

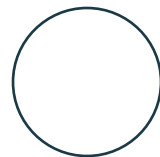


# Principper for arbejdet med relationel kapacitet

Carsten Hornstrup, Joint Action

## Overblik

- Baggrund - relationel kapacitet & relationel ledelse
- Den praktiske vinkel - detaljerne i arbejdet
- Ledelse af ledere - hvad gør vi?
- Dialog undervejs



A nighttime photograph of a city street. On the left, a modern building with a curved, illuminated roof and glass facade is visible. A bus is stopped at a traffic light in the foreground. To the right, a multi-story brick building with many windows is lit up. The street is wet, reflecting the lights. A person on a bicycle is visible in the foreground.

# 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

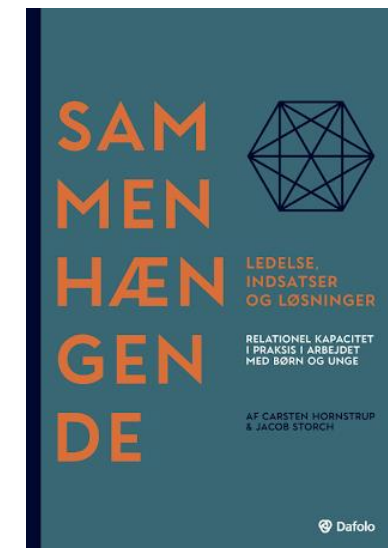
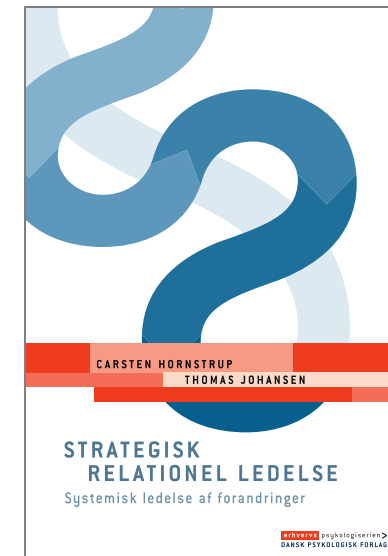
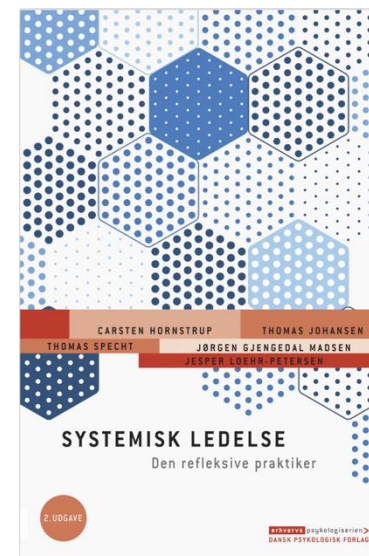
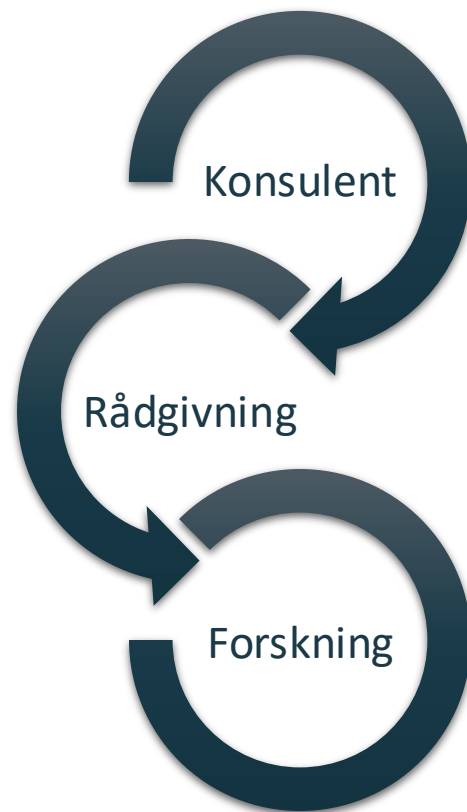
PhD i Forandringsledelse i offentlige organisationer

Elektriker & Cand Scient Pol

Selvstændig/direktør

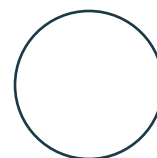
Leder & konsulent i + 30 år

Forfatter til 9 bøger og utallige artikler



Mere om os:

