

Forsknings- og udviklingssamarbejde omkring ledelse af relationel velfærd – en ny rolle for strategisk HR

Indledning

Med etablering af dette udviklings- og forskningsprojekt er det vores ambition at udvikle ny viden om, hvordan vi øger kvaliteten i ledelse og organisering af velfærdsopgaverne. Projektet bygger på både dansk og international forskning, der viser en klar sammenhæng mellem kvaliteten af de tværorganisatoriske samarbejder og kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen.

En af de helt store bevægelser i Danmark er en intensiveret fokus på at skabe en langt højere grad af integration af forskellige faggruppers indsats og gennem en højere grad af medinddragelse af borgerne i løsningen af velfærdsopgaverne. Forskningssamarbejdet sigter mod at udvikle og dokumentere en ny strategisk rolle for HR organisationen, hvor fokus bliver at skabe de ledelsesmæssige og organisatoriske forudsætninger for udviklingen af en mere effektiv og kvalitetsfokuseret løsning af kerneopgaverne.

Projektbeskrivelse i kort form¹

Projektet tilrettelægges som et 3-årigt aktionsforskningsprojekt med afsæt i forskningsmetode Practice Based Evidence (Barge / Hornstrup 2009). Ved at tilrettelægge det som aktionsforskning er det ambitionen, at den viden, der genereres i projektet, løbende bliver afprøvet og anvendt til at skabe konkret udvikling, foruden at bidrage med ny viden på området..

Projektets fokus er at udvikle nye bud på fremtidens strategisk HR-målinger og de tilhørende HR-processer i offentlige organisationer. Mere konkret er ambitionen at undersøge, hvordan offentlige organisationers HR-målinger (APV, Trivsel, Ledelse) og de processer, der skal understøtte effektive samarbejdsprocesser i praksis, kan udvikles, så de får et mere strategisk fokus, med en tættere kobling til kerneopgaven.

¹ Se projektoverblik i bilag 2.

² Se om forskningsprojektets rammer i bilag 1.

Projektet er inspireret af nyere dansk og international forskning.² Det gælder dels den internationale forskning i Relationel Koordinering, der viser en sammenhæng mellem det tværfaglige samarbejde og kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen (Gittell & Logan 2014). Desuden bygger det på ny dansk forskning, der understreger ledelsesdimensionen i forhold til at skabe motivation for og aktiv deltagelse i strategiske ledelsesinitiativer (Andersen & Pedersen 2014) og i ledelsesrollens betydning i at udvikle organisationer, der mestrer at udvikle en langt højere grad af samarbejde på tværs af fag og organisatoriske søjler omkring kerneopgaven (Hornstrup 2015, Hornstrup & Madsen 2015).

Med inspiration fra forskningen er ambitionen, at udvikle og afprøve et survey system, der ud over at undersøge trivsel og samarbejde i traditionel forstand, også kan afdække de vigtige og komplekse tværfaglige, tværorganisatoriske og tværsektorielle samarbejdsrelationer, der er forudsætningen for at levere en høj kvalitet i leveringen af offentlige ydelser. Desuden er det ambitionen at undersøge og udvikle HR-processer, der skal sikre den konkrete forankring i praksis.

Udbytte ved deltagelse i projektet

De deltagende organisationer og ikke mindst deres HR-enheder bringer sig selv helt ind i hjertet af den strategiske dagsorden i de fleste offentlige organisationer. Ved at udvikle en ny generation af HR-målinger og de dertilhørende HR-processer, skabes et strategisk udgangspunkt for at kunne agere ind i egen organisation og forbedre de nøgleprocesser og relationer, som knytter sig til kerneopgaven i fremtidens velfærdsløsninger.

Som deltager får man konkret:

- Deltagelse i opbygning og udvikling af et muligt bud på fremtidens HR målinger.
- Erfaringer med og bidrag ind i udviklingen af de interventioner, som skal mestres for at opnå dokumenterbare effekter.
- Førstehånds-viden om, hvad der virker og ikke virker i forhold til at opbygge organisationer, der formår at løse de komplekse velfærdsudfordringer.
- Deltagelse i konferencer, fokusgrupper og vidensnetværk omkring nye roller for HR.
- Bidrage aktivt ind i praksislitteratur og forskningslitteratur på området.

² Se om forskningsprojektets rammer i bilag 1.

Advisory Board

For at sikre kvaliteten af både forskningsindsatsen og anvendeligheden af den viden, der skabes, vil forskningsprojekterne være forankret i et Research Advisory Board, bestående af både danske og internationale forskere såvel som repræsentanter for velfærdsorganisationer, der står for at løse velfærdsudfordringerne i praksis.

I Research Advisory Board sidder (revideres efter drøftelse):

- Professor Jody Hoffer Gittel, Brandis University & Relational Coordination Research Collaborative. Jody er en international anerkendt og ledende forsker inden for tværfaglige og tværororganisatoriske samarbejdsprocesser med afsæt i teorien om Relationel Koordinering.
- Professor Kevin Barge, Texas A&M University. Kevin er én af de førende amerikanske forskere inden for Relationel Ledelse og Organisatorisk Kommunikation. Han har desuden et relativt stort kendskab til danske forhold, gennem sin rolle som underviser og vejleder for offentlige ledere, der har deltaget på masteruddannelse.
- Områdechef Susanne Søndergaard Hansen, VIA University College, Ledelse & styring.
- Birgitta Sloth Christiansen, Foreningen af Offentlige HR Chefer
- Professor Lotte Bøgh Andersen, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet og KORA.
- Væksthus for Ledelse (KL)
- Direktør, Jacob Storch & Direktør Carsten Hornstrup, joint action A/S

Deltagelse og prissætning (se også bilag 2)

Der lægges op til fleksibilitet og tilvalg, så projektet i videst mulig omfang flugter med deltagerorganisationernes øvrige strategiske indsatser. Flexibiliteten er omsat til en grundpakke og en udvidet pakke, som begge detailrettelægges i et samarbejde med de deltagende organisationer.

Grundpakken:

Her er fokus på at udvikle den relationelle kapacitet gennem et fokuseret samarbejde med nøglepersoner i form af interne HR medarbejdere og/eller udvalgte ledere. Samarbejdet har fokus på at kvalificere anvendelsen af årlige survey-målinger og kvartalsvise follow-up målinger af Relationel kapacitet. Gennem samarbejdet trænes nøglepersoner henblik på at anvende principperne bag Relationel kapacitet og ikke mindst i at anvende resultaterne fra de løbende målinger af Relational kapacitet. Målet med arbejdet er, at de interne nøgleaktører bliver i stand til at tage ansvaret for det videre arbejde med at udbrede og implementere Relationel kapacitet i organisationen.

Undervejs sikres dokumentation og erfaringsopsamling via forskningsaktiviteterne, som deles blandt og formidles til deltagerorganisationerne.

Pris 500.000 kr. + moms for deltagelse med et forvaltningsområde. For hvert ekstra forvaltningsområde, der ønskes inkluderet, øges prisen med 150.000 kr.

Den udvidede pakke:

Foruden grundpakken gennemføres et 3-årigt kulturudviklingsforløb, der kvalificerer en bredere gruppe af ledere til at arbejde med de kulturelle forudsætninger for at udvikle den relationelle kapacitet. Forløbet omdrejningspunkt er et udviklingsforløb for lederne, der strækker sig over alle tre projekt år.

Pris ca. 1.000.000 kr. + moms for deltagelse med et forvaltningsområde. For hvert ekstra forvaltningsområde, der ønskes inkluderet, øges prisen med ca. 300.000 kr.

Yderligere oplysninger - kontakt:

Carsten Hornstrup, ph.d.
Projektleder, joint action

M: carsten@joint-action.dk

T: 25329141

W: <http://joint-action.dk>

Bilag 1. Forskningsdesign

1. Den videnskabelige baggrund

Der er en stigende mængde af forskning i effekterne af Relationel Koordinering, som viser, at der er en signifikant sammenhæng mellem Relationel Koordinering og organisatorisk performance i forbindelse med komplekse arbejdsprocesser (Gittell & Logan 2014).

Flere studier har vist, hvordan kvaliteten af Relationel Koordinering positivt indvirker på kvaliteten af ydelserne indenfor:

- Hospitalsvæsenet (e.g. Gittell et al 2000, Bae, Mark and Fried 2010, Havens et.al. 2010, Romanow 2013)
- Pleje af kroniske patienter (e.g. Cramm and Nieboer 2014)
- Almen praksis (e.g. Noel et al 2013)

Ligeledes er det påvist, at Relationel Koordinering indvirker positivt på:

- Effektivitet (e.g. Gittell et al 2000, Brewer 2006, Lundstrom 2014, Alvarez 2014)
- Medarbejder engagement (e.g. Warshawsky et al 2012, Naruse, Sakai, Nagata 2014, Albertsen et al 2014).

Forskningen indikerer også, at kvaliteten af Relationel Koordinering positivt indvirker på borgerens engagement i behandlingsforløbene gennem relationel samskabelse af løsninger for og med borgeren (Weinberg et.al. 2007, Warshawsky et.al. 2012, Cramm & Nieboer 2014).

Dette forskningsprojekt vil desuden tage afsæt i forskningen i forandringsledelse, som har skabt teorien Strategisk Relationel Ledelse (Hornstrup & Johansen 2014). Gennem dette forskningsarbejde har vi identificeret en række ledelsesmæssige nøglefaktorer, som fremmer Relationel Koordinering:

- Evnen til at skabe organisatorisk sammenhængskraft.
- Evnen til at fremme og udbrede den strategiske kompetence.

- Evnen til at generere bredt ejerskab og engagement gennem insisterende involvering.

Koblingen mellem Relationel Koordinering og Strategisk Relationel Ledelse er afprøvet i 6 aktionsforskningsprojekter i danske kommuner. Erfaringerne fra disse projektet indikerer, at de tre faktorer har stor betydning for ledelsens evne til at fremme den Relationelle Koordination (Hornstrup & Madsen 2015).

2. Uddybende beskrivelse af forskningsprocessen

Mere specifikt vil forskningsarbejdet rette sit fokus på at afdække sammenhængen mellem ledelseskvaliteten, den relationelle koordination og performance. Mere konkret vil forskningsprocessen have fokus på:

1. En kvantitativ og kvalitativ undersøgelse af Relationel Koordinering.
2. En kvalitativ og kvantitativ undersøgelse af forbindelserne mellem Strategisk Relationel Ledelse og Relationel Koordinering.
3. Kortlægningen af effektive tilgange til at udvikle Relationel Koordinering gennem Strategisk Relationel Ledelse.
4. En kortlægning af hvordan en positiv udvikling af Relationel Koordinering påvirker udviklingen af effektiviteten, kvaliteten af ydelserne og den sociale kapital.

Arbejdshypoteserne

Den første arbejdshypotese har fokus på effekten af at kunne dokumentere samarbejds-kvaliteten i de tværgående arbejdsprocesser:

Hypotese 1: Ved hjælp af survey målinger af Relationel kapacitet (samlet betegnelse for Relationel Koordinering og Strategisk Relationel Ledelse), kan vi dokumentere den organisatoriske kvalitet på en måde, der giver relevante data til de strategiske beslutningsprocesser.

Ved at lave årlige måler på den samlede relationelle kapacitet – evt. inkl. målinger af Social Kapital, bliver der skabt et overblik og de organisatoriske styrker og svagheder ift.

de tværgående arbejdsprocesser. Disse målinger kan danne udgangspunkt for en strategisk HR indsats, der er målrettet de største udfordringer.

Ud over årlige målinger vil der blive gennemført kvartalsvise målinger på udvalgte spørgsmål, der er knyttet til de organisatoriske udfordringer. Hermed skabes der mulighed for løbende at følge udviklingen i den relationelle kapacitet – og at der løbende er aktuelle data, der kan anvendes i de relevante beslutningsprocesser.

Den anden arbejdshypotese har fokus på HR rollen i forbindelse med anvendelse af resultaterne på målingerne af Relationel Kapacitet:

Hypotese 2: En målrettet HR indsats på de områder, med de udfordringer, vil være med til at øge kvaliteten i den relationelle kapacitet.

Gennem et aktivt samarbejde med HR organisationen, vil viden fra målinger af den relationelle kapacitet, give HR aktørerne en sikkert grundlag for at understøtte de vigtigste og mest udfordrende organisatoriske enheder. Samtidig forventes det, at denne viden kan være et effektivt udgangspunkt for at prioritere HR ressourcerne. Forventningerne er derfor, at en målrettet indsats ift. de mest udfordrede samarbejdsrelationer, vil være et effektivt værktøj til at forstærke den relationelle kapacitet.

Den tredje arbejdshypotese har at gøre med de affødte konsekvenser af implementering af Relationel kapacitet:

Hypotese 3: En forøgelse af den relationelle kapacitet vil medføre øget borgertilfredshed, højere kvalitet af serviceydelsen, større grad af organisatorisk produktivitet og vil bidrage til at opbygge den sociale kapital internt i organisationen.

Hypotese 3 bygger på resultaterne fra forskningen i Relationel Koordinering. Denne forskning giver anledning til at forvente, at en positiv udvikling i relationel koordinering vil påvirke kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen positivt.

Mere konkret vil vi undersøge om og hvordan en positiv udvikling i den relationelle koordinering vil medføre en positiv udvikling i den faglige kvalitet og/eller den borgeroplevede kvalitet og på effektiviteten.

Den fjerde arbejdshypotese har fokus på lederens rolle ift. at styrke den relationelle koordinering:

Hypotese 4: Når ledere praktiserer Strategisk Relationel Ledelse; skaber tværgående organisatorisk sammenhængskraft, løfter og udbreder den strategisk kompetence og formår at genere bred ansvarlighed og ejerskab, så vil de øge graden af Relationel Koordinering i organisationen.

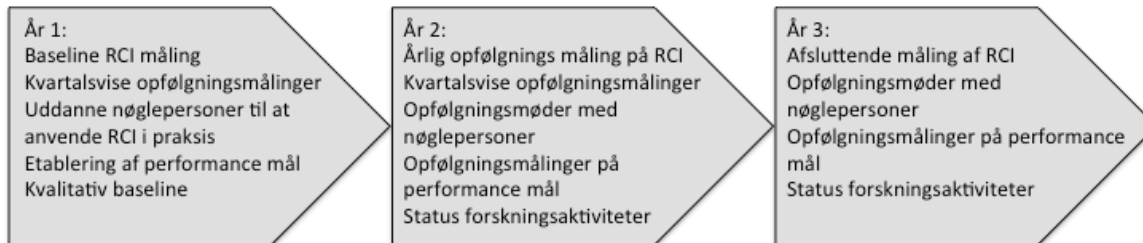
Aktiviteter ift. at udvikle Strategisk Relationel Ledelse vil blive gennemført i de organisationer der ønsker at deltage i et udvidet forløb. Det gælder organisationer der: 1. Har de særlige HR kompetencer der skal sikre udviklingen af Strategisk Relationel Ledelse. Eller: 2. Vælger at indgå i et samarbejde om at udvikle disse kompetencer, som en del af projektet.

Denne hypotese er forbundet med udviklingen af Strategisk Relationel Ledelse. Mere konkret så er det forventningen, at når de tre elementer sammenhængskraft, strategisk kompetence og ansvarlighed både internt i ledelse og i forhold til medarbejderne udvikles, så skabes de forudsætninger der skal til, for en varig udvikling af den relationel koordinering mellem medarbejdergrupperne.

Arbejdet med at udvikle disse ledelseskompeter tilrettelægges og gennemføres i et tæt samarbejde med både direktør, chefer, ledere og interne HR aktører.

Bilag 2 - Et overblik over projektet:

Dokumentation & udvikling af Relational kapacitet (RCI)



Dokumentation & udvikling af Relational kapacitet + kulturudviklingsforløb

