



🕒 5 min. 👁 📌 11-10-2013

# Få mere for mindre med relationel koordinering

Når vi arbejder sammen og har opgavens mål for øje, leverer vi en bedre service til borgerne. Men hvordan skaber du som leder den form for samarbejde? Det løfter ledelses- og organisationskonsulent Bo Vestergaard sløret for her.

## Skribentinfo



### [Bo Vestergaard](#)

Ledelsesrådgiver, foredragsholder og forfatter til "Fair proces - fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger" og "Relationel koordinering i praksis – Metoder til bedre beslutninger og samarbejde på tværs"

**P**roducer mere, servicér flere, øg kvaliteten og brug færre penge. Det er alle velkendte vilkår for ansatte og ledere i den offentlige sektor. Alligevel hænger produktiviteten ifølge regeringens produktivitetskommission stadig i bremsen, og det bliver ikke bedre af, at arbejdsstyrken skrumper de kommende år.

Men det er faktisk muligt både at øge produktiviteten, kvaliteten af kerneydelsen og de ansattes arbejdsglæde på én og samme tid. Det kræver, at man tager den amerikanske professor Jody H. Gittells teori om relationel koordinering til sig. Og gør sig umage med både at stille diagnosen – hvor er der brug for relationel koordinering – og afklare, hvilken behandling, der er brug for.

## Artikelserien fra Videncenter for Velfærdsledelse

[Jacob Torfing: Vi har brug for nye pejlemærker](#)

[Per Christiansen: Tag ansvar for overgangene](#)

[Christian Bason: Problemløsning med designattitude](#)

[Betina W. Rennison: Sådan mestrer du ledelsens paradokser](#)

[Bo Vestergaard: Få mere for mindre med relationel koordinering](#)

### Det er relationel koordinering

Kort fortalt handler det om koordinering og kommunikation i arbejdsprocesser, som går på tværs af faglige funktioner, afdelinger og organisationer. Teorien er særlig relevant for arbejdsprocesser, der er præget af (1) gensidig afhængighed mellem de fagprofessionelles udførelse af opgaveløsningen, (2) en høj grad af uforudsigelighed og (3) tidspres.

Relationel koordinering defineres i teorien som; "Relationel koordinering er (med afsæt i din faglige funktion) at kommunikere og handle med henblik på at integrere egen opgaveløsning ind i den store opgaveløsning." Det handler altså om at se sine opgavers betydning i forhold til den samlede ydelse til borgeren.

Der er grundlæggende to tilgange til koordinering:

1) I princippet behøver vi ikke at tale sammen for at koordinere. Vi kan følge formelle og uformelle procedurer for arbejdsgangene, der automatisk koordinerer overgangene mellem de enkelte faglige funktioners opgaveløsning. Denne koordinering kan være af varierende kvalitet.

2) Nogle gange bliver vi nødt til at tale sammen om, hvordan vi koordinerer klogt i en specifik sammenhæng. Det kan være en ændring i patientens tilstand, elevens adfærd eller andre uventede problemer i arbejdsprocessen, der foranlediger behovet. Her kommer det relationelle perspektiv ind: Vi kommunikerer med hinanden for at skabe en klog integration af vores respektive – men gensidigt afhængige – arbejdsopgaver. Sammen skaber vi en samlet set velkoordineret ydelse af høj kvalitet.

"Relationel koordinering" har fokus på begge koordinerings-tilgange. Kilde: [www.fairproces.dk](http://www.fairproces.dk)  
(<http://www.fairproces.dk>)

### Der er der brug for relationel koordinering

Det er imidlertid ikke alle tværgående arbejdsprocesser, hvor niveauet af relationel koordinering er væsentlig for ydelsens kvalitet og produktivitet. Hovedspørgsmålet for lederen er derfor: Hvordan

identificerer du en arbejdsproces, hvor der er brug for en højere grad af relationel koordinering?

Du kan starte med at forholde dig til, om arbejdsprocessen lever op til de tre grundkriterier for behovet for relationel koordinering: a) gensidig afhængighed, b) uforudsigelighed og c) tidspres. Hvis det er tilfældet så kan arbejdsprocessen tjekkes op i forhold til nedenstående syv punkter ved koordinering og kommunikation.

**1. Fælles mål:** Overvej om de ansatte ser og praktiserer målet for egen opgaveløsning ind i et overordnet mål på tværs af funktioner, siloer (afdelinger) og organisationer. Eller om de primært er orienteret mod at efterleve målene for egen funktion alene. Det har betydning for incitamentet til at kommunikere problemløsende, når der opstår komplikationer og uventede hændelser.

