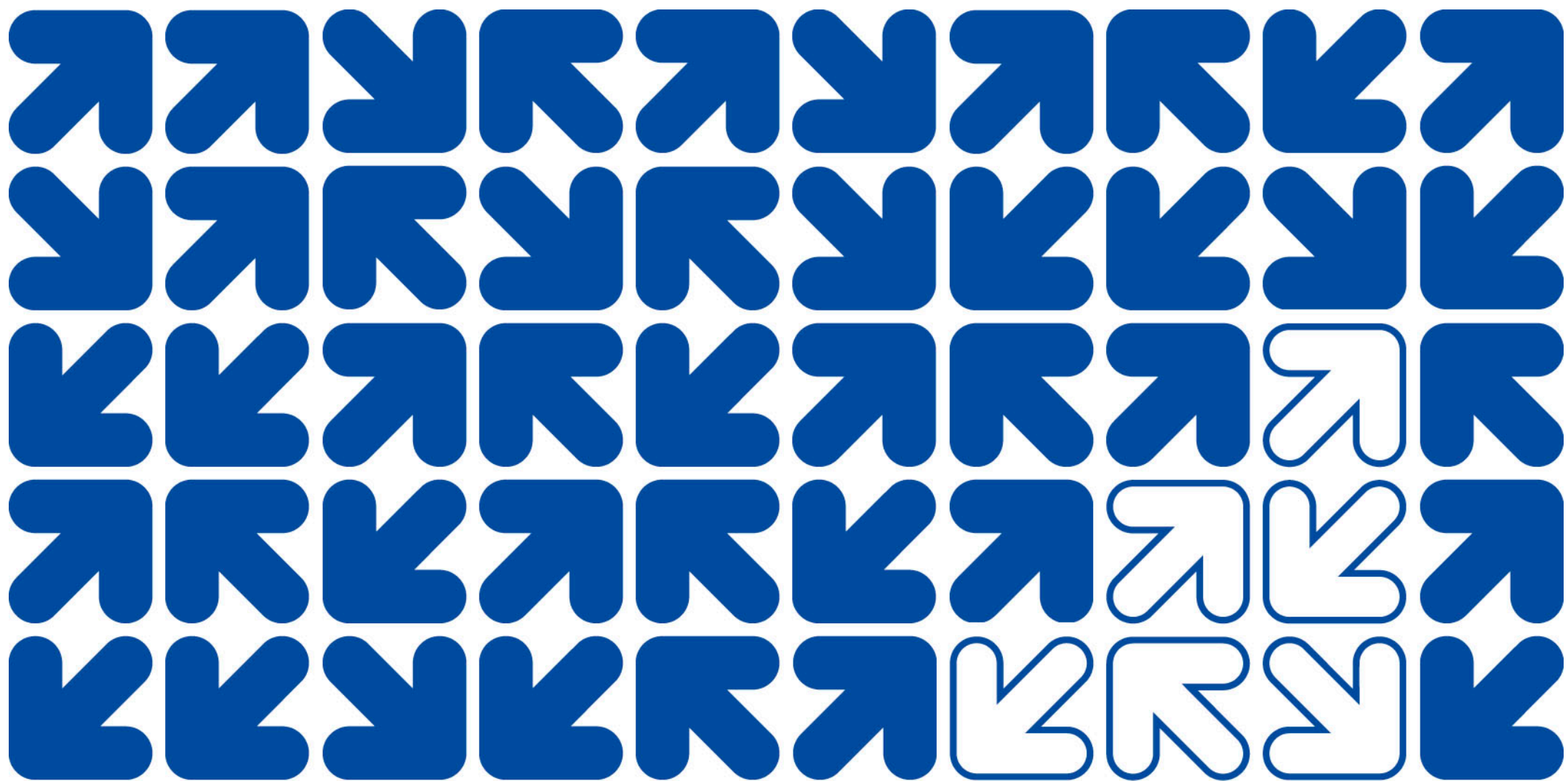




MacMann Berg

Systemisk ledelse og organisationsudvikling



**Strategisk relationel ledelse –
om at skabe forandringskapacitet**



Overskrifter

- Forskningsprojektet – interesser og baggrund
- Inspirationen fra Relationel Koordination
- Next step



Følg med på vores nye Blog

- **Følg med** på www.macmannberg.dk/blog
- **Forum for debat**, tanker, ideer, spørgsmål og praksiserfaringer
- **Pay with a tweet** – del og læs uddrag af bogen



Ambitionen er at undersøge:



Hvordan kan vi udvikle organisationer, der har en indbygget kapacitet til at håndtere forandringer – og hvilken ledelse det kalder på?



Tre cases

1. Ledelse på et hospital – som endnu ikke er bygget
2. Fusion af tre regionale tilbud inden for autismeområde
3. Kommunen den strategisk kompetente medarbejder



En vigtig inspirationskilde: Relationel koordination (Gittell 2010)



Jody Hoffer Gittell

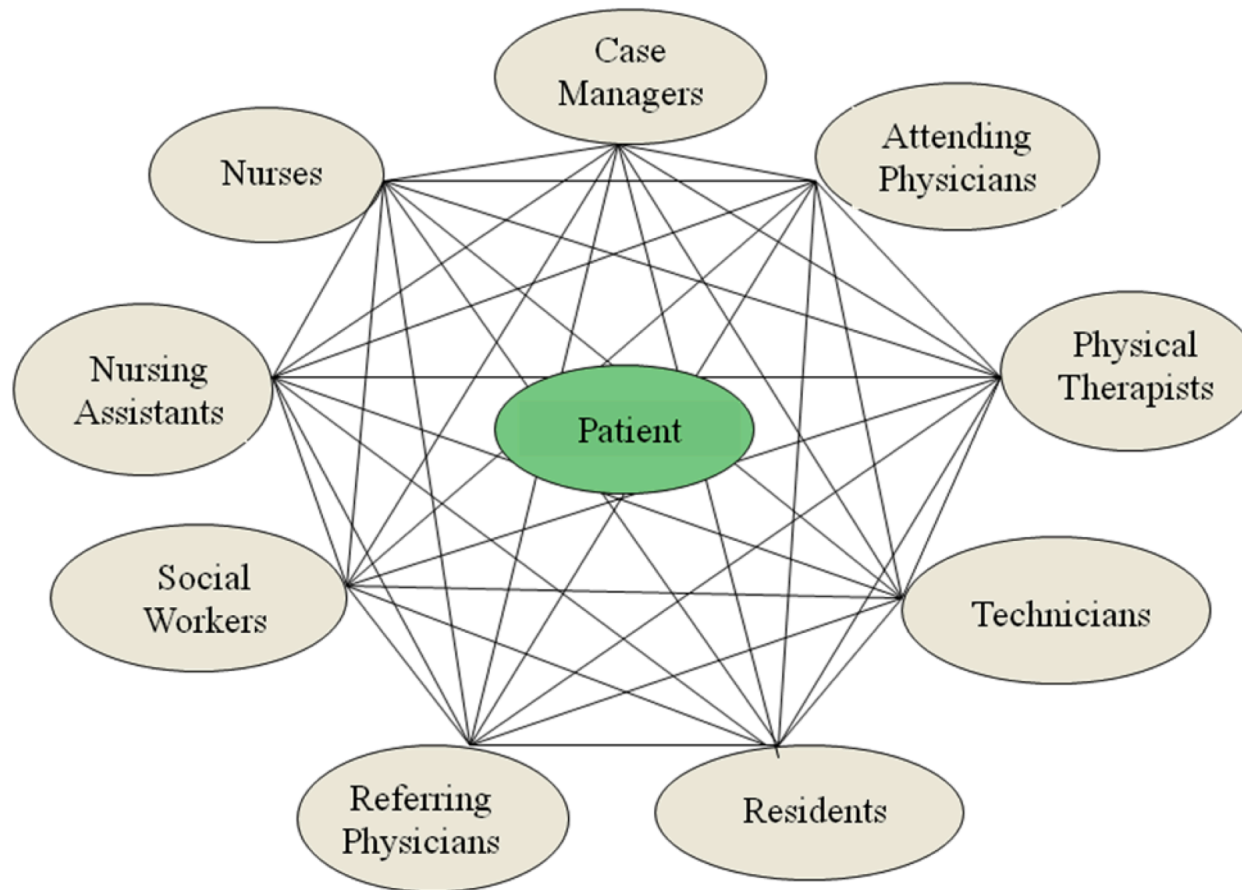
- Professor of Management and Director of the Relational Coordination Research Collaborative and Acting Faculty. Director of the MIT Leadership Center, US.

