

The background of the entire page is a solid purple color. Overlaid on this are the dark silhouettes of four people participating in a ropes course. One person is standing on a horizontal beam, while others are positioned around them, some holding ropes. The scene is captured from a low angle, emphasizing the height and structure of the course.

Relationel koordinering

– ledelse af et effektivt samarbejde



VÆKSTHUS
FOR
LEDELSE

lederweb.dk

Indhold

Forord	3
1. Hvorfor relationel koordinering?	4
2. Portræt af det gode samarbejde	8
3. Sæt fokus på relationer og kommunikation	11
4. Skab bedre rammer om stærke relationer	16
5. Seks veje til relationel ledelse i praksis	20
Læs mere om ledelse af relationel koordinering	26
Om Væksthus for Ledelse	27

Relationel koordinering

– ledelse af et effektivt samarbejde

© Væksthus for Ledelse 2016

Projektledelse:

Magnus Bryde, KL

Charlotte Koch Hess / Jens Ravnholt, Danske Regioner

Tom Bjerregaard, FOA

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Tryk: PRinfoTrekroner

ISBN 978-87-93365-26-1

ISBN 978-87-93365-27-8-pdf

Forord

Ingen steder i kommuner og regioner løser én faggruppe en samlet velfærdsopgave helt uafhængigt af andre. Hver faggruppe og funktion har deres særlige opgaver, men et godt resultat for borgerne beror på, at dygtige fagfolk formår at samarbejde om en fælles opgave.

Den erkendelse er en vigtig præmis i begreber som "kerneopgaven" og "social kapital". Hvordan man som leder i praksis kan styrke det vigtige tværgående samarbejde, har der været færre bud på.

Det kan teorien om relationel koordinering måske råde bod på. Teorien beskriver meget enkelt, hvad der kendetegner godt samarbejde om en fælles opgave. Og den peger på en række forskellige initiativer, man som ledelse kan tage for at fremme den nødvendige koordinering. Begge dele solidt underbygget af analyser fra mange lande og brancher – herunder også den danske offentlige sektor.

Denne publikation præsenterer hovedpunkterne i teorien, som den er formuleret af den amerikanske forsker Jody Hoffer Gittel – suppleret med nye elementer fra nogle af de danske konsulenter, der har anvendt og bygget videre på hendes teori. For relationel koordinering er en tilgang, der hele tiden videreudvikles, og som derfor ikke kan gengives meningsfuldt i sin originale, endelige eller ægte form.

Publikationen samler flere bidrag til teorien om relationel koordinering og præsenterer dem med det formål at introducere relationel koordinering for en bredere kreds af offentlige ledere. Forhåbentlig kan den inspirere flere til at drøfte og håndtere en vigtig ledelsesopgave, næsten alle offentlige ledere står over for: at lede effektivt samarbejde om en fælles opgave.

Publikationen er primært henvendt til ledere i første række, men kan læses på alle ledelsesniveauer. En række af de mere strukturelle tiltag for at styrke samarbejdet vil skulle forankres på chef- eller toplederniveau.

En særlig tak til professor Jody Hoffer Gittel og de danske konsulenter Carsten Hornstrup, Hanne V. Moltke og Heidi Graff, der har stillet deres viden og erfaringer til rådighed, så andre kan få glæde af dem.

Væksthus for Ledelse

Solvejg Schultz-Jakobsen, KL
Formand

Bodil Otto, Forhandlingsfællesskabet
Næstformand

KAPITEL 1

Hvorfor relationel koordinering?

Relationel koordinering beskriver *den måde, gensidigt afhængige funktioner kommunikerer og samarbejder på for at kunne løse en bestemt opgave sammen*. Eller med andre ord: Hvordan man bygger bro mellem sin egen og andres del af en fælles opgaveløsning.

Alle samarbejder bygger på en grad af relationel koordinering. Det er altså ikke noget helt nyt, man skal opfinde eller indføre. Det afgørende spørgsmål er, hvor gode relationerne og kommunikationen mellem de involverede parter er.

Forskning har vist, at relationel koordinering er *særlig* vigtig og værdifuld i situationer med følgende tre kendetegn:

Når der mellem de funktioner, der skal løse opgaven, er en høj grad af **gensidig afhængighed**, så det er umuligt for én funktion at lykkes på egen hånd.

Når opgaven har en høj grad af **kompleksitet og uforudsigelighed**, så den er svær at planlægge detaljeret på forhånd, og parterne er nødt til at kunne improvisere og justere deres indsats afhængig af, hvordan tingene udvikler sig.

Når opgaven skal løses effektivt under **tidspres**, så deltagerne er nødt til at kunne træffe hurtige beslutninger og reagere på nye signaler i situationen – uden at kunne afvente fx en leders afgørelse.

Sådan er de typiske vilkår blandt andet i de to brancher, hvor teorien om relationel koordinering er undfanget: henholdsvis arbejdet i lufthavne med at få flyene hurtigt og sikkert i luften og forskellige typer af patientforløb på sygehuse.

Målrettet få, relevant for mange

Spørgsmålet er, om ikke de tre kriterier gælder en meget stor del af de velfærdsopgaver, kommuner og regioner løser. For hvilket arbejde med mennesker foregår i dag ikke med en vis grad af tværfaglighed, omskiftelighed og tidspres?

Nogle opgaver løses ganske vist i miljøer med én dominerende faglighed, men tendensen går tydeligt i retning af at inddrage både flere fagligheder, flere aktører – og borgerne selv. Derfor er teorien om relationel koordinering brugbar i næsten hele den offentlige sektor.

Konsulent Carsten Hornstrup advarer dog imod at udvande relationel koordinering ved at gøre det til en generel teori om alle former for samarbejde:

“Det er en specifik teori om, hvordan vi kan effektivisere de mellem menneskelige processer med henblik på at øge produktivitet, effektivitet og kvalitet i komplekse samarbejdsopgaver. I kommunerne er den især relevant, når det handler om at koordinere indsatsen for borgere med særlige behov – udsatte børn, komplekse ældre patienter, ledige med andre problemer end ledighed, traumatiserede familier, den nye bølge af inklusion mv. I et moderne sygehusvæsen er tilgangen nærmest relevant overalt – også fordi patienterne i dag er på sygehuset i meget kortere tid, og enhver afstand mellem faggrupper koster tid og sengedage.”

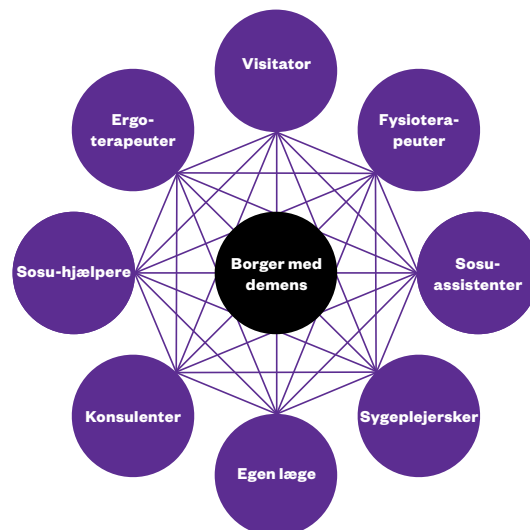
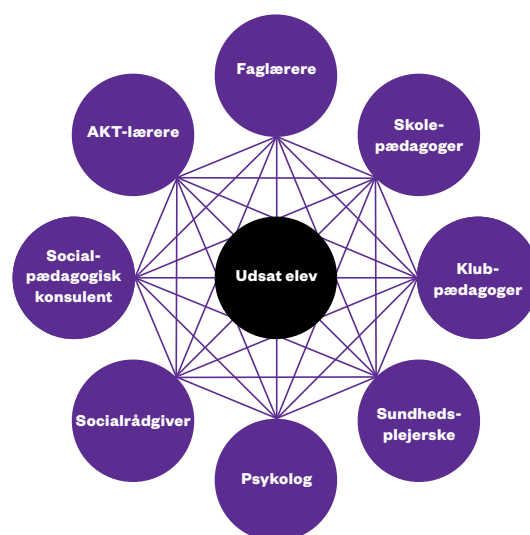
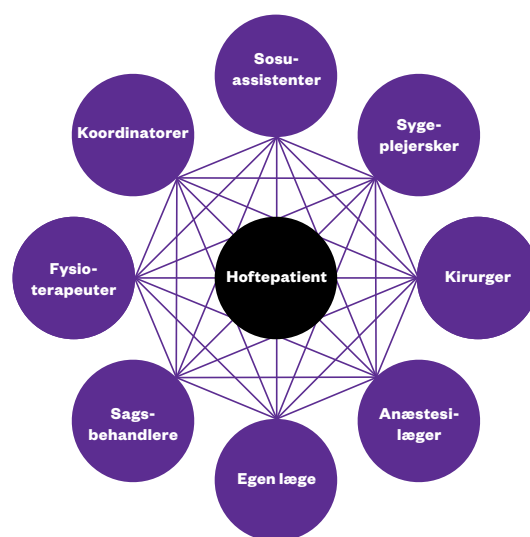
Men selv om teorien har sit udspring og sin største styrke på disse områder, har mange af dens grundtanker om relationer, kommunikation og samarbejde ifølge konsulentterne Hanne V. Moltke og Heidi Graff appel til langt bredere målgrupper:

“Relationel koordinering er et paradigmeskift i måden at løse velfærdsopgaverne på, der grundlæggende handler om bedre at forstå, hvordan ens egen del af arbejdet indgår i en større sammenhæng. Det behøver ikke at være tværfagligt samarbejde, men kan også bruges i fx overleveringer mellem dag-, aften- og nattevagt. Udfordringerne i at se opgaveløsningen fra andres perspektiv er bare endnu større, når samarbejdet går på tværs af faggrupper.”

Samarbejdets netværk

Et vigtigt afsæt for både teorien og den praktiske brug af den er “netværksskottet”. Her indtegnes faggrupper, funktioner og andre aktører rundt om den konkrete opgave, de skal løse sammen. Figur 1 viser tre modeleksempler på dette.

Traditionelt placeres “borgeren” – barnet, den ældre, patienten osv. – i centrum for disse netværksskottet. Men det er faktisk mere i teoriens ånd at gøre “opgaven” til midtpunkt for samarbejdet – og borgeren og dennes pårørende til parter i samarbejdet om opgaven. Også helt eksterne parter som fx frivillige kan indgå i netværket om opgaven, men i det følgende fokuseres for enkelhedens skyld på samarbejdet om borgeren internt i organisationen.



Figur 1: Konstruerede eksempler på netværksskottet for 1. Patientforløb ved hofteoperation, 2. Indsats for udsat elev i folkeskolen og 3. Samarbejde om ældre med demens.

”

Relationel koordinering er et paradigmeskift i måden at løse velfærdsopgaverne på, der grundlæggende handler om bedre at forstå, hvordan ens egen del af arbejdet indgår i en større sammenhæng.

Hanne V. Moltke og Heidi Graff

Gevinsterne

Graden af relationel koordinering er ikke noget meningsfuldt mål i sig selv. Værdien af en høj relationel koordinering skal måles på, hvorvidt den fremmer organisationens formål og målsætninger.

Der er efterhånden omfattende forskningsmæssig dokumentation for, at en høj grad af relationel koordinering har en række positive virkninger på organisationers performance.

Dokumentationen stammer fra professor Jody Hoffer Gittells egen forskning, der blandt andet viser, at flyselskaber klarer sig bedre på produktivitet, kundeklager, forsinkelser, gatetid, bortkommet bagage mv., jo højere deres relationelle koordinering er. Og tilsvarende, at sygehusafdelinger med høj relationel koordinering blandt andet har relativt kortere liggetider, højere patientoplevelt kvalitet og færre genindlæggelser.

Men Gittell har også siden systematisk gennemgået i alt 74 andre undersøgelser af vidt forskellige organisationer verden over, der har interveneret for at fremme den relationelle koordinering. I undersøgelserne er der i ni ud af ti tilfælde en positiv effekt af sådanne interventioner, når det gælder følgende fem mål:

- Effektivitet og økonomi
- Kvalitet og sikkerhed
- Kundetilfredshed
- Medarbejdertilfredshed
- Læring og innovation.

Der er således ganske godt belæg for teoriens løfte om, at organisationer ved at øge den relationelle koordinering på en gang kan højne deres effektivitet, kvalitet og trivsel.

Den positive sammenhæng skyldes blandt andet, at relationel koordinering går ud på at styrke opgaveløsningen ved at knytte tættere professionelle bånd mellem de parter, der bidrager til den. Det baner vej for en mere effektiv kommunikation, hvor faggrupper, der er afhængige af hinandens indsatser, mere direkte og smidigt selv kan håndtere vigtige overgange og kritiske situationer. Det mindsker både unødige overlap, huller, fejl og forsinkelser i arbejdsprocesserne – til glæde for både borgere, medarbejdere og organisationen som helhed.

Populær i Danmark

I dag foregår en del af forskningen i og erfaringsudvekslingen om relationel koordinering i et internationalt netværk med Gittell som omdrejningspunkt. Netværket har flere danske deltagere, og Gittells tanker har allerede vundet indpas og slået rod mange steder i den offentlige sektor i Danmark. Ikke mindst sygehusvæsenet har meget direkte kunnet spejle sig i Gittells analyser, og hendes bog "Effektivitet i sundhedsvæsenet" er udgivet på dansk.

Den positive modtagelse af teorien i Danmark er ifølge Hornstrup langt fra nogen tilfældighed:

"For det første vil man gerne aktivere borgeres og pårørendes ansvar mere, fordi det kan give bedre og mere effektiv velfærd. Men når man delegerer flere af de simple velfærdsopgaver til borgerne, ligger nogle af de mere komplekse opgaver tilbage på de professionelles bord. Det fordrer et tættere indbyrdes samarbejde mellem dem – som vi godt ved er svært. Derfor er der stor efterspørgsel efter kombinationen af en enkel teori og et velafprøvet praktisk værktøj, der kan analysere styrker og udfordringer ved samarbejdet i en organisation," siger han og fortsætter:

"For det andet har vi i den danske offentlige sektor allerede en meget relationel tilgang til at løse velfærdsudfordringerne. Vi ved, at relationer betyder noget, og er generelt meget kollektivt indstillede. Det er en rodfæstet del af vores ledelseskultur, at en leders rolle i høj grad handler om at facilitere processer, gode relationer og samarbejde mellem de mennesker, der skal løse opgaven sammen."

KAPITEL 2

Portræt af det gode samarbejde

Vi koordinerer løsningen af en fælles opgave via relationer og gennem indbyrdes kommunikation. Teorien om relationel koordinering definerer således samarbejde i disse to dimensioner, der er tæt forbundet med hinanden: relationer og kommunikation.

Relationers kvalitet kan beskrives ud fra tre elementer:

- **Fælles mål** – dvs. hvorvidt de, der skal løse en specifik opgave sammen, arbejder ud fra et sæt klare fælles mål og har samme opfattelse af formålet med opgaven. Uden fælles mål styrer hver part typisk efter egne mål og succeskriterier – uden sikkerhed for et godt samlet resultat. Fælles mål svarer i høj grad til at have samme opfattelse af kerneopgaven i en organisation eller et andet opgavefællesskab.
- **Fælles viden** – dvs. i hvor høj grad de enkelte faggrupper kender og forstår hinandens faglighed, opgaver og vilkår, og dermed ved, hvordan de hver især bidrager til helheden. Svag indbyrdes forståelse og videndeling fører let til misforståelser og en mindre sammenhængende opgaveløsning. Det handler ifølge Gittell ikke om at kunne udføre hinandens jobfunktioner, men om at kende og forstå dem.
- **Gensidig respekt** – dvs. hvorvidt de forskellige faggrupper oplever sig anerkendt af de øvrige for deres bidrag til den fælles opgaveløsning. Det er ofte et tema i samarbejder, hvor én part har en højere uddannelse, position, løn, prestige og/eller selvopfattelse end de øvrige. Manglende respekt smitter ofte negativt af på de andres engagement, det indbyrdes samarbejde og dermed på kvaliteten i den fælles opgaveløsning.

Den anden side af samarbejds mønten er den *kommunikation*, der foregår mellem de involverede parter. Gittell opstiller fire kendetegn for den velfungerende kommunikation. De to første handler om, *hvornår* der kommunikeres, de to sidste om *hvordan*:

- **Hyppig og rettidig** – dvs. om de involverede kommunikerer tilstrækkelig ofte til at kunne løse deres fælles opgave, samt om kommunikationen er timet, så modtagerne kan nå at bruge den meningsfuldt i deres arbejde. Er kommunikationen for hyppig, for sjældent eller forkert timet, risikerer den at virke forstyrrende eller irrelevant for opgaven.

- **Præcis og problemløsende** – dvs. om kommunikationen dels er målrettet til og forståelig for modtagerne, dels har fokus på at løse de problemer, der opstår, snarere end på at skyde skylden for dem på andre.

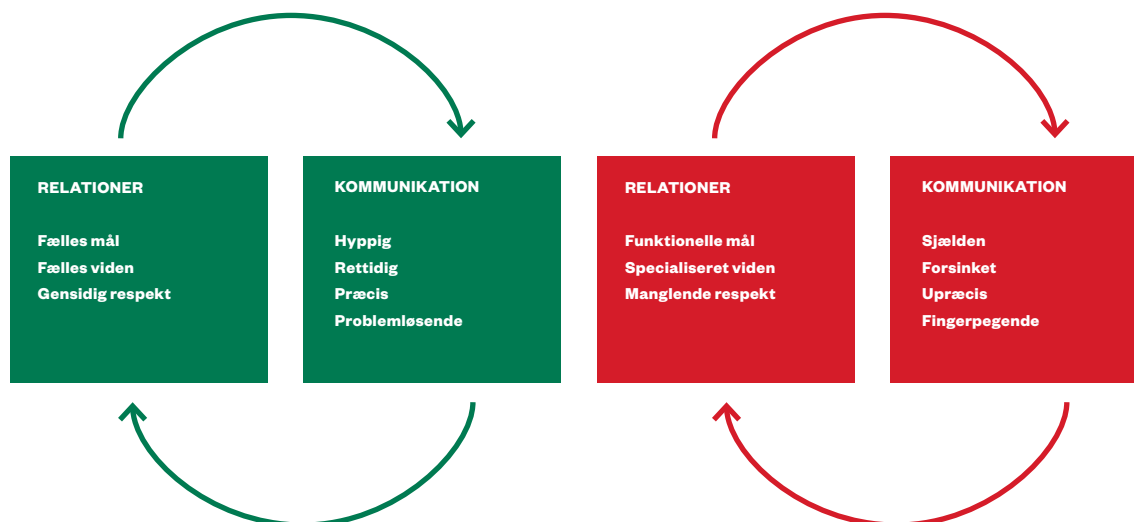
Det er en afgørende pointe i teorien, at relationer og kommunikation gensidigt påvirker og forstærker hinanden. Dels er kommunikationen med til at udvikle relationerne, dels præger relationerne den kommunikation, der bærer den praktiske koordinering.

Fælles viden om de andre funktioners bidrag til den samlede opgaveløsning gør det fx lettere for alle at kommunikere både rettidigt og præcist til de andre. For så ved man ret nøjagtigt, hvad de har brug for at vide, hvorfor – og hvornår det haster.

Fælles mål styrker deltagerens motivation for at gøre sig umage i kommunikationen og deres konstruktive tilgang til fejl og problemer.

Tilsvarende øger *gensidig respekt* chancen for, at parterne faktisk tager input fra andre faggrupper alvorligt, opbygger en større fælles viden og bliver i stand til at kommunikere præcist og problemløsende.

Den tætte forbindelse mellem relationernes og kommunikationens kvalitet får Gittell til at opstille to scenarier for, hvordan de påvirker hinanden – en positiv og en negativ spiral. Se figur 2.



Figur 2: Den positive og den negative spiral i relationel koordinering.

Kilde: Jody Hoffer Gittel: Effektivitet i sundhedsvæsenet.

Relationel koordinering kan måles

Som en del af forskningsmetodikken omkring relationel koordinering er der udviklet en relativt enkel metode til at måle graden af relationel koordinering mellem alle de faggrupper, der løser en opgave sammen. Metoden bygger på, at man i et spørgeskema stiller samtlige involverede parter syv enkle spørgsmål. Se tekstboks på næste side.

Hver relation i en sådan måling har altså to værdier – en set fra hver side af relationen. Og det er ikke så sjældent, at to parter ser ret forskelligt på, hvor velfungerende samarbejdet er, fortæller Hornstrup:

“Det er næsten altid den højest placerede i det professionelle hierarki, der er bedst tilfreds med relationen. Lægen synes, samarbejdet går bedre end sygeplejersken, læreren er mere tilfreds end pædagogen osv. På samme måde vurderer lederne næsten altid den relationelle koordinering højere end medarbejderne selv. Og når der samarbejdes på tværs af fx kommune og region, opfatter hver sektor som regel deres egen interne koordinering som god, men både den indbyrdes og modpartens interne koordinering som dårlig.”

Selv om spørgsmålene oprindeligt er tænkt til forskningsbrug, kan de også anvendes i en organisation, der selv vil tage temperaturen på sin relationelle koordinering om vigtige opgaver. Det bruges nogle steder som en førmåling, så man senere kan vise effekten af en bestemt indsats, andre steder blot som afsæt for dialogen om, hvor der er brug for at sætte ind for at opnå en bedre koordinering.

Vil man selv måle relationel koordinering, kan det anbefales, at man bruger det gennemtestede standardspørgeskema, der er udviklet af Gittells forskningsmiljø om relationel koordinering. Se tekstboks på næste side. Ofte vil det dog være tilrådeligt at inddrage interne eller eksterne konsulenter, der er fortrolige med at gennemføre, tolke og facilitere dialoger om sådanne undersøgelser.

Spørgeskema om relationel koordinering

Alle faggrupper vurderer på en fempunktsskala kvaliteten af relationer og kommunikation med hver af de andre faggrupper om en udvalgt, central arbejdsproces – her kaldet “opgaven”:

Kommunikation

- Hvor ofte kommunikerer de med dig om opgaven?
- Hvor rettidigt kommunikerer de med dig om opgaven?
- Hvor præcis er deres kommunikation med dig om opgaven?
- Når der opstår problemer vedrørende opgaven, samarbejder de så med dig om at løse problemet, eller skyder de skylden på andre?

Relationer

- Deler de dine mål for arbejdet med opgaven?
- Hvor meget ved de om din rolle i arbejdet med opgaven?
- Respekterer de din rolle i arbejdet med opgaven?

Svarkategorierne er tilpasset formuleringen af hvert enkelt spørgsmål. Til det første spørgsmål kan der fx svares “for sjældent”, “tilpas” eller “for ofte”.

Ud fra svarene kan man for hver eneste samarbejdsrelation beregne et indeks fra 1 til 5 for den relationelle koordinering. Det vil sige et mål for “koordineringsgraden” mellem to parter, som den opleves af dem hver især.

Kilde: Relational Coordination Research Collaborative

”

Det er næsten altid den højest placerede i det professionelle hierarki, der er bedst tilfreds med relationen. Lægen synes, samarbejdet går bedre end sygeplejersken, læreren er mere tilfreds end pædagogen osv.

Carsten Hornstrup

KAPITEL 3

Sæt fokus på relationer og kommunikation

Teorien om relationel koordinering er oprindelig udviklet til forskningsbrug, dvs. til at *analysere* samarbejdsrelationer. Men den kan også bruges aktivt som et redskab til at *forbedre* dem.

Teoriens styrke er netop, at den beskriver samarbejdsrelationer på en umiddelbart genkendelig måde. Det er oplagt at bruge idealbilledet af det gode samarbejde til at spejle situationen i ens egen organisation.

På den måde kan man få ideer til, hvordan man direkte kan styrke såvel relationer som kommunikation. Teorien giver ingen standardopskrifter på dette, men i dette kapitel præsenteres nogle simple tilgange til arbejdet med henholdsvis relationer og kommunikation, der vil være relevante i de fleste organisationer.

Arbejdet med *relationerne* tager direkte afsæt i de tre kendetegn ved gode relationer i teorien om relationel koordinering.

Den metode kan også bruges i indsatsen for at styrke *kommunikationen*, men her præsenteres fire mere generelle råd om at arbejde bevidst med måden, man kommunikerer på i organisationen.

1. Fokus på bedre relationer

Afklar jeres fælles formål

Det er helt afgørende for god relationel koordinering, at de involverede forfølger fælles mål og ved, hvad der er formålet med samarbejdet. Alle har behov for at vide, hvilken forskel de sammen med andre skal gøre for borgerne. Det kan man diskutere ud fra den helt konkrete opgave, man skal koordinere sit samarbejde om. Man kan også gøre det på organisationsniveau og vil så typisk tale om "kerneopgaven".

Man er under alle omstændigheder nødt til at hjælpe hinanden til at afklare, hvori det fælles mål eller kerneopgaven består. Det kan være sværere, end det lyder, netop fordi hver part i et samarbejde

ofte kommer med forskellige forståelser af, hvad der er vigtigst, når man skal gøre en forskel for barnet, den ledige, patienten, den ældre, virksomheden osv.

Ofte ligger værdien i at afklare målet eller kerneopgaven ikke i at finde frem til én fiks og færdig formulering, som alle kan skrive under på. Selve dialogen om formålet med den fælles indsats er tit en god måde at spore alle ind på samarbejdets nødvendighed. Og ofte bliver de forskellige tilgange til opgaven tydelige i processen og dermed lettere at håndtere sammen. Mange har desuden gode erfaringer med at involvere dem, det handler om, i processen; at få fx patientens eller borgerens perspektiv inddraget i formuleringen og tilrettelæggelsen af opgaven.

Der er udarbejdet flere nyere publikationer om og redskaber til at arbejde med kerneopgaven. En del af dem er nævnt i oversigten på side 26.

Gør vigtig viden fælles

Faglig specialisering er et kendetegn ved næsten alle offentlige organisationer. Alle skal ikke vide og kunne alt, men være dygtige på netop deres felt. For at undgå, at specialisterne taler forbi hinanden, er det nødvendigt med en vis fællesmængde af og overlap mellem deres viden.

Ud fra teorien om relationel koordinering må man i organisationen stille sig selv to spørgsmål:

- Hvilken viden er det afgørende, at flere faggrupper – eller alle medarbejdere – deler for at kunne arbejde godt sammen? Det kan både handle om mere generel viden på feltet og om helt specifikke informationer om, hvordan andre faggrupper løser deres del af opgaven.
- Hvordan sikrer vi i praksis, at dette niveau af fælles viden opbygges og vedligeholdes i det daglige arbejde?

Blandt de mange mulige veje til at skabe det nødvendige fælles vidensniveau kan nævnes forskellige former for rotations-, intro-

duktions- eller besøgsforløb, hvor medarbejderne systematisk kommer rundt og oplever "de andres" virkelighed.

Også fælles aktiviteter i form af fx møder, seminarer eller kurser kan være med til at øge videndelingen. Nogle organisationer arbejder meget bevidst med såkaldt "fælles skolebænk" og/eller med opbygningen af et fælles sprog om opgaveløsningen, som alle kender og forstår.

Endelig kan en del af den nødvendige videndeling bygges ind i forskellige former for (it-)systemer, hvor de involverede parter kan dele vigtige oplysninger om opgaven og komme ajour med hinandens viden. Dette aspekt uddybes i afsnittet *Fokus på bedre kommunikation*.

Styrk den gensidige respekt

Ifølge teorien om relationel koordinering får man ikke skabt produktive samarbejdsrelationer, hvis ikke de involverede parter respekterer hinanden professionelt.

Dette gælder selvfølgelig alle former for samarbejde, men bliver særlig vigtigt, når relationerne går på tværs af faggrupper, afdelinger, institutioner eller sektorer. For hvis man ikke deler uddannelsesbaggrund eller hverdag, mangler man ofte kendskabet til de andres virkelighed – og dermed måske også forståelsen for, hvorfor de gør tingene, som de gør.

I Væksthus for Ledelses publikation "Ledelse over grænser" er der opstillet en simpel model for tre niveauer af gode relationer:

- *Kendskab* – dvs. at man kender hinandens hverdag og udfordringer, jævnfør behovet for fælles viden.
- *Respekt* – dvs. at man ikke kun kender hinandens praksis, men også anerkender den som et vigtigt bidrag til en fælles opgave.
- *Tillid* – dvs. at man har så stor tiltro til de andre, at man ikke behøver at beskytte sit eget domæne, og fx også tør erkende egne svagheder for at styrke den fælles indsats.

Inspireret af teorien om relationel koordinering kan man som udgangspunkt undersøge og drøfte i organisationen, hvordan det står til med den indbyrdes respekt mellem de parter, der skal samarbejde om en opgave; herunder om respektniveauet opleves på samme måde af begge parter i en given relation.

Hvis der viser sig at være problemer med "respektbalancen" i dele af organisationen, må man finde måder at styrke den på. Det vil sige arbejde med at øge de pågældende gruppers indbyrdes kendskab til og respekt for hinanden.

Der er udarbejdet en række publikationer om og redskaber til at arbejde med tillid og ordentlighed i samarbejdet om kerneopgaven. En del af dem er nævnt i oversigten på side 26.

2. Fokus på bedre kommunikation

Tilsvarende kan man vurdere den kommunikation, der foregår mellem parterne – både hvornår og hvordan den forløber. Afhængig af behovet kan man gennemgå Gittells fire kendetegn ved god kommunikation et ad gangen og fx spørge sig selv:

- Kommunikerer vi med en passende hyppighed til at holde det nødvendige fælles informationsniveau om den opgave, vi skal løse sammen?
- Får alle parter den information, de har brug for, i tide til rent faktisk at anvende den meningsfuldt i deres arbejde?
- Er vores kommunikation tilstrækkelig præcis – i forhold til, hvad den skal bruges til?
- Kommunikerer vi typisk konstruktivt og løsningsfokuseret, eller er vi for optagede af at placere ansvar hos andre?

Moltke og Graff har opstillet en række indsatser til at styrke kommunikationen, der går på tværs af disse fire spørgsmål. Indsatserne kan både bruges meget konkret i forhold til en bestemt opgave – og ses som mulige veje til at ændre hele kommunikationskulturen i organisationen. Fire af indsatserne beskrives kort i det følgende.

Tal om, hvordan I gerne vil kommunikere

Ofte tager man for givet, at andre i en samtale eller et møde ankommer med de samme forventninger som en selv. Resultatet bliver tit, at alle kaster sig direkte ud i emner og sager uden at have afklaret formålet og meningen med dialogen, præcis hvad der skal tales om, hvilke beslutninger der skal træffes, hvem der forventes at bidrage med hvad osv.

For at kunne føre en god samtale – især på tværs af faglige koder – er det nødvendigt at være opmærksom på, hvordan man taler med hinanden. At kunne hæve sig over indholdet, betragte kommunikationen i et helikopterperspektiv og afstemme, hvilke forventninger parterne har til samtalen eller mødet.

Denne såkaldte metakommunikation gælder ikke kun de enkelte samtaler eller møder, men også kommunikationskulturen i et løbende samarbejde, et projekt eller i organisationen som helhed. Ved på forhånd at afstemme forventninger til dette kan man blandt andet blive klar over, hvilke krav om *timing og præcision* andre stiller til ens kommunikation.

Alle kommunikationsbehov kan dog ikke forudsiges eller foregribes. Derfor er det vigtigt at kunne reagere og justere på kommunikationen undervejs i et samarbejde. Man skal derfor være så bevidst om processen, at man kan vurdere, om andre oplever samarbejdet som velfungerende og fair.

”

Responsivitet er en særlig kommunikativ opmærksomhed eller kompetence. Det begreb dækker over, hvordan man forbedrer sin samarbejdsevne ved hele tiden at være opmærksom på sine samarbejdspartners responser. Det kan sætte en i stand til at følge sin planlægning, så længe den virker – og afvige fra den, hvis man modtager en helt anden respons på den, end man forventede.

Et konkret redskab i metakommunikation kan være at tage timeout i møder eller samtaler, som man fornemmer er på vildspor. Det vil sige bevidst stoppe op, holde en tænkepause og sammen overveje, om kommunikationen eller samarbejdet er på rette vej – og i modsat fald justere kursen.

Kommunikér konstruktivt om erfaringer og fejl

I alle samarbejdsrelationer optræder der af og til fejl, utilsigtede hændelser eller skuffende resultater. Det er meget vigtigt for den relationelle koordinering, hvordan sådanne erfaringer bliver håndteret. *At man fokuserer på at løse problemerne* i stedet for at placere skyld og ansvar på den ene part (eller enkeltpersoner), er da også ét af teoriens fire kendetegn på god kommunikation.

I hele tilgangen til relationel koordinering ligger, at vi både lykkes og fejler i relationer. Selvfølgelig kan enkeltpersoner begå fejl og have ansvar for ting, der går galt. Men forklaringen behøver ikke ligge i vedkommendes personlighed eller mangel på kompetencer, men kan handle om de vilkår og omstændigheder, opgaven blev løst under. På samme måde kan en hel faggruppe måske opleves af andre som det svage led i en samarbejds-kæde, mens det i virkeligheden er deres funktion og rolle i samarbejdet, der gør det svært for dem at bidrage effektivt.

Det betyder, at man både som kollega og chef skal være meget opmærksom på, hvordan man fortolker og reagerer på andres fejl. Dels for at kunne opdage strukturelle eller systemiske årsager til fejlene – og sin egen del i dem. Dels for ikke uretmæssigt at nedvurdere andres person eller præstation og dermed underminere den gensidige tillid, respekt og oplevelse af fairness, der er så afgørende for samarbejdet.

“At kunne kommunikere løsningsfokuseret og styrke den sociale kapital handler bl.a. om at tænke, at i et samarbejde er der meget sjældent noget, der alene skyldes én part, når det går galt,” skriver Moltke og Graff.

Det handler i stedet om at kunne “spille hinanden gode”. Det vil sige i sin kommunikation dels at anerkende de andres oplevelse af situationen og høre, hvad der er vigtigt for dem. Dels selv at gøre det klart for de andre, hvad man har brug for fra dem – og hvornår – for at kunne udføre sin del af kerneopgaven.

Find den rette balance mellem skrift og tale

Typisk bliver der i et tværgående samarbejde kommunikeret både skriftligt og mundtligt. Der er stor forskel på, hvad de to kommunikationsformer er gode til, og derfor skal de doseres med omtanke og anvendes i de rigtige situationer.

Skriftlighed er blandt andet godt, når man skal dokumentere en indsats eller give store grupper adgang til enkel information. Det er især nyttigt, hvis et samarbejde involverer mange, der ikke er fysisk samlet. Man kan også om nødvendigt gå tilbage i de skrevne ord, finde fejl og placere ansvar.

Man skal imidlertid være forsigtig med at lade skriftlighed være den dominerende kommunikationsform i et samarbejde. Hovedproblemet er, at det skrevne ord mangler nogle af mundtlighedsens vigtige kvaliteter. Dels en række vigtige nonverbale elementer som stemmeføring, kropssprog mv., som gør det væsentlig nemmere at tolke et mundtligt udsagn rigtigt. Dels muligheden for at give øjeblikkelig feedback, supplerende information og korrigerende misforståelser. De fleste har oplevet at sende en e-mail, der blev opfattet helt anderledes end tiltænkt.

Især når det gælder dialogen om komplekse, kontroversielle eller kritiske forhold, er mundtligheden ofte langt at foretrække. På skrift er vi tilbøjelige til at forfalde til fejlfinder og bebrejdelser, i den mundtlige dialog har vi typisk lettere ved at leve os ind i de omstændigheder, der førte til en fejl. Det giver som nævnt en mere konstruktiv dialog om at lære af og forebygge fejl.

“Det man kan i et mundtligt rum, og som er meget vanskeligere på skrift, er at vise respekt for de begrænsninger, som alle i et komplekst samarbejde er underlagt,” skriver Moltke og Graff.

I nogle sammenhænge, som fx overlap mellem vagter på et døgn-dækket område, bruger man typisk en kombination af skriftlig dokumentation og mundtlig overlevering mellem vagter – i erkendelse af, at begge typer af kommunikation er nødvendige for at opnå den nødvendige koordinering.

Ligesom de fleste andre interventioner for at fremme relationel koordinering har balancen mellem skrift og tale både en strukturel og en mere kulturel dimension. Man kan lave systemer, procedurer og principper for, hvordan man bruger kommunikationsformerne, men det handler i høj grad også om lederes og medarbejderes indstilling og evne til at føre principperne smidigt ud i livet i hverdagen.

Vær responsiv og nysgerrig

Samarbejde og kommunikation er næsten aldrig enkle, entydige og forudsigelige processer. Med Moltke og Graffs ord er *“det, vi kalder det uforudsete, i bund og grund snarere reglen end undtagelsen”*. Det betyder ikke blot, at nok så gode fastlagte, nedskrevne regler må suppleres med mundtlig kommunikation. Men også, at *principperne* for, hvordan man kommunikerer, heller ikke kan defineres præcist på forhånd. Proaktivitet – at foregribe begivenhedernes gang – kan være godt, men responsivitet er mindst lige så vigtigt i et tværgående samarbejde.

99

At kunne kommunikere løsningsfokuseret og styrke den sociale kapital handler bl.a. om at tænke, at i et samarbejde er der meget sjældent noget, der alene skyldes én part, når det går galt.

Hanne V. Moltke og Heidi Graff

“Responsivitet er en særlig kommunikativ opmærksomhed eller kompetence. Det begreb dækker over, hvordan man forbedrer sin samarbejdsevne ved hele tiden at være opmærksom på sine samarbejdspartneres responser og, hvor de ikke er tydelige, at efterspørge sine samarbejdspartneres responser. At være responsiv er også det, der kan sætte en i stand til at følge sin planlægning, så længe den virker – og afvige fra den, hvis man modtager en helt anden respons på den, end man forventede,” skriver Moltke og Graff og sammenligner evnen til at nykoordinere i situationen med en GPS, der “beregner ny rute”, når forudsætningerne for at nå målet ændrer sig.

At være responsiv i samarbejdet om en opgave handler således om at være i stand til at koordinere og korrigere i nuet og skabe rammen for, at man løbende kan afstemme forventninger og give gensidig feedback.

Når dét er særlig vigtigt i et *tværgående* samarbejde, skyldes det, at der er flere forskellige faglige logikker involveret. Det gør “forhandlingen” om en fælles mening mere kompleks og risikoen for misforståelser og gnidninger væsentlig større end blandt kolleger med samme faglige baggrund.

Responsiv kommunikation er en evne, man kan opøve. Det handler blandt andet om at bestræbe sig på “at dobbeltlytte”, så man både hører, hvad der bliver sagt, og søger at forstå og være åben for den bagvedliggende logik og intention.

“Nysgerrig kommunikation har noget at gøre med en ægte interesse for, hvad den anden har på hjerte og bestræber sig på at sige. Nysgerrighed er anerkendelsens fundament,” skriver Moltke og Graff.

Samtidig skal man være i stand til at give relevant respons i situationen – både når kommunikation og samarbejde kører godt, og når det ikke fungerer. Det opbygger gensidig respekt og tillid til, at man tager hinanden og den fælles opgave alvorligt.

KAPITEL 4

Skab bedre rammer om stærke relationer

Graden af tværgående koordinering afhænger blandt andet af de rammer, regler, politikker og systemer, arbejdet i en organisation er underlagt. Traditionelle bureaukratiske organisationer er fx typisk opbygget med faglige siloer med en tæt indre sammenhæng, men med få og svage forbindelser til faggrupper og funktioner i andre siloer.

Hvis man ønsker en højere grad af relationel koordinering, er man derfor nødt til at overveje, hvordan man kan indrette sin organisation, så den relationelle koordinering får bedre vilkår.

Det betyder ikke, at man kan skabe forandringer blot ved at ændre på strukturerne. Dels er man som beskrevet i kapitel 3 også nødt til at se mere direkte på relationer og kommunikation i det konkrete samarbejde. Dels afhænger chancen for, at strukturændringer får effekt, i høj grad af det eksisterende niveau af relationel koordinering. Der skal med andre ord allerede være en vis grobund for samarbejde, før nye initiativer til et endnu bedre samarbejde kan slå rod.

Gittell foreslår en lang række strukturelle tiltag, man kan bruge for at styrke den relationelle koordinerings gode spiral. I det følgende beskrives seks af disse tiltag lidt grundigere.

1. Efterspørg relationelle kompetencer

Relationelle kompetencer som respekt for andre og samarbejdsevne er svære at lære på et kursus. Derfor kan en vigtig vej til at øge koordineringskraften være mere systematisk at lægge mærke til og vægt på fx personlige egenskaber, følelsesmæssig intelligens, indstilling til samarbejde eller det "at passe ind i organisationen", når man ansætter nye medarbejdere. Hvilke kompetencer der er nødvendige, afhænger selvfølgelig af kravene i den enkelte job, men stærke relationelle kompetencer vil næsten altid være i høj kurs i job, hvor man har mange og tætte relationer til andre funktioner og faggrupper.

Når man rekrutterer medarbejdere ud fra andet end deres tekniske/faglige kompetence, får det ifølge Gittell ikke kun betydning for, hvilke personer man får ansat. Det påvirker også hverdagen, fordi man allerede i rekrutteringsforløbet sender et signal til nye medarbejdere om, at man værdsætter en samarbejdsorienteret kultur.

Denne rekrutteringsstrategi kan suppleres med, at man løbende træner og styrker lederes og medarbejderes relationelle kompetencer.

2. Anerkend og beløn samarbejde

Når man gerne vil have stærkere koordination og bedre samarbejde, bør dette også afspejle sig i den måde, man vurderer og anerkender præstationer på. Hvis systemer til fx at måle og belønne performance er indrettet til at påskønne den enkeltes indsats, kan det let underminere koordineringen og få den enkelte (funktion) til at optimere egne mål – og skyde skylden på andre, hvis resultaterne udebliver. Modtræk til dette kan være at definere fælles ansvar for resultater samt etablere systemer, hvor man deler de økonomiske gevinster af gode fælles præstationer.

At belønne det tværfaglige samarbejde om kerneopgaven er også en måde at modvirke kassetænkning, hvor hver afdeling tænker mere på deres eget budget end på, hvad der er bedst for borgeren, brugeren eller patienten. En fælles tilgang til præstationsmålinger er særlig vigtig, når der er en høj indbyrdes afhængighed mellem de faggrupper og funktioner, der løser en opgave sammen.

"I stramme økonomiske tider oplever vi typisk særlig dårlig koordination og mere suboptimering. Der er brug for i endnu højere grad at tænke i fælles budgetter om fx et borgerforløb eller en patientgruppe. Det handler ikke kun om økonomi, men også om at opleve et fælles ansvar for det resultat, man skal skabe for og i stigende grad sammen med borgerne," siger Carsten Hornstrup.

”

Der er brug for i endnu højere grad at tænke i fælles budgetter om fx et borgerforløb eller en patientgruppe. Det handler ikke kun om økonomi, men også om at opleve et fælles ansvar for det resultat, man skal skabe for og i stigende grad sammen med borgerne.

Carsten Hornstup

3. Styrk de tværgående koordinationsfunktioner

Man kan også binde faggrupper og funktioner tættere sammen på tværs af organisatoriske skel ved at give nogen et særligt ansvar for dette. Det kan fx være brobyggere, ombudsmænd, forløbskoordinatorer eller andre former for "grænseoverløbere", der får til opgave at repræsentere et helhedsperspektiv på opgaveløsningen. Man skal dog være opmærksom på risikoen for, at sådanne tværgående koordinatore kan komme til at underminere den relationelle koordinering, fordi de enkelte faggrupper føler, at de så ikke selv behøver at bekymre sig om helheden.

En beslægtet vej at gå er at satse mere på mellemliderlaget og deres tværgående netværk. Selv om mange organisationer har tyndet ud i mellemliderne for at få en mere flad struktur, tyder undersøgelser på, at det styrker den relationelle koordinering, når den enkelte leder ikke har for stort et kontrolspænd. For så har den enkelte medarbejder ikke for langt til en leder, der ved, hvad der foregår i andre afdelinger (og på højere ledelsesniveauer). For at få mest muligt ud af denne strategi bør man således også sikre sig, at mellemliderne faktisk har muligheder for at mødes, dele viden og koordinere på tværs.

”
Måden, systemerne er skruet sammen på, er en mindst lige så stærk form for kommunikation, som når en leder siger, at samarbejde er vigtigt.

Hanne V. Moltke og Heidi Graff

4. Tilrettelæg arbejdet ud fra kerneopgaven

At tænke i "kerneopgave" betyder, at man vurderer opgaveløsningen ud fra, hvad der samlet set bedst skaber værdi for borgerne. Ved at tilrettelægge og tale om arbejdet ud fra dette perspektiv – i stedet for ud fra de enkelte faggruppers egen logik – signalerer man, at helhedstænkning og samarbejde står over faglige særinteresser. Metoder som lean har samme fokus på værdiskabelse og kan også bruges til at tilrettelægge arbejdet mere hensigtsmæssigt.

Helhedsorienteringen kan fx handle om, at man stiller skarpt på og krav til kvaliteten af alle overgange og overleveringer i et samlet borgerforløb. Det kan også indebære, at man ser fordomsfrit og fleksibelt på etablerede faggrænser og arbejdsdelinger. Det gælder i det daglige, hvor man kan give en hånd med uden for sit eget domæne, men kan også handle om at undersøge muligheder for og gevinster ved at bryde faggruppers monopol på bestemte opgaver.

5. Brug fælles systemer klogt

Koordination og kommunikation behøver ikke altid foregå ansigt til ansigt. Meget af den viden og information, der skal anvendes på tværs af faggrupper og funktioner, bliver i stigende grad delt via forskellige former for it-systemer. Det er i princippet let og billigt at forbinde folk og give dem en fælles platform at samarbejde på.

I praksis realiserer disse gevinster dog sjældent sig selv. De kommer kun, hvis systemerne er designet, så de understøtter en fælles opgaveløsning, og hvis de, der skal bruge dem, faktisk er indstillede på at samarbejde; teknologien kan lette vejen mod et fælles mål, men ikke selv skabe det.

Desuden har det ifølge Gittell vist sig, at mange digitale støttesystemer er gode til at dokumentere, men dårlige som en platform for kommunikation på tværs af faggrupper. Hun peger på, at gode it-systemer snarere skal ses som et supplement til end som en erstatning for mere personlige, interaktive samarbejdsformer.

Også fælles protokoller og standarder for, hvordan en opgave skal løses, kan understøtte samarbejdet. Det gælder fx patientforløbsbeskrivelser o.l. Den slags regler og rutiner kan ikke foregribe alt, hvad der kan ske i et forløb, men de kan aflaste samarbejdet, fordi parterne ikke behøver at genopfinde dets grundtrin fra gang til gang.

Det afgørende er, at kommunikationen er tilpas hyppig, veltimet, præcis og problemløsende – uanset ad hvilke kanaler den foregår.



Undervejs i udviklingen af teorien er det blevet klarere for mig, at man ikke kan ændre relationer blot ved at ændre strukturerne.

Jody Hoffer Gittell

6. Skab fora, hvor samarbejdet kan trives

Koordinationen mellem nære kolleger i samme faggruppe kan ofte foregå uformelt og spontant i løbet af arbejdsdagen. At etablere mødesteder på tværs af faggrupper og funktioner kræver derimod ofte en aktiv indsats.

Det kan fx være systematisk at bringe de personer sammen, der deler ansvaret for en vigtig opgave, og/eller at opmuntre til uformelle møder om sager, der går på tværs af organisatoriske skel (og ledelsesniveauer).

Som altid handler det om at afveje, hvem der skal mødes om hvad og hvor ofte, så man ikke "møder sig ihjel". Men erfaringen viser, at den tværgående koordinering ofte kan og skal hjælpes på vej af personlig kontakt mellem funktionerne, fordi det øger den gensidige respekt og højner parternes viden om hinandens bidrag til opgaveløsningen.

En mødestruktur og -kultur, der understøtter relationel koordinering, indebærer også, at man i planlægningen af større projekter og forandringer tidligt inddrager de relevante faggrupper – ikke kun hver for sig, men også sammen, så initiativernes betydning for helhed og samarbejde kan drøftes i fællesskab.

Også den fysiske indretning af arbejdspladsen kan have en betydning for, hvor godt samarbejdet trives. Har parter, der samarbejder, kort fysisk afstand til hinanden, så det er let at koordinere løbende i hverdagen? Er der tid og plads til at holde fælles møder? Deler man faciliteter som fx personalestue eller kantine, hvor man mødes mere uformelt? Den slags kan det være fornuftigt at overveje – ikke mindst når man alligevel bygger om, flytter rundt på eller nyindretter arbejdspladser.

Gode rammer er vigtige, men ikke nok

Strukturer har ikke kun betydning som formelle regler og rammer om arbejdet. De er også i sig selv med til at formidle organisationens kultur og værdier. Med Moltke og Graffs ord:

"Måden, systemerne er skruet sammen på, det vil sige, om de understøtter og tilskynder til samarbejde eller ej, er en mindst lige så stærk form for kommunikation, som når en leder siger, at samarbejde er vigtigt. Rammer og strukturer kommunikerer. Hvis de tilskynder til samarbejde og tværfaglighed, er der langt større chancer for, at det opstår."

Virkelige forandringer i samarbejdet skabes dog meget sjældent af regel- og strukturændringer alene. Man er ifølge Moltke og Graff også nødt til at forholde sig direkte til, hvordan samarbejde og relationer udspiller sig i praksis:

"Regler skaber rammerne, men forbliver hensigtserklæringer eller tomme formuleringer, hvis ikke de følges op og understøttes, eller hvis der ikke gribes ind ved kommunikativ adfærd, der går helt på tværs af rammer og regler."

Gittell er selv nået til samme konklusion:

"Teorien havde fra begyndelsen fokus på de organisatoriske strukturer, der fremmer eller hæmmer etableringen af samarbejde og netværk om opgaverne mellem faggrupper og funktioner. Disse strukturer er det stadig virkelig vigtigt at være opmærksom på. Men det er undervejs i udviklingen af teorien blevet klarere for mig, at man ikke kan ændre relationer blot ved at ændre strukturerne."

Teorien om relationel koordinering giver ingen præcise anvisninger på, hvordan man som leder skal gribe selve processen an i praksis. Dét vil altid afhænge af den sammenhæng, ændringerne indgår i. Hvordan fungerer samarbejdet i forvejen? Hvor brænder det på? Hvor mange skal involveres? Hvilken tilgang har organisationen til ledelse og samarbejde? Hvad er topledelsens dagsorden? Osv.

KAPITEL 5

Seks veje til relationel ledelse i praksis

Dette kapitel sammenfatter kort seks mulige hovedspor i ledelse af relationel koordinering. Det sker ved at lade Gittell, Hornstrup og Moltke & Graff diskutere muligheder og begrænsninger i de forskellige ledelsesmæssige veje til effektive samarbejdsrelationer.

De er ikke enige om alt, men formålet med kapitlet er heller ikke at sætte to streger under facit, men at inspirere ledere til at definere og følge den vej, der giver bedst mening i deres organisation.

1. Sæt produktive relationer på dagsordenen

Hvis man som leder vil arbejde med relationel koordinering i praksis, er et naturligt første skridt at få etableret en grundlæggende forståelse af tilgangen i organisationen. Hvad går det ud på? Hvorfor giver det mening for os? Hvordan skal vi i store træk gribe det an?

“Når folk på en arbejdsplads første gang hører om en tilgang, der fokuserer på ‘relationer’, kan de godt blive lidt forlegne, fordi det virker ‘uprofessionelt’ – som om det at arbejde handler om personlige forhold. Derfor er det vigtigt at understrege, at vi taler om relationer mellem professionelle roller og funktioner. Det handler ikke om, hvem der kan lide hvem. Sympati, venskaber eller ligefrem kærlighed på jobbet er da dejligt, men det er ikke nødvendigt for at arbejde godt sammen. Det er gensidig respekt til gengæld. Respect is powerful!”

Sådan forklarer Gittell selv nødvendigheden af at introducere tankesættet bag relationel koordinering ordentligt.

Også Carsten Hornstrup fremhæver, hvor afgørende det er at få præsenteret teoriens og tilgangens rationale:

“Relationel koordinering handler om, hvorvidt vi har produktive relationer – ikke om vi generelt har det godt med hinanden. Hele afsættet er en konkret opgave, vi skal løse sammen. Teorien hjælper os med at spørge: Har vi den nødvendige grad af samarbejde for at gøre det effektivt, produktivt og med den ønskede kvalitet?”

Moltke og Graff er enige og mener derfor, at relationel koordinering er en slags delmængde af begrebet social kapital; at det ret præcist svarer til det aspekt af social kapital, der kaldes “samarbejde om kerneopgaven”.

Uanset hvordan man sætter “det relationelle” på dagsordenen, handler det om at spore organisationen ind på, hvordan man kan spille hinanden gode, det vil sige lette andre parter bidrag til at nå et fælles mål til gavn for borgerne. Med Moltke og Graffs ord:

“Vi er så vant til i den offentlige sektor at tage udgangspunkt i de faglige professioner, når vi tilrettelægger arbejdet. Udfordringen er at få både ledere og medarbejdere til i stedet at rette blikket mod, hvordan man sammen kan skabe resultater for og med borgerne. Dét er ikke det hurtige fix, det nogle gange præsenteres som. Man skal hellere betragte det som kulturudvikling – en nyt mind-set, man er nødt til at få masseret godt ind i organisationen, før man kaster sig ud i alle mulige forskellige indsatser for et bedre samarbejde.”

2. Find ud af, hvor skoen trykker

Det er nok de færreste offentlige arbejdspladser, som direkte savner spørgeskemaer, der måler på alle mulige forhold. Ledelsevaluering, trivselsmåling, APV, social kapital-undersøgelser mv. Alligevel mener både Gittell og Hornstrup, at en kvantitativ kortlægning af den relationelle koordinering kan have stor værdi, mens Moltke og Graff hellere vil gå dialogbaseret mod det samme formål: at få tegnet et troværdigt billede af arbejdspladsens styrker og udfordringer, når det gælder relationer og samarbejde.

Selv om målemetoden oprindeligt er udviklet til forskningsbrug, har den vist sig også at kunne bruges som et nyttigt afsæt for dialog- og forandringsprocesser. Stadig flere organisationer bruger ifølge Gittell måleredskabet til at tegne et øjebliksbillede, som organisationen kan spejle sig i.

Gittell understreger, at hvis man bruger målemetoden, skal det ikke være som en facitliste over gode eller dårlige præstationer, men netop til at give et snapshot af samarbejdssituationen. Et billede, man ifølge Gittell nok også godt kunne stykke sammen, hvis man i stedet gennemførte en række interview. Men hun vurderer, at man med målingen ofte opnår en særlig troværdighed, fordi alle i organisationen har deltaget eller i hvert fald haft mulighed for at bidrage.

Moltke og Graff er mere skeptiske over for spørgeskemamethoden:

“Problemet med den slags målinger er, at man får skabt langt flere data, end man kan få noget ud af at snakke om. Lige meget hvor mange opfølgings- og dialogprocesser man gennemfører, matcher det aldrig det hjerteblood, folk har investeret i at svare. Ofte føler folk ikke rigtig, at målingen bliver brugt til noget. Nogle gange kan man opnå mere brugbar information på en time med den rigtige dialog i fx en personalegruppe – også fordi folk her hører hinandens udsagn og kan reflektere direkte over dem,” siger de.

”
Sympati, venskaber eller ligefrem kærlighed på jobbet er da dejligt, men det er ikke nødvendigt for at arbejde godt sammen. Det er gensidig respekt til gengæld.

Jody Hoffer Gittell

Carsten Hornstrup er en af de danske konsulenter, der flittigt har anvendt måling af relationel koordinering i forandringsprojekter i både kommuner og regioner. Han er enig i, at mange målinger er spild af tid, fordi de ikke bliver fulgt hurtigt og præcist op og/eller ikke er forankret ordentligt i ledelsessystemet.

“Kortlægningen af samarbejdsrelationerne må ikke bare blive endnu en ny rutinemåling og endnu et datasæt. Det skal gennemføres i den relationelle koordinerings ånd, så tallene bruges til at indlede samtaler, ikke til at afslutte dem. Ofte er der i udviklingsprocesser brug for ‘et fælles tredje’, alle parter kan samles om. Det netværkskort, målingen fører frem til, har efter min erfaring netop den funktion. Ikke mindst i ledelsesteamet er det virkelig nyttigt, og det er ofte ledernes øjne, det er allervigtigst at åbne,” siger han.

En anden værdi ved målingen er ifølge Hornstrup, at den gør det sværere for ledere, der klarer sig dårligt, at smygge sig udenom:

“Når alle har bidraget til at skabe et troværdigt billede af kritisk svage samarbejdsrelationer om en vigtig borgeropgave, er det svært ikke at handle på det,” siger han og understreger, at man ikke ud fra teorien kan afgøre, præcis hvilken form for intervention der så er brug for.

3. Kig åbent på relationer og kommunikation

Uanset om man vælger at gennemføre en egentlig måling, kan man bruge teorien om relationel koordinering til at give sit samarbejde et serviceeftersyn.

De syv kendetegn ved god relationel koordinering er så enkle, at man let kan bruge dem til at gennemlyse ens eget samarbejde i hverdagen:

Har vi en klar fælles kerneopgave? Deler vi viden tilstrækkelig godt til at løse den? Respekterer de involverede parter hinandens bidrag til opgaven? Og er vores kommunikation tilstrækkelig hyppig, veltimet, præcis og konstruktiv til, at vi kan koordinere mange parter samarbejde tilstrækkelig effektivt?

Ofte vil alene dialogen om disse spørgsmål kunne bidrage både til en fælles diagnose af samarbejdets problemer og styrker – og være med til at bringe gode ideer til forbedringer op til overfladen.

Gittell peger således på, at det at tale fokuseret og konkret om sine samarbejdsrelationer i sig selv udgør *“en virkelig stærk og enkel form for relationel intervention”*. Man kan selvfølgelig også vælge at gribe dette arbejde mere systematisk an ved fx at bruge lean eller nogle af de mange andre metoder til at analysere og forbedre arbejdsgangene i en organisation.

”

Kortlægningen af samarbejdsrelationerne må ikke bare blive endnu en ny rutinemåling og endnu et datasæt. Det skal gennemføres i den relationelle koordineringsånd, så tallene bruges til at indlede samtaler, ikke til at afslutte dem.

Carsten Hornstrup

4. Styrk rammerne om relationel koordinering

Næsten alle formelle, fastlagte rammer om opgaveløsningen har betydning for vilkårene for at samarbejde godt og effektivt. Med Gittells ord:

“Strukturer kan både svække og styrke den relationelle koordinering – afhængig af hvordan de bliver udformet og implementeret. Det er en vigtig del af en leders rolle at sikre sig, at alle strukturer så vidt muligt understøtter godt samarbejde.”

Det kan fx indebære, at man overvejer, hvilke af de seks interventioner, der er nævnt i kapitel 4, som det er fornuftigt og muligt at arbejde med:

Nogle rammer ligger urokkeligt fast; de skal i hvert fald rokkes fra et højere niveau. Men Gittell understreger, at dét aldrig bør være en undskyldning for ikke at gøre, hvad man kan inden for sit eget ledelsesrum:

“Man kan faktisk gøre meget som førstelinjeleder. Typisk har man ret stor indflydelse på, hvem man ansætter, og hvordan man støtter og coacher dem i hverdagen gennem feedback og supervision. Ofte har man en vis indflydelse på belønning – og i hvert fald anerkendelse – af gode fælles præstationer. Man kan som regel også præge mødestrukturen og -kulturen på ens egne møder. Desuden kan man være med til at etablere standarder og normer for, hvordan folk samarbejder på tværs,” siger hun.

Rekrutteringen er også det første, Moltke og Graff nævner:

“Vi bør begynde i højere grad at rekruttere efter den ekstra faglighed, at man foruden at være dygtig til sit fag samtidig skal evne at indgå i et samarbejde og give plads til andre. Det handler ikke bare om empati helt generelt; man skal på netop sit eget faglige felt være god til at gøre andre til relevante bidragsydere til en fælles kerneopgave. At lykkes sammen forudsætter, at de, der skal samarbejde, har en kombination af stærke kommunikative og faglige kompetencer,” siger de.

Også styrkelsen af de tværgående koordinationsfunktioner ser de som en vigtig måde at forbedre rammerne om den relationelle koordinering:

“Mellemlederne har stor betydning for samarbejdet. Det betaler sig at investere i dem og sørge for, at de er gode til at kommunikere med hinanden og skabe netværk. I komplekse organisationer er det afgørende at sikre både sammenhængskraft og læringsrum mellem ledelseslagene. Man får ikke brudt en silokultur, hvis ikke der er nogen, der virkelig formår at lede til siden.”

Gittells teori fokuserede oprindeligt meget på, hvordan man kan ændre relationer ved at forbedre strukturer og rammer, men i dag er hun opmærksom på, at bevægelsen lige så godt kan gå den anden vej:

“Når man sætter ind for at forbedre relationerne, får det ofte folk til selv at foreslå nye, nødvendige ændringer i strukturer og rammer. ‘Vi må invitere dem med, som er vigtige, men aldrig dukker op.’ ‘Vi må ændre vores it-systemer, så vi bedre kan kommunikere med de pårørende’ osv. På den måde bliver strukturerne selvindlysende, og ingen behøver at implementere dem oppefra,” siger hun.

Selv om der typisk er et vist ledelsesmæssigt spillerum, er der også punkter, hvor man som leder er nødt til at rette blikket mod højere ledelseslag. Det vil sige lede opad ved at efterspørge strukturændringer på områder, der ligger uden for ens eget ledelsesrum.

“Typisk har man som førstelinjeleder ikke selv kontrol over de overordnede styringssystemer, fx hvem der bliver holdt ansvarlige for hvilke resultater. Man kan eksempelvis i nogle situationer befinde sig i et konkurrenceforhold til en anden afdeling, fordi

”

Når man sætter ind for at forbedre relationerne, får det ofte folk til selv at foreslå nye, nødvendige ændringer i strukturer og rammer. På den måde bliver strukturerne selvindlysende, og ingen behøver at implementere dem oppefra.

Jody Hoffer Gittell



En lille, dominerende gruppe kan blokere for mange positive forandringer. Det er ledelsen nødt til at gøre noget aktivt ved, ellers mister relationel koordinering al troværdighed.

Carsten Hornstrup

man ikke sammen står til ansvar for fælles mål. Man kan have hver sine budgetter, selv om man arbejder med de samme borgere. Ofte er den slags systemer ikke engang underlagt ens egne chefer, men fastlagt på kommunalt, regionalt eller endda statsligt niveau – måske endda som en del af lovgivningen,” forklarer Gittell.

Det grundsynspunkt deler Moltke og Graff, men de peger alligevel på, at der er store forskelle i resultater mellem grupper, der er underlagt præcis de samme strukturelle rammebetingelser.

5. Udøv et personligt, relationelt lederskab

Det ligger fjernt fra filosofien i relationel koordinering, at “ledelse” er én persons værk. At skabe relationel koordinering er i sig selv “ledelsesproduktion”, og dét involverer i høj grad også medarbejderne. Alligevel lægger både Gittell, Hornstrup og Moltke & Graff afgørende vægt på den *særlige rolle*, personer med et formelt ledelsesansvar kan spille.

Hornstrup har da også valgt at berige Gittells teori med et stærkere fokus på ledelsesrelationernes betydning for den relationelle koordinering:

“Resultatet af alle vores målinger viser, at der er en tydelig sammenhæng mellem den enkelte faggruppes bidrag til den relationelle koordinering og relationen mellem disse faggrupper og deres nærmeste leder eller ledelse. Ledelsen har meget stor betydning for, at der bliver etableret fælles mål på tværs af organisationen, og at alle faggrupper bliver involveret i og respekteret for deres bidrag til kerneopgaven.”

Han lægger også vægt på, at tillid og sammenhæng i ledelses-systemet er en forudsætning for, at det samme kan skabes ude i frontlinjen. Ledelsen skal med andre ord selv kunne agere og fremstå koordineret og formå at skabe sammenhæng på tværs af organisatoriske skel:

“Det, ledelsen ikke kan blive enige om at samarbejde om, lykkes også sjældent blandt medarbejderne. Man kan godt nå et stykke vej med medarbejderne alene, men folk begynder efterhånden at prioritere noget andet, hvis ikke ledelsen tydeligt bakker indsatserne op. Eksempelvis kan en lille, dominerende gruppe blokere for mange positive forandringer. Det er ledelsen nødt til at gøre noget aktivt ved, ellers mister relationel koordinering al troværdighed,” understreger Hornstrup.

En vigtig del af at udøve et relationelt lederskab er at tage sin rolle som kulturskaber meget alvorligt.

“Det handler om strategisk kompetence og om kulturarbejde i hverdagen. Det falder nogle ledere helt naturligt. De er gode til at få folk med sig og give medarbejdere et bredere udsyn end lige den opgave, de selv sidder med. De går foran og sikrer sig, at den nødvendige helhedsorientering er til stede; at man som noget helt naturligt overvejer, hvordan ens eget arbejde påvirker andres muligheder for at lykkes med den fælles opgave,” siger han.

Gittell er ikke i tvivl om, hvad det som minimum kræver af ledere at være gode rollemodeller for relationel koordinering:

“Først og fremmest, at lederne er ydmyge og ikke tror, at de styrer det hele. De skal vide, at deres job er virkelig at forstå og understøtte det arbejde, der udføres i frontlinjen – hvor de måske aldrig selv har arbejdet. De skal erkende, at der er masser af viden, de ikke har, som andre i organisationen besidder. Opfattelsen af lederen som en helt, der ved altting, kan være meget hæmmende for at realisere relationel koordinering,” siger hun.

Relationelt lederskab opfattes nogle gange som noget “blødt” og konsensusorienteret. Det er helt forkert. For dels skal ledelsen have et knivskarpt fokus på produktive relationer; samarbejdet skal levere hårde resultater. Det kræver, at man som leder er tydelig – også om alt det, der ikke er til forhandling. Dels skal man turde tage de konfrontationer, der er nødvendige, for gøre op

med vaner, interesser – eller personer – der spærrer for den ønskede samarbejdskultur. Med Moltke og Graffs ord:

“Lederen har en stor diskursiv magt i at definere, hvad der er godt samarbejde. Man kan som leder være med til at definere samarbejdet positivt ved den måde, man selv møder andre på, og afgrænse det negativt ved at skride ind over for adfærd, der ikke er i orden. Eksempelvis hvis man oplever, at folk ikke efterlever fælles beslutninger eller ikke gør, hvad de kan, for at spille andre gode. Den slags samtaler er der desværre en del ledere, der har svært ved at tage.”

6. Styrk de relationelle lederkompetencer

Spørgsmålet er, hvad det kræver af lederne at udøve et relationelt lederskab – og dermed, hvad de nuværende ledere skal tilpasse sig, og hvilke ledere organisationen skal være på udkig efter i fremtiden. Gittell er ikke i tvivl om, at det er noget andet end traditionelle bureaukratiske lederdyder:

“Forskere og konsulenter understreger altid, hvor vigtigt lederskab er for at gennemføre organisatoriske forandringer. Men når disse forandringer indebærer grundlæggende ændringer i roller og relationer, kræver det mere end blot lederskab i klassisk forstand. Det kræver ukonventionelle ledere, der er i stand til at opbygge gensidige relationer med – og mellem – andre på kryds og tværs i hele organisationen. De helt nye måder at lede på er man som øverste ansvarlige ledelse nødt til at bakke sine ledere op i,” siger hun.

Carsten Hornstrup formulerer sin profil af den dygtige relationelle leder sådan:

“Det er de ledere, der virkelig er optaget af og har den dybe indsigt i, hvordan man får mennesker med – både med hovedet og med hjertet. De forstår betydningen af at informere og involvere andre. De arbejder typisk mere med visioner end med målstyring. De lader folk selv være med til at opfinde de mål, de skal gå efter.”

Hans erfaring er, at den slags ledere typisk er meget lidt konflikt-sky. De er tættere på deres folk i hverdagen og hurtige på bolden, når der er brug for dét:

“De kan lettere spørge tidligt ind til problemer og uønsket adfærd. Hvis man som leder er længere væk, går der nemt for lang tid. En leder, der styrer efter målsætninger, venter typisk og ser, om medarbejderne lever op til målsætningerne og følger op, hvis de ikke gør det. De dygtige relationelle ledere arbejder mere proaktivt og præventivt, så de tager konflikterne i opløbet. De tøver ikke med at handle på den indsigt, de får i hverdagen.”

For Gittell fylder egenskaber som ydmyghed, evnen til at lytte, respekt for andre og viljen til at sætte sig ind i deres perspektiv meget i billedet af den kompetente relationelle leder. Og hun går et skridt videre:

“Det er vigtigt, at man har en baggrund, der gør en i stand til virkelig at forstå organisationens kerneopgave. Det er bedst at rekruttere folk, der har prøvet at arbejde i frontlinjen – eller i det mindste har viljen og evnen til at sætte sig ordentlig ind i dette. De skal have en ægte forståelse for kompleksiteten og udfordringerne i det arbejde, folk udfører hver dag. Nogle kalder det servant leadership – det udtryk kan jeg faktisk meget godt lide,” siger hun.

”

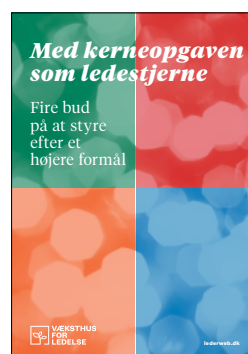
Det er bedst at rekruttere ledere, der har prøvet at arbejde i frontlinjen – eller i det mindste har viljen og evnen til at sætte sig ordentlig ind i dette.

Jody Hoffer Gittell

Læs mere om ledelse af relationel koordinering

- Jody Hoffer Gittel: Effektivitet i sundhedsvæsenet – samarbejde, fleksibilitet og kvalitet, Munksgaard, 2012.
- Carsten Hornstrup og Mikkel Pilgaard Madsen: Ledelse af Relationel Koordinering – i offentlige organisationer, TURBINE Business, 2015.
- Carsten Hornstrup og Thomas Johansen: Strategisk relationel ledelse, Dansk Psykologisk Forlag, 2013.
- Hanne V. Moltke & Heidi Graff: Social kapital i organisationer. Ledelse, kommunikation og samarbejde, Dansk Psykologisk Forlag, 2014.
- Hanne V. Moltke & Heidi Graff: Social kapital i aktion. Veje til samarbejde om kerneopgaven. Dansk Psykologisk Forlag, 2015.
- Peter Hasle m.fl.: Ledelse med social kapital, L&R Business, 2010.
- Videncenter for Velfærdsledelse: Brobyggerne. Erfaringer fra ti projekter om ledelse af fremtidens velfærd, 2014.
- BrancheArbejds miljøRådet Finans / Offentlig Kontor & Administration: Kom videre med social kapital. Udfordringer, erfaringer og praktiske redskaber, 2013.
- KL og Forhandlingsfællesskabet: Styrk samarbejdet om kerneopgaven, styrksamarbejdet.dk.
- Relational Coordination Research Collaborative, rrcr.brandeis.edu.

Andre publikationer fra Væksthus for Ledelse



Med kerneopgaven som ledestjerne
Fire bud på at styre efter et højere formål



Pas på trinnet!
Nye opgaver og faldgruber, når du skifter ledelsesniveau

Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på lederweb.dk.

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

- Solvejg Schultz-Jakobsen, sekretariatschef, KL, (formand)
- Bodil Otto, forbundsformand, HK Kommunal, (næstformand)
- Signe Friberg Nielsen, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Jens Kragh, direktør, FTF-K
- Britta Borch Egevang, direktør, Djøf
- Marianne Brinch-Fischer, forhandlingschef, KL
- Hjalte Aaberg, direktør, Region Hovedstaden
- Per Ullerichs, kommunaldirektør, Rødovre Kommune
- René G. Nielsen, chef for Læring, Hedensted Kommune



Ledelse er (også) en holdspørt

Fem kendetegn ved velfungerende ledelsesteam i kommuner og regioner



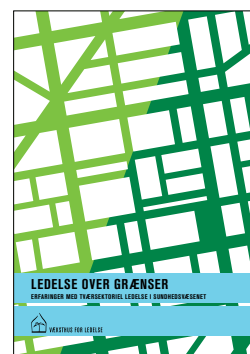
Sammenhængskraft - i virkeligheden

Beretninger om, hvad der skaber fælles fodslag mellem ledelse-niveauerne i regioner og kommuner



De skjulte velfærdsreserver

Viden og visioner om offentlig ledelse med social kapital



Ledelse over grænser

Erfaringer med tværsektoriel ledelse i sundhedsvæsenet

Alle publikationer kan hentes og bestilles gratis via lederweb.dk.

Relationel koordinering

– ledelse af et effektivt samarbejde

Godt samarbejde på tværs af funktioner og faggrupper bliver stadig vigtigere for at kunne løse velfærdsopgaverne effektivt.

Denne publikation præsenterer hovedpunkterne i teorien om relationel koordinering, som meget enkelt beskriver, hvad der kendetegner godt samarbejde om en fælles opgave.

Teorien er formuleret af den amerikanske ledelsesforsker Jody Hoffer Gittel, der i publikationen giver sine bud på, hvad ledere kan bruge den til i praksis. Det samme gør tre af de danske konsulenter, der har arbejdet videre med hendes tilgang.

Publikationen er især henvendt til ledere i første række, men kan læses på alle ledelsesniveauer. Dens formål er at inspirere flere til at drøfte og håndtere en vigtig ledelsesopgave, næsten alle offentlige ledere står over for: at lede effektivt samarbejde om en fælles opgave.

Bag projektet står Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.