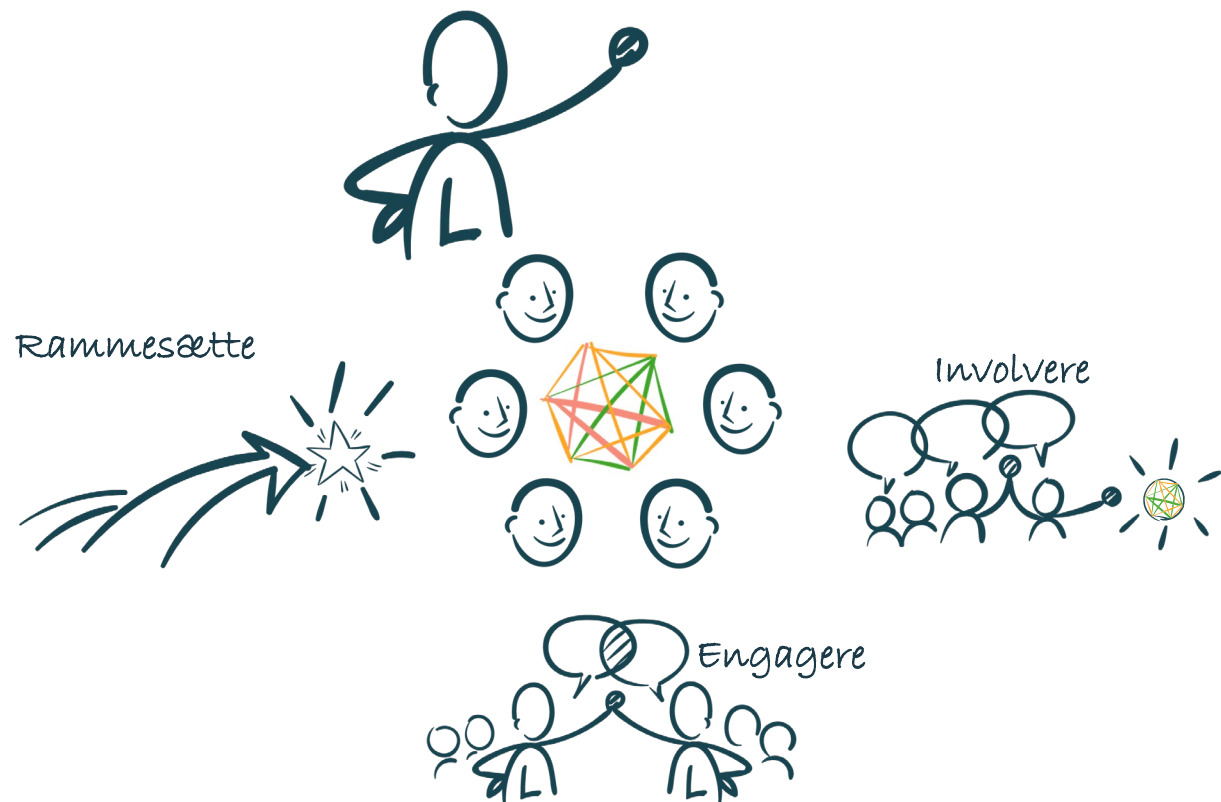




# Fire trin - på et stærkt ledelsesfundament



# Ledelse af kapacitetsopbygning



## Rammesættende ledelse:

- Er der formuleret og kommuneret en fælles vision og fælles mål?
- Er der tydelige forventninger til den enkelte faggruppes bidrag til de fælles opgaver?

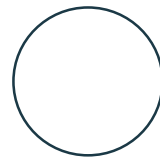
## Engageret ledelse:

- Er lederne aktivt engageret i at løse de konflikter der opstår, i det tværfaglige samarbejde?
- Insisterer lederne på, at alle aktører bidrager aktivt, til det tværfaglige samarbejde?
- Roser og anerkender lederne dem, der er aktivt engageret i det tværfaglige samarbejde?