Definitionen

- *"Relationel koordination skal forstås som en gensidig forstærkende interaktionsproces mellem kommunikation og relationer – med det formål at øge en integreret opgaveløsning"*



Case 1 – sygehusafdelinger på 9 sygehuse i USA

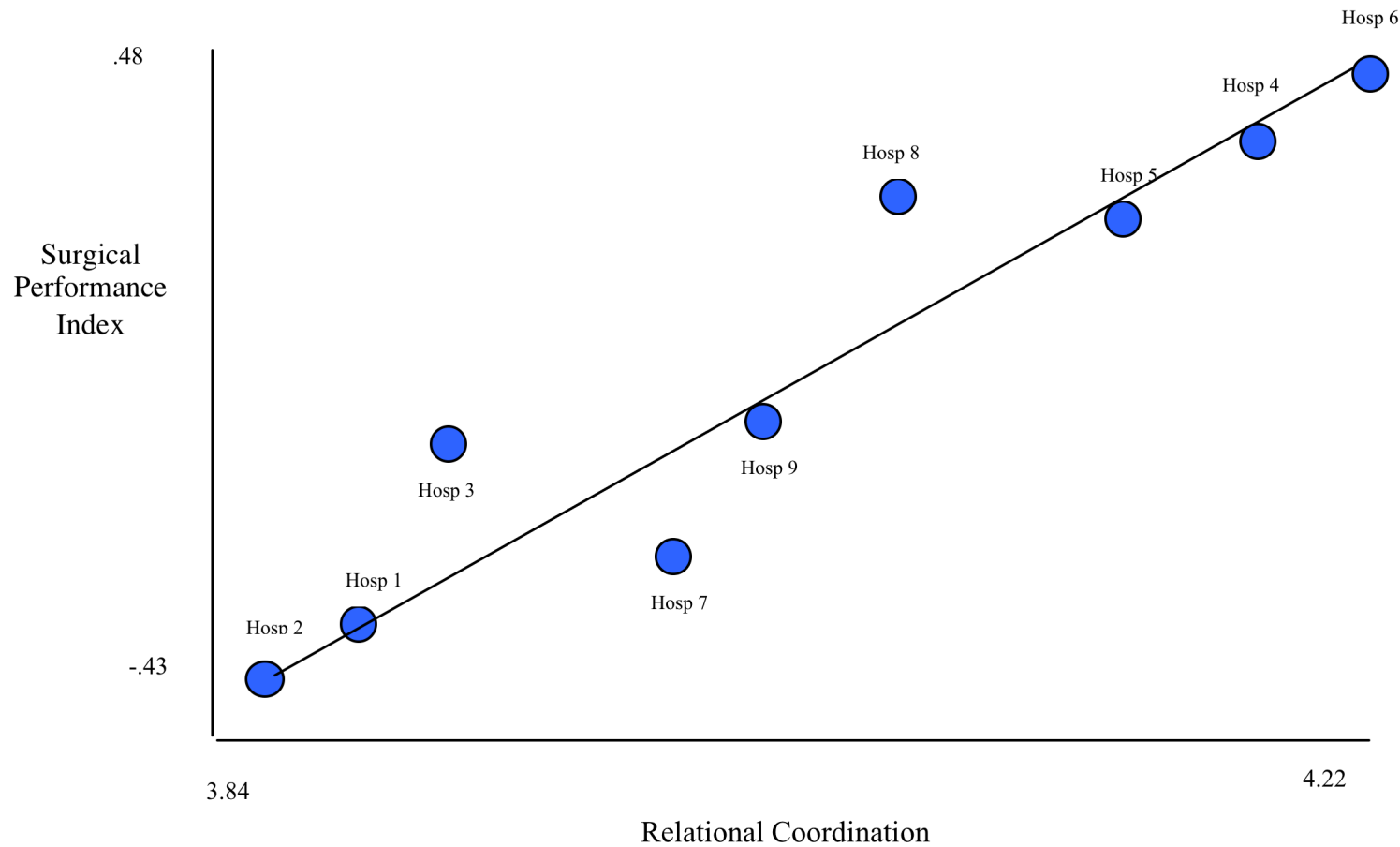


Surgical performance index:

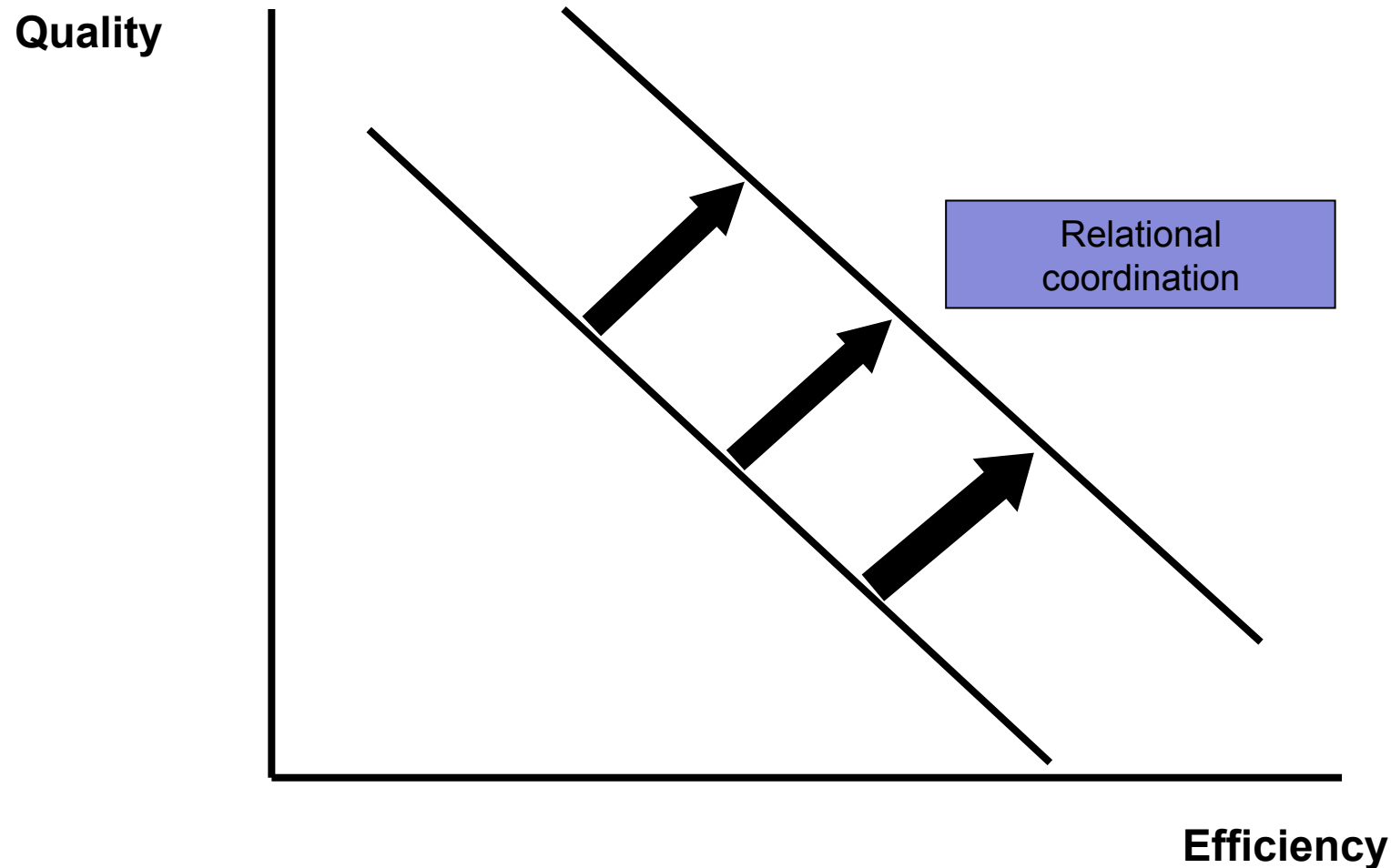
- Patient tilfredshed (patient satisfaction)
- Post operativ smertefrihed (post-operative freedom from pain)
- Post operativ funktion (post-operative functioning)
- Efficiens – antal indlæggelsesdage (efficiency: number of inpatient days in the hospital)



Performance vs. relationel koordination



Relational coordination *pushes out* the quality/efficiency frontier to achieve better outcomes with less waste

