VÆKSTHUS FOR LEDELSE



1 min. 08-10-2020

Relationel koordinering: Sådan kommer du i gang

Stærkere tværgående samarbejde skaber værdi for borgere og patienter. Relationel koordinering er et godt afsæt, men teorien skal videreudvikles for at passe til mere komplekse opgaver, og der skal mere fokus på ledelsesopgaven, siger en førende dansk konsulent på området.

Skribentinfo



Kirstine Hougaard
Konsulent
KL



Clemens Ørnstrup Etzerodt
Konsulent
Danske Regioner



Tom Bjerregaard
Specialkonsulent
FOA

At løse opgaver sammen kan være vanskeligt – ikke mindst, når der er flere faggrupper involveret, og især hvis disse faggrupper kommer fra forskellige organisatoriske søjler. At få tværfagligt og tværgående samarbejde til at fungere effektivt kræver en særlig ledelsesmæssig bevågenhed.

En af de tilgange til tværgående samarbejde, mange kommuner og regioner har stiftet bekendtskab med, er teorien om relationel koordinering, som er udviklet af Jody Hoffer Gittell.

Ny artikelserie om ledelse af samarbejde på tværs
Væksthus for Ledelse udgav i 2016 publikationen Relationel koordinering – ledelse af et effektivt samarbejde. Den præsenterede den amerikanske forsker Jody Hoffer Gittells teori om, hvad der kendetegner godt samarbejde om en fælles opgave og gav en række bud på, hvordan teorien kunne bruges af ledere i danske kommuner og regioner. Det har mange af dem siden gjort – på forskellige måder, for teorien anviser ikke én bestemt vej til bedre tværgående samarbejde.

Det er baggrunden for denne serie på fem artikler, der præsenterer nogle af erfaringerne fra det hidtidige arbejde med relationel koordinering i kommuner og regioner.

Serien henvender sig til ledere på arbejdspladser, der allerede har beskæftiget sig med relationel koordinering, men kan læses af alle, der interesserer sig for ledelse af samarbejde på tværs.

Artikelserien er en udløber af projektet Relationel koordinering i praksis, der er gennemført i regi af Væksthus for Ledelse.

Læs også: Værktøj: Styrk dit teams relationelle koordinering

Relationel koordinering – kort fortalt

Relationel koordinering er en empirisk funderet teori om, hvordan man bedst muligt kan koordinere et samarbejde om en fælles opgave. Teorien blev i første omgang udviklet ud fra erfaringer med tværfagligt samarbejde i flyselskaber og på hospitaler, men grundprincipperne er så enkle og almene, at de vil være relevante for næsten alle former for samarbejde mellem forskellige fag og funktioner.

Fokus på relationer og kommunikation
I teorien om relationel koordinering har et godt samarbejde to dimensioner, der er tæt forbundne: relationer og kommunikation.

Relationers kvalitet beskrives ud fra tre elementer:

