

# Utvikling av Sammenhengskraft i Varde Kommune

## *En strategisk relasjonell tilnærming til samhandling*

### Mål med presentasjonen

- Introduksjon til endringsprosessen og hva som ble resultatet
- Gi et eksempel på hva som kan skje når arbeidsprosesser og relasjoner blir satt i sentrum.
- Demonstrere mekanismene som ble brukt for å oppnå endring
- Fokuserer på det som kan ha overføringsverdi for dere

Daniel Massie, Phd-kandidat ved institutt for strategi på BI

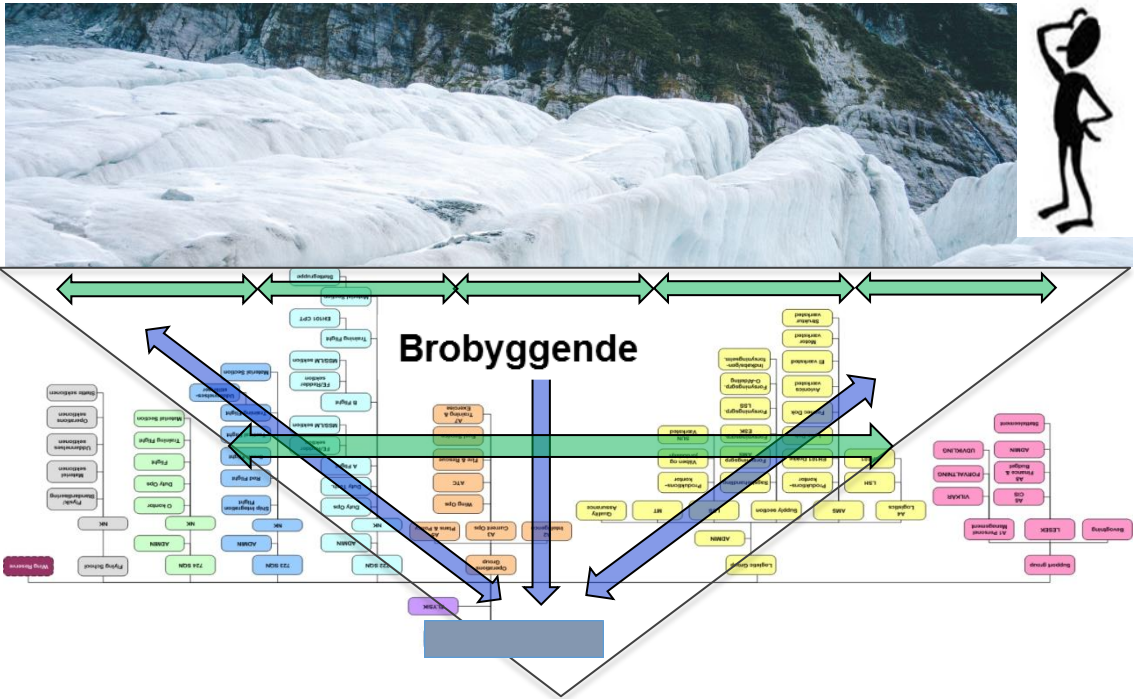
# Introduksjon til caset: Varde kommune

- Ny strategi: Sammenhengende demensforløp i Varde kommune
- Ca.700 ansatte, hvorav 50 ledere, fordelt på 21 enheter involvert
- Implementering 2014-2016: Medarbeidere selv som endringsagenter
- Utviklingsprosjekt støttet av Carsten Hornstrup og Joint Action
- Basert på relasjonelle tilnærminger til ledelse og koordinering

# Utfordringer i Varde... og hos dere?

- Motstridende interesser og mål i organisasjonen
- Lav grad av samhandling utover profesjons- og enhetsbarrierer
- Manglende tillit, respekt og forståelse på tvers i org.
- Forskjellige oppfattelser av hva som er kjerneoppgaven
- Innsatser og initiativ som kolliderer med hverandre
- Usammenhengende og dårlig koordinert innsats rundt borgeren
- Flere ulike faglige logikker – men borgerens mangler

# Faller borgeren mellom sprekene?



# Fjerning av begrensende strukturer

Bryt med følelsen av kompleksitet, usikkerhet og maktesløshet

Byråkrati og strukturer oppgitt som unnskyldning eller forklaring, endringsledelsen brukte mye tid på å bryte ned begrensende oppfatninger.