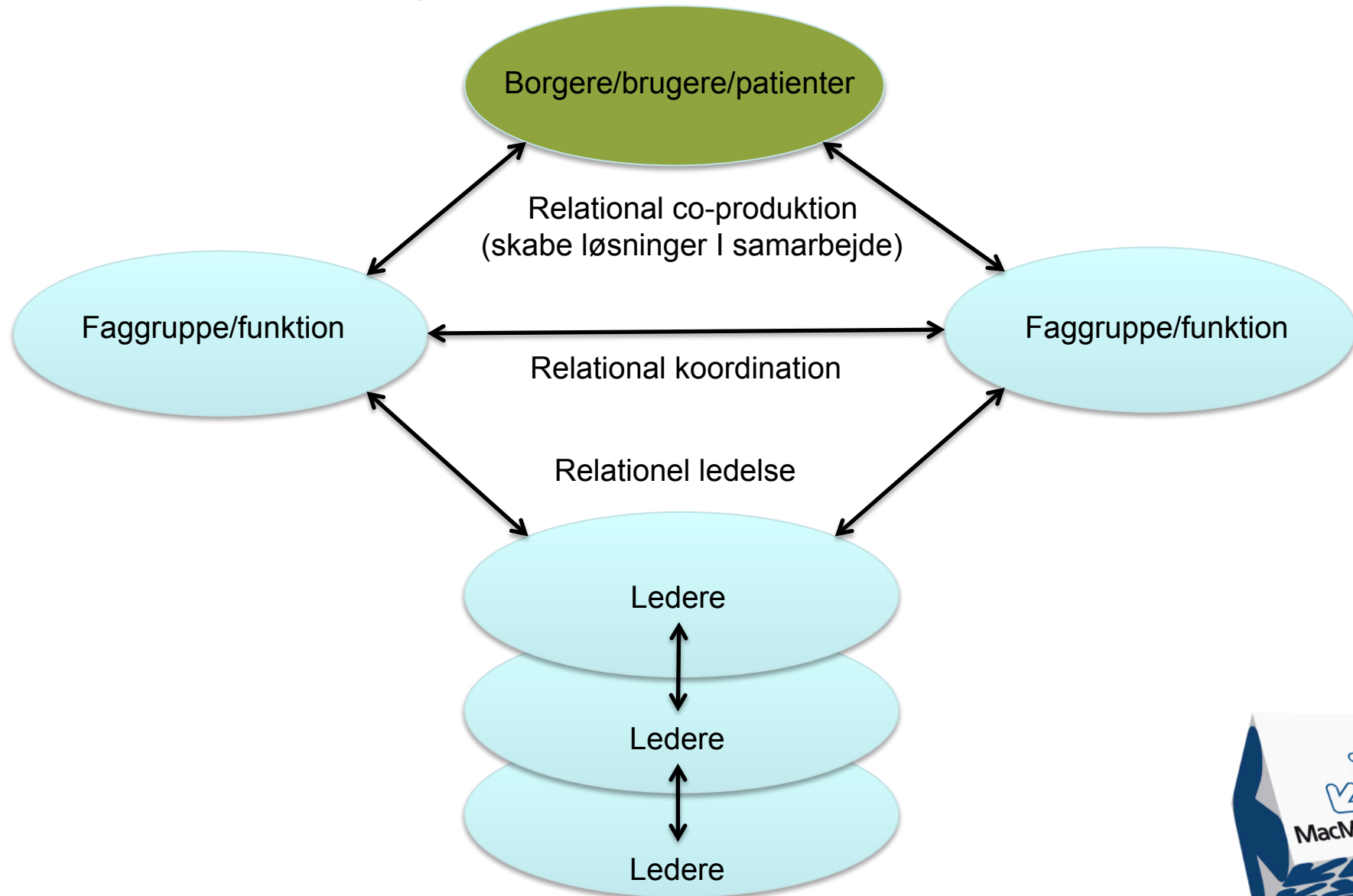


Betydningen af relationel koordination (Developing High Performance Work Practices)

- Relationel koordination har stigende betydning med:
 - Et øget niveau af gensidig afhængighed
 - En øget grad af usikkerhed
 - Et øget tidspres



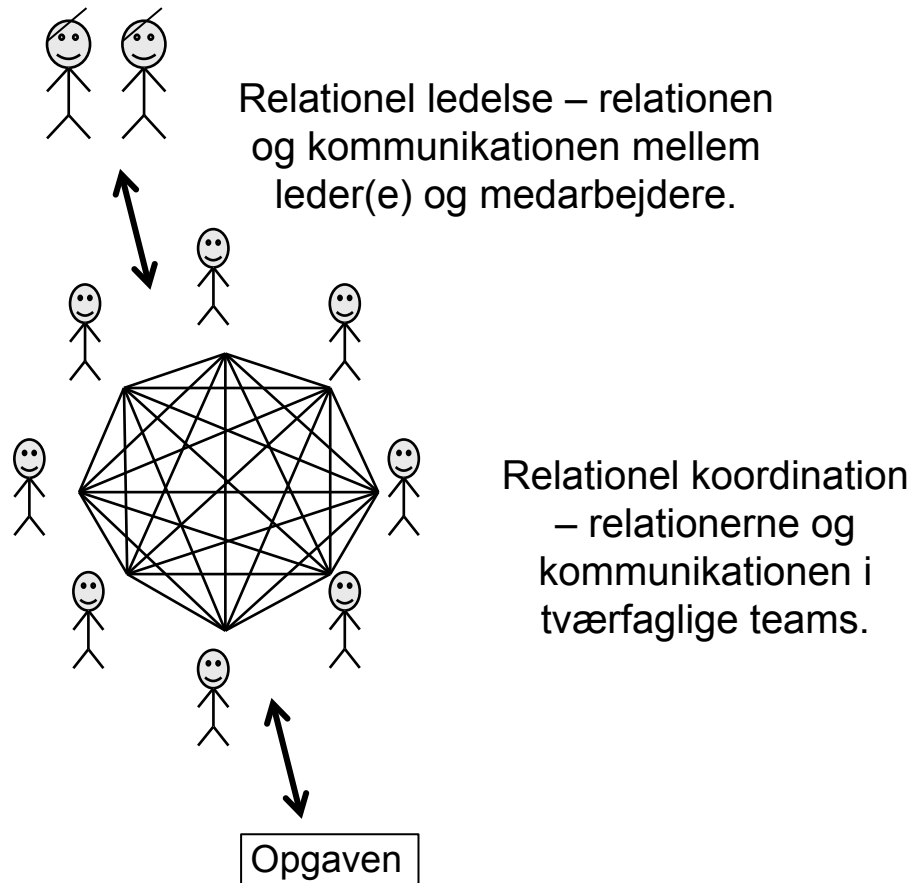
Relationel co-produktion, relationel koordination og relationel ledelse,



Relationel koordination & Strategisk relationel ledelse

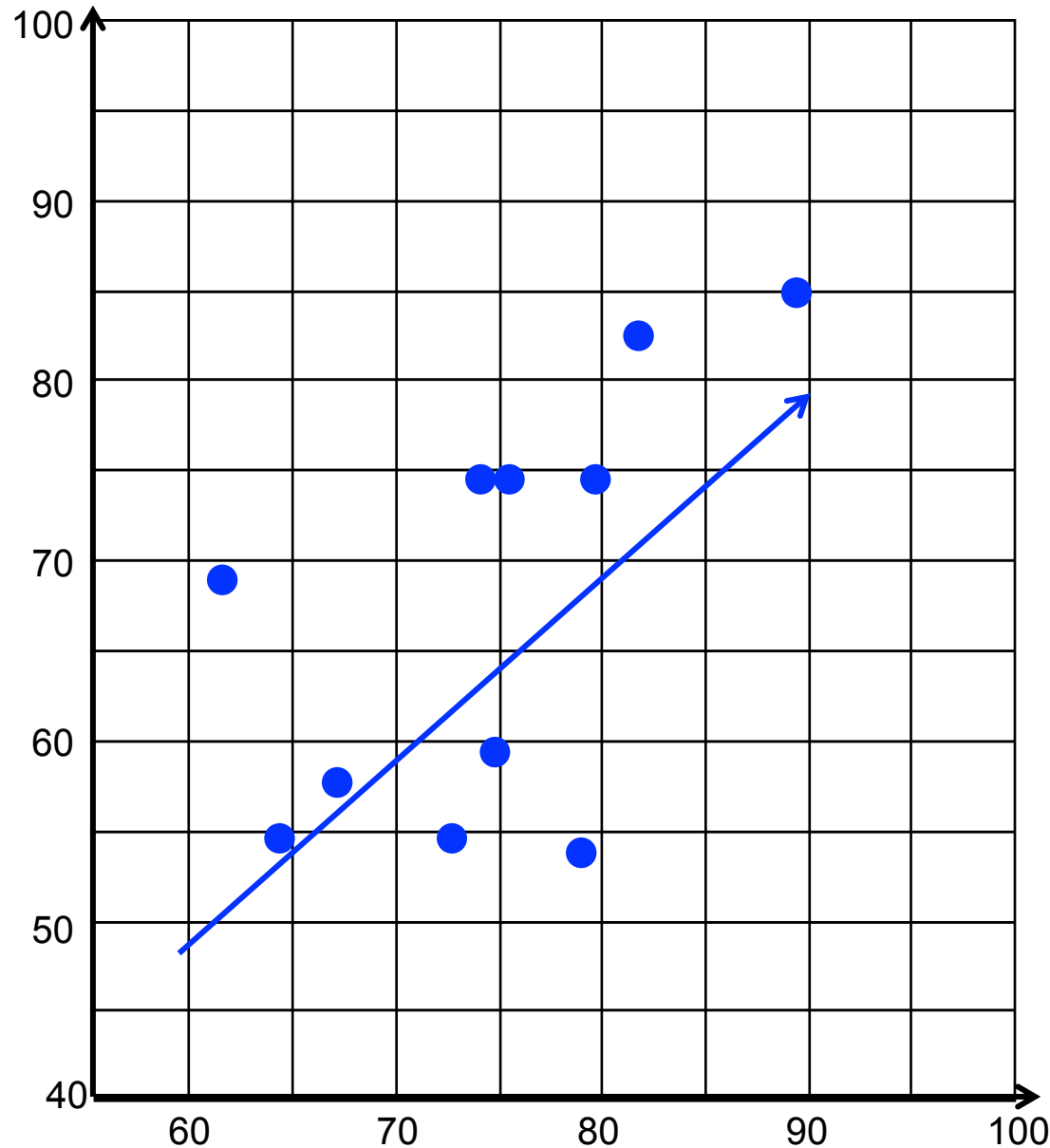
Der er en signifikant sammenhæng mellem medarbejdernes bedømmelse af deres kolleger og af deres ledelse. (Hornstrup 2013)

