

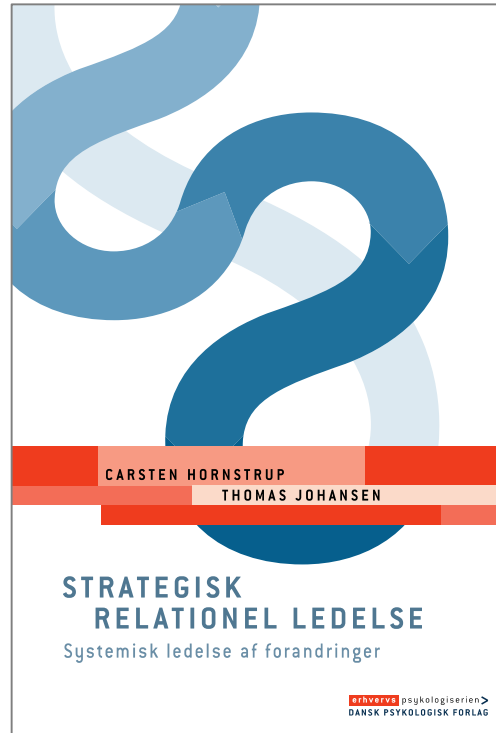
# Fra egenmestring til fællesmestring med Relationel Kapacitet – Sammenhæng i indsatser, sammenhængende borgerforløb

Rasmus Rossel  
[rasmus@joint-action.dk](mailto:rasmus@joint-action.dk)

# Hvem er vi?

- Forsknings- og konsulenthus, der arbejder med fokus på at udvikle og anvende viden inden for feltet **Ledelse af relationel velfærd**
- Forsknings samarbejde med Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet med fokus på ledelse af komplekse velfærdsopgaver
- Eksempler på vores arbejde
  - Sammenhængende ledelsesindsats
  - Produktivt samarbejde mellem funktioner og enheder
  - Sammenhængende IT løsninger
  - Sammenhængende myndighedsindsats
  - Demensindsats
  - Sammenhængende indsats 0 – 18 år
  - Forebygge genindlæggelser
  - Borgere og brugere af offentlig service

# Inspiration

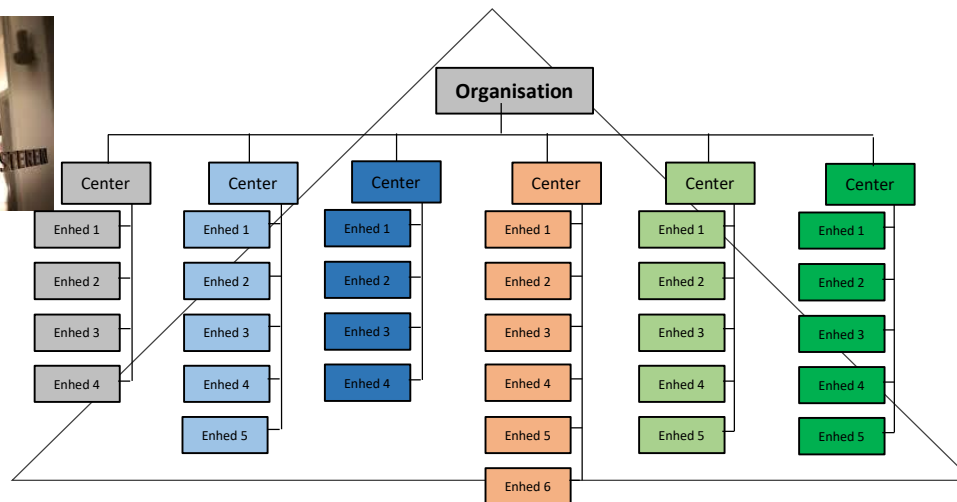
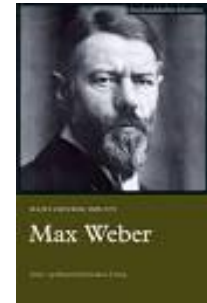


[www.joint-action.dk/viden](http://www.joint-action.dk/viden)

# Baggrund – Relationel Kapacitet

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

- OLD Public Management: Et hierarki med søjler i form af fag, funktioner og forvaltninger.
- Vækst i viden er vækst i specialisering – giver flere enheder.
- NPM – økonomisk – styringsmæssig fokus i søjlerne...





## SAMMENHÆNGSREFORMEN

- OPGAVELØSNINGEN ER I FOR HØJ GRAD SILOOPDELT EFTER STRUKTURER OG MYNDIGHEDSGRÆNSER – FREM FOR BORGERNES OG VIRKSOMHEDERNES BEHOV.
- DET BETYDER FX, AT BORGERE I FOR MANGE TILFÆLDE FÅR ET UKOORDINERET ELLER USAMMENHÆNGENDE FORLØB I MØDET MED DEN OFFENTLIGE SEKTOR.
- OFTE ER DET DE BORGERE, SOM HAR DET SVÆREST, DER BLIVER MØDT AF DE MEST KOMPLEKSE OG SVÆRT GENNEMSKUELIGE REGLER OG TILBUD.
- VI SPILDER DERFOR FOR MANGE RESSOURCER I DEN OFFENTLIGE SEKTOR – MENNESKELIGE SOM ØKONOMISKE.

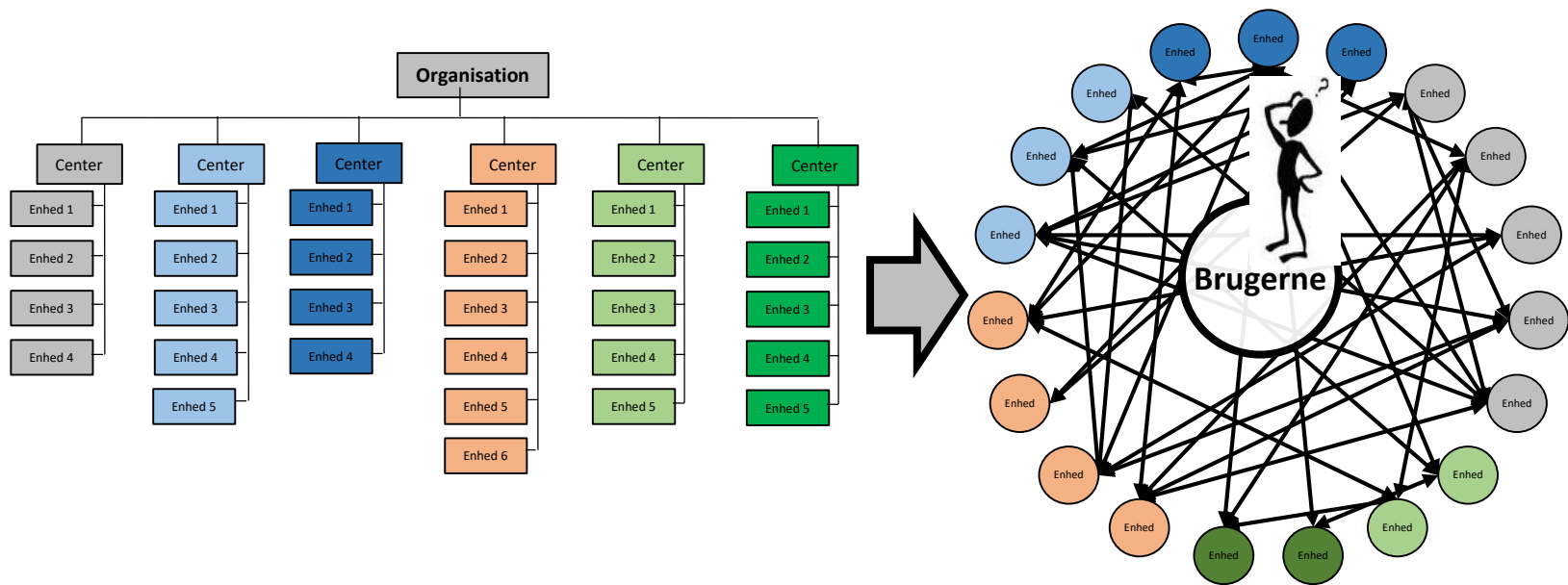
(FINANSMINISTERIET 2017)

# Udfordringerne – interviews med 80 offentlige chefer...

Hvor er de største udfordringer – ift. at skabe en sammenhængende indsats?

1. De indadvendte organisatoriske søjler.
  - Faglig farveblindhed.
  - Faglige diskurser og sprog.
  - Monofaglig “helhedstænkning”
2. Fokus på at måle aktivitet og styre økonomi i søjlerne.
  - Økonomisk og ressourcemæssig suboptimering.
  - Lokal proces- og opgaveoptimering.
3. Lovgivning, der ikke peger i samme retning.
  - Lokal tolkning af lovgivning som modstridende.
  - Formelle forhindringer for videndeling

# Fra strukturer til produktive relationer (relationel kapacitet)



En vigtig del af opgaven er at hjælpe med at skabe overblik. Når det gælder de mest komplekse opgaver, er der ofte ingen, der har det fulde overblik over de forskellige faggrupper og funktioner og heller ikke over, hvem der skal samarbejde.