**2. Fælles viden:** Overvej i hvor høj grad de ansatte forstår, hvordan deres egen løsning af opgaven har betydning for de øvriges opgaveløsning. Eller har de primært alene blik for deres egen funktion uden forståelse af sammenhængen med andres opgaveløsning og/eller helheden. Det har betydning for evnen til at kommunikere rettidigt til de rigtige mennesker - særligt når der sker noget uforudsigeligt.

**3. Gensidig respekt:** Vurder i hvor høj grad de ansatte føler, at andre faggrupper respekterer deres arbejde, som et led i den store opgaveløsning. Eller ser andre faggrupper ned på denne funktion. Det har betydning for lysten til aktivt at kommunikere og koordinere med hinanden om ydelsen på tværs af statusforskelle.

**4. Problemløsende kommunikation:** Når der opstår et problem, fx når der sker noget uforudsigeligt, der bryder rutinen, kan ansatte reagere på to måder. Enten ved at løse problemet sammen eller ved at skyde skylden på andre. Overvej, hvad dine medarbejdere gør.

**5. Hyppig kommunikation:** Du skal overveje om kommunikationen mellem medarbejderne i arbejdsprocessen er tilstrækkelig hyppig til, at de bliver i stand til at handle rettidigt og klogt. Eller om de enten kommunikerer så hyppigt, at det forstyrrer driften eller så sjældent, at vigtige informationer ikke videregives rettidigt.

**6. Rettidig kommunikation:** Overvej, om kommunikationen er tilstrækkelig rettidig til, at de ansatte kan nå at handle klogt, eller om den kommer for sent eller tidligt.

**7. Korrekt information:** Det er også nødvendigt at vurdere om den information, de ansatte giver til hinanden undervejs i arbejdsprocessen er korrekt, så det er muligt at koordinere klogt, eller om den ofte er faktisk forkert.

### Huskeliste til relationel koordinering

Hvis du beslutter dig for at øge den relationelle koordinering og dermed styrke kerneydelsen, skal du skabe arbejdsprocesser, der understøtter relationel koordinering.

Inden du beslutter dig for, hvordan du øger den relationelle koordinering, kan du med fordel starte med at lægge dig fast på, hvilken af følgende tre veje, du ønsker at gå til opgaven på:

- 1) Ledelsen alene udformer, beslutter og udmelder en konkret løsning, som skal understøtte relationel koordinering i arbejdsprocessen.
- 2) Ledelsen sætter ramme og retning for den fremtidige arbejdsproces og fremsætter en eller flere påtænkte løsninger og involverer medarbejderne i at kvalificere og udvikle løsningerne til en konkret arbejdsproces.
- 3) Ledelsen sætter alene ramme og retning for den fremtidige arbejdsproces og får de relevante frontlinemedarbejdere til at analysere, udvikle og afprøve en konkret arbejdsproces.

Det kan sjældent anbefales at bruge den første. Hvis du vælger nummer to eller tre, skal du kunne lede en involverende proces, som ender ud med at etablere arbejdsprocesser, der understøtter hyppig, rettidig, præcis og problemløsende kommunikation om et fælles mål, der samtidig skaber fælles viden og gensidig respekt.

Det kan du fx gøre ved at bruge følgende huskeliste:

1. Identificer en konkret arbejdsproces (borger- eller patientforløb), hvor du tror kvalitet og produktivitet vil styrkes ved mere relationel koordinering.
2. Sæt rammer og retning for innovationsprocessen.
3. Involver medarbejderne i at analysere den nuværende arbejdsproces.
4. Involver medarbejderne i at udvikle en arbejdsproces, der understøtter relationel koordinering.
5. Involver medarbejderne i at afprøve den nye arbejdsproces.
6. Forklar dit rationale bag at godkende, revidere og afvise konkrete løsningsforslag i punkt 4 og 5.
7. Vedtag den endelige proces og forklar rationale bag den endelige proces.
8. Juster økonomiske incitamenter, officielle procedurer mv. så de understøtter relationel koordinering i arbejdsprocessen.

Læs mere på [www.fairproces.dk](http://www.fairproces.dk/) (<http://www.fairproces.dk/>), hvor du gratis kan downloade den uddybende artikel "Ledelse af upopulære forandringer og hverdagens innovation med fair proces" samt en 6-siders intro til forskningsresultaterne bag teorien om relationel koordinering.

## Videncenter for Velfærdsledelse

Videncenter for Velfærdsledelse giver ordet til en række forskere, politikere og topledere fra den regionale og kommunale verden samt fagbevægelsen for at sætte gang i en diskussion om fremtidens velfærdsledelse.

De vil komme med bud på styring, ledelse af faglighed, ledelse på tværs, politikerrollen, toplederrollen mv. under overskriften "Fremtidens velfærdsledelse". Der vil være en ny artikel med skarpe holdninger her på Lederweb.dk en gang om måneden i de kommende måneder.