Der er en signifikant sammenhæng mellem relationel koordination og performance. (Gittell 2013)



Sammenhæng...

Forandringskapacitet ledelse



● En afdeling

→
Signifikant sammenhæng:
 $r = 0,532$ $p = 0,001$

Cronbach's Alpha 0,923

Forandringskapacitet
medarbejdere

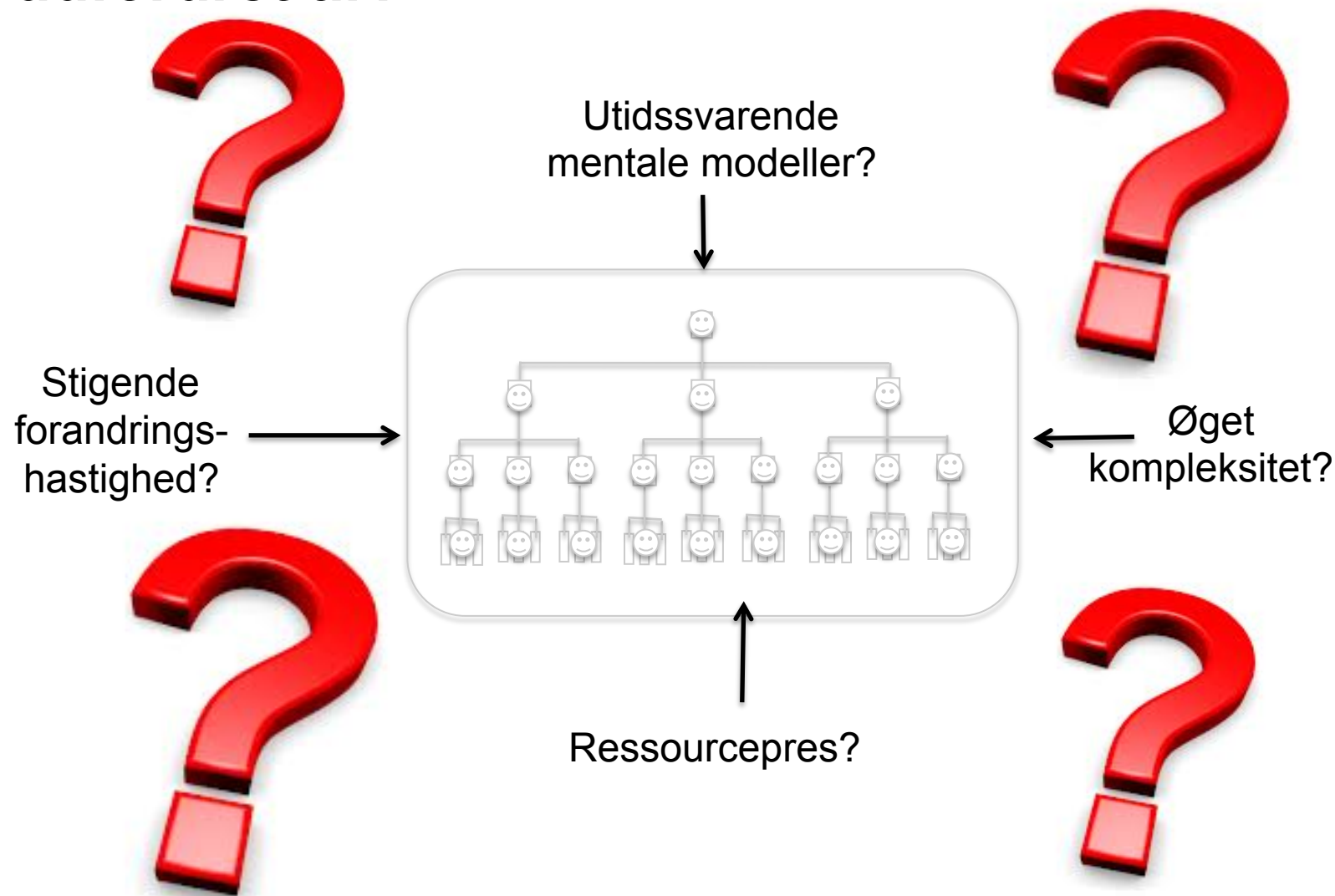




Strategisk relationel ledelse



Hvad er din organisation/din afdeling mest udfordret af?



Hvordan sikrer vi et godt samarbejde, når forandringerne banker på?

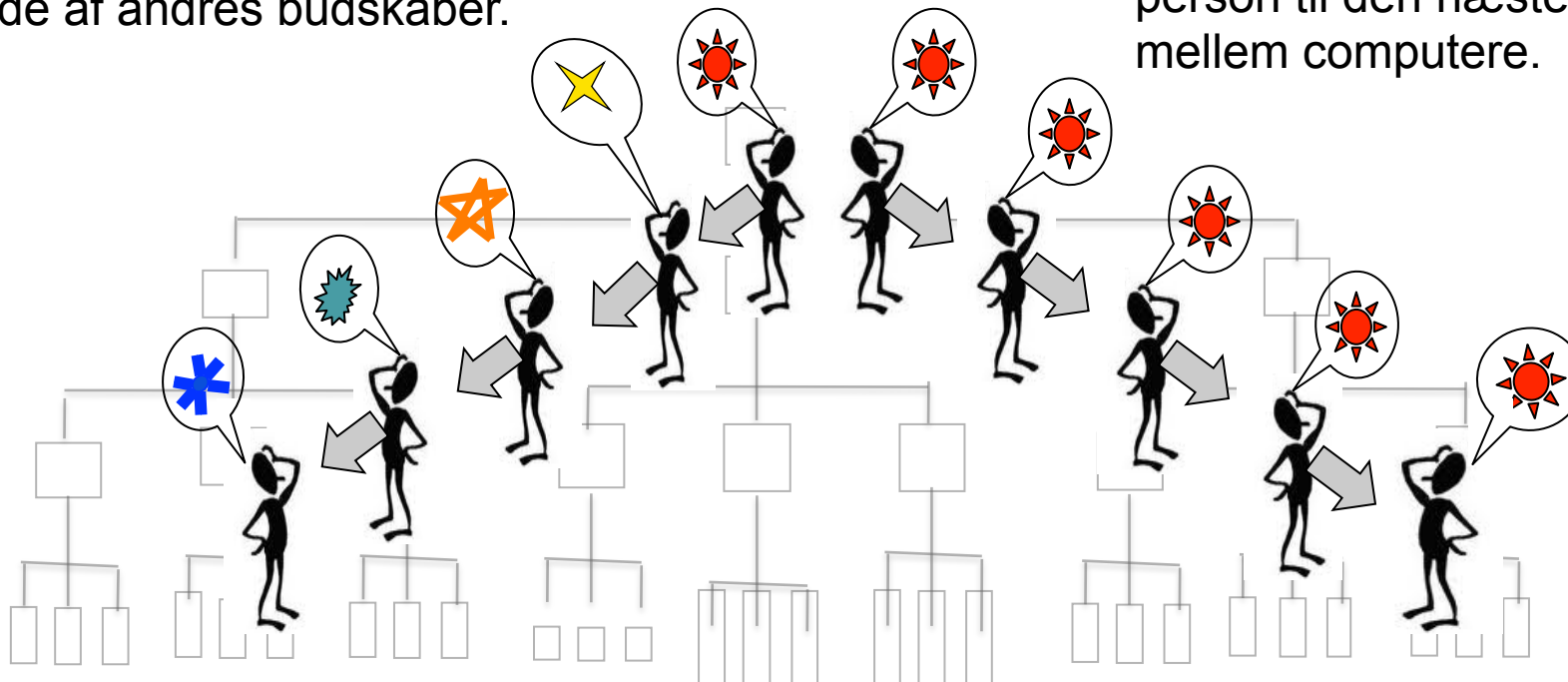
I en systemisk optik starter
udfordringerne med vores forståelse
af mellemmenneskelig
kommunikation...