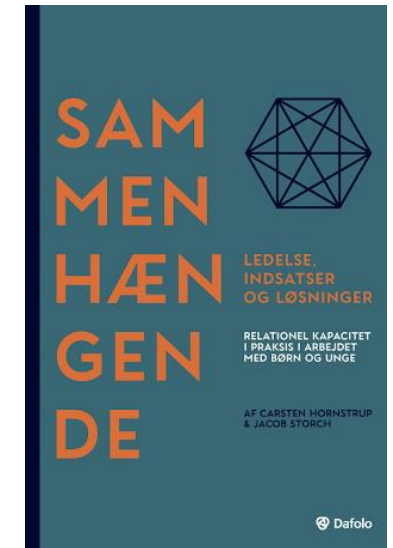
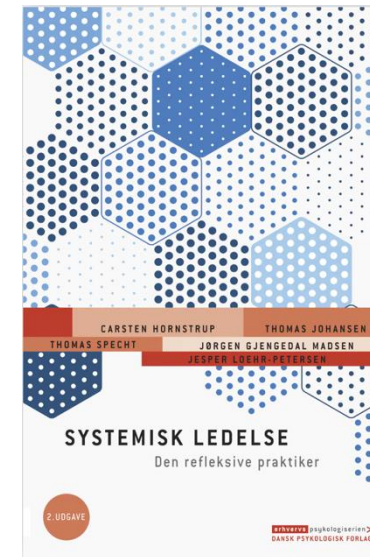
<https://www.jointactionanalytics.dk/>



Joint Action 

# Inspiration

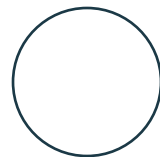
- Lidt af hvert:
- <https://www.jointaction.dk/viden?viden>
- Om ledelse:
- <https://www.jointaction.dk/nyheder/ledelsesinterventioner-i-arbejdet-med-sammenhaengende-og-helhedsorienterede-borgerforlob-i-den-offentlige-sektor>
- Om ledelse af ledere:
- <https://www.jointaction.dk/nyheder/artikel-6-forskning-om-chefrollen-for-at-skabe-relationel-kapacitet-i-danske-born-og-ungeforvaltninger>



En klog kone sang...

Du har sat dig på tværs  
I mit indre univers, univers, univers  
Du har sat dig på tværs i mit univers

**Holder det aldrig op?**



# Metodisk tilgang - relationel kapacitet

## Relationel Kapacitet



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





Vi bør skelne mellem gode og produktive relationer



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

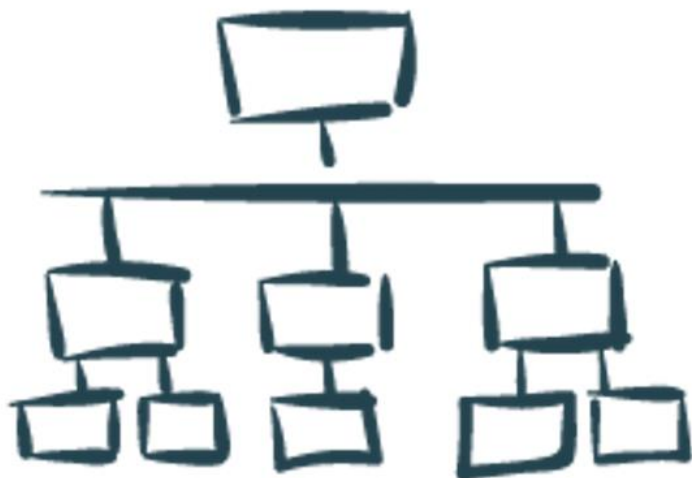
***Gode relationer er ikke nødvendigvis produktive...***



# Organiserede strukturer og borgernes netværk

## Det vi altid har gjort - og stadig gør:

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

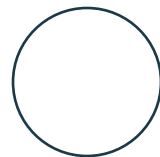


## Det vi forsøger men ikke helt når i mål med:

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

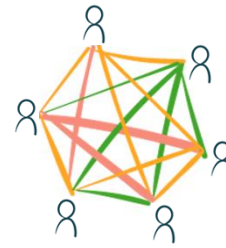


Det gælder i meget høj grad også for borgere/patienter!

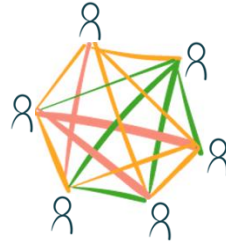


Vi skal have fat i hele systemet, hvis vi skal lykkes...