*Folketingets komiteleder for sosial og eldreomsorgen kom og uttrykte at regelverket ikke er en unnskyldning for å yte dårligere tjenester:*

*«Det er bedre at byråkratiet tar en bulk enn at borgeren gjør det». (egen oversettelse)*

**Det handler om at få fjernet de utfordringene som kommer i veien for at alle kan ta ansvar for sitt område.**

# La medarbeiderne ta kontroll og initiativ

- Etablere en felles forståelse av situasjon, utfordring og mulighet
- Grip fatt i de største problemene først – og gi ledelsesstøtte
- Koordinert ledelsesstøtte er nødvendig for kollektiv endring
- Kollektiv deltakelse skaper motivasjon og støtte til endringen
- Eksperimenter med felles arbeid mot felles mål.
- Arb.gr. heller enn komité, -samle erfaringer heller enn tanker

”Vi skal finne den største utfordringen og starte der først og det hurtig (...) Spør medarbeideren, det er dem som har fingeren på pulsen, de vet godt hvor skoen trykker” (Teamleder demensomsorg).

# Linken mellom individ og organisasjon

Økt effektivitet og kvalitet  
**Organisatorisk sammenhengskraft**

Forståelse av helheten  
**Strategisk kompetanse.**

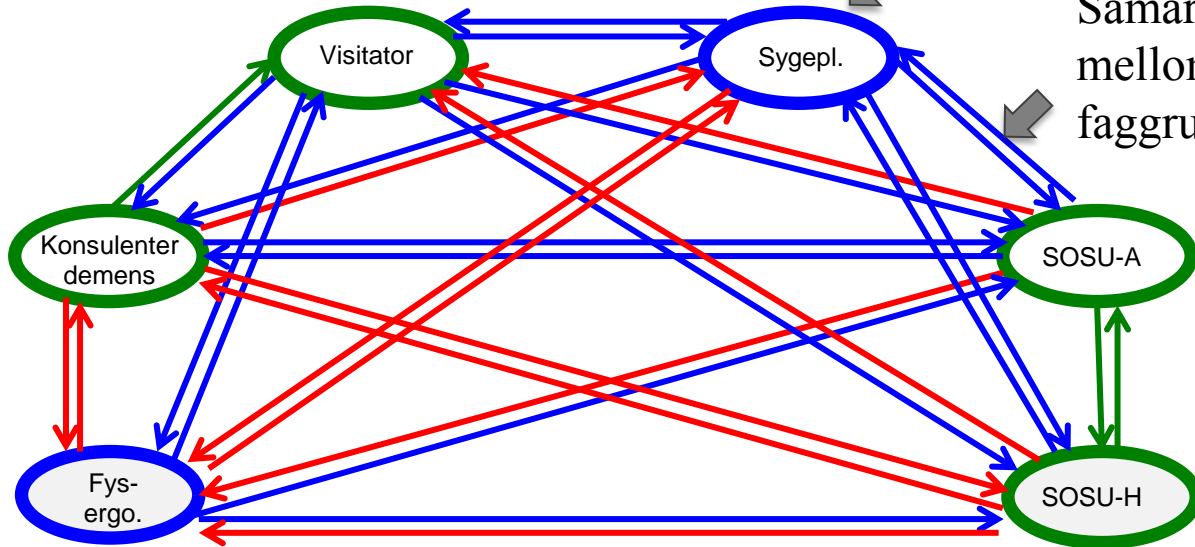
Fremoverlent -  
**motivasjon & eierskap**