# Samarbejde omkring borgere med dobbeltproblematikker

God samarbejdsevne  
Middel samarbejdsevne  
Lav samarbejdsevne

## 1. Identificér aktører

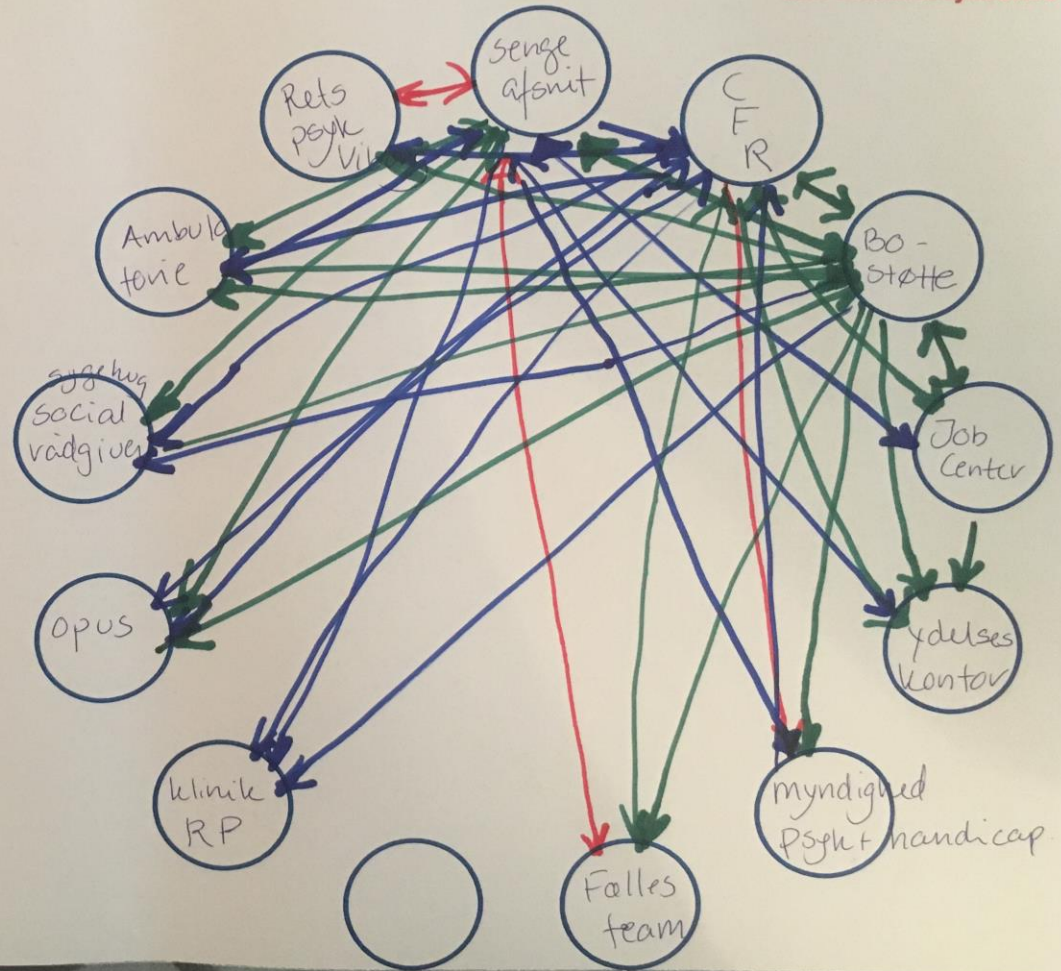
Hvem er de væsentligste samarbejdsaktører i netværket omkring borgere med dobbeltdiagnose? - Indskriv dem i boblerne.

## 2. Kvaliteten af samarbejdet/relationerne

Sæt jer på skift i hver aktørs sted og vurder fra deres perspektiv, hvilken kvalitet/farve hver af samarbejdsrelationerne har i dette samarbejdsnetværk set fra deres position.

## 3. Vigtige udviklingspunkter

Tag en fælles drøftelse af de vigtigste udviklingsmuligheder i samarbejdet på tværs.



jointaction

# Samarbejde omkring borgere med dobbeltproblematikker

God samarbejdsevne  
Middel samarbejdsevne  
Lav samarbejdsevne

## 1. Identificér aktører

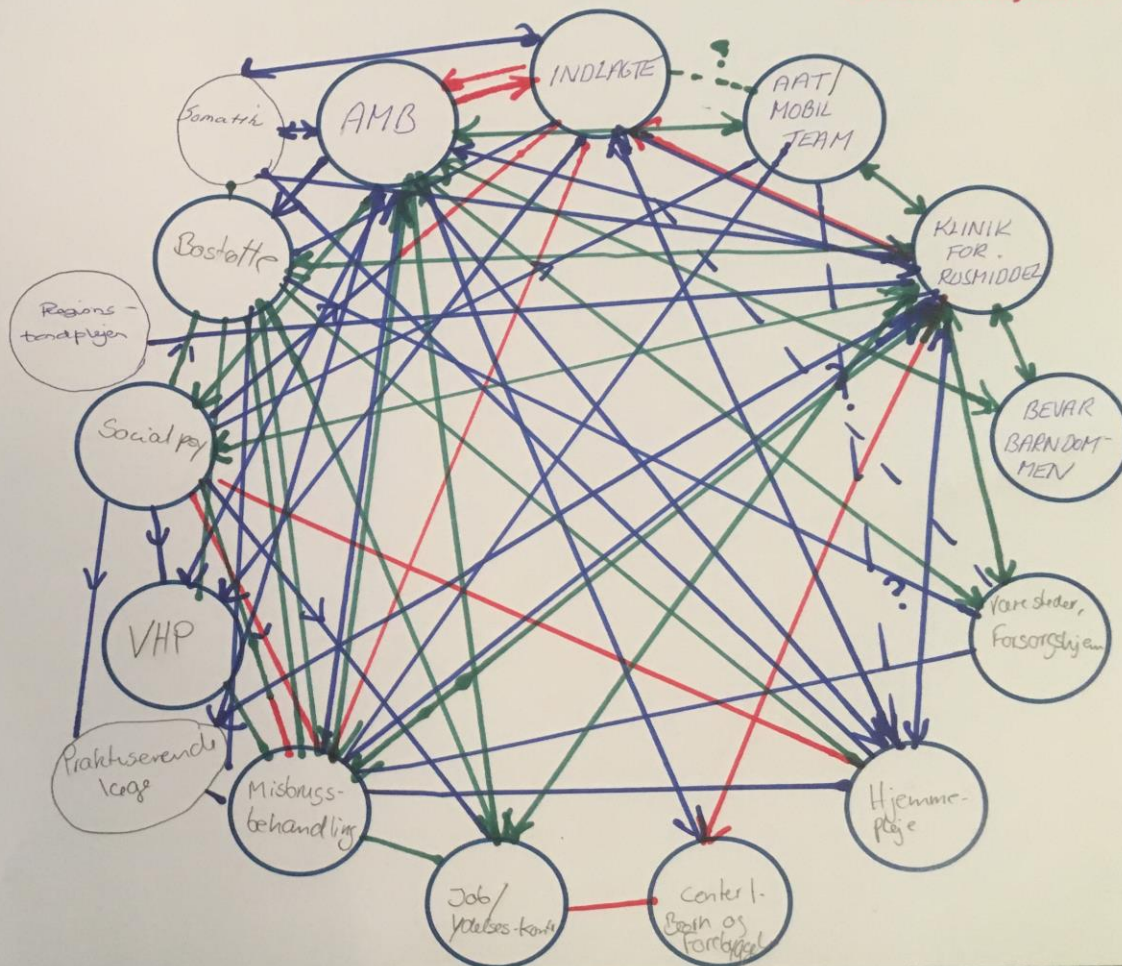
Hvem er de væsentligste samarbejdsaktører i netværket omkring borgere med dobbeltdiagnose? - Indskriv dem i boblerne.

## 2. Kvaliteten af samarbejdet/relationerne

Sæt jer på skift i hver aktørs sted og vurder fra deres perspektiv, hvilken kvalitet/farve hver af samarbejdsrelationerne har i dette samarbejdsnetværk set fra deres position.