Relationel kapacitet blandt strategisk ledelse



Relationel kapacitet blandt ledere



Relationel kapacitet blandt medarbejderne



Sammenhængende løsninger for borgerne



Relationel ledelse

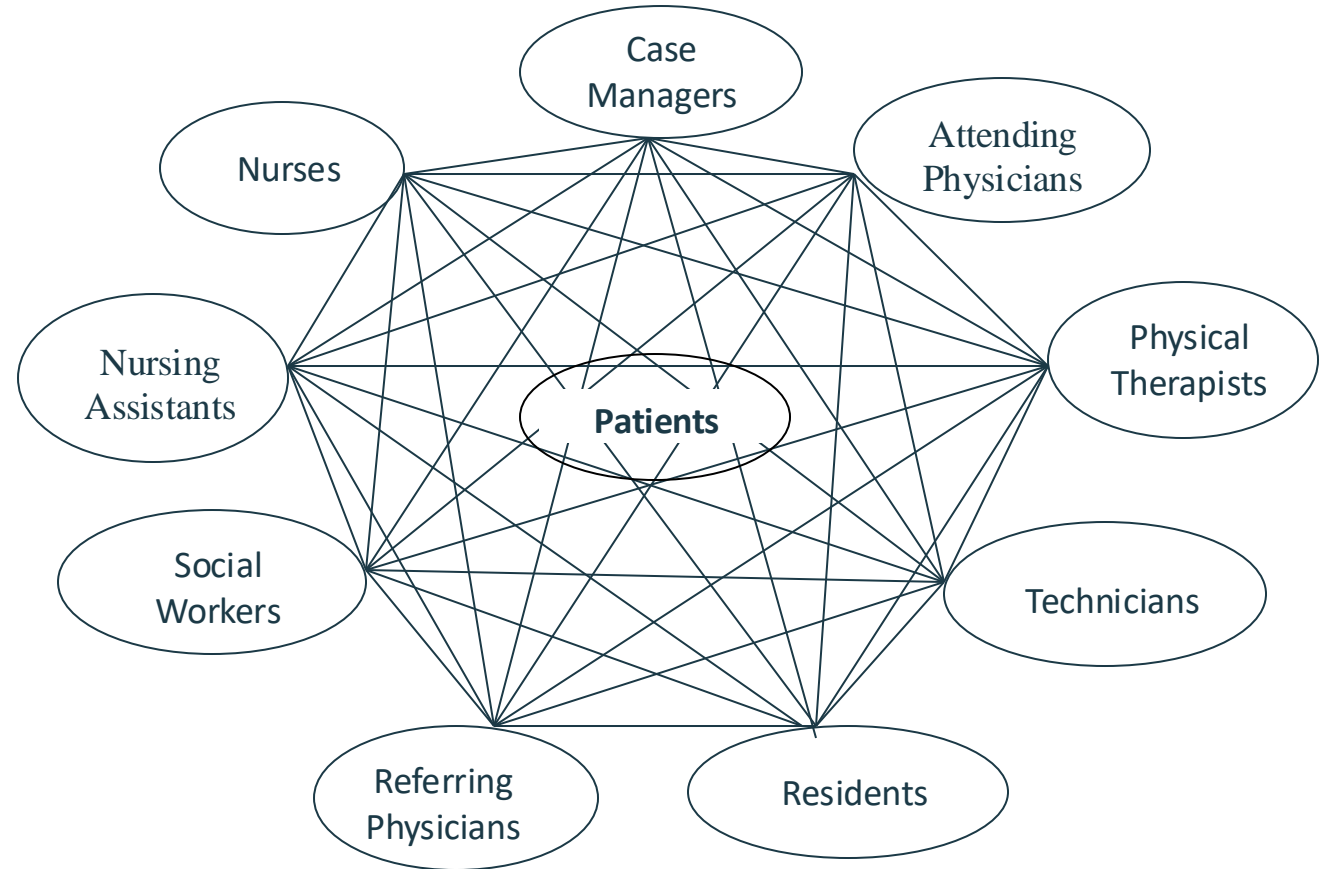
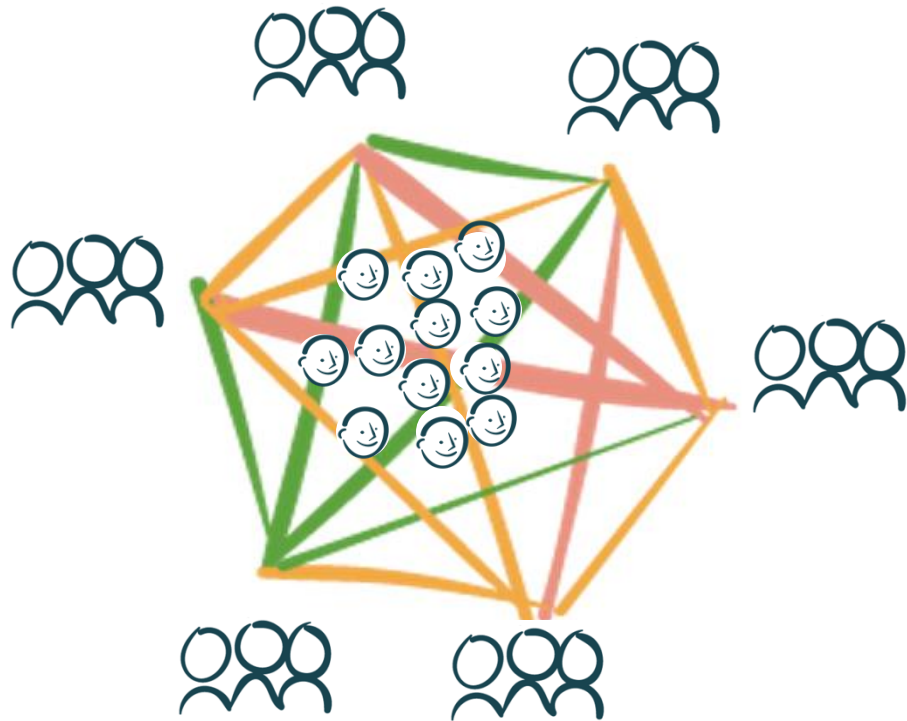


