



Artikelserie om ledelse af samarbejde på tværs

Relationel koordinering: Sådan kommer du i gang	2
Varde Kommune: Tværgående samarbejde kræver øvelse	8
Odense Universitetshospital: Fra dårligt samarbejde til fælles mindset.....	12
Hedensted Kommune: Borgerne skal opleve en velkoordineret indsats	16
4 ting vi har lært om ledelse af tværgående samarbejde	20

Bag artikelsamlingen står Væksthus for Ledelse og projektlederne:

Tom Bjerregaard, FOA

Clemens Ørnstrup Etzerodt, Danske Regioner

Kirstine Hougaard, KL

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.

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.

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:

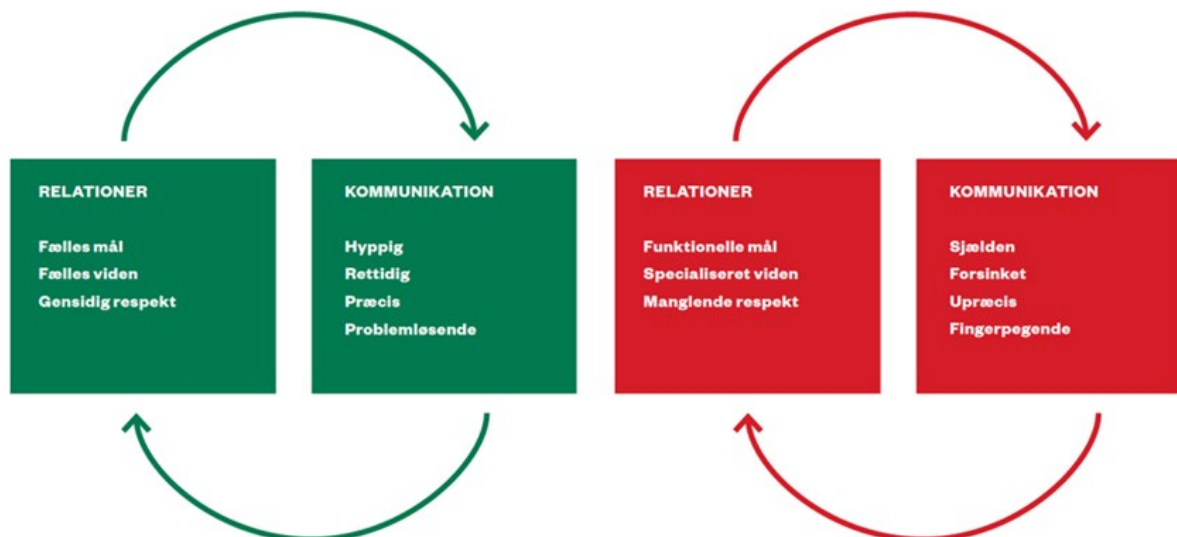
- Fælles mål: Arbejder de involverede parter ud fra en fælles opfattelse af og et fælles mål med opgaveløsningen?
- Fælles viden: Kender og forstår de involverede parter hinandens faglighed, opgaver og vilkår?

- 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: Kommunikerer der tilstrækkeligt ofte, og får parterne informationerne i tide til, at de kan bruge dem i deres arbejde?
- Præcis og problemløsende: Kommunikerer 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, incitament, it-systemer, samarbejdsfora, kompetenceudvikling, rekruttering mv.

Disse tilgange til arbejdet med relationel koordinering er grundigere beskrevet i Væksthus-publikationen "Relationel koordinering". 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.

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 samarbejds mønsteret 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.

3. Fra selv bærende 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 samarbejds-konstellationer.

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.

Varde Kommune: Tværgående samarbejde kræver øvelse

Relationel koordinering har 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.

Helt tilbage i 2016 var det tydeligt, at der i Varde Kommune var behov for en mere tværgående indsats for en række af de borgere, der står længst fra det ordinære arbejdsmarked: de aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere. Selvfølgelig arbejdede jobcenteret allerede en del sammen med de andre kommunale instanser, der har med disse borgere at gøre: Jobcenteret, Børn og forebyggelse, Social og handicap samt bostøtten. Men alle parter havde brug for at øve sig på at få det tværfaglige samarbejde til at fungere bedre.