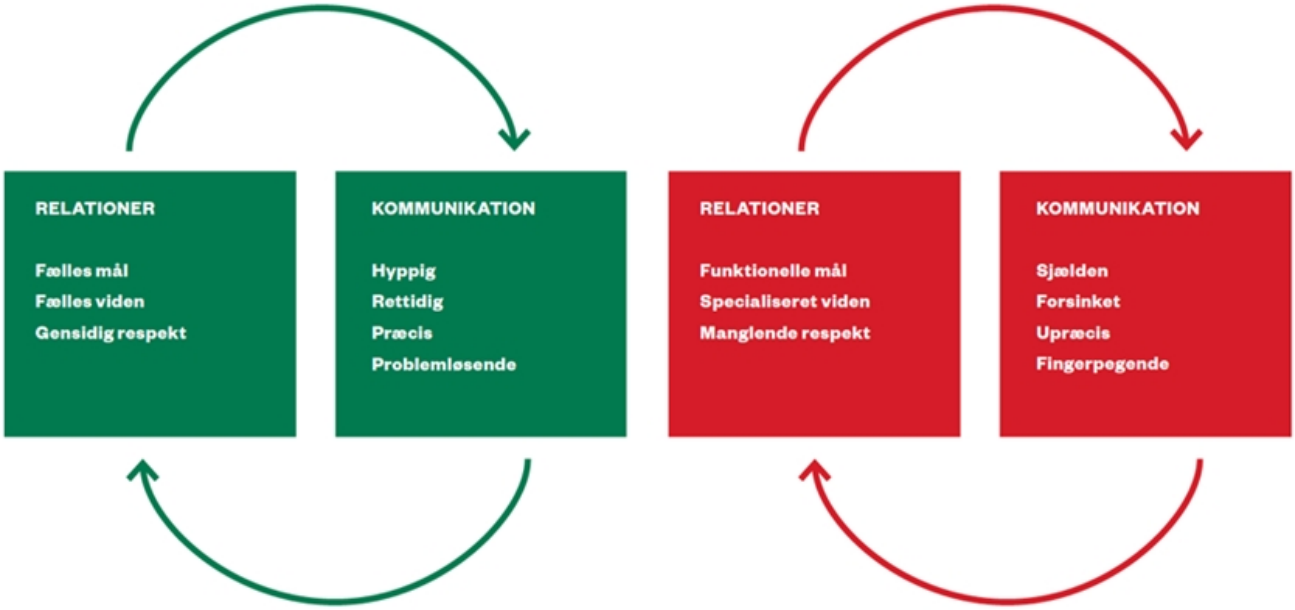
- Fælles mål: Arbejder de involverede parter ud fra en fælles opfattelse af og et fælles mål med opgaveløsningen?
- Fælles viden: Kender og forstår de involverede parter hinandens faglighed, opgaver og vilkår?
- Gensidig respekt: Anerkender de involverede parter hinandens faglighed og bidrag til den fælles opgaveløsning?

Parternes indbyrdes kommunikation kan vurderes ud fra to sæt af kriterier:

- Hyppig og rettidig: Kommunikeres der tilstrækkeligt ofte, og får parterne informationerne i tide til, at de kan bruge dem i deres arbejde?
- Præcis og problemløsende: Kommunikeres der forståeligt og konstruktivt med henblik på at løse opgaven (og ikke blot for at placere skyld og ansvar)?

Det er en afgørende pointe i teorien, at relationer og kommunikation gensidigt påvirker og forstærker

hinanden – både positivt og negativt – som det er vist i figuren:



Figur: Den positive og den negative spiral i relationel koordinering

Teorien siger i udgangspunktet ikke noget om, præcis hvordan man som organisation skal arbejde med at fremme den relationelle koordinering. Men den lægger naturligt op til, at man kan gøre det på tre niveauer:

- Analytisk – dvs. til at kortlægge, hvilke samarbejdsrelationer der er nødvendige for at løse en given opgave, samt hvor stærke disse relationer aktuelt er. Det kan fx gøres ved forskellige former for måling af den relationelle koordinering.
- Normativt – dvs. ved at formulere fælles idealer og principper for, hvordan man vil samarbejde, herunder hvad der skal kendetegne relationer og kommunikation.
- Strukturelt – dvs. ved at skabe rammer, der understøtter den relationelle koordinering. Det kan fx være politikker, incitamenter, it-systemer, samarbejdsfora, kompetenceudvikling, rekruttering mv.

Disse tilgange til arbejdet med relationel koordinering er grundigere beskrevet i Væksthus-publikationen Relationel koordinering. I de kommende artikler i denne artikelserie ser vi nærmere på, hvordan forskellige arbejdspladser konkret har grebet udfordringen an.

Behov for at styrke teorien

Carsten Hornstrup, direktør i konsulentvirksomheden Joint Action Analytics, har arbejdet længe og systematisk med relationel koordinering i både teori og praksis. Han har udgivet flere bøger om tilgangen og har fungeret som konsulent på området for mere end 50 store og små projekter i kommuner og regioner. Derfor har vi bedt ham om kort at fremhæve nogle af de vigtigste udfordringer med at anvende teorien i praksis.

Han er overordnet set ikke i tvivl om, at relationel koordinering har været en stor inspirationskilde for mange offentlige organisationer. Teorien har været en hjælp til at begrebsliggøre og visualisere de organisatoriske og praktiske udfordringer med at skabe sammenhængende indsatser over for borgerne.