Relationel ledelse



Relationel samskabelse

# Inspiration fra relationel koordinering



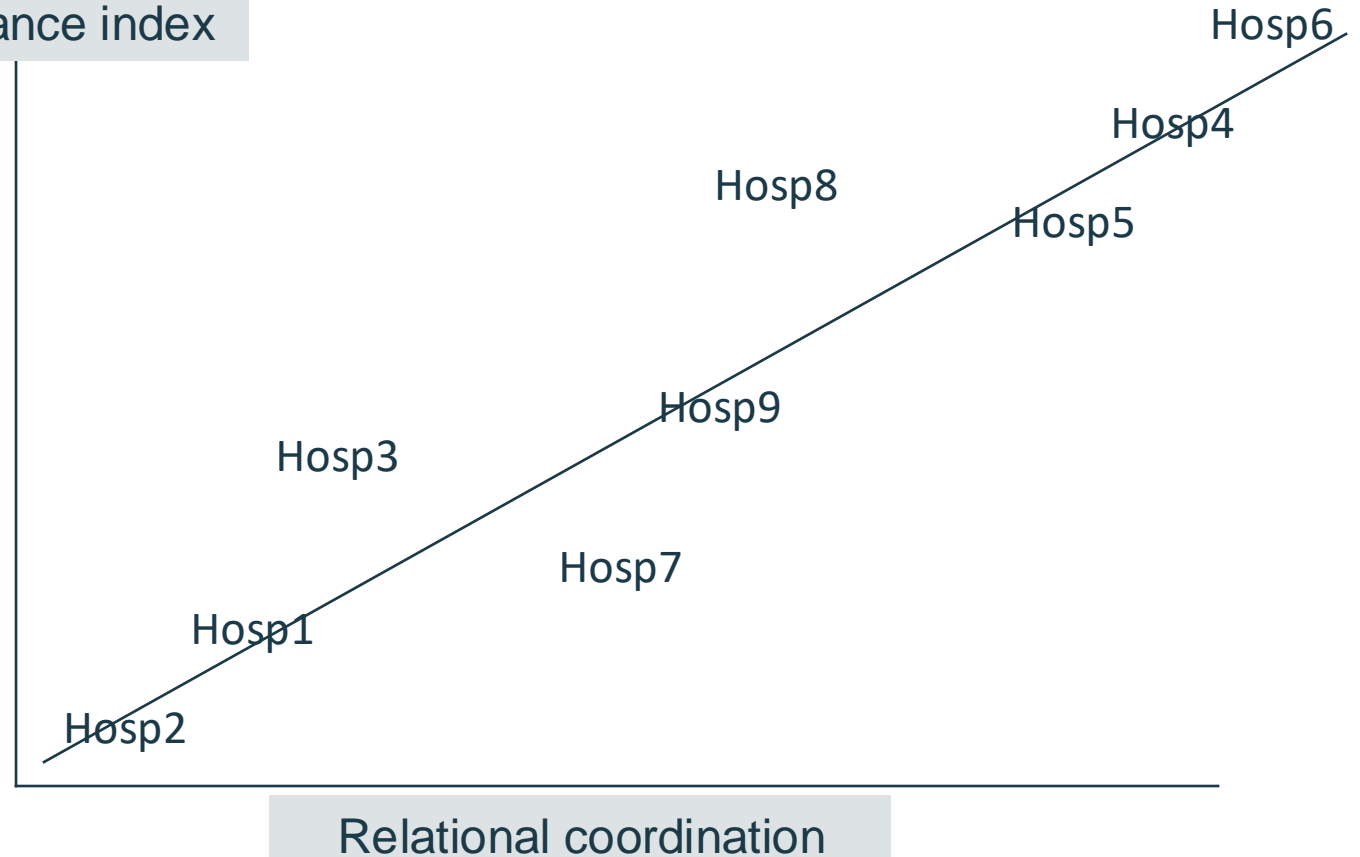
# Relationer & performance

## Quality/efficiency performance index:

- Mobility
- Freedom from pain
- Length of stay
- Patient satisfaction

Gittell 2016:  
<https://www.academicbooks.dk/da/content/transforming-relationships-high-performance>

Quality/efficiency  
performance index

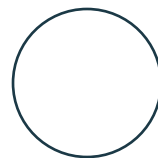


# Effekterne af højere relationel kapacitet



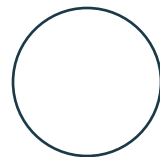
- **Faglig kvalitet** – vi bliver langt bedre til at bruge den enkelte fagpersons og faggruppes viden og erfaringer
- **Borgeroplevet kvalitet** – borgerne oplever mere involvering, mere sammenhæng og bedre løsninger
- **Effektivitet** – mere effektiv kommunikation, kortere sagsbehandling og tidligere (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.