Det blev afsættet for et fælles projekt, der skulle bygge på principperne om relationel koordinering. Det blev forankret i jobcentret med deltagelse af de øvrige afdelinger.

3 råd om tværgående samarbejde fra Varde Kommune

1. Lad arbejdet med relationel koordinering være behovsstyret, så i fokuserer på at løse et konkret, presserende problem. Den analyse er I nødt til at lave, før I går i gang.
2. Se det tværgående samarbejde som en læreproces. Målet er ikke at finde den perfekte løsning, men at øve sig på gradvis at opbygge kompetencer og kapacitet til et godt løbende samarbejde.
3. Få ledelsen til at sætte retning og rammer for det tværgående samarbejde. Uden tydelig opbakning, prioritering og forankring risikerer samarbejdet at drukne i hverdagens drift.

Med udgangspunkt i virkeligheden

Grundfilosofien i projektet var, at det ikke blot skulle være en fælles oplæring i teorien om relationel koordinering. Forløbet skulle være tæt knyttet til virkelige sager, som afdelingerne alligevel skulle løse i fællesskab. Der blev derfor udvalgt 14 komplekse borgersager og til hver af dem nedsat en gruppe med medarbejdere fra alle de afdelinger, borgeren var i berøring med. Grupperne mødtes løbende for at koordinere sagsbehandlingen og diskutere indsatserne for den pågældende borger.

Grupperne blev på en introduktionsdag præsenteret for de syv kendetegn ved godt tværgående samarbejde, der indgår i teorien om relationel koordinering. Derefter skulle hver gruppe vælge, hvilke af de syv kendetegn det var mest relevant at arbejde med i samarbejdet om den pågældende borger.

Efter tre møder i hver gruppe blev forløbene midtvejsevalueret – blandt andet ud fra skemaer, som medarbejderne havde udfyldt på forhånd. Her blev de hidtidige erfaringer udvekslet og diskuteret, gruppernes arbejde justeret og en række borgersager skiftet ud med nye.

Netop valget af sager viste sig at være en af projektets store udfordringer. En medarbejder udtrykte det tidligt i forløbet således:

"Sagerne skal helst være lige relevante for alle medarbejderne. Men da det er født som et jobcenterprojekt, kan det være svært for medarbejdere fra fx social- og handicapområdet at finde samme interesse i sager, hvor de ikke er i så hyppig kontakt med borgeren."

Fælles sprog og flere perspektiver

Blandt de ledere og medarbejdere, der har deltaget i projektet, er der ingen tvivl om, at arbejdet med relationel koordinering har gjort noget godt for det tværgående samarbejde.

"Vi arbejdede allerede til dels på tværs af afdelinger, men relationel koordinering har været med at udvikle denne praksis. Ved at vi som ledere har prioriteret projektet, er det blevet mere legitimt for medarbejderne at kontakte hinanden på tværs af afdelingerne, og det har styrket opgaveløsningen omkring den enkelte borger", forklarer en leder.

Flere ledere og medarbejdere vurderer, at relationel koordinering har været med til at skabe et fælles sprog for samarbejde på tværs af faggrupper og afdelinger. Samtidig har medarbejderne opnået en større forståelse for hinandens perspektiv og arbejdsmetoder – og dermed for de afgørelser, de øvrige afdelinger træffer i de pågældende borgersager.

"Vi ser nu i højere grad sagerne fra forskellige perspektiver og er blevet bedre til at tilpasse indsatsen efter borgerens behov og sagens kompleksitet", fortæller en medarbejder. Desuden oplever borgerne det positivt, at de ikke skal fortælle deres historie gentagne gange til alle de medarbejdere, de er i kontakt med.

Deltagerne fremhæver også værdien af den virkelighedsnære måde at øve sig i det tværgående samarbejde. Det er ikke noget, man kan lære på et kursus:

"Det har været godt, at vi har arbejdet med konkrete og realistiske borgersager i forhold til andre forløb, hvor man øver sig på tænkte opgaver. Det har gjort det langt mere konkret og brugbart", siger en af deltagerne.

Andre peger på, at ideen om "øvebaner" og "aktionslæring" har givet projektet et stærkt element af læring. Det har både ført til en fagprofessionel udvikling for den enkelte og åbnet for nye samtaler om, hvad der skal kendetegne et godt tværgående samarbejde.