I en organisatorisk sammenhæng

En systemisk optik:

At hver person danner sig eget billede af andres budskaber.



En traditionel optik:

At vi kan sende budskaber, fra én person til den næste, som vi kan mellem computere.



Definitioner:

”Forandringskapacitet handler om at udvikle evnen til at håndtere planlagte og uplanlagte forandringer på en kompetent måde.” (Hornstrup & Johansen 2013)

- **Organisatorisk sammenhængskraft:** En høj kvalitet i relationer og kommunikation – horisontalt og vertikalt i organisationen
- **Strategisk kompetence:** Forståelse for vision og strategier og helhedstænkning og - ansvar i hele organisationen.
- **Ansvarlighed og ejerskab:** En insisterende involvering i beslutnings- og implementeringsprocesser.



Kommunikation, koordination og sammenhængskraft

- Det, der binder organisationen sammen, er kommunikation – uden kommunikation ingen koordination

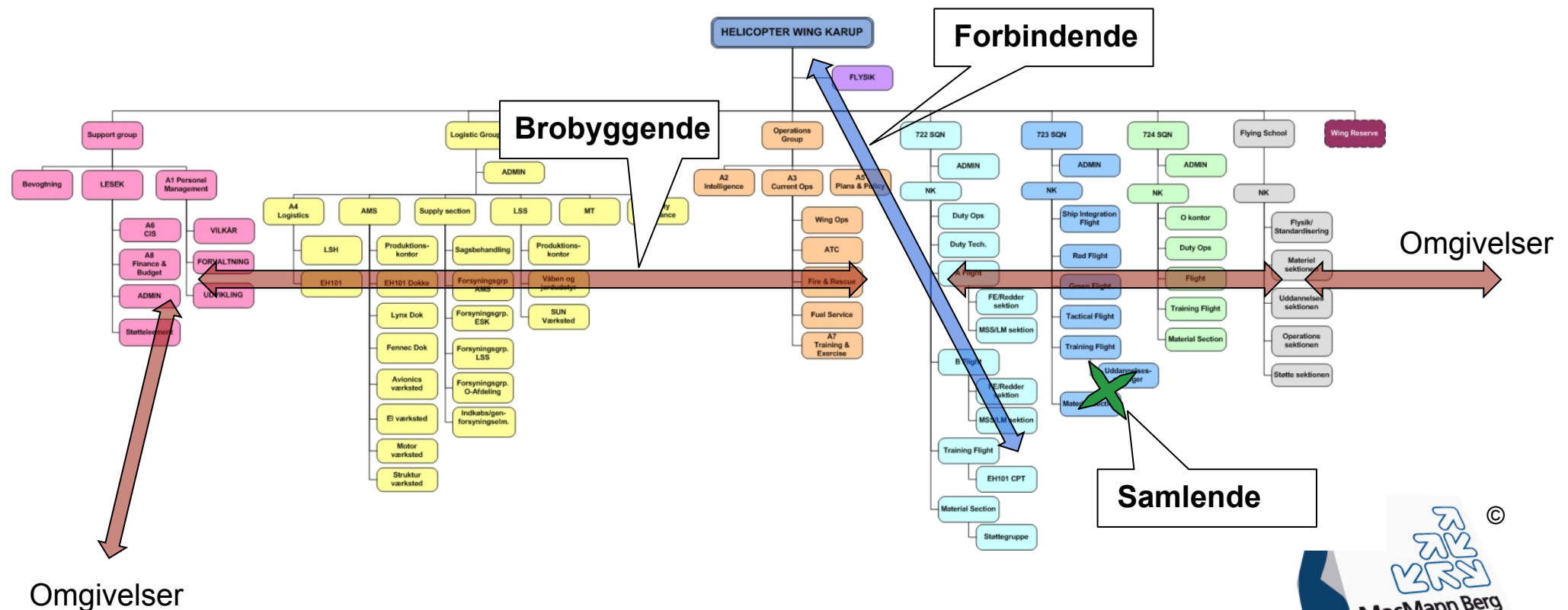


Organisatorisk sammenhængskraft

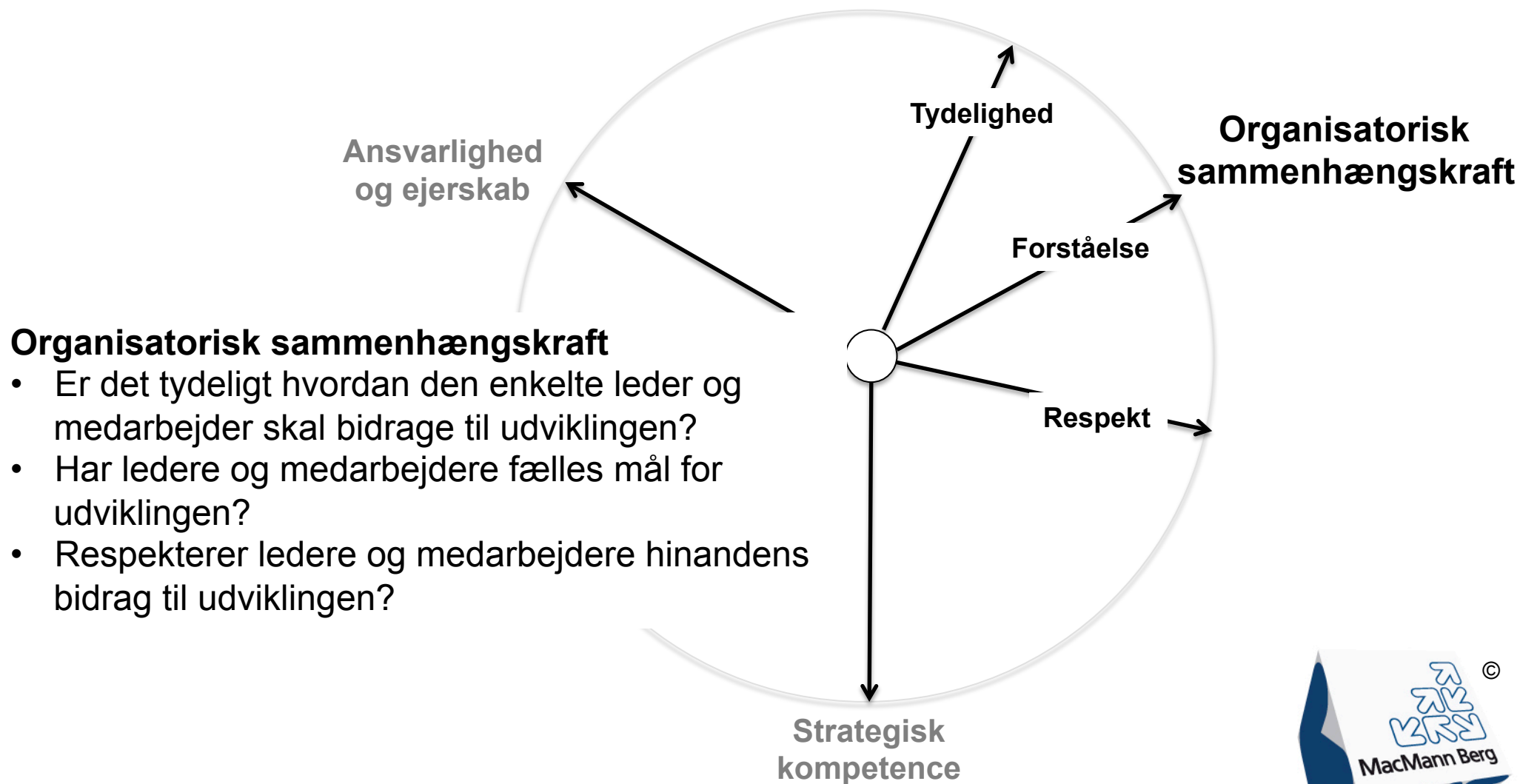
Samlende – det tværfaglige samarbejde internt i de enkelte enheder