## 3. Vigtige udviklingspunkter

Tag en fælles drøftelse af de vigtigste udviklingsmuligheder i samarbejdet på tværs.



jointaction

# Samarbejde omkring borgere med dobbeltproblematikker

God samarbejdsevne  
Middel samarbejdsevne  
Lav samarbejdsevne

## 1. Identificér aktører

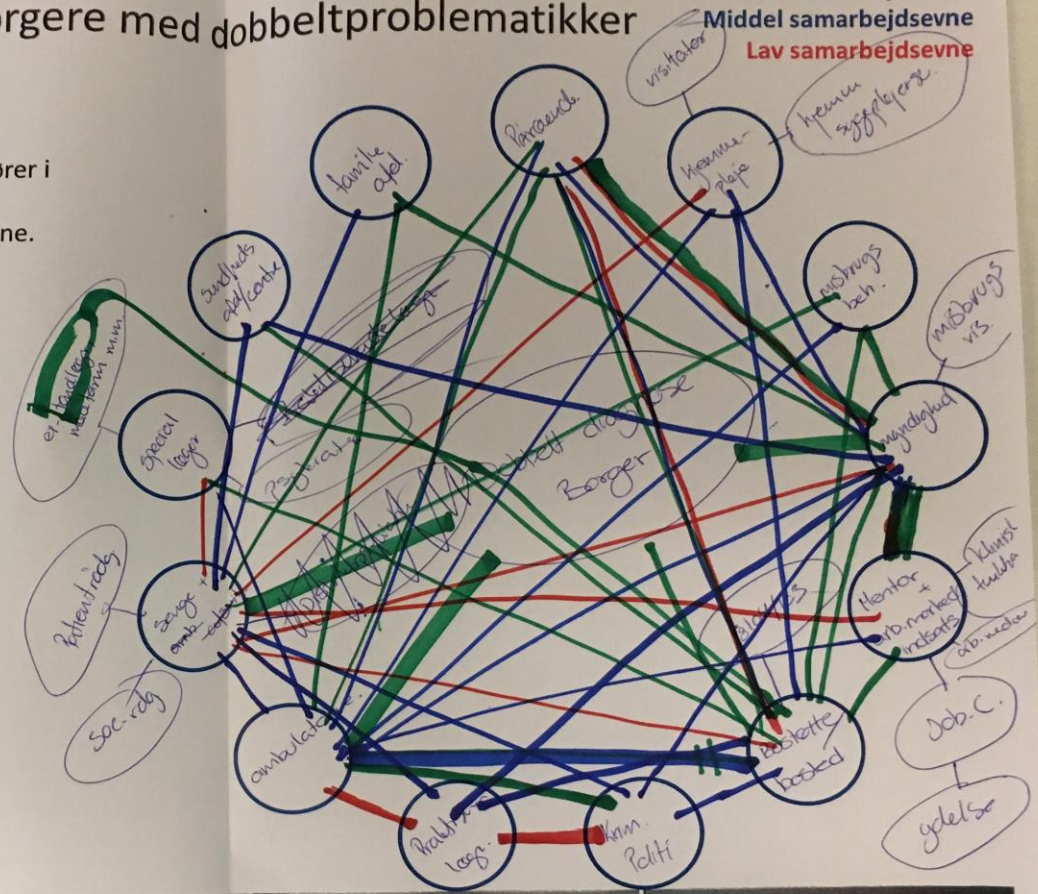
Hvem er de væsentligste samarbejdsaktører i netværket omkring borgere med dobbeltdiagnose? - Indskriv dem i boblerne.

## 2. Kvaliteten af samarbejdet/relationerne

Sæt jer på skift i hver aktørs sted og vurder fra deres perspektiv, hvilken kvalitet/farve hver af samarbejdsrelationerne har i dette samarbejdsnetværk set fra deres position.

## 3. Vigtige udviklingspunkter

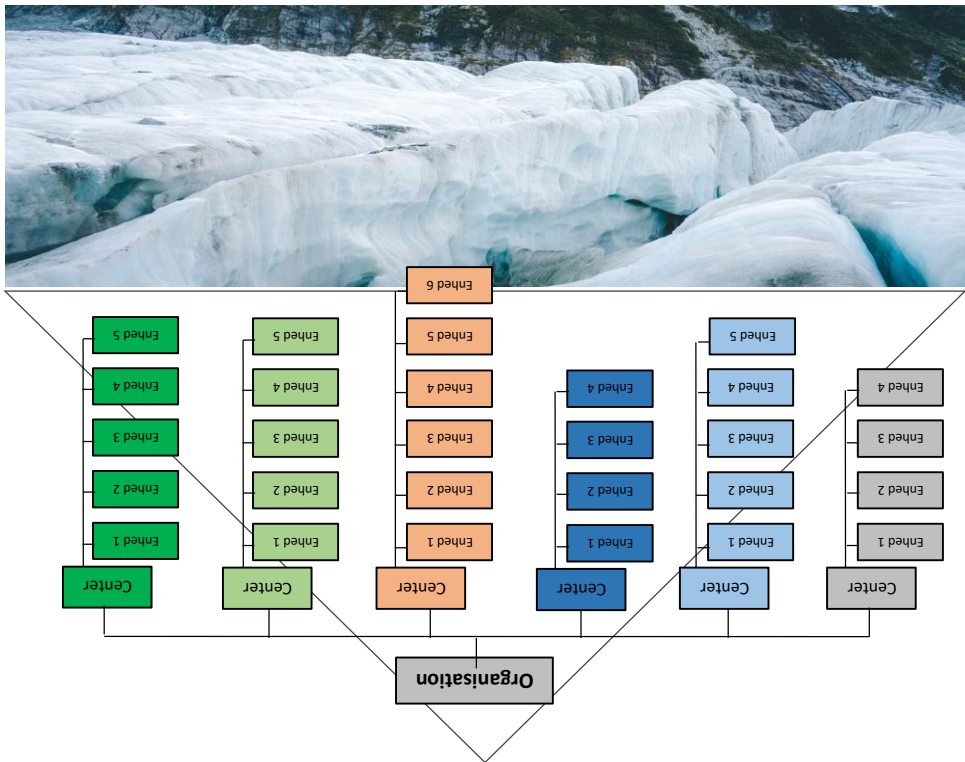
Tag en fælles drøftelse af de vigtigste udviklingsmuligheder i samarbejdet på tværs.



# Konsekvenserne...

Hvordan sikrer vi fundamentet for god borgerbetjening, så vi kan skabe betingelser for egenmestring?

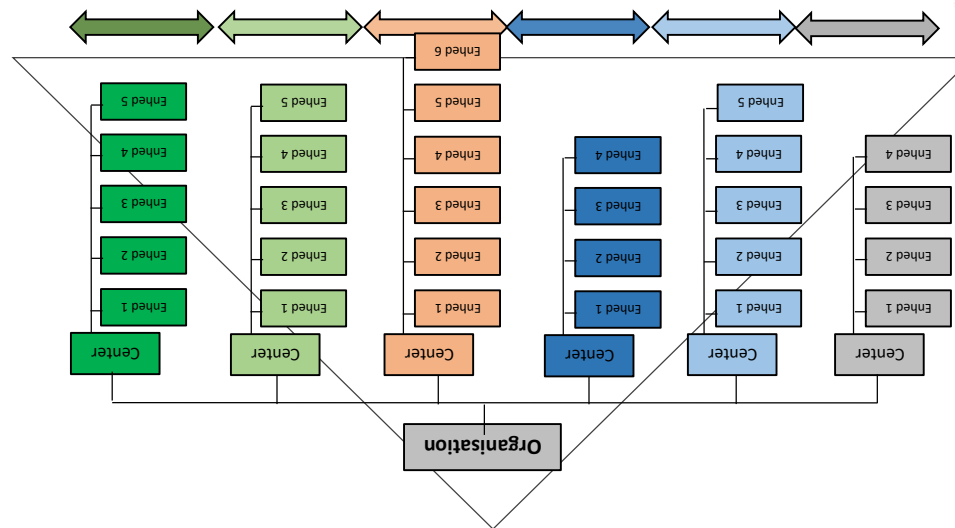
Komplekse borgere? Så skulle de da lige se en offentlig organisation med borgernes øjne!



# Det stærke brobyggende samarbejde



Mon broen  
kan bære?

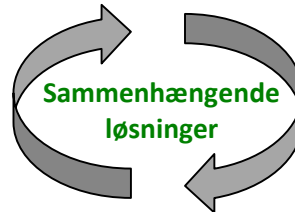


- Stærke relationer og kommunikationsveje på tværs – på alle niveauer.
- Stærke relationer og kommunikationsveje i ledelseshierarkiet.