Men projektet har også haft sine udfordringer undervejs. Ved den afsluttende evaluering af projektet blev det blandt andet konkluderet:

- At det er vigtigt på forhånd at definere, hvilke kriterier man skal udvælge sager på baggrund af. Sagerne skal have en vis kompleksitet, hvis det skal opleves meningsfuldt for alle at arbejde med relationel koordinering.
- At det ved udskiftning i medarbejdergruppen er vigtigt, at nye deltagere i samarbejdet bliver ordentligt introduceret til projektet og teorierne, så alle har det fælles fundament at stå på.
- At der skal prioriteres tid i at løbe arbejdet med relationel koordinering i gang i en i forvejen travl hverdag. Derfor er det afgørende, at ledelsen bakker projektet tydeligt op, og at det er godt forankret i alle afdelinger, der deltager.

En stærkere inddragelse af borgerne

Erfaringerne med at etablere et stærkere tværgående samarbejde har blandt andet vist sig værdifulde i Varde Kommunes videre arbejde med udsatte borgere. Her spiller relationel koordinering i dag blandt andet en rolle i den forenkling af beskæftigelsesindsatsen, der er kernen i kommunens beskæftigelsesplan frem til 2023. Et vigtigt element i planen er at styrke medarbejdernes kompetencer til "at medinddrage borgerne og skabe endnu mere rum til at lytte til og handle efter deres ønsker, behov og fortællinger."

På den måde har den relationelle koordinering fået en ekstra dimension, nemlig et bevidst borgerperspektiv, hvor man ikke blot skal samarbejde om borgerne, men i langt højere grad også med dem, forklarer en leder:

"Vi prøver først at lytte os ind på, hvad borgeren selv tænker og ser muligheder i. Herefter er det vores opgave som sagsbehandlere at forstå, analysere og iværksætte den strategi, der passer bedst ind i borgerens behov. Det kan fx være, at det er bedst at starte med familielivet, før vi fokuserer på det jobrettede og økonomien."

Belært af det første projekt er alle de involverede parter nu med til at udvælge sager, der egner sig til tværgående samarbejde; i denne omgang er målgruppen især unge med komplekse udfordringer.

Koordineret sagsbehandling

Grundprincippet i samarbejdet er en koordineret sagsbehandling. En ung med sociale udfordringer skal ikke først forholde sig til en sagsbehandler fra børneafdelingen, derefter én fra jobcenteret og til sidst en rådgiver fra socialområdet. I stedet mødes alle tre samlet og lytter til, hvad der er vigtigt for den unge, og sammensætter herudfra én fælles indsats.

På den måde arbejder de koordinerende sagsbehandlere sammen om de enkelte sager, der ellers ville være håndteret i tre forskellige afdelinger i kommunen, og borgerne får på den måde én samlet indgang til kommunen.

Der er i første omgang tale om et projekt, hvor der skal høstes erfaringer med den nye, mere borgerinddragende tilgang. De deltagende medarbejdere har været igennem fire kompetenceudviklingsdage for at blive klædt på til arbejde med den nye tilgang.

Odense Universitetshospital: Fra dårligt samarbejde til fælles mindset

Relationel koordinering behøver ikke at være raketvidenskab. Med et enkelt og konkret fokus på fælles opgaver er det lykkedes at ændre samarbejdskultur og daglige arbejdsgange mellem plejepersonale og terapeuter på en neurologisk afdeling.

På neurologisk afdeling på Odense Universitetshospital (OUH) oplevede man for år tilbage samarbejdsproblemer, dårlig kommunikation og konflikter mellem forskellige faggrupper, der blandt andet bundede i manglende respekt for og kendskab til hinanden. Efter en enkel, men fokuseret indsats, er billedet i dag et helt andet. Medarbejderne beskriver det som et nyt mindset, hvor man i højere grad spørger sig selv: Hvordan kan jeg gøre din hverdag nemmere?

Problemerne var mest udtalte mellem afdelingens plejepersonale (sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter) og en gruppe fysio- og ergoterapeuter, som ikke er en fast del af afdelingen, men kommer der ofte. Terapeuterne oplevede, at der ikke rigtig var "plads til dem" på afdelingen – hverken til deres redskaber eller til deres faglighed. Det dårlige samarbejde manifesterede sig også i en lav medarbejdertilfredshed.