## Involverende ledelse:

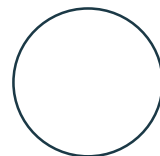
- Involverer lederne aktivt fagpersoner i at udvikle løsninger?
- Er der respekt for fagpersonernes viden og erfaringer?

# Erfaringer fra forskning & praksis: Udvikling af samarbejdskultur på tværs på hele B&U området.



# Fakta

- Haderslev Kommune - Børn og Unge
- Ca. 1.300 medarbejdere og ca. 75 ledere.
- Kapacitetsopbygning med fokus på at skabe bedre sammenhæng i den tidlige indsats omkring udsatte børn og unge.
- Lederne som de primære aktører i forandringsprocessen.

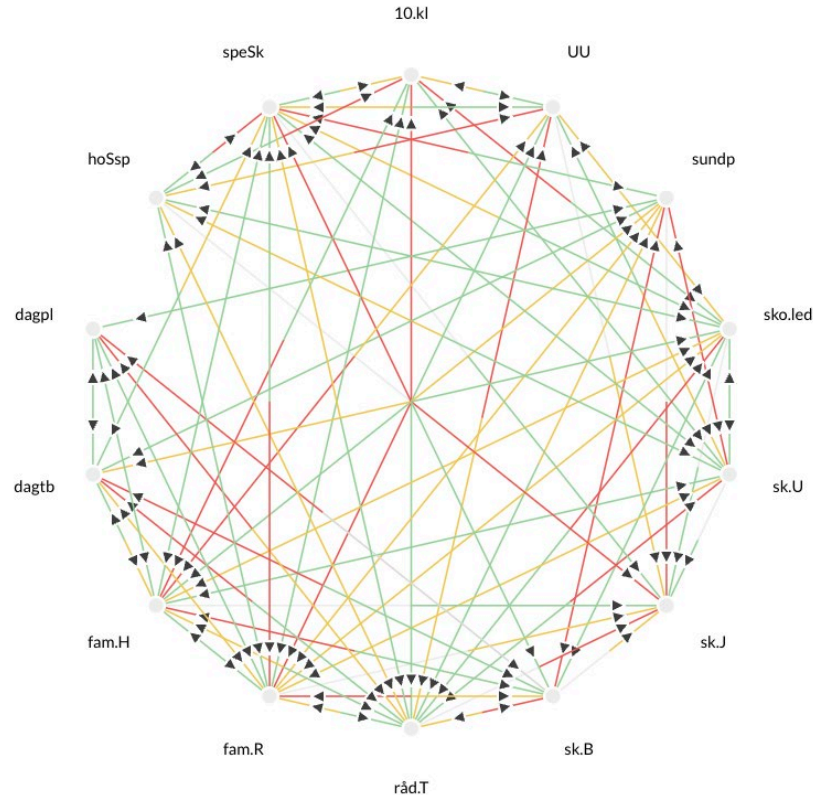


# Vi starter med at skabe overblik

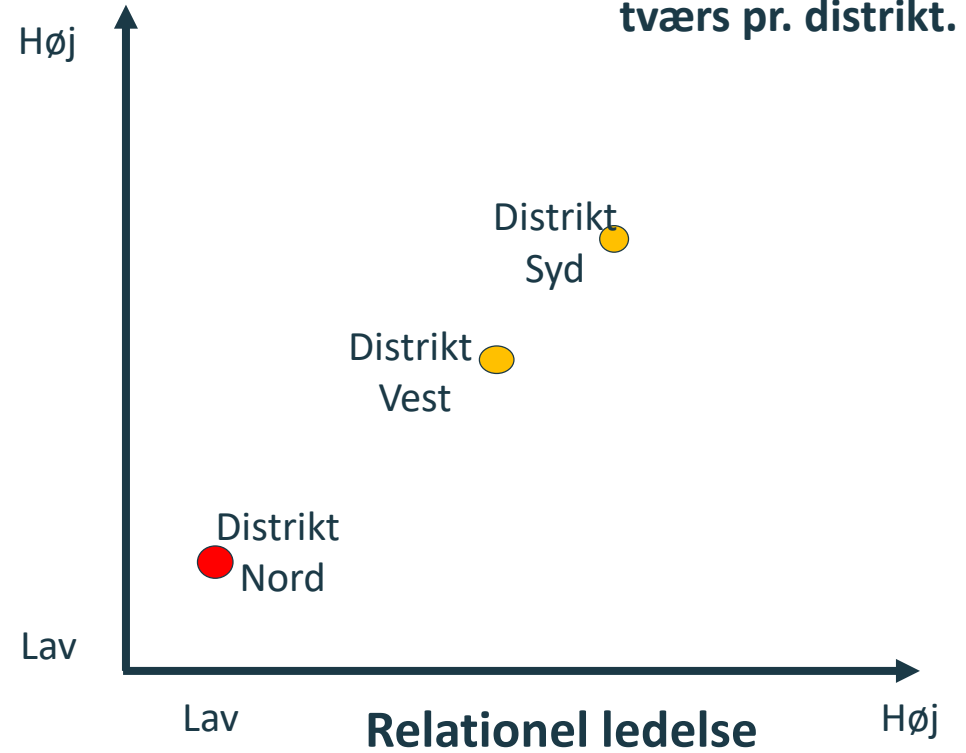
## Afklaring

- 1) Afklare den fælles opgave.
- 2) Afklare hvilke aktører der skal involveret.
- 3) Afklare hvem der har behov for samarbejde.
- 4) Undersøge samarbejdet på tværs.

## Analysen fra et distrikt



## Relationel kapacitet



## Undersøgelse af samarbejdet på tværs pr. distrikt.

# Resultater efter 18 måneder

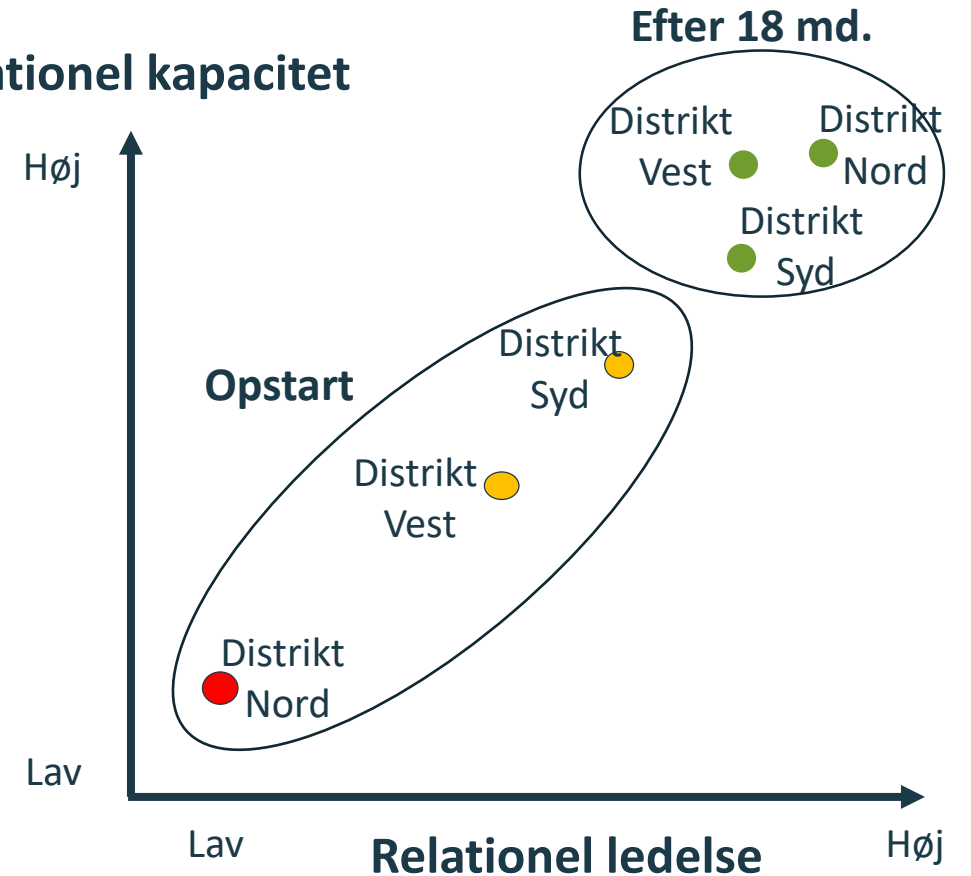
## Borgerperspektiv:

- Arbejdet med udsatte børn startes i gennemsnit 18 måneder tidligere.
- Gennemsnitsalderen for børnene i familieaflastning er gået fra 10 til 6 år.

## Organisationsperspektiv:

- Familieafdelingen oplever at skoler og dagtilbud reagerer, når børn ikke får hjælp!
- Skoler og dagtilbud oplever, at de rådgivende teams fra familieenheden har øget "ekspert" tilgængeligheden i skoler og dagtilbud markant.

## Relationel kapacitet



# Og arbejder målrettet med interventioner

## Afklaring og analyse

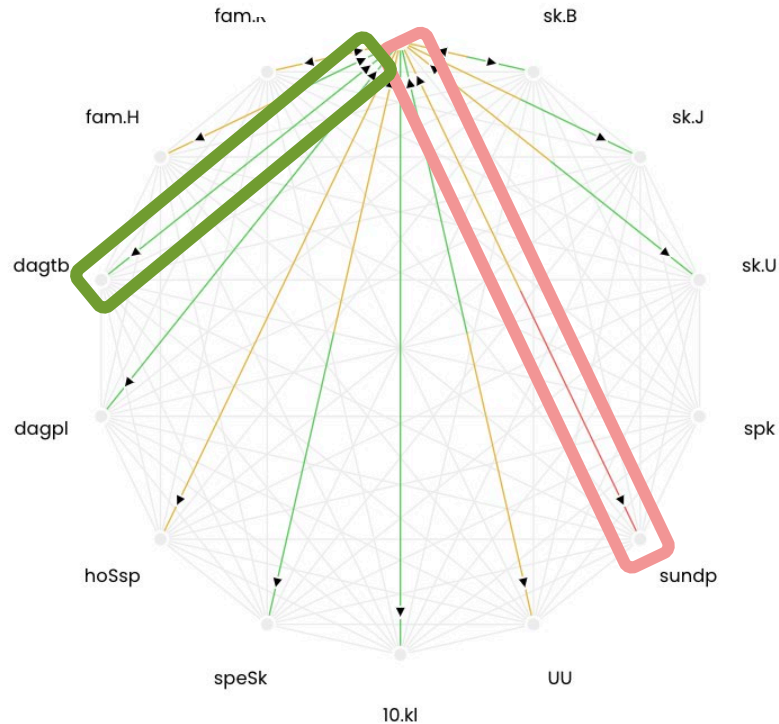
1) Afklare den fælles opgave.

2) Afklare hvilke aktører der skal involveret.

3) Afklare hvem der har behov for samarbejde.

4) Undersøge samarbejdet på tværs?

## Rådgivende team



## Udvikling

5) Skabe fundamentet for sammenhængende ledelse.

6) Målrettet arbejdet med at løse de konkrete udfordringer.

7) Lær af de positive erfaringer – løsningerne er ofte i nærheden.

8) Hold fokus på det fælles – der skaber kvalitet for borgerne.



Tak for nu...

Over til Anders - som vil sige noget om  
hvordan vi træner ledere...