Forbindende – det hierarkiske samarbejde mellem niveauerne

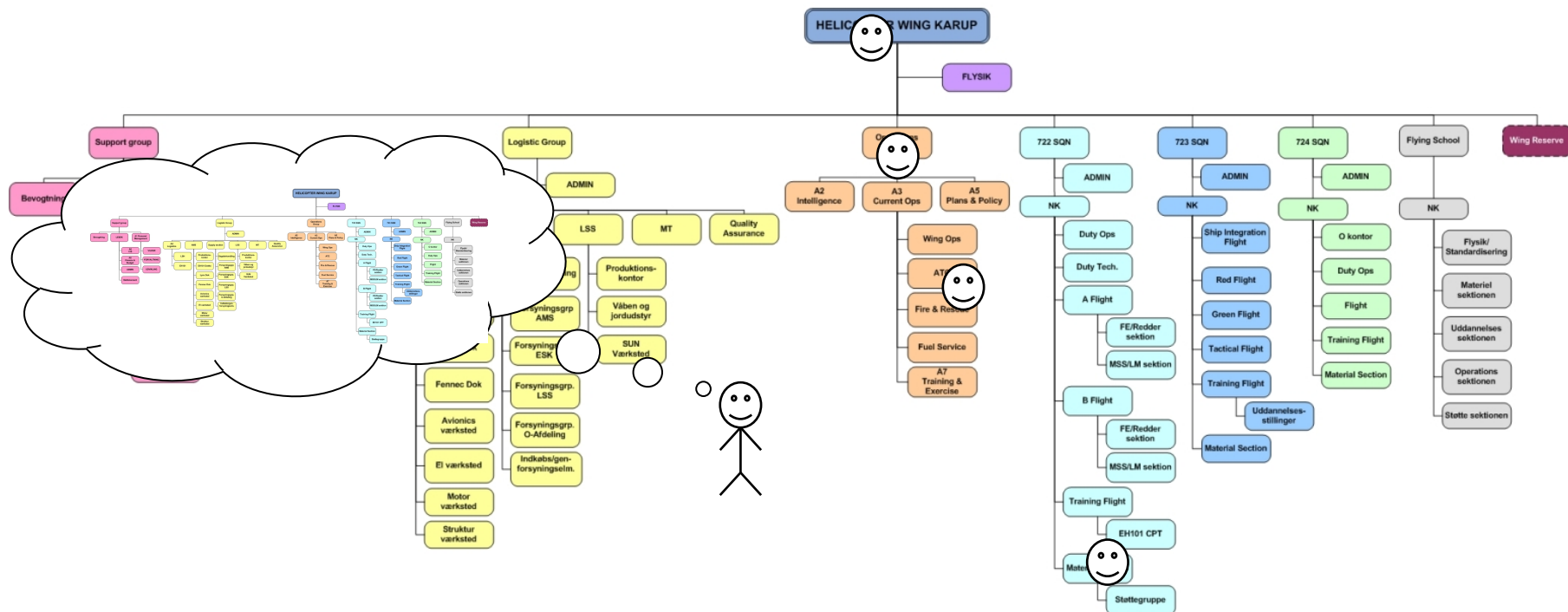
Brobyggende – det tværgående samarbejde mellem enhederne



Dimension 1 – organisatorisk sammenhængskraft



En øget helhedstænkning – den strategisk kompetente bidragyder



- Strategisk kompetence handler om at se egne opgaver som en del af en helhed – og tage et medansvar for at andre også lykkes.

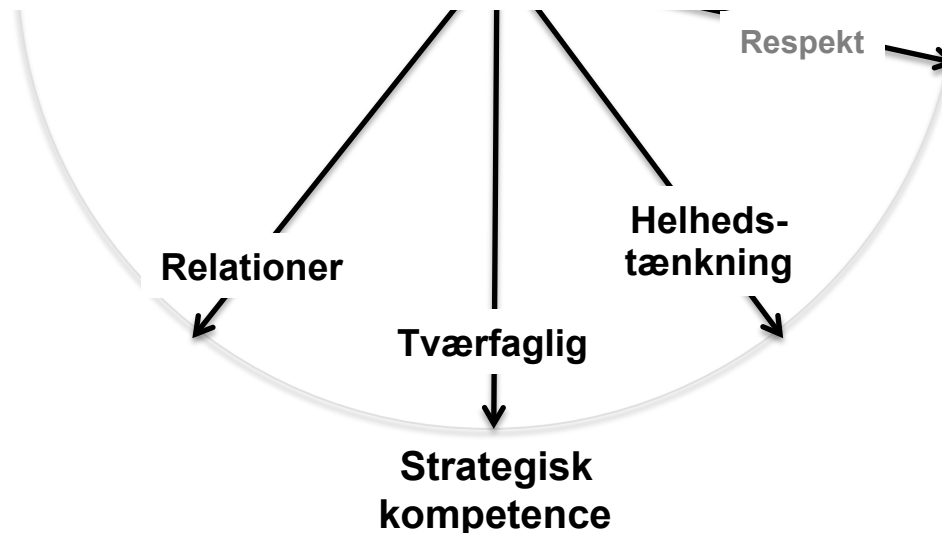


Strategisk forandringskapacitet dimension 2 – strategisk kompetence

Spørgsmål om strategisk kompetence

- Arbejder ledere og medarbejdere ud fra en helhedsorienteret tilgang med udviklingen – med afsæt i organisationens vision og strategier?
- Arbejder ledere og medarbejdere aktivt med tværfaglig samarbejde og udvikling?
- Arbejder ledere og medarbejdere aktivt med udvikling af kommunikation og samarbejde på tværs af organisationen?

organisatorisk
afhængighedskraft

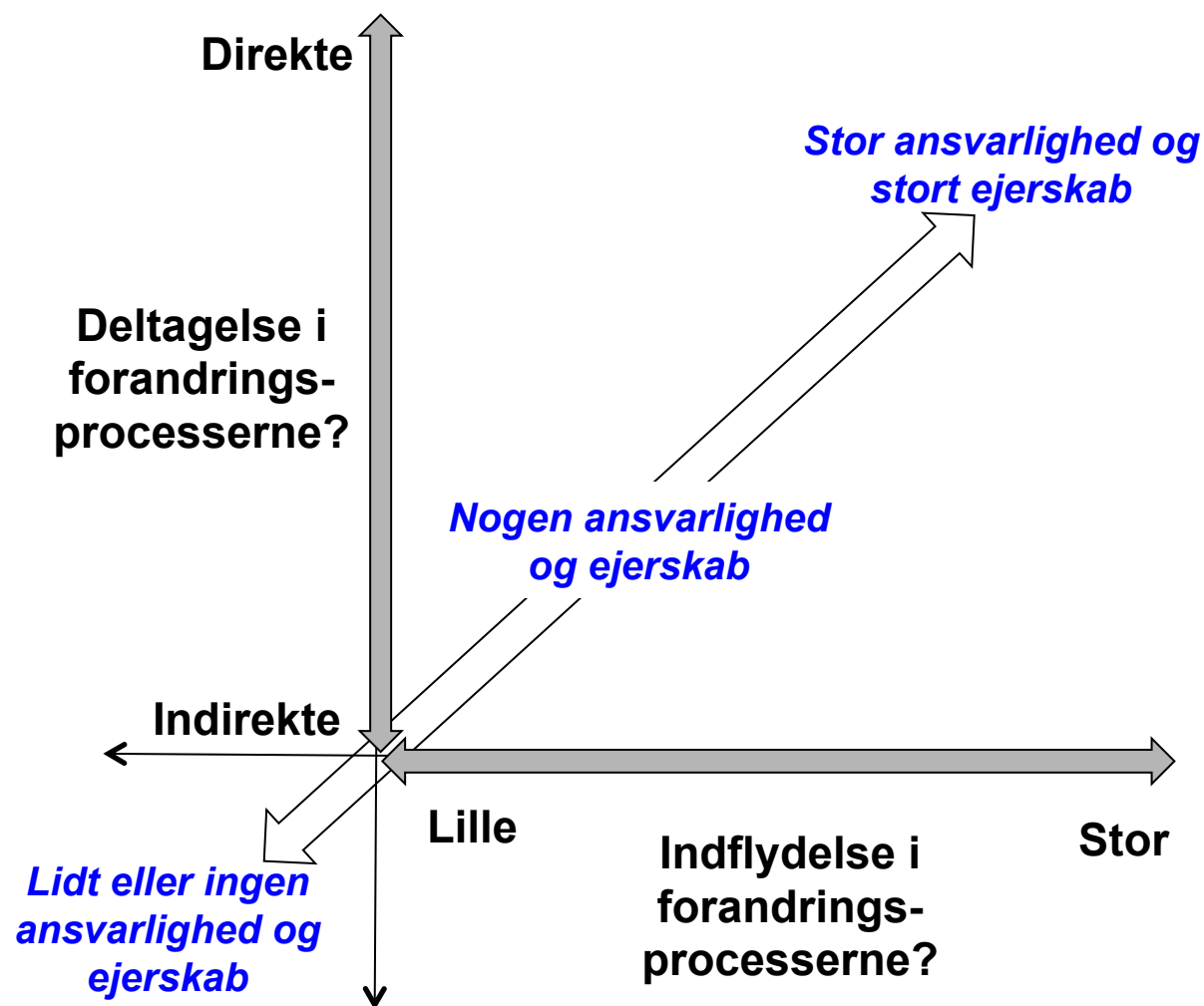


At få kæderne til at hænge sammen...