**Insisterende  
involvering**

# Oppstartsmåling april 2014

Samarbeidet  
internt i  
faggruppen

Samarbeidet  
mellom  
faggruppene

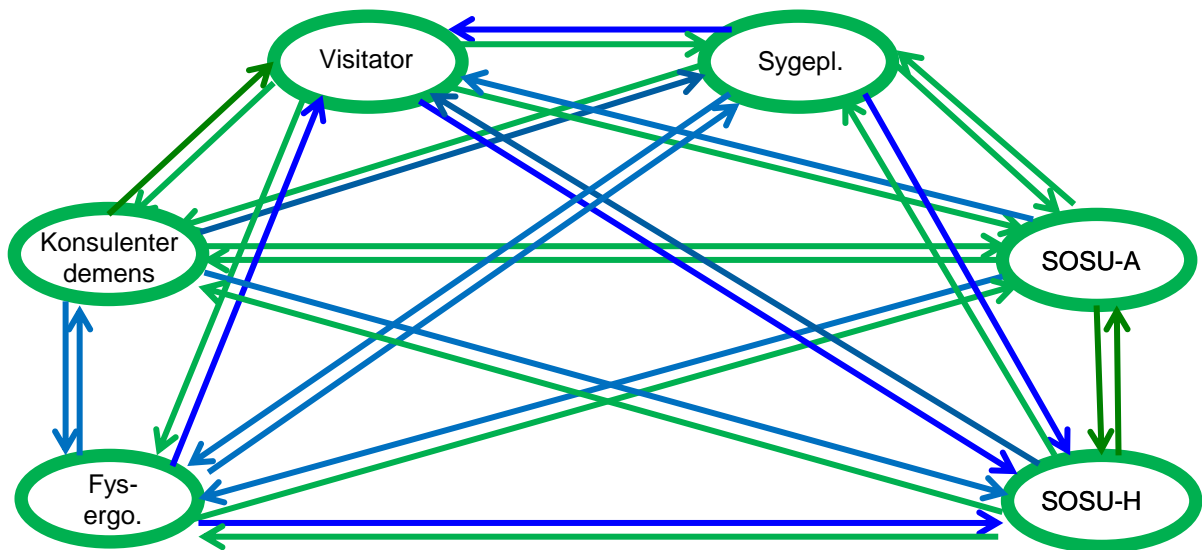


**Lav** kvalitet i samarbeidet  
**Middels** kvalitet i samarbeidet  
**Høy** kvalitet i samarbeidet



# Avslutningsmåling januar 2016

*Den tverrfaglige samarbeidskvaliteten økte med 30%*



**Lav** kvalitet i samarbeidet  
**Middels** kvalitet i samarbeidet  
**Høy** kvalitet i samarbeidet

# Resultater oppsummert

## Faglige- og kvalitetsindikatorer +37,5%

- Spesielt opplevde de at fagkompetanse brukes mer i arbeidet (+92%)

## Tverrfaglig samhandlingskvalitet + 30%

## Ledelseskvalitet + 7,5% (SRL)

## Har det godt på bekostning av andre prosesser?

- Ansikt til ansikt tid med brukerne har vært stabilt i tidsrommet
- Samtidig rapporterer flere ledere at det har hatt en positiv effekt på kulturen og organisasjonens kapasitet til å lede og endre seg.

# Tips for utviklende endringsprosesser

- Få overblikk – og skap et felles bilde av situasjonen
- Sette retning og skape en felles ledelsesinnsats
- Gå fra å tenke grenseområder til å tenke overlapp
- Skap rammer og la medarbeiderne fylle de med mening og ambisjon
- Få de siste med først – ellers må dere vente på dem
- Gå fra tenkning og synsing i komiteer til aksjonslæring
- Deling av erfaring på tvers – disseminering av «best practice»

# Takk for oppmerksomheten!

[Daniel.massie@bi.no](mailto:Daniel.massie@bi.no)

# Fokus de største utfordringene først

- *”Hvis utfordringen er, at folk ikke kender hinanden, er det der, man skal sætte ind. Hvis utfordringen er, at opgaven ikke er godt nok beskrevet, er det der man skal tage fat. Hvis man finder ud af, at man har en organisation, hvor det er vanskelig at mødes, er det problemet der skal løses. Vi skal finde det sted, hvor utfordringen er størst, og sætte ind der hurtigst muligt.”*  
(Teamleder)

# Utvikling av en relasjonell kapasitet

- *”Vi er gått fra at være en organisation delt i søjler til (...) at være en organisation, der er langt bedre til at samarbejde.”* (Områdeleder)
- *”Jeg tror, at vi har nærmet os en tilstand, hvor medarbejderne og enheden selv kan lede og forandre sig selv dynamisk mere med relationel koordinering.”* (Teamleder)

# Fjerning av begrensende strukturer

*Folketingets komiteleder for sosial og eldreomsorgen uttrykte at regelverket ikke er en unnskyldning for å yte dårligere tjenester:*

*”Det er bedre at BUM’en\* får en bule – end at borgerne gjør det!”*

*\*(BUM=Bestiller-Utfører-Mottaker-Modellen)*

Det handler om at få fjernet de utfordringene som kommer i veien for at alle kan ta ansvar for sitt område.