## Jeres erfaringer

- Hvilken ledelse kalder det på, hvis I skal lykkes med at løse fælles opgaver i fællesskab?

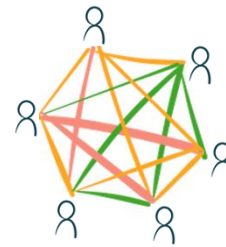




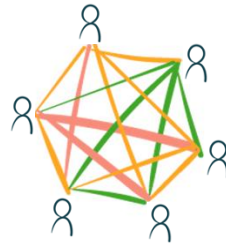
# Den praktiske vinkel

Vi skal have fat i hele systemet, hvis vi skal lykkes...

Relationel kapacitet blandt strategisk ledelse



Relationel kapacitet blandt ledere



Relationel kapacitet blandt medarbejderne



Sammenhængende løsninger for borgerne



Relationel ledelse



Relationel ledelse



Relationel samskabelse

# Ledelsessamarbejde smitter

Relationel kapacitet  
blandt strategisk  
ledelse



Relationel kapacitet  
blandt ledere



Relationel kapacitet  
blandt medarbejderne



Sammenhængende  
løsninger for borgerne



Relationel ledelse

Relationel ledelse

Relationel  
samskabelse

# 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

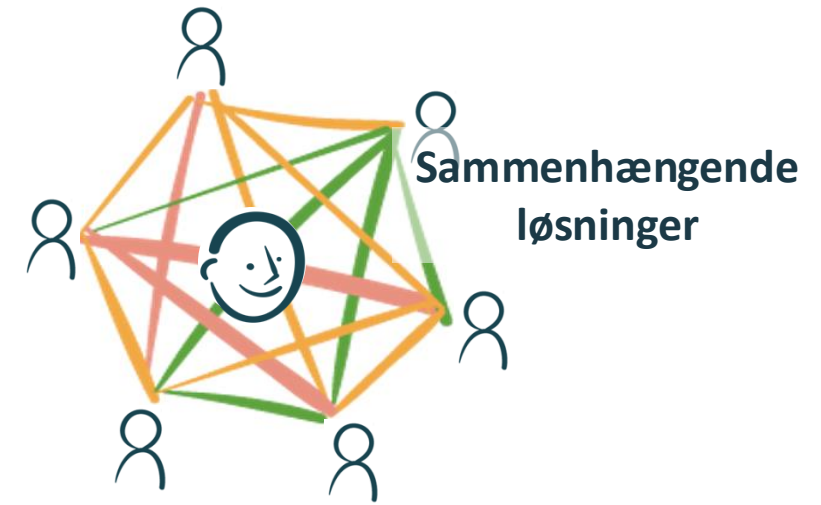
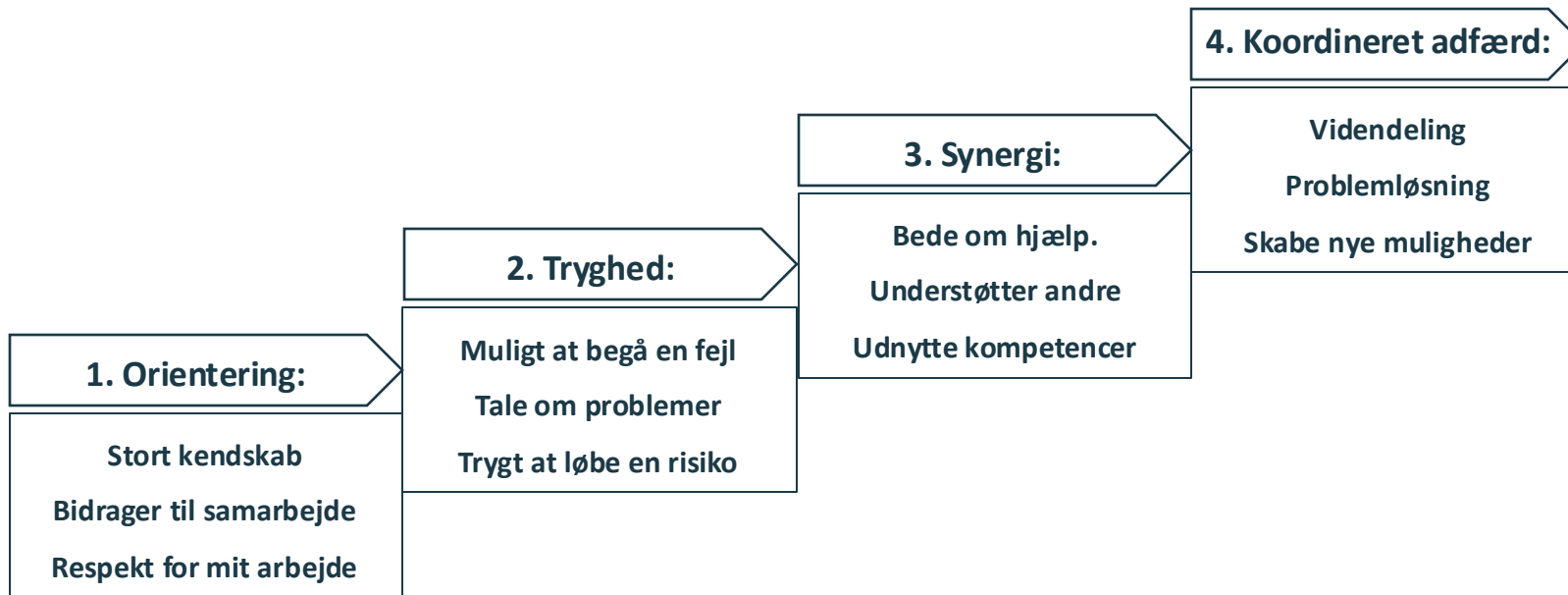
### Orientering:

- 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?

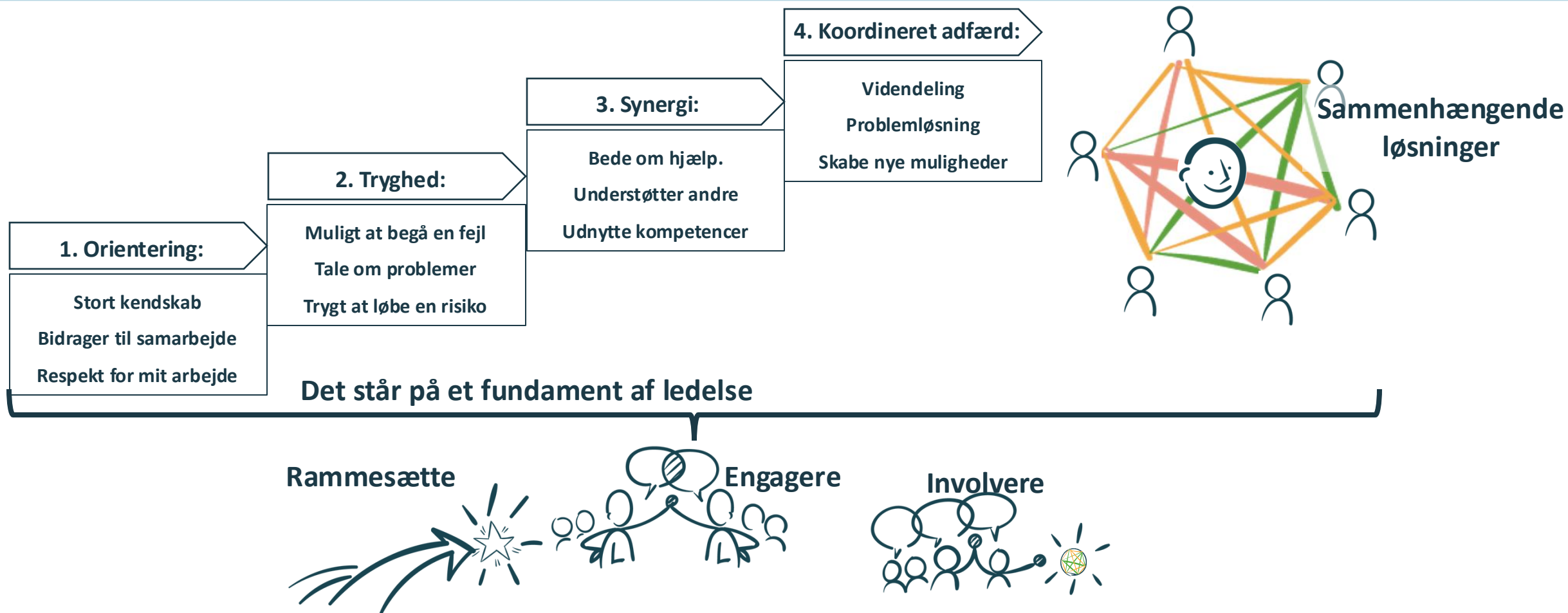
### Adfærd:

- 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



# Relationer & ledelse

Relationel kapacitet  
blandt strategisk  
ledelse



Relationel kapacitet  
blandt ledere



Relationel kapacitet  
blandt medarbejderne



Sammenhængende  
løsninger for borgerne



Relationel ledelse

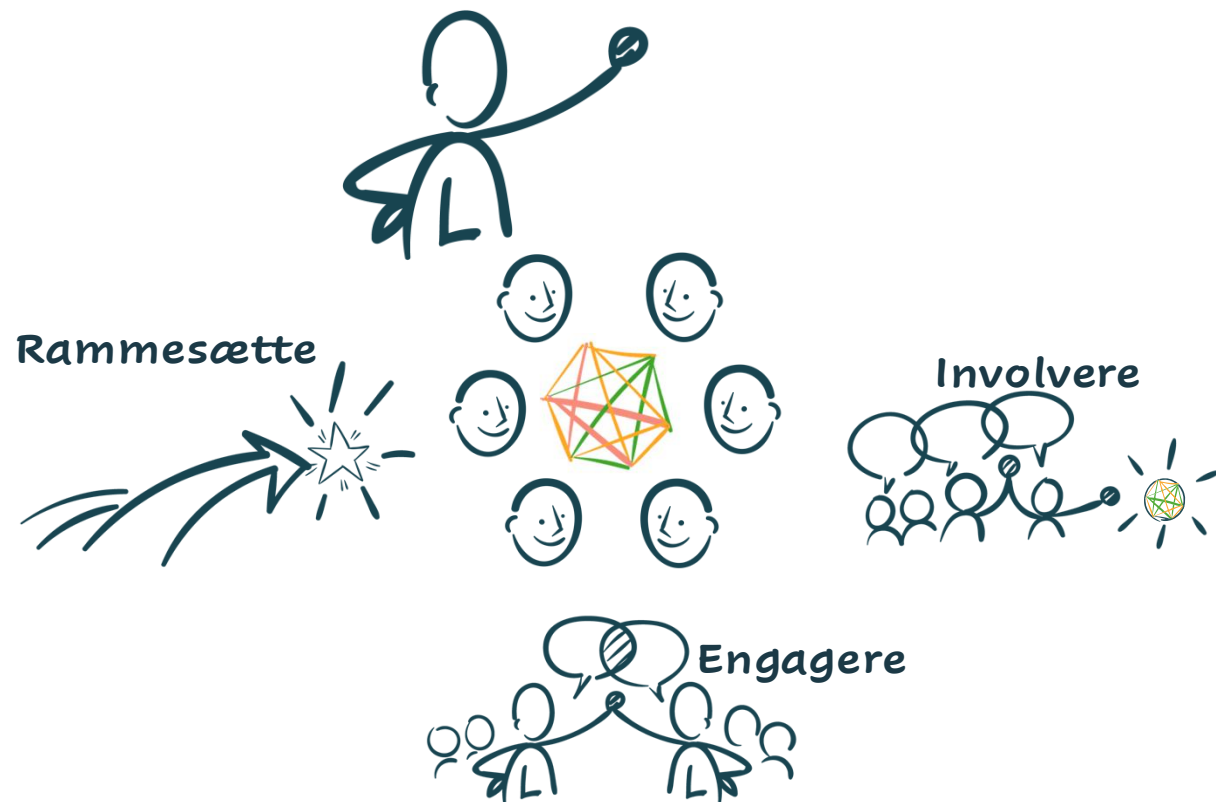


Relationel ledelse



Relationel  
samskabelse

# 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:

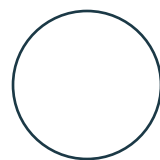
- Er lederne aktivt engageret i at løse de konflikter der opstår, i det tværfaglige samarbejde?
- Insisterer lederne på, at alle aktører bidrager aktivt, til det tværfaglige samarbejde?
- Roser og anerkender lederne dem, der er aktivt engageret i det tværfaglige samarbejde?

## Involverende ledelse:

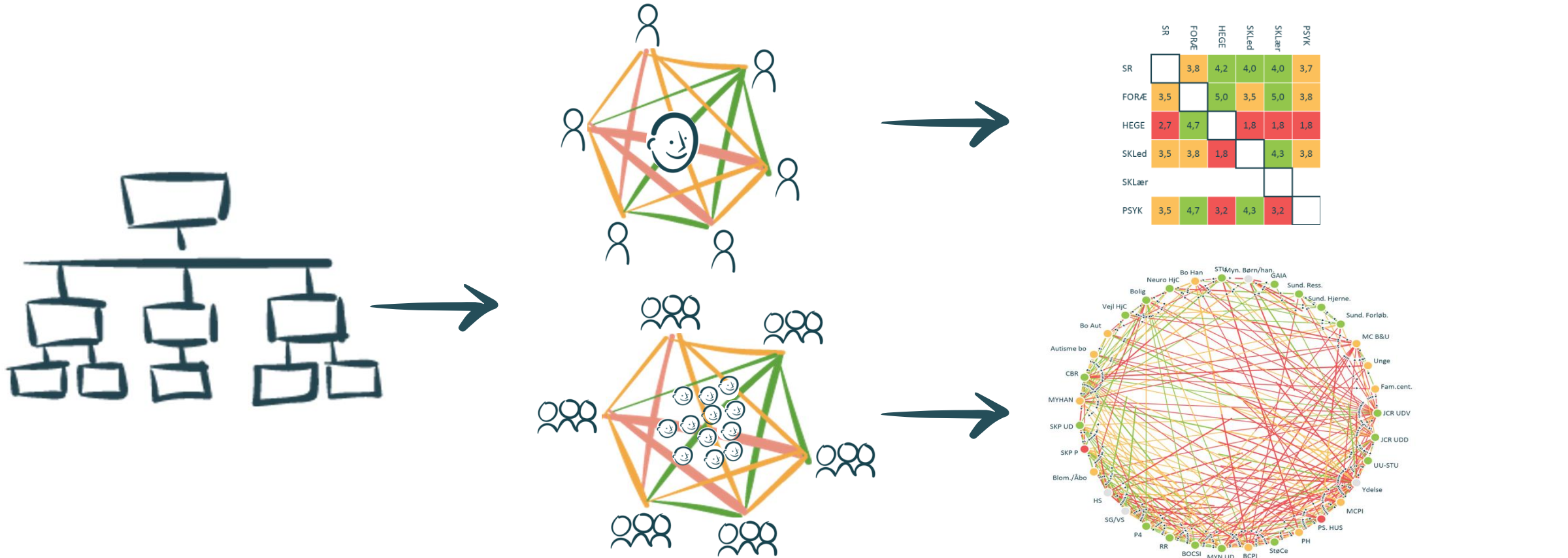
- Involverer lederne aktivt fagpersoner i at udvikle løsninger?
- Er der respekt for fagpersonernes viden og erfaringer?