- Når det handler om at udvikle den organisatoriske sammenhængskraft er det helt centralt at få de ORGANISATORISKE KÆDER til at hænge sammen – det gælder i særlig grad DEN LEDELSESMÆSSIGE KÆDE.
- Organisatoriske kæder har det (næsten) som den traditionelle juletræskæde. Hvis ÆN pære ikke virker eller ÆN ledning er klippet – så forsvinder lyset i hele kæden.



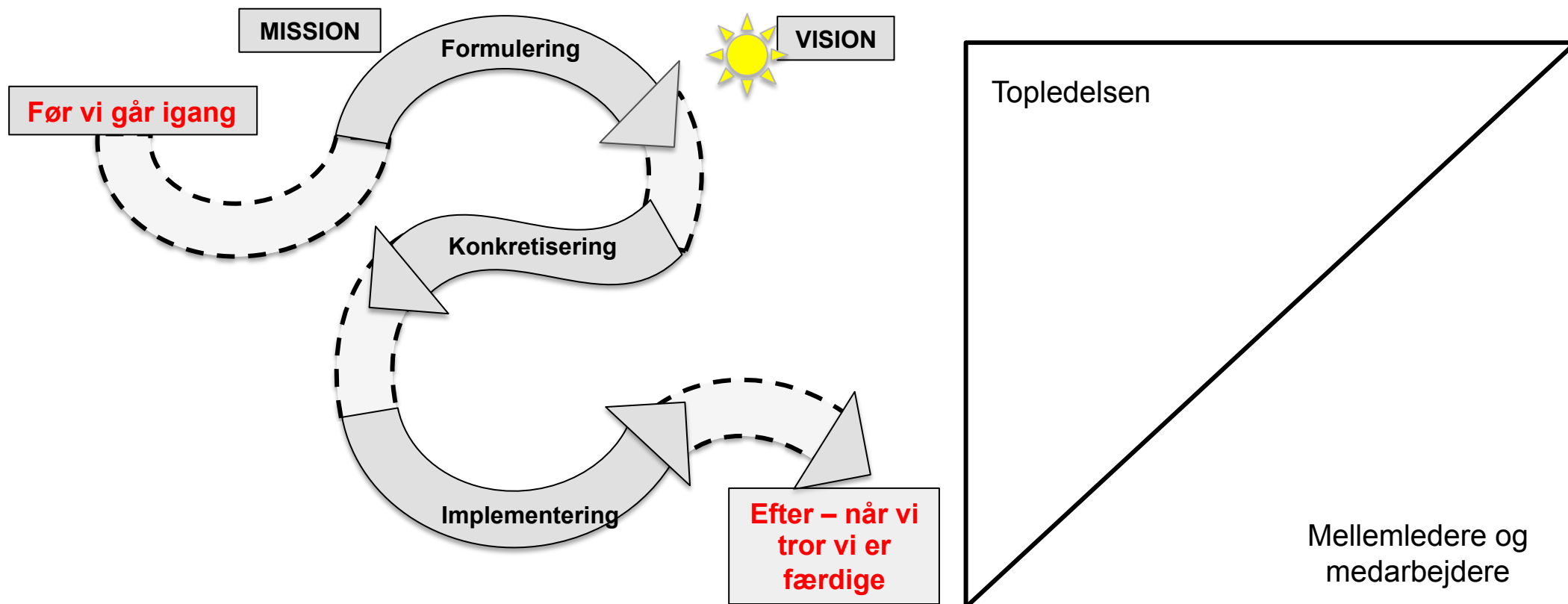
Ansvarlighed og ejerskab



"Jo større konsekvens en forandring har, jo mere effektivt er direkte og tidlig involvering."



Tid og energi i forandringsprocesser...

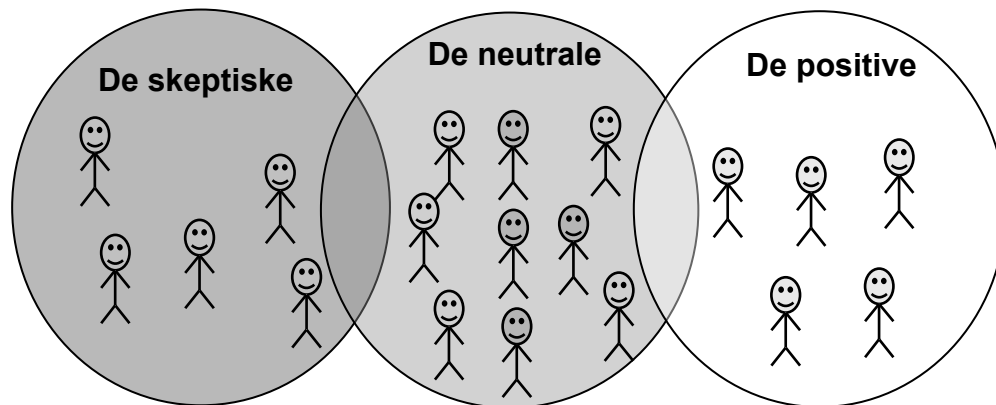


Hvordan kan topledelsens, mellemledernes og medarbejdernes tid og energi optimeres, så det skaber maksimal koordination omkring målene?



Modstand mod forandring & insisterende involvering

- I mange tilfælde vil det være mere korrekt at tale om meningsløse forandringer – fordi vi ikke har været opmærksomme på hvad det kræver, at få andre med
- Hvis ikke vi håndterer de personer eller grupper, der er kritiske og vigtige på en kompetent måde, risikerer vi let at de bliver toneangivende og at de "neutrale" går i deres retning.
- Det betyder, at der både kan være tale om **ledelsesskabt modstand** og **ledelsesskabte omkostninger** – fordi forandringerne tager længere tid og har mindre effekt



Ledelsesopmærksomhed:

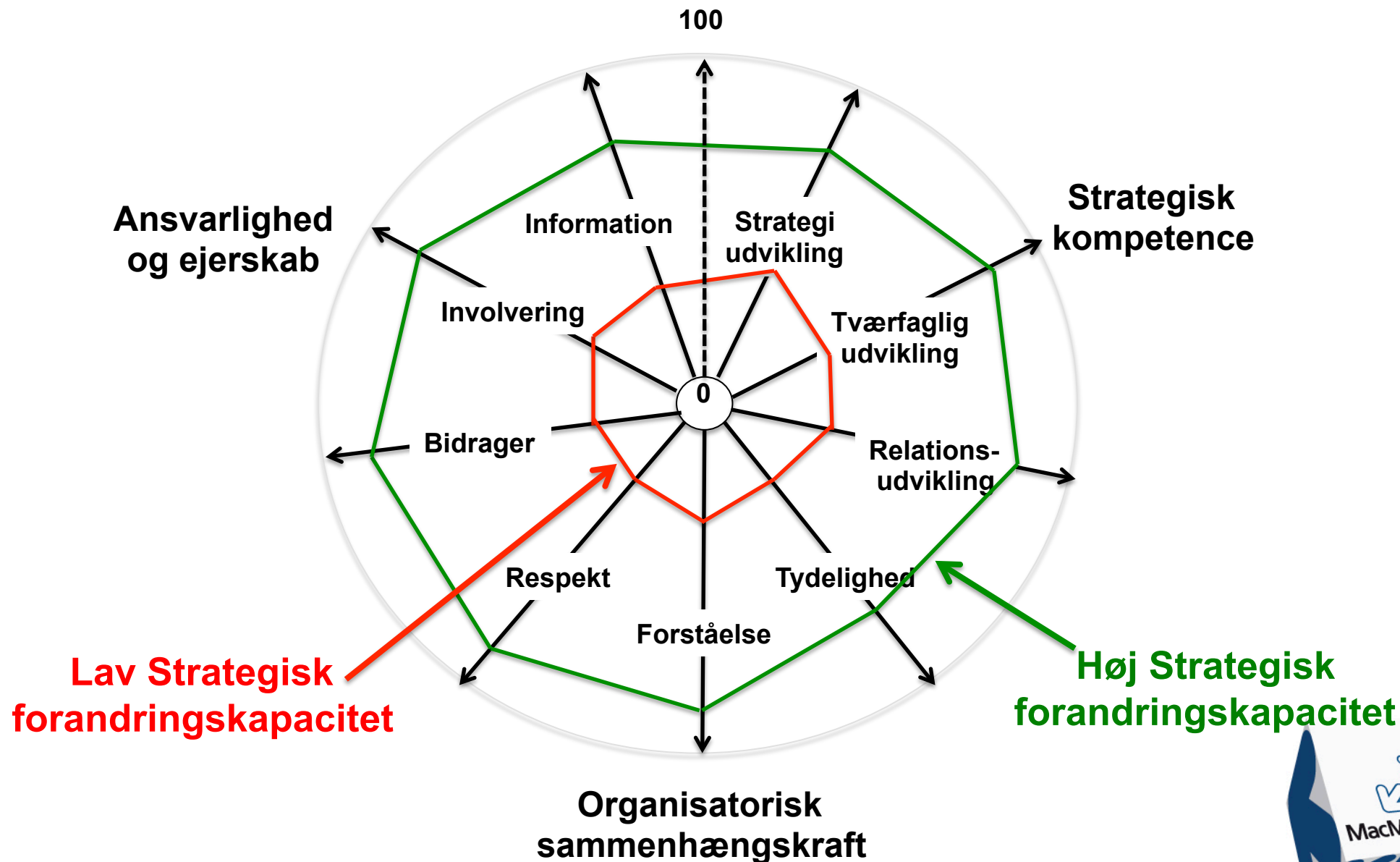
Hvordan sikrer jeg at få alle vigtige aktører med – specielt de skeptiske, som ikke deltager og bidrager af sig selv?



Strategisk forandringskapacitet dimension 3 – ansvarlighed og ejerskab

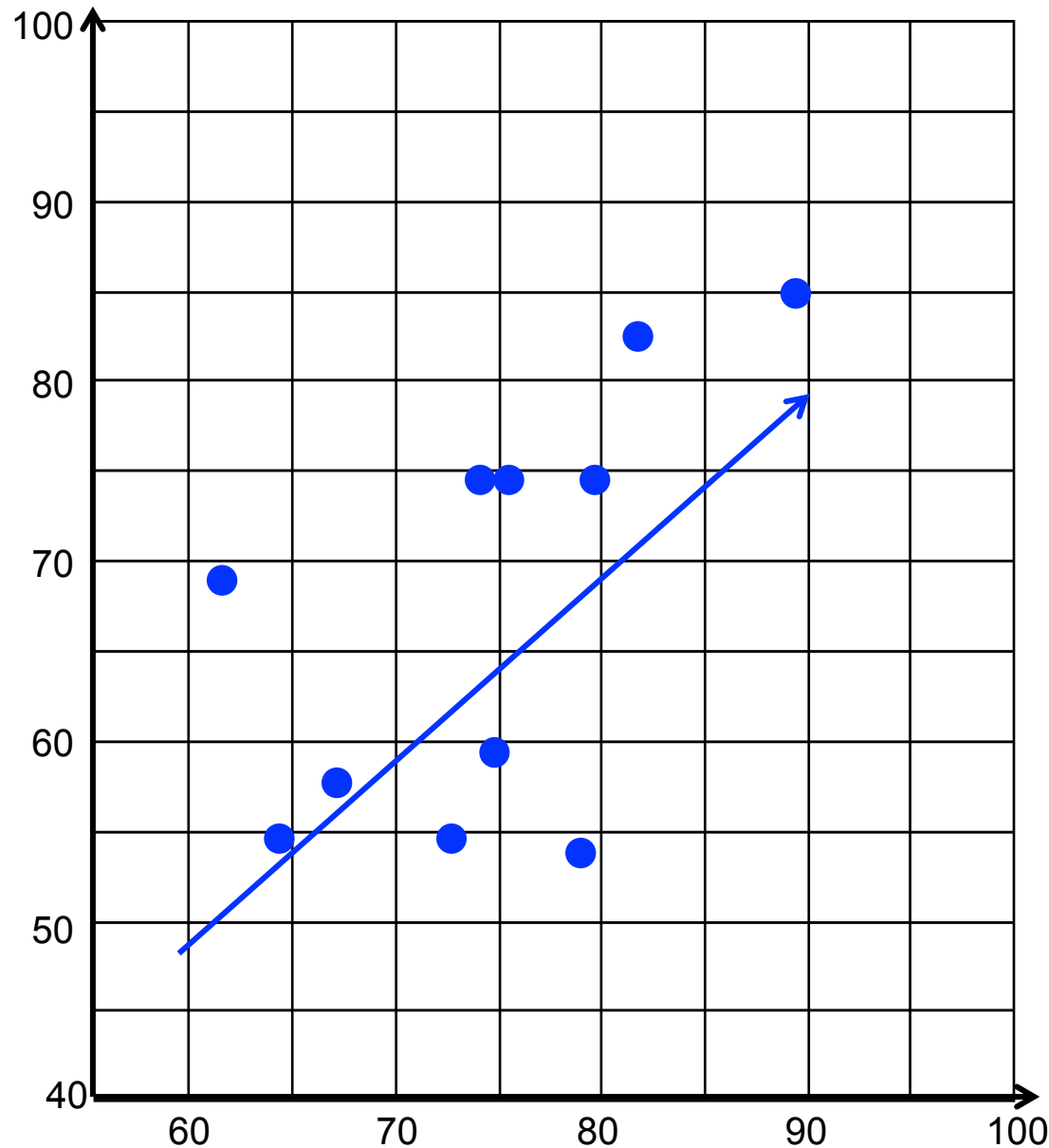


Strategisk forandringskapacitet samlet



Sammenhæng...

Forandringskapacitet ledelse



● En afdeling

→
Signifikant sammenhæng:
 $r = 0,532$ $p = 0,001$

Cronbach's Alpha 0,923

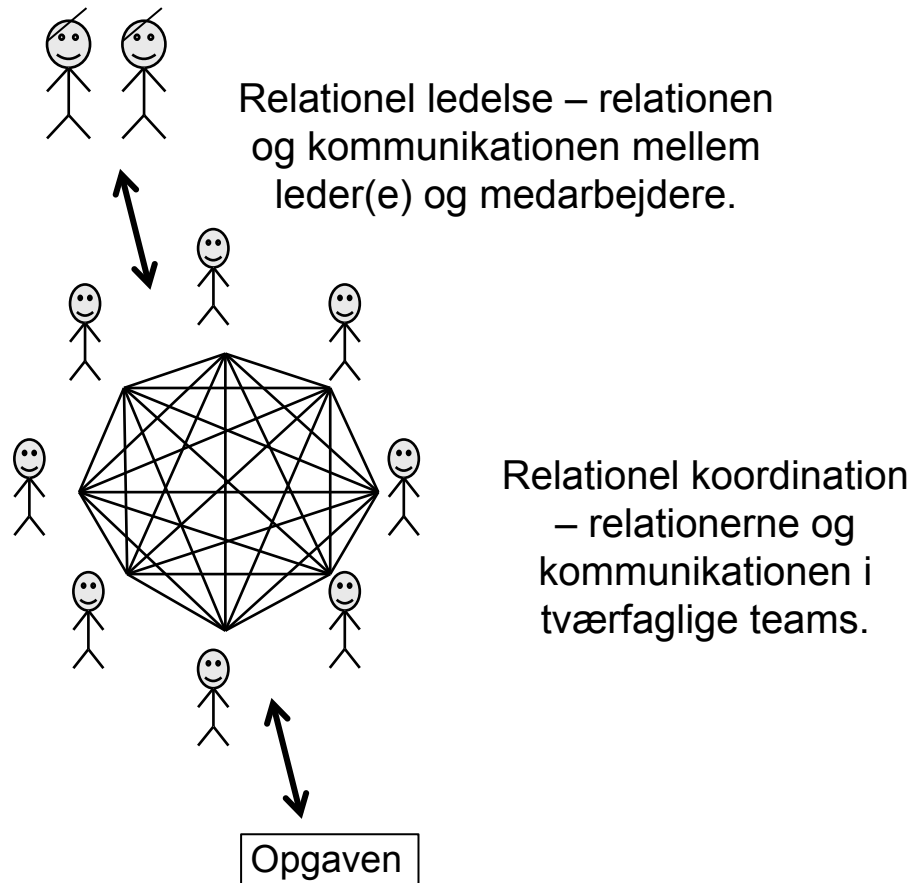
Forandringskapacitet
medarbejdere



Relationel koordination & Strategisk relationel ledelse

Der er en signifikant sammenhæng mellem medarbejdernes bedømmelse af deres kolleger og af deres ledelse. (Hornstrup 2013)

Der er en signifikant sammenhæng mellem relationel koordination og performance. (Gittell 2013)



Next step – hvad får vi for pengene når vi udvikler, og hvad koster det, hvis vi ikke gør det?

- Forandringer er et grundvilkår og mange opgaver bliver mere komplekse
- Langt over halvdelen af besluttede forandringer bliver ikke realiseret
- Eksempel: 200 ledere og medarbejdere á 400.000 kr. årligt, som arbejder med 10% formindsket effektivitet pga. manglende forandringskapacitet, koster 8.000.000 kr. årligt.
- Manglende effekt af strategiske beslutninger koster ofte kassen...



Et spørgsmål til jer...

1. Hvilken inspiration får du fra vores tanker om strategisk relationel ledelse og forandringer?