Ønsket om at gøre noget ved samarbejdsproblemerne startede hos afdelingsledelsen på to neurologiske naboafdelinger. Den ene afdelingssygeplejerske Camilla blev introduceret til relationel koordinering af en kollega, som havde været til et foredrag med den amerikanske forsker Jody Gittel, der har udviklet teorien.

Med hjælp fra en intern udviklingskonsulent i regionen inviterede afdelingsledelsen medarbejderne på de to afdelinger til en temaaftemiddag om relationel koordinering. Her holdt konsulenten et oplæg om teorien og faciliterede en række dialoger mellem medarbejderne. Oplevelsen var, at dialogerne var værdifulde, men at teorien i sig selv måske ikke var helt så vigtig for medarbejderne, som lederne havde antaget.

3 råd om relationel koordinering fra OUH

- **Keep it simple.** Teorien om relationel koordinering er ikke indviklet. Som leder kan man sagtens selv formidle og oversætte den til egne forhold.
- **Gør det muligt at praktisere de gode intentioner.** Det er let at blive enige om et bedre samarbejde, men også vigtigt at fjerne barriererne for det i praksis.
- **Vær vedholdende.** At ændre kultur og mindset sker ikke på en eftermiddag. Indsatsen skal holdes ved lige, fornyes og videreudvikles for at opleves relevant.

Camilla og hendes lederkollega følte da heller ikke rigtig, at afdelingen kom ordentligt i gang med at arbejde med relationel koordinering. Og da der samtidig havde været en del udskiftning i medarbejdergruppen, besluttede Camilla og den nye leder for terapeuterne, Lene, at relancere processen med en ny temadag.

Her valgte de to afdelingsledere selv at stå for en kort introduktion til teorien. De satte også selv rammen for medarbejdernes dialog med en række enkle spørgsmål, der knytter sig direkte til deres hverdag og opgaveløsning, fx "Hvad er hver især jeres eget bidrag til, at patienten får den bedst mulige pleje og behandling?" og "Hvor meget ved du om din tværfaglige kollegas arbejde og opgaver?"

"Vi fandt hurtigt ud af, at teorien ikke er særlig indviklet. Man behøver ikke nødvendigvis andre til at formidle den. Det vigtige er at relatere relationel koordinering meget direkte og konkret til medarbejderne hverdag", siger Camilla.

Det skal gøres let at samarbejde

I forlængelse af temaeftermiddagen fik afdelingen ændret på en række arbejdsgange, som havde gjort det svært at inkludere terapeuterne mere og tidligere i patientforløbene. Det gælder blandt andet følgende tre ændringer:

- Sygeplejerskerne kan gå direkte til terapeuterne for at få dem til at tilse patienterne – uden at bede en læge om en henvisning. Det betyder, at terapeuterne er inddraget tidligere, og samarbejdet om patienterne kommer derfor hurtigere fra start.
- Terapeuterne er med til morgenkonference på afdelingen, så deres input til behandling og patientforløb kommer med tidligt i arbejdet.
- For at fastholde fokus på et godt tværfagligt samarbejde har afdelingen ændret praksis ved introduktion af nye medarbejdere. Nyansatte sygeplejersker følger således med en fysio- eller ergoterapeut i et par timer for at få et indblik i deres arbejde og bidrag til opgaveløsningen.

Det erklærede formål med at arbejde med relationel koordinering var at få øget trivsel, bedre samarbejde og kommunikation samt færre konflikter mellem faggrupperne. Det er

blevet understøttet af ændringerne i tilrettelæggelsen af arbejdet. Faggruppernes kendskab til hinanden er styrket, og der er skabt bedre rammer for at bruge og supplere hinanden i hverdagen.

"Man kan godt komme til at glemme de gode hensigter fra temadagene i en til tider hektisk hverdag. Derfor er det vigtigt, at man som leder gør det så let som muligt at samarbejde", siger Camilla.

Håndterer selv uenigheder

Der lyder da også generelt stor ros fra medarbejderne til ledelsen for at have været drivkraft bag den positive udvikling i samarbejdsklimaet.