Pause - til 1430



# Datainspireret ledelse



# NÅR VI STARTER

## Team 1 - lav relationel kapacitet

	Fam.hus.	Bostotte	Jobc.	CSK
Fam.hus.		2.5	2.5	2.5
Bostotte	1.5		2.0	1.8
Jobc.	1.0	5.0		1.0
CSK	3.0	3.0	4.5	

*Ved start af udviklingsprocessen oplever vi meget store forskelle i det tværfaglige samarbejde!*

*Hvor kommer denne forskel fra?*

## Team 2 - højrelationel kapacitet

	Jobc.	Hjsskko	T og R	E-dis.
Jobc.		4.0	4.0	4.0
Hjsskko	4.5		4.5	4.4
T og R	4.8	5.0		4.8
E-dis.	1.0	4.8	5.0	

# Forskningens fokus

## Hypoteser

1. Det interne samarbejde i den enkelte faggruppe (den relationelle kapacitet) har en positiv effekt på faggruppens bidrag til samarbejdet på tværs.
2. En høj kvalitet i ledelsesarbejdet internt i enheden, har en positiv effekt på samarbejdet på tværs blandt medarbejderne.
3. En høj kvalitet i ledelsesarbejdet på tværs, har en positiv effekt på samarbejdet på tværs blandt medarbejderne.
4. En høj grad af 1+2+3 har kombineret en positiv effekt på samarbejdet på tværs blandt medarbejderne.

Hvordan kan vi sikre en høj kvalitet i det tværfaglige samarbejde (en høj grad af relationel kapacitet)?

	BHG	FYS	PSYK	TALE	FORÆ	SR
BHG		4,2	4,0	4,7	4,7	3,0
FYS	5,0		4,5	4,7	5,0	4,8
PSYK	5,0	4,8		5,0	5,0	4,3
TALE	4,2	4,0	5,0		4,7	3,5
FORÆ	5,0	5,0	5,0	5,0		5,0
SR	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	

# Resultater

**Stærk sammenhæng.**

**Nogen sammenhæng.**

**Stærk sammenhæng.**

**Meget stærk sammenhæng.**

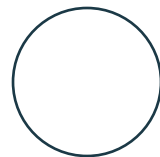
1. Det interne samarbejde i den enkelte faggruppe (den relationelle kapacitet) har en positiv effekt på faggruppens bidrag til samarbejdet på tværs.
2. En høj kvalitet i ledelsesarbejdet internt i enheden, har en positiv effekt på samarbejdet på tværs blandt medarbejderne.
3. En høj kvalitet i ledelsesarbejdet på tværs, har en positiv effekt på samarbejdet på tværs blandt medarbejderne.
4. En høj grad af 1+2+3 har kombineret en positiv effekt på samarbejdet på tværs blandt medarbejderne.

**Hvordan kan vi sikre en høj kvalitet i det tværfaglige samarbejde (en høj grad af relationel kapacitet)?**

	BHG	FYS	PSYK	TALE	FORÆ	SR
BHG		4,2	4,0	4,7	4,7	3,0
FYS	5,0		4,5	4,7	5,0	4,8
PSYK	5,0	4,8		5,0	5,0	4,3
TALE	4,2	4,0	5,0		4,7	3,5
FORÆ	5,0	5,0	5,0	5,0		5,0
SR	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	

## Dialog ved bordene

- Hvilken inspiration tager I med?
- Hvilke spørgsmål har I til mit oplæg?



# Tak for nu - lidt inspiration

- Lidt af hvert:
- <https://www.jointaction.dk/viden?viden>
- Om ledelse:
- <https://www.jointaction.dk/nyheder/ledelsesinterventioner-i-arbejdet-med-sammenhaengende-og-helhedsorienterede-borgerforlob-i-den-offentlige-sektor>
- Om ledelse af ledere:
- <https://www.jointaction.dk/nyheder/artikel-6-forskning-om-chefrollen-for-at-skabe-relational-kapacitet-i-danske-born-og-ungeforvaltninger>