# Dynamikkerne i Relationel Kapacitet

## Den Produktive Sløjfe

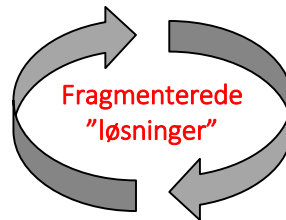
**Adfærd:**  
Vidensdeling  
Problemløsning  
Innovation



**Orientering:**  
Samarbejdsorientering  
Gensidigt kendskab  
Gensidig respekt

## Den uhensigtsmæssige sløjfe

**Adfærd:**  
Specialiseret Viden  
Manglende løsningsorientering  
Vanetænkning



**Orientering:**  
Indad-orientering (silo-tænkning)  
Manglende kendskab  
Manglende respekt

# Dimensionerne i Relationel Kapacitet

Samarbejde	Mine kolleger er med til at sikre et godt samarbejde omkring borgerne.
Videndeling	Mine kolleger er med til at sikre et højt gensidigt informationsniveau omkring borgerne.
Kendskab	Jeg har et stort kendskab til det arbejde, mine kolleger udfører omkring borgerne.
Problemløsning	Mine kolleger tager aktiv del i at finde løsninger på de problemer, der opstår omkring borgerne.
Innovation	Mine kolleger tager aktiv del i at udvikle vores indsatser og skabe nye muligheder.
Respekt	Mine kolleger respekterer mit arbejde med borgerne.

# Definitionen på Relationel Kapacitet

Evnen til at indgå i komplekse og dynamiske tværfaglige samarbejdsrelationer når og hvor behovet opstår.

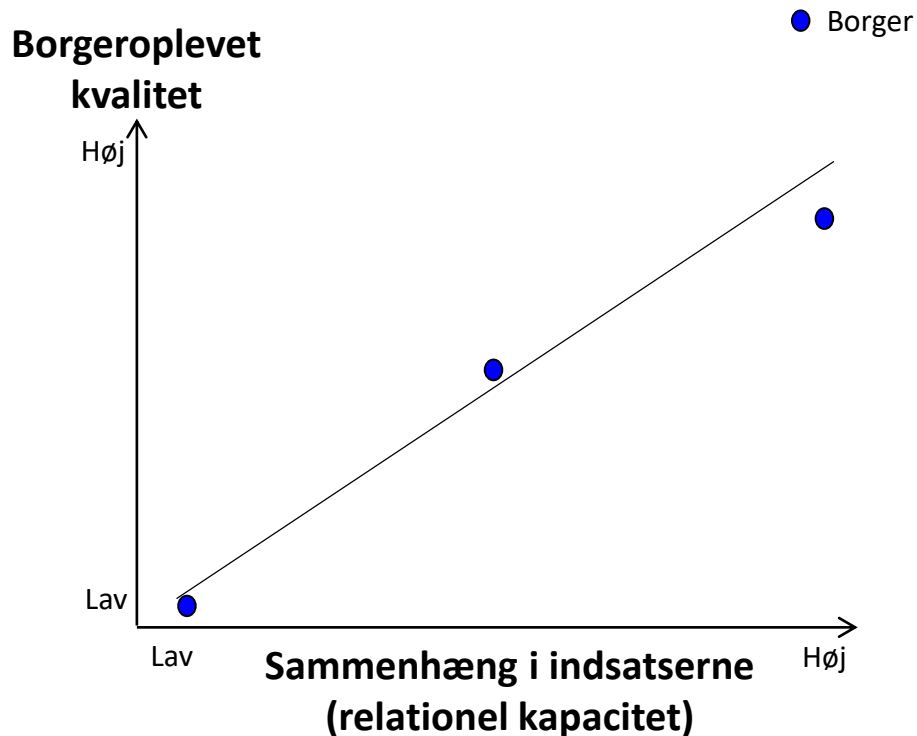


# Investeringsstrategien og Relationel Kapacitet

- *”Vi kan ikke præfabrikere en løsningsmodel, hvor psykologer afleverer et bidrag, fysioterapeuterne, sygeplejerskerne og socialrådgiverne andre bidrag og så har vi en standard ud fra det. Det kan vi ikke.”*
- *”Vi er nødt til at tage udgangspunkt i den enkelte situation og så få de forskellige fagligheder til at bidrage med udgangspunkt i borgerens behov. Det kræver rigtig meget samarbejde mellem faggrupperne.”*
- *”Det handler dybest set om Relationer. Det handler helt afgørende om relationen til borgeren, men også det netværk, der skal understøtte sammenhæng i løsningen omkring borgeren.”*

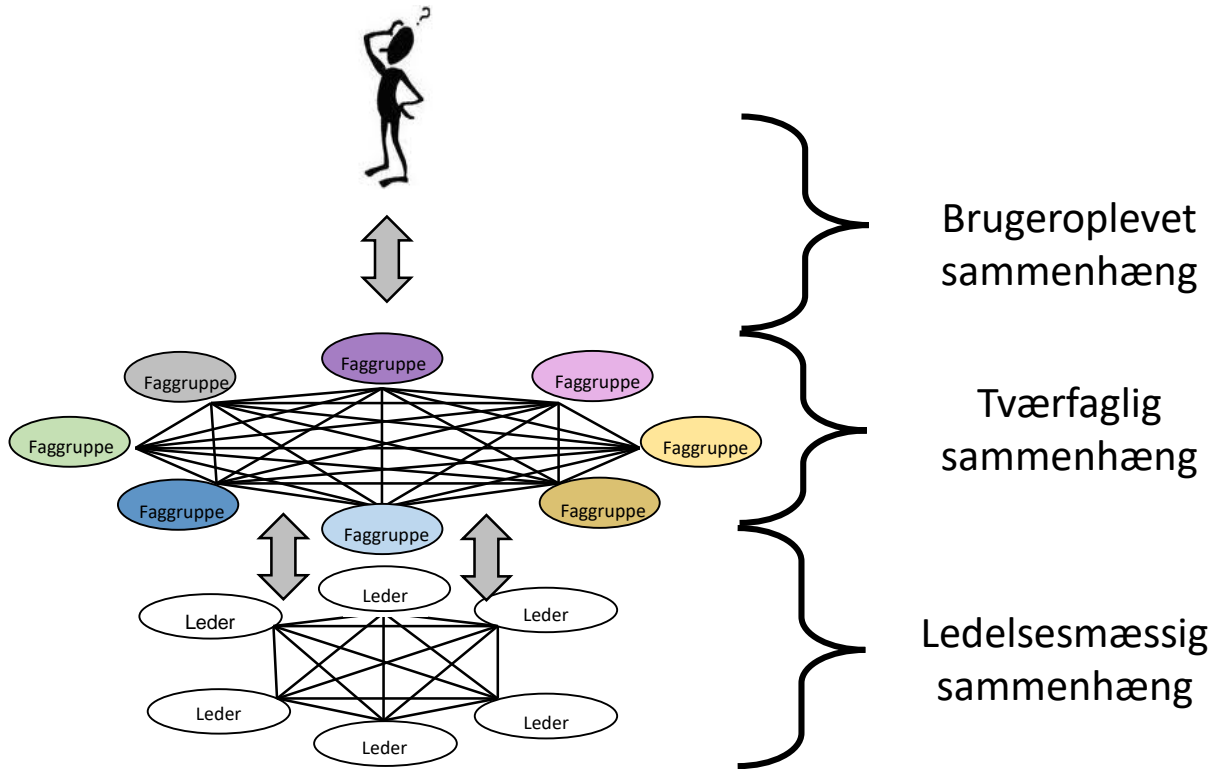
Leif Johansen Jensen, Økonomi- og Arbejdsmarkedsdirektør,  
Hjørring Kommune

# Konsekvenser på borgerniveau



Forsknings samarbejde med Center for Offentlig Ledelse...

# Forskning: Hvordan kan vi øge en sammenhængende løsning



# Symmetrisk og asymmetrisk Relationel Kapacitet

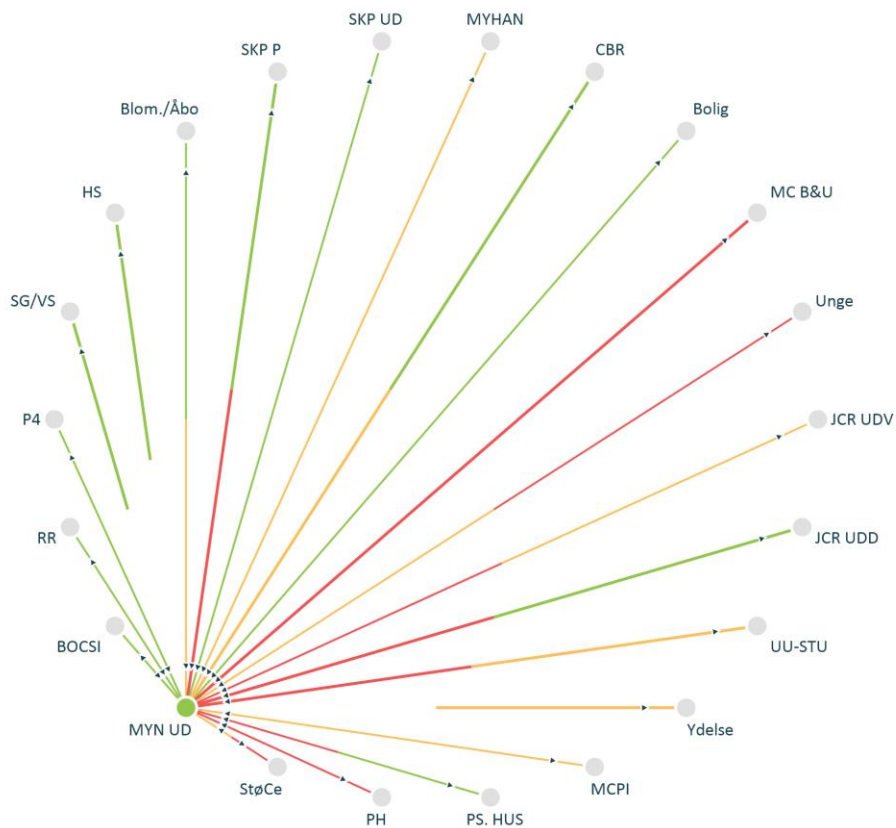
Vores erfaringer viser, at der er en tendens til at den relationelle kapacitet ofte opleves ret forskelligt afhængig af, hvem man spørger:

- Lederne oplever den relationelle kapacitet højere end medarbejdere
- De faggrupper, der er øverst i det faglige hierarki, oplever den relationelle kapacitet højere end deres kolleger længere nede i hierarkiet.
- Dem som afleverer en opgave videre til andre, vurderer typisk RK højere end dem, som modtager opgaven.
- Det kan være en stor udfordring fordi de grupper, der oplever den højeste relationelle koordination, ofte ikke har samme opmærksomhed på & incitament til at udvikle samarbejdet.

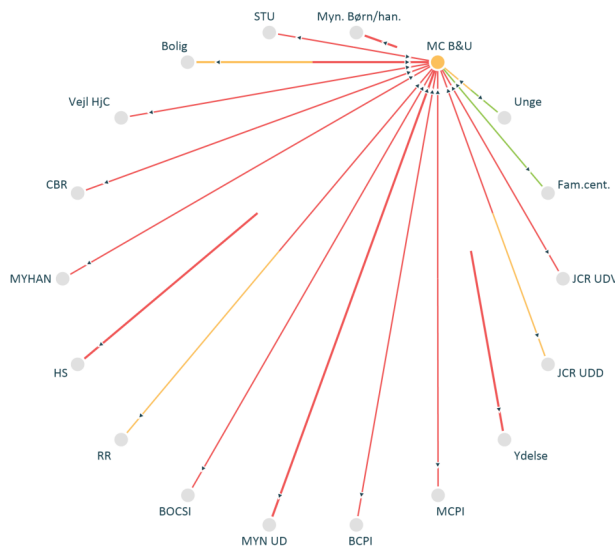
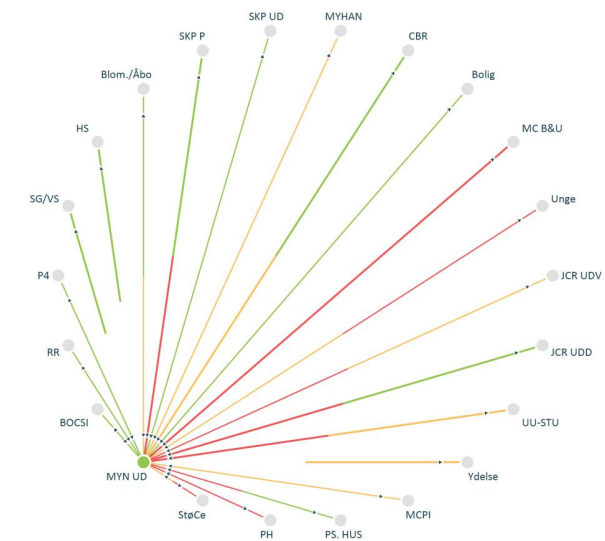


Myndighedsrollen er afgørende

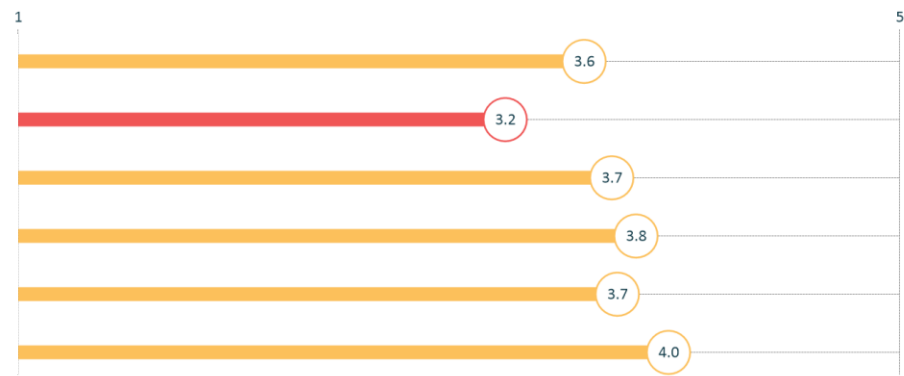
# To forskellige billeder af myndighed



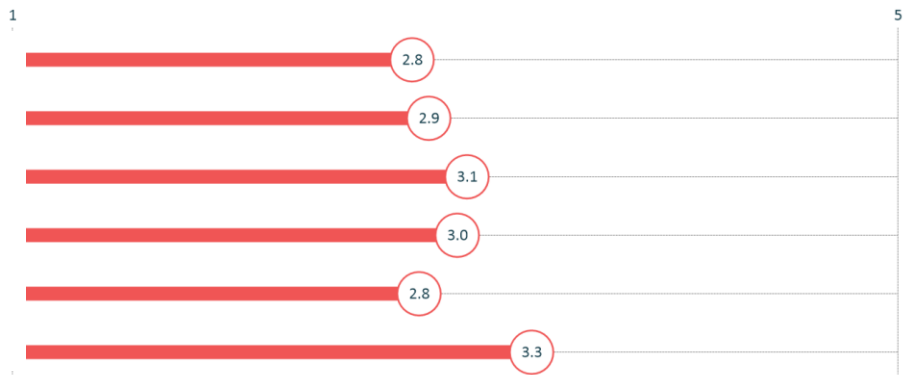
# Med lidt flere detaljer



1. Videndeling
2. Kendskab
3. Bidrag
4. Problemløsning
5. Innovation
6. Respekt



1. Videndeling
2. Kendskab
3. Bidrag
4. Problemløsning
5. Innovation
6. Respekt



# Dobbeltpositionering

	Myndighedsposition	Myndiggørende position
Syn på borgeren	Borgeren har rettigheder og skal behandles i henhold til lovens intention.	Borgeren har en unik livssituation samt ressourcer til at mestre denne.
Interventionshensigt	Komme til en afgørelse og loyalt følge disse.  Reducerer borgerens handlemuligheder.	Facilitere en helhedsindsats, der gør borgeren bedst muligt i stand til at klare sig selv.  Øger borgerens handlemuligheder.
Professionel selvforståelse	Jeg følger loven og forholder mig til fakta.	Jeg er pragmatisk og gør det der skal til for at opnå ønsket udbytte.
Samarbejde med borgeren	Som udgangspunkt ikke nødvendigt, da afgørelser baseres på data.	Det er i samarbejdet, at løsninger opstår, hvorfor dette er altafgørende.
Relation	Asymmetrisk – magten ligger hos sagsbehandleren.	(A)symmetrisk – magten er både hos sagsbehandler og borger.
Viden	Borgeren er skærmet af for deltagelse i sagsbehandlerens fortolkning af viden.  Lukkethed og afskærmning.	Borgeren er involveret i fortolkning af data og introduceres løbende for professionelle vurderinger.  Transparens og åbenhed.