"Relationel koordinering har givet medarbejderne et fælles sprog for det tværfaglige samarbejde og ikke mindst fælles forståelse af, hvad det konkret betyder i deres arbejde. De ved, at de har et fælles mål, som alle bidrager med hver deres for at nå. Det betyder kort sagt, at terapeuterne og plejepersonalet føler sig på samme hold", fortæller Camilla.

De færreste medarbejdere bruger begrebet relationel koordinering i dagligdagen. De beskriver typisk forandringen som "et ændret mind set": Hvordan kan jeg gøre din hverdag nemmere?

"Medarbejderne er blevet bedre til at acceptere faglige uenigheder og har opbygget en procedure for at løse dem. Hvis der fx er uenighed om en patients behandling eller forløb ved morgenkonference, tager medarbejderne selv ansvar for at lave undersøgelser, tale med patienten og de pårørende og så drøfte det igen med lægen senere på dagen. På den måde løser medarbejderne selv eventuelle konflikter; det er sjældent nødvendigt at inddrage os som ledere", siger Lene.

Det gode samarbejdsklima er da også blevet bemærket af patienterne. Tilbagemeldingerne er meget positive. Patienterne oplever, at plejepersonalet og terapeuterne supplerer hinanden, og at der er en god stemning blandt medarbejderne.

"I sidste ende har alle ansatte på afdelingen samme mål: En så god patientbehandling som muligt. Så selv om udgangspunktet var bedre trivsel, har det virket ekstra motiverende for medarbejderne, at de tydeligt kan se, at deres bedre samarbejde har konkrete positive konsekvenser for patienterne", siger Camilla.

Hold gryden i kog

Arbejdet med relationel koordinering startede som en mulig løsning på samarbejdsvanskeligheder, men har siden fået et bredere fokus. Afdelingen holder fortsat temadagen en gang årligt, men i takt med det forbedrede samarbejds klima har temadagene nu også mere faglige spørgsmål på programmet. På den måde er ambitionsniveauet i arbejdet med relationel koordinering gradvist blevet øget:

"Det er vigtigt at fastholde fokus på indsatsen over tid og at sørge for, at den bliver ved med at være interessant og relevant. Det gælder fx på temadagen om at skabe nogle gode rammer, sikre interessante input til dialogen samt om at blande medarbejderne godt, så dagen også i sig selv bidrager til at øge det indbyrdes kendskab", siger Lene.

Hedensted Kommune: Borgerne skal opleve en velkoordineret indsats

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.

Da teorien om relationel kapacitet blev kendt i Danmark, var Hedensted er en af de kommuner, der hurtigt tog den til sig. Ofte er det ildsjæle, der bærer den slags nye ideer ind i deres eget hjørne af organisationen, men her var det en strategisk beslutning fra topledelsen. Det var især det tværfaglige samarbejde om komplekse borgerforløb, kommunen havde erkendt skulle forbedres – blandt andet som følge af en række sager, hvor det ikke havde fungeret godt nok.

Derfor blev alle ledere med personaleansvar introduceret til teorien og bedt om i et spørgeskema at vurdere deres samarbejdsrelationer med andre ledere: Hvor vigtig er netop denne relation for, at du kan udføre dit arbejde – og hvor godt fungerer den?

I de relationer, der var vigtige, men ikke velfungerende, blev lederne bedt om venligt at invitere deres medpart til en åben snak om samarbejdet.

Processen førte til flere aha-oplevelser. Det blev tydeligt, at det ikke altid var begge ledere i en relation, der anså samarbejdet for vigtigt – eller nødlidende. Og mange ledere fik en god anledning til at tage samarbejdet op til revision. En af de deltagende ledere erindrer det således:

”Den kortlægning af svaghederne i vores samarbejds mønstre blev et godt fundament for en snak, som ellers kunne have været svær at tage.”

Siden har de enkelte forvaltninger arbejdet videre med tilgangen ud fra deres behov, men topledelsen har også fastholdt et fælles fokus på indsatsen, blandt andet ved et fælles seminar om det tværgående samarbejde for alle lederne. Desuden har kommunen valgt at

understøtte samarbejdet med en højere grad af budgetmæssig fleksibilitet, så den enkelte afdeling ikke bliver straffet økonomisk for at bruge kræfter på "andres" opgaver.