"Men vi må også erkende, at modellen har brug for en række tilpasninger og nyudviklinger for at fungere godt i praksis," siger Carsten Hornstrup og peger især på tre områder, hvor teorien med fordel kan styrkes:

1. Fra specifikke opgaver til vilde problemer

Den oprindelige teori om relationel koordinering bygger ifølge Carsten Hornstrup på en virkelighed, der på vigtige punkter er forskellig fra det tværfaglige og tværgående samarbejde, der er typisk i den kommunale og regionale virkelighed.

"Meget af samarbejdet om borgere med komplekse sociale, psykiske eller fysiske udfordringer er svært at afgrænse entydigt. Der indgår måske 10-20 skiftende faggrupper i et langstrakt forløb over flere år. Det kræver noget andet end at drive en effektiv lufthavn eller en operationsgang, hvor man skal koordinere relativt veldefinerede, gentagne opgaver," forklarer Carsten Hornstrup.

Han peger blandt andet på, at disse opgaver ofte er så organisatorisk komplekse, at der ikke på forhånd kan etableres ét klart fælles mål med arbejdet. Der vil altid være flere samtidige mål, som godt kan være i indbyrdes konflikt. Nogle kalder sådanne problemer for wicked eller vilde, og dem er den klassiske relationelle koordinering ikke skabt til at håndtere, vurderer Carsten Hornstrup.

Læs også: Hvor relationel er din ledelse?

2. Fra faste relationer til flygtige samarbejder

Teorien lægger op til, at samarbejdet foregår mellem et antal faggrupper eller funktioner, der indgår i nogenlunde faste indbyrdes relationer og kommunikerer løbende. Men det billede passer ifølge Carsten Hornstrup kun på en mindre del af det tværgående samarbejde i kommuner og regioner.

"For det første er samarbejdsmønsteret i komplekse sager svært at sætte på formel. Min erfaring er, at næsten ingen ledere på forhånd er i stand til at tegne et nogenlunde præcist kort over alle de parter, der skal samarbejde – eller hvilke af de mange relationer der er de vigtigste", siger han og fortsætter:

"For det andet er mange af relationerne kortvarige; man har måske kun kontakt med hinanden i to gange 45 minutter i forbindelse med konkrete sager, og mange sagsbehandlere indgår måske i 40 team. Det gør det mindre oplagt at fokusere på det løbende samarbejde. Til gengæld er det vigtigt, at organisationen er god til at få de mange ad hoc-samarbejder til at fungere."

Af blandt andet disse grunde foretrækker Carsten Hornstrup i dag at bruge relationel kapacitet som

betegnelse for videreudviklingen af teorien til også at omfatte de mange kontekster, hvor opgaven er nærmest umulig at planlægge på forhånd. Relationel kapacitet skal opbygges over tid, så faggrupperne deler viden og får en god fornemmelse af, hvad de andre kan bidrage med. Men det er først, når en konkret opgave dukker op, at der er brug for hyppig, rettidig og præcis kommunikation og mulighed for at formulere et fælles mål med den konkrete opgave.

Læs også: Sætter du borgeren i centrum med din ledelse?

3. Fra selvbærende principper til aktiv ledelse

Ifølge Carsten Hornstrup har ledelsens adfærd og rolle hidtil været fraværende i teorien om relationel koordinering. Det har i for høj grad været underforstået, at ledelsens opgave var at sikre en høj grad af relationel koordinering. Efter mere end fem år i felten er det blevet tydeligt for ham som konsulent, at netop ledernes adfærd har meget stor betydning for medarbejdernes mulighed for at lykkes i tværfaglige samarbejdskonstellationer.