Ledelsesopgaven er afgørende

# Ledelsesopgaven er to-delt



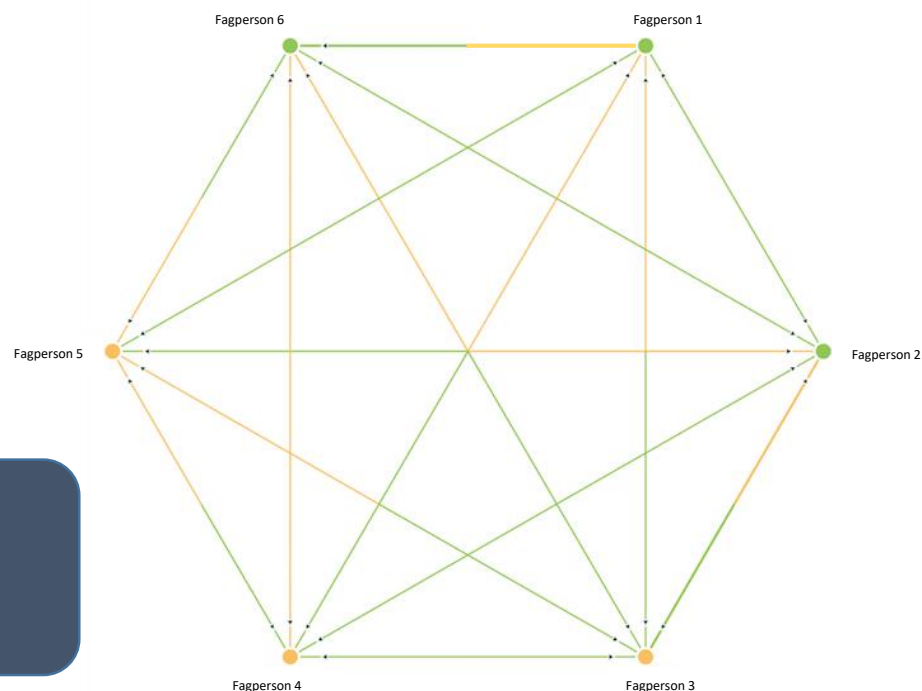
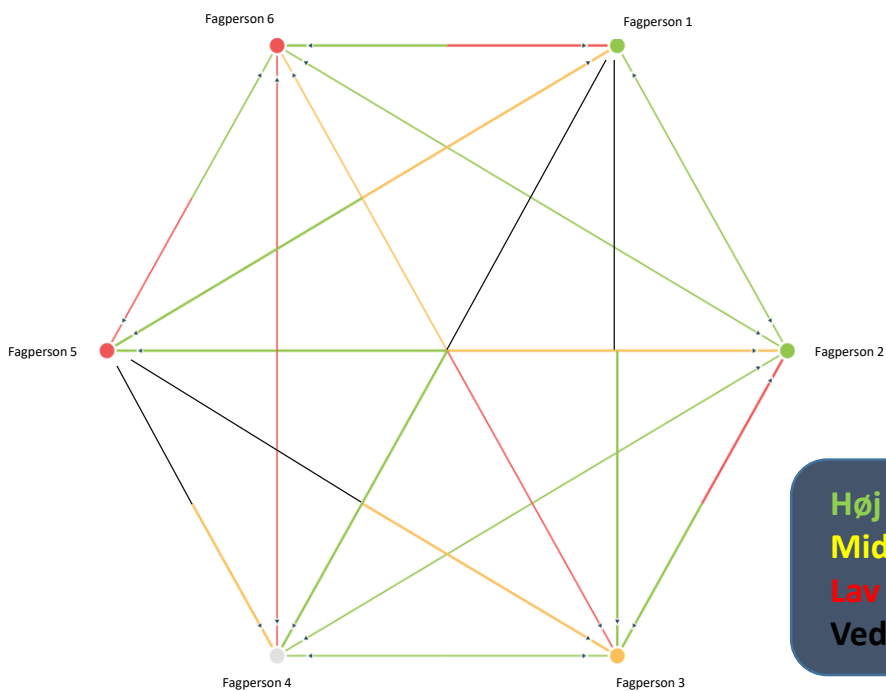
## Ledelsessamarbejde på tværs

- Ledelserne er synlige og går foran – sammen.
  - **Vis at I arbejder sammen**
- Udvikler helhedssyn og hensyn gennem større kendskab.
  - **Inviterer ledere/nøglepersoner på besøg**
- Er effektiv ift. at løse de udfordringer som forhindrer medarbejdernes samarbejde på tværs.
  - **Lyt til de problemer der opleves – og løs dem sammen.**

## Ledelse i egen enhed

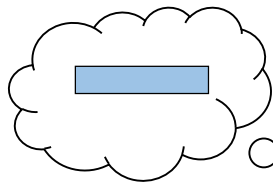
- Ledelserne sikrer en synlig og tydelig retning på de fælles opgaver
  - **Brug netværket til at synliggøre samarbejdet.**
- Sikrer mening gennem aktiv involvering i at udvikle holdbare løsninger
  - **Brug diskussionen af netværket til at finde mulige løsninger**
- Anerkender bidrag og synliggør succeser ift. de tværgående indsatser.
  - **Fremhæv de gode eksempler (og vær aktiv omkring de dårlige historier)**

# To forskellige sager...

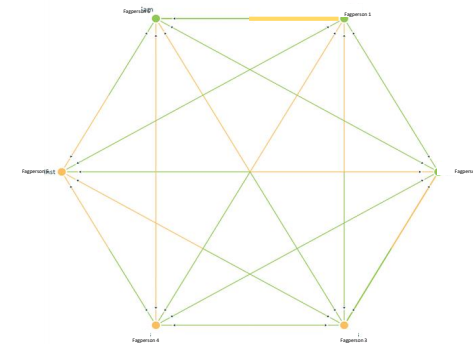
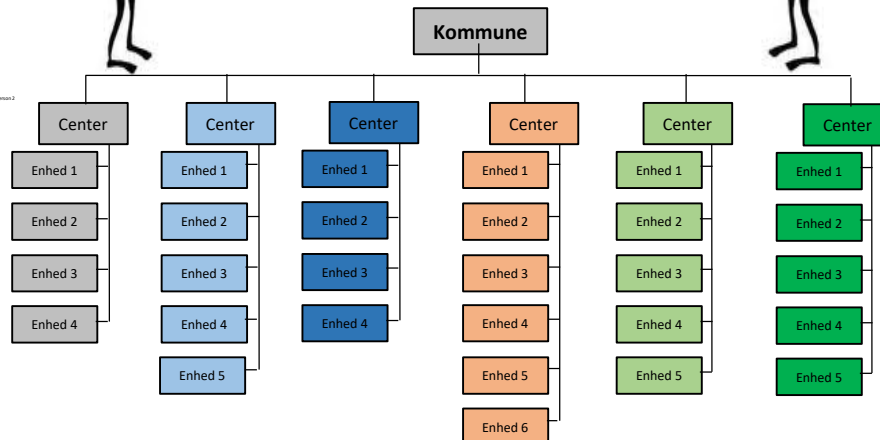
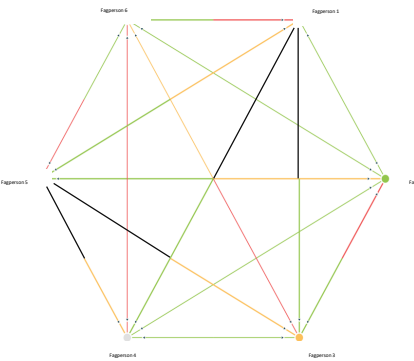
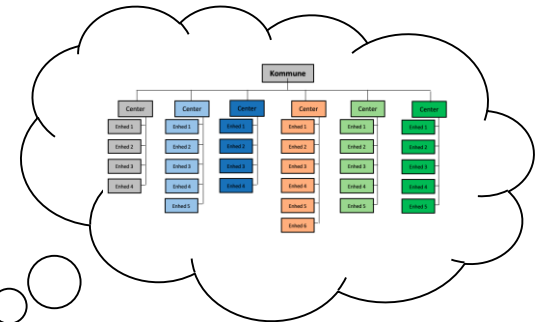


# Fra søjlefokus til helhedssyn

## Fra søjlefokus



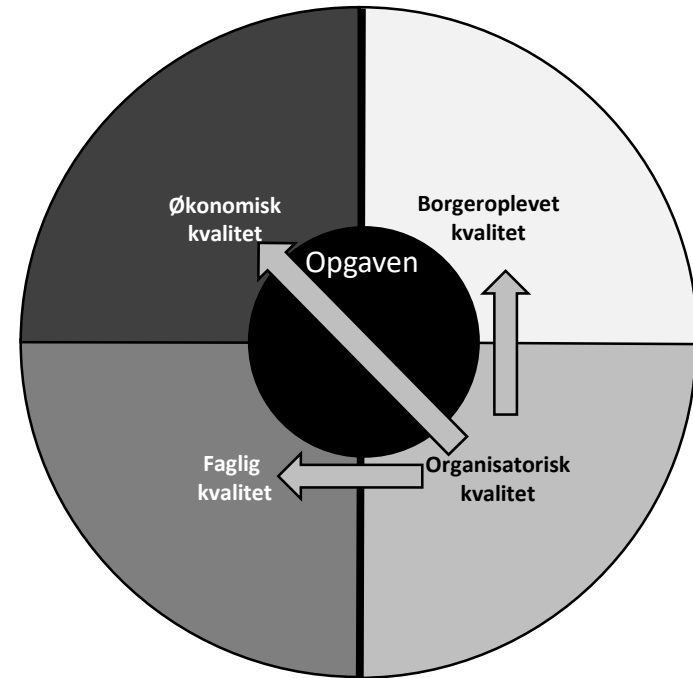
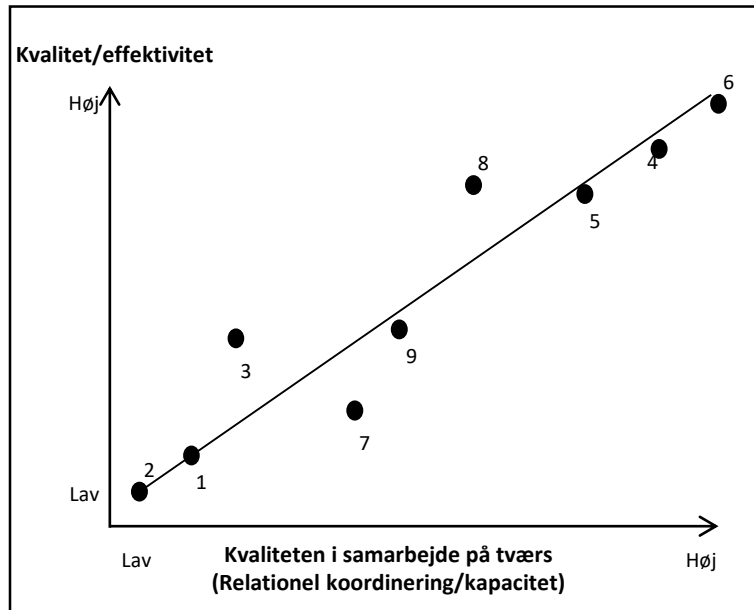
## Til helhedssyn



# Et eksempel

- *”Før sad vi (i socialafdelingen red.) og talte om dem (i beskæftigelsesafdelingen) som vores modstandere – de ville ikke ’vores borgere’ det bedste. Når der var fælles møder, så vi os selv som borgernes bisiddere, advokater, der skulle forhindre overgreb. Vi så både lovgivning, opdelt økonomi og vidt forskellige faglige optikker, som store udfordringer. Med initiativet med fokus på en forstærket tværgående indsats, blev vi sat sammen for at finde fælles løsninger. Så det, der før var historier om ’umulighederne’, ser vi nu på som mulighederne. Når der er en risiko for, at borgerne kan komme i klemme i systemet af paragraffer og økonomi, så tager vi fælles ansvar for at finde den bedste løsning for borgerne. Hvor vi (lederne red.) før var med til at skabe en kultur af modsætning, både ved ikke at gribe ind eller måske ligefrem ved selv at bidrage med dårlige eksempler, så går vi nu en anden vej. Hvis en leder hører om en udfordring, så går vi direkte til dem, der har aktier i udfordringerne, og finder en fælles løsning. Og på de indre linjer, eksempelvis på personalemøder, sætter vi fokus på at dele viden og erfaringer fra de mange eksempler, der er på at lykkes i fællesskab.”*  
(Leder af Bostøtte)

# Relationer & styringslogikker



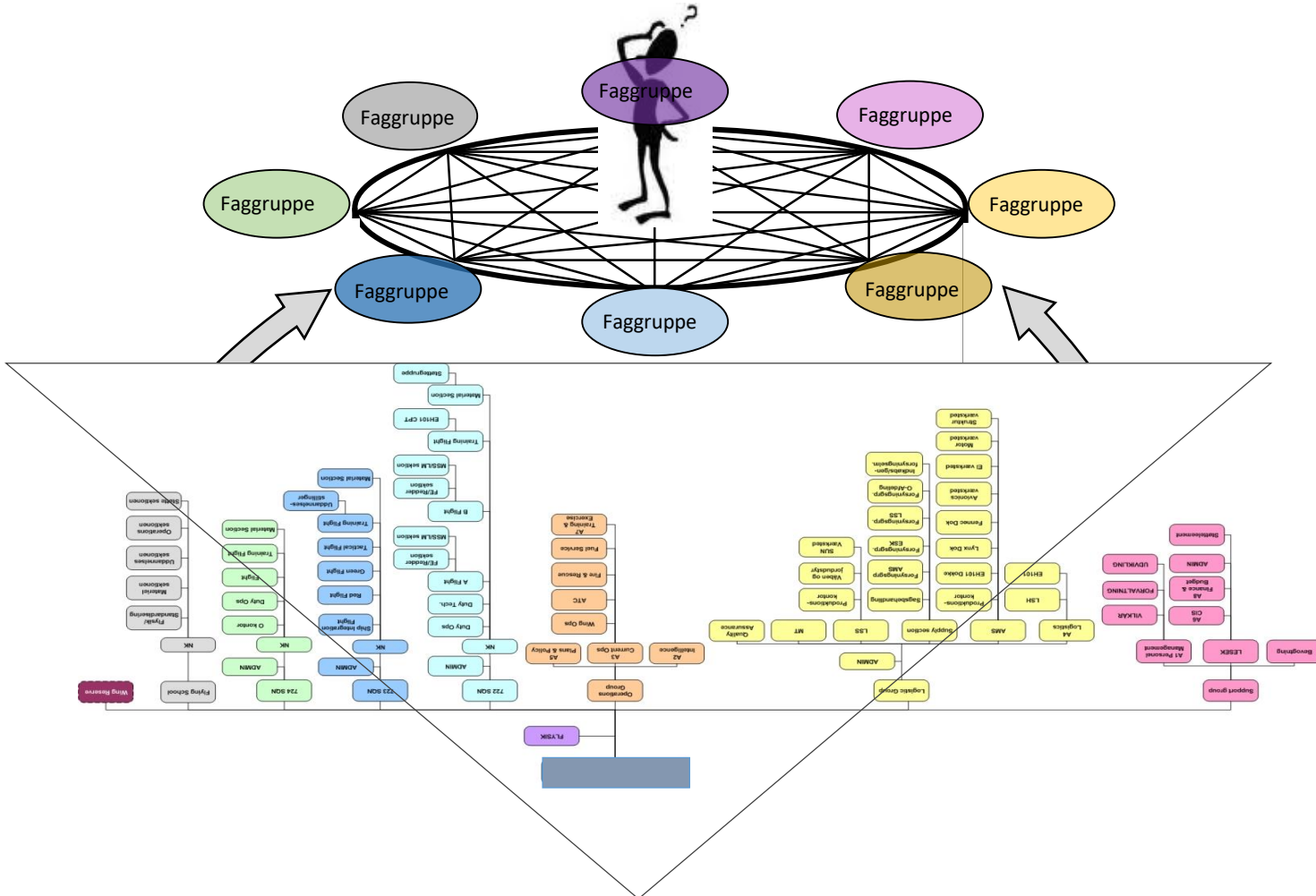


# Produktive Relationer



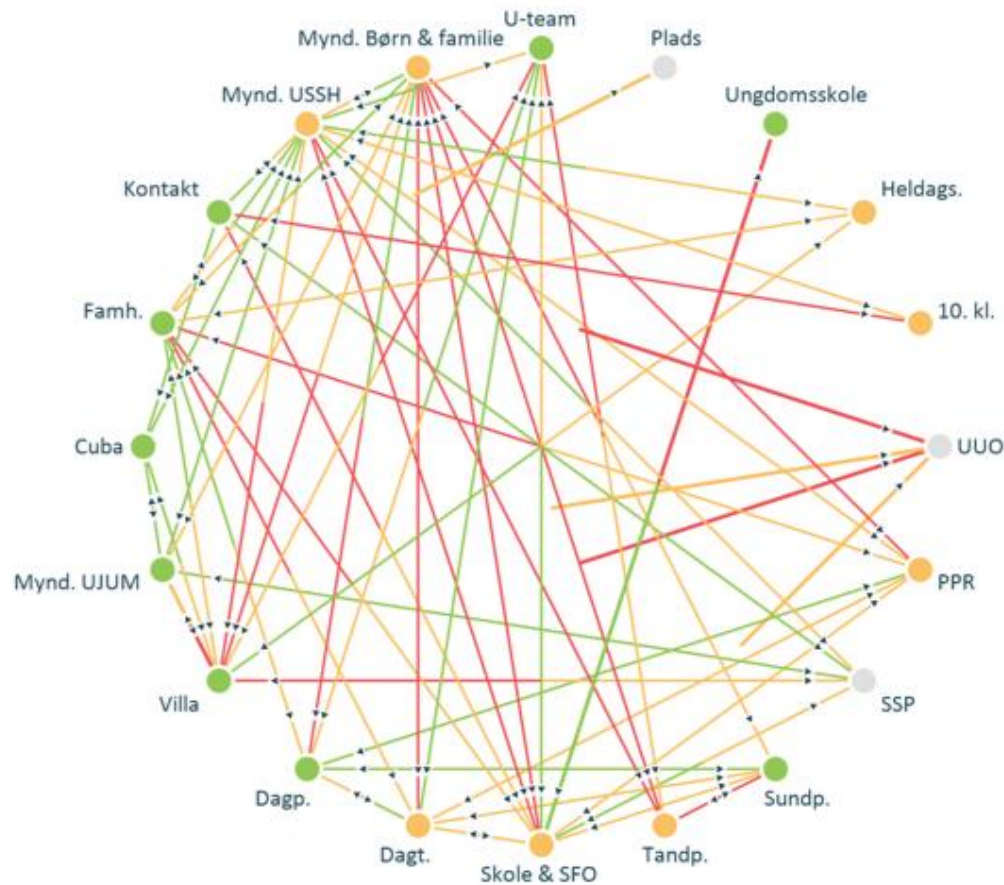


# Brugernes trampolin - et stærkt og sammenhængende tværprofessionelt netværk

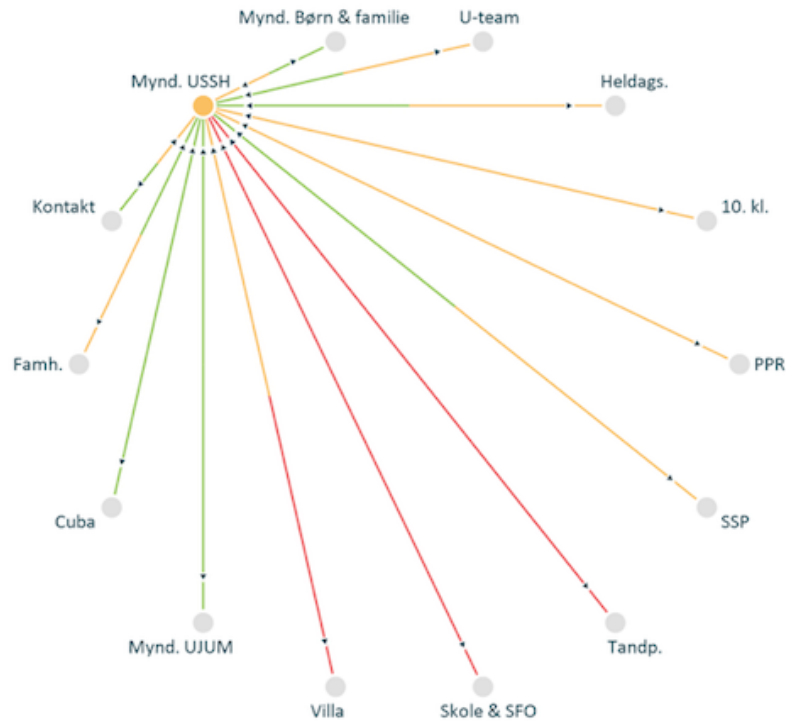


Relations-overblikket, analyse og dialog. Hvor starter vi?

# Man kan lave analyser mellem funktioner/faggrupper



# Undersøge vores relationer eller andre nøglefunktioner

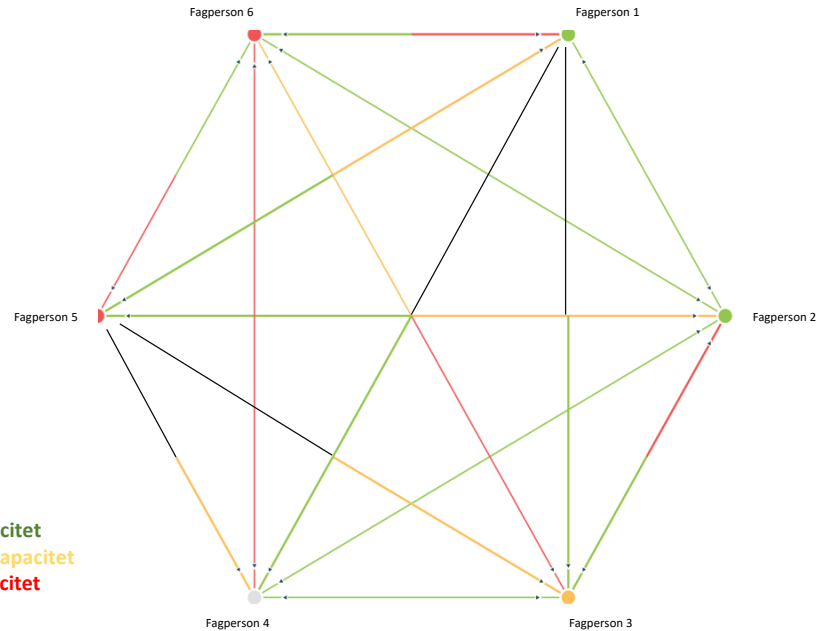
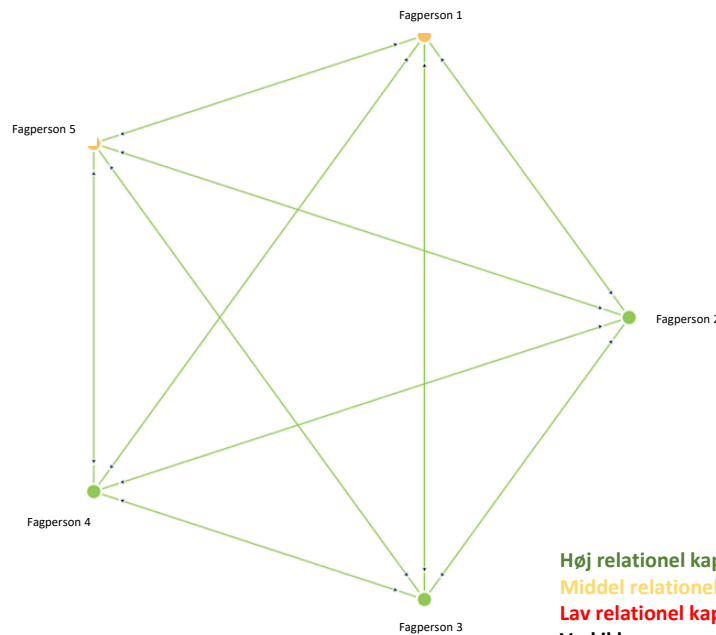


Høj

Middel relationel kapacitet

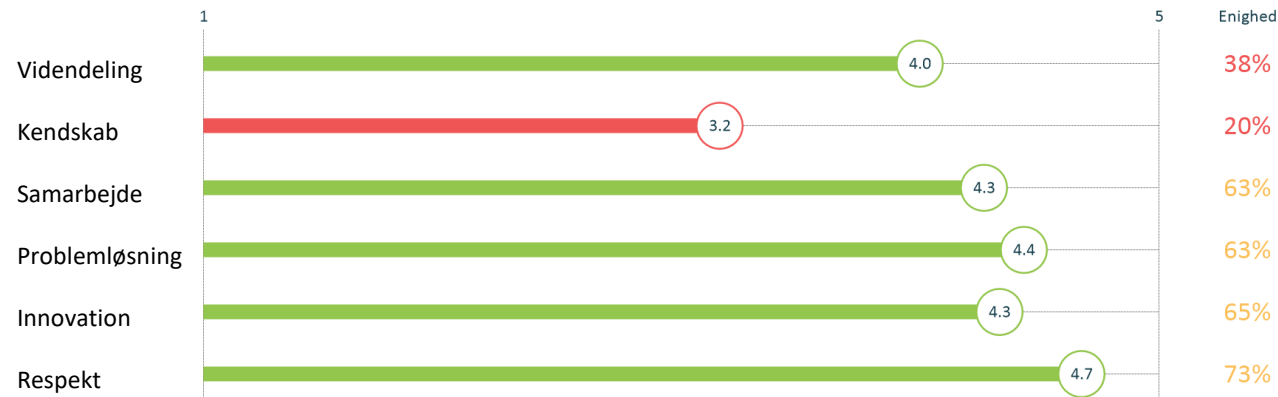
Lav relationel kapacitet

# Analyse: Mellem fagpersoner på enkelte borgersager:



Høj relationel kapacitet  
Middel relationel kapacitet  
Lav relationel kapacitet  
Ved ikke

# De enkelte emner i undersøgelsen



1. Mine kolleger i disse grupper er med til at sikre et **højt gensidigt informationsniveau** omkring xx.
2. Jeg har et stort **kendskab** til det arbejde, mine kolleger i disse grupper udfører omkring xx.
3. Mine kolleger i disse grupper er med til at sikre et **godt samarbejde** omkring xx.
4. Mine kolleger i disse grupper tager aktiv del i at finde **løsninger på de problemer** der opstår omkring xx.
5. Mine kolleger i disse grupper tager aktivt del i at finde **nye muligheder** i arbejdet med xx.
6. Mine kolleger i disse grupper **respekterer** mit arbejde med xx.

Tak for nu