3 råd om tværgående samarbejde fra Hedensted Kommune

- Vær som leder opmærksom på din funktion som rollemodel. Gå foran, og vis medarbejderne, at det er i orden at agere mere fleksibelt og søge fælles løsninger på tværs.
- Del de succeshistorier, hvor en koordineret indsats virkelig har gjort en forskel for borgerne. Det er med til at bære kulturændringen igennem.
- Hav et vedholdende og systematisk ledelsesfokus på det tværgående samarbejde, fx ved at have fælles ledermøder, hvor det er på dagsordenen.

Mange fagligheder i spil

Et af de områder, der er nået langt i implementeringen af tankerne bag relationel kapacitet, er Læring, der i dag omfatter alle børn og unge. Her er tværfaglig kapacitet et vigtigt princip, blandt andet i den samarbejdsmodel, der bruges, når et barn og en familie har brug for en sammenhængende og helhedsorienteret indsats; det vil ofte være i forbindelse med en børnefaglig undersøgelse.

"Når flere afdelinger har en sag med samme borger, så skal de arbejde sammen i stedet for kun at fokusere på problematikken inden for deres egen faglighed. På den måde skal borgeren deltage i færre møder og forholde sig til færre instanser – og vi undgår at vælte familien med alle mulige modsatrettede krav." Chef for Læring, Marianne Berthelsen

I sådanne sager samler kommunen derfor et tværfagligt koordinationssteam, der mødes og afstemmer deres samarbejdsrelationer og roller inden det første møde med familien. Der vil ofte deltage syv-otte fagpersoner, der vil borgerne det bedste – ud fra hver deres forskellige faglige perspektiv.

Via det indledende møde får alle fagpersoner en bedre forståelse af, hvad der er den fælles opgave i samarbejdet, og kendskab til, hvad de hver især kan bidrage med. Målet er ikke at finde løsninger for familien, men at ruste medarbejderne til at lytte til familiernes ønsker og behov og have forudsætningerne for at kunne samarbejde med dem om at lave en god plan – familiens plan.

"På den måde får vi koordineret indsatsen, så deltagerne ikke kun har blik for løsninger inden for egen faglighed. En af gevinsterne er, at vi er blevet bedre til at fokusere på familiens samlede situation." Chef for Læring, Marianne Berthelsen

Teamet arbejder således sammen ud fra en såkaldt familieplan, der samler alle aktiviteter, indsatser og planer omkring familien, og som dermed giver alle parter et godt overblik. Ånden i samarbejdsmodellen er, at familien hele vejen igennem skal føle sig understøttet, lyttet til og taget alvorligt.

Et langt sejt træk

Marianne Berthelsen lægger vægt på, at det har været en krævende kulturændring at opbygge et stærkt tværgående samarbejde, og det er et ledelsesmæssigt fokus, der fortsætter. I arbejdet med at samle hele læringsområdet til ét område i 2019 har hun i høj grad gjort brug af tankegangen bag relationel kapacitet.

"For alle parter har der være tale om at investere tid og kræfter i at opbygge en stærkere relationel kapacitet – i forventning om, at det ville give resultater hen ad vejen." Chef for Læring, Marianne Berthelsen

Det har blandt andet krævet en vedholdende ledelsesindsats at overbevise alle ledere og medarbejdere om nødvendigheden af at bruge relativt mange ressourcer på at samles om en enkelt sag – og se værdien i at lade deres egen faglighed udfordre og berige af andres. En leder erindrer sin indledende tvivl således:

"Min skepsis gik på, hvorvidt gevinsterne står på mål med tidsforbruget. Men jeg må erkende, at det at sidde sammen gør, at man bliver åben over for løsninger, man ikke selv havde set ud fra sit eget perspektiv. Hertil kommer, at det er nemmere at række ud til en anden afdeling, når man har været til møde sammen og ved, hvem man skal have fat i."

Andre ledere peger på, at den mere forpligtende model for det tværgående samarbejde har øget den gensidige forståelse og respekt for, hvorfor andre tænker og handler som de gør – i stedet for at man sidder med følelsen af, at de "ødelægger" problemløsningen.