For at få det mere systematisk belyst har han senest i samarbejde med fem kommuner gennemført et forskningsprojekt med særlig fokus på, hvilken ledelsesadfærd, der understøtter et godt tværgående samarbejde. Det kræver ifølge Carsten Hornstrup god ledelse på tre dimensioner:

- Rammesættende ledelse – så det står tydeligt for medarbejderne, hvad der er mål og strategi for samarbejdet, og hvad de selv skal bidrage med
- Engageret ledelse – hvor lederne selv bidrager aktivt og går foran med et godt eksempel på tværgående samarbejde – ikke mindst sammen med andre ledere
- Involverende ledelse – hvor lederne inddrager medarbejderne, giver dem mulighed for at bidrage og udviser respekt for deres kompetencer

"Det er tydeligt i vores undersøgelser, at lederne generelt er rigtig gode til involverende ledelse. Det ligger godt til mange velfærdsprofessionelle og har også fyldt meget på lederkurser på alle niveauer."

Det er på de to andre dimensioner af ledelse, at det ifølge Carsten Hornstrup ofte halter:

"Når man skal samarbejde på tværs af faggrupper og organisatoriske grænser, kræver det noget ekstra. Man er nødt til at 'blande sig i hinandens arbejde'. Hvis ikke lederne er knivskarpe på, hvorfor dét er vigtigt, og hvis ikke de presser på og selv foregår med et godt eksempel, så engagerer medarbejderne sig heller ikke i det for alvor," siger han.

Han efterlyser derfor, at der i kompetenceudvikling af ledere lægges endnu større vægt på betydning af rammesætning og personligt engagement i det tværgående samarbejde:

"Den form for samarbejde er komplekst, men det er noget af det, der virkelig fylder i velfærdsinstitutionernes hverdag og budgetter. Derfor bør vi sikre, at lederne er klar over, hvad der kræves af dem, og får den nødvendige træning i at praktisere det."

Tre gode råd

Carsten Hornstrups råd til ledere, der gerne vil i gang eller videre med relationel koordinering eller kapacitet, lyder i helt kort form:

1. Få overblik over samarbejdet
Sørg for at få et systematisk overblik over, hvilke samarbejdsrelationer der er vigtige i jeres opgaveløsning, og hvordan disse parter oplever samarbejdet. Det er de nemlig langt fra altid enige om. Jeg har endnu til gode at møde en kommune eller region, der på forhånd havde et præcist billede af samarbejdsrelationerne om fx udsatte borgere.

2. Tag udgangspunkt i borgernes behov
Tag udgangspunkt i de borgere, I skal samarbejde om, så det reelt bliver et helhedssyn på deres situation og behov, der styrer indsatsen. Der tales meget højtideligt om en fælles kerneopgave, men mange steder ender det i en kamp mellem forskellige fagligheders opfattelse af, hvad der er vigtigt for en bestemt borgergruppe, som man hverken spørger eller inddrager ordentligt.

3. Fokusér på din indflydelse
Vær bevidst om, at den enkelte leders rolle og råderum ændrer sig, når man for alvor begynder at samarbejde på tværs af organisatoriske og faglige grænser. Ofte bliver det individuelle ledelsesrum væsentligt mindre. Til gengæld bliver indflydelsesrummet større, fordi man som leder kan præge en samlet indsats, der rækker langt ud over ens eget domæne. Når det fungerer, kan det gøre ledelsesopgaven mere interessant og mindre ensom.

Sådan gør de andre

I de tre næste artikler i denne serie fortæller ledere og medarbejdere fra tre offentlige arbejdspladser, hvordan de har brugt tilgangen til at styrke deres tværgående samarbejde.

- I Varde Kommune har relationel koordinering i flere år været den fælles ramme om at styrke samarbejdet om særligt udsatte borgere. Det har været med til at forberede Varde Kommune godt på en mere helhedsorienteret beskæftigelsesindsats med afsæt i borgernes situation.
- På Odense Universitetshospital er det med et enkelt og konkret fokus på fælles opgaver lykkedes at ændre samarbejdskultur og daglige arbejdsgange mellem plejepersonale og terapeuter på en neurologisk afdeling.
- Hele Hedensted Kommune har i flere år arbejdet med at styrke samarbejdet på tværs af søjler og skel. Det slår blandt andet stærkt igennem i indsatsen over for børn og familier, der har brug for en sammenhængende indsats.

En afsluttende artikel forsøger at opsummere vigtig læring fra teori og praksis om ledelse af tværgående samarbejde.