Marianne Berthelsen vurderer også, at det forstærkede samarbejde øger borgernes tryghed, fordi de ved, at fagpersonerne er fuldt informerede om sagen og har tænkt sammenhængende over indsatsen sammen med familien. Det aflaster borgerne, at de

Vigtigt at holde gryden i kog

For at fastholde det nødvendige fokus samler Marianne Berthelsen hver 3. måned alle decentrale ledere til et fælles møde, hvor der kan udvikles ideer og deles erfaringer med det tværfaglige samarbejde. Møderne er med til at forebygge, at samarbejdet drukner i hver enkelt afdelings egne driftsopgaver.

På de fælles ledermøder fortæller lederen af det specialiserede børne- og ungeområdet fx om deres tilbud – og om principperne i myndighed/udfører-samarbejdet.

"Manglede kendskab til hinanden og til samarbejdsstrukturene har givet anledning til frustrationer, fx blandt skolelederne. Når vi nu styrker kendskabet, er det i høj grad med til

at forebygge konflikter og sikre en bedre forståelse mellem de forskellige faggrupper og områder, der arbejder med samme kerneopgave.” Chef for Læring, Marianne Berthelsen.

Ledermøderne har også været brugt til at drøfte og udvikle nye strategier på henholdsvis børn og unge- og skoleområdet. Begge strategier er tydeligt forankret i tankegangen om relationel kapacitet, hvor det tværfaglige samarbejde om kerneopgaven vægtes højt.

Et eksempel er oprettelsen af et såkaldt ”handleteam”, der består af en familiekonsulent, en PPR-psykolog og en lærer fra en specialklasse. Hvis en skole oplever et barn, der ikke trives, sendes handleteamet ud til skolen. Teamet foretager en helhedsvurdering af barnets og familiens situation og kan intervenere både i klassen og i hjemmet samt yde sparring til de fagprofessionelle.

”Det har været en meget lærerig proces for lederne, og handleteamet har givet gode resultater. En vigtig forudsætning for succesen er i mine øjne, at vi allerede havde arbejdet intensivt med at implementere relationel kapacitet som en grundlæggende tankegang på området.” Chef for Læring, Marianne Berthelsen

Ifølge hende bliver de næste store ledelsesudfordringer dels at vedligeholde og udvikle samarbejdet til i endnu højere grad at være mere end koordinering, dels at styrke samarbejdet ud af eget område – dvs. med andre forvaltninger i kommunen og med regionen.

Samarbejdet med beskæftigelsesområdet er allerede formaliseret. Et fokusområde lige nu er balancen mellem intensiv behandling til småbørnsfamilier og behovet for at holde *planen for aktivering*.

”I disse forløb er der behov for at fritage forældrene fra den aktivering, som de ellers ville være forpligtede til gennem jobcenteret. Her har vi brug for at kunne sætte os ned sammen og finde fleksible løsninger, som alle parter kan leve med.” Chef for Læring, Marianne Berthelsen.

4 ting vi har lært om ledelse af tværgående samarbejde

Samarbejdet på tværs af kommuner og regioner er og bliver afgørende for at skabe sammenhængende og effektive forløb for borgerne. Et Væksthusprojekt har undersøgt erfaringerne med relationel koordinering og opsummerer her de fire vigtigste råd til lederne.

Mange har de seneste år været stærkt optaget af, hvordan de bedst kan koordinere den tværgående indsats for borgere, som er i kontakt med mange forskellige dele af den offentlige sektor. Patienter med komplekse behandlingsforløb, ledige, der er langt fra arbejdsmarkedet og børn og familier i udsatte positioner - for blot at nævne nogle af de udfordringer, det er svært at sætte på en enkel formel.

I et projekt under Væksthus for Ledelse har vi fulgt tre organisationer i deres bestræbelser på at styrke det tværgående samarbejde. De har alle tre taget afsæt i teorien om relationel koordinering, men har arbejdet med den på forskellige måder:

- I Varde Kommune har relationel koordinering i flere år har 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. [Læs mere her.](#)
- 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. [Læs mere her.](#)
- I Hedensted Kommune har hele kommunen i flere år arbejdet med at styrke samarbejdet på tværs af søjler og skel. Det er blandt andet slået stærkt igennem i indsatsen over for børn og familier, der har brug for en sammenhængende indsats.

Vi fremhæve fire erfaringer, som vi håber, andre ledere kan få glæde af, når de skal løfte kvaliteten af det tværgående samarbejde – uanset om de bruger teorien om relationel koordinering som udgangspunkt eller ej.

Det helt overordnede indtryk er, at der potentielt er meget stor værdi i velfungerende koordinering på tværs, men at det ikke er noget, der opstår og lever af sig selv.

1. Lad virkelighedens udfordringer styre indsatsen

Selv om de fleste kender betydningen af det tværgående samarbejde, kan det i praksis nogle gange opleves som en "forstyrrelse" af den daglige drift. Når alle har travlt med at løse "egne opgaver", er det særlig vigtigt, at samarbejdet på tværs har et klart formål og opleves nyttigt og nødvendigt. Ellers er der en betydelig risiko for, at det får anden prioritet – eller løber ud i sandet.

En måde at gøre samarbejdets værdi tydelig på er at lade det styre af den udfordring, I er nødt til at løse i fællesskab, fx en bestemt type af komplekse borgersager. Hver faggruppe vil det bedste for borgerne, og ved at tage udgangspunkt i borgernes situation og behov, får I et fælles mål, alle kan forstå, bakke op om og bidrage til.

Du skal kunne begrunde og konkretisere samarbejdets formål, så alle kan se værdien af at engagere sig i det.

2. Skab overblik over samarbejdet

Et vigtigt første skridt, når I skal arbejde sammen om en fælles kerneopgave, er at få klarhed over, hvilke samarbejdsrelationer der er vigtige i jeres opgaveløsning, og hvordan disse parter oplever samarbejdet. Det er der nemlig langt fra altid enighed om. Forskningen i relationel koordinering viser, at det ofte er de stærkeste faggrupper, der oplever samarbejdet som velfungerende.

Teorien om relationel koordinering er blandt andet bygget på målinger, hvor deltagerne i et samarbejde vurderer vigtigheden og styrken af deres relationer. Det kan i nogle tilfælde være nødvendigt, men vil også ofte være tids- og ressourcekrævende. I kan sagtens gå mere pragmatisk til værks og fx tale det tværfaglige samarbejde grundigt igennem på et ledermøde eller en workshop for ledere og medarbejdere. Ofte vil det give et godt billede af, hvor der er vigtige samarbejdsflader, som kan og bør forbedres.

Som leder kan "keep it simple" være en god strategi. Stort anlagte projekter kan være tunge at løbe i gang. Hvis I starter småt og enkelt, kan I senere skrue op for indsatsen på områder, hvor der viser sig at være behov for det, fx en mere systematisk kortlægning af samarbejdsrelationerne.

3. Opbyg relationel kapacitet

Samarbejde om komplekse borgerforløb er ofte langstrakt og involverer mange personer, der måske kun mødes og arbejder sammen i korte tidsrum. Derfor kan det være svært at

etablere meget faste og veldefinerede samarbejdsrelationer. Det handler i højere grad om, at man som organisation er god til at få de mange ad hoc-samarbejder til at fungere.

Det kræver, at man gradvis opbygger en stærk relationel kapacitet. Det vil sige en stærk orientering mod den fælles opgaveløsning og en tilsvarende adfærd, hvor de enkelte faggrupper respekterer hinanden og bidrager aktivt til at løse problemer og finde nye løsninger. På den måde har man et beredskab til at handle sammen, når behovet viser sig.

Der er mange måder, man som leder kan understøtte den løbende opbygning af relationel kapacitet. En af dem er systematisk at fastholde orienteringen mod det fælles på fx leder- og personalemøder. En anden at indarbejde det tværgående perspektiv i hverdagens arbejds gange, så faggrupper får en tættere føling med hinandens opgaver.

4. Vis vejen, og fjern forhindringerne

Tværgående samarbejde kræver, at man engagerer sig i hinandens arbejde i en fælles sags tjeneste. Det kan bogstavelig talt opleves grænseoverskridende, at andre "blander sig" i ens opgaver – og at man selv skal udfordre andres rutiner.

Her er du rollemodel for medarbejdernes adfærd. Hvis du ikke i både tale og handling aktivt viser, at det tværgående er vigtigt, er det svært at få andre til at gå en ekstra kilometer. Det handler ikke bare om at sætte klare mål og motivere medarbejderne, men også om at opbygge gode relationer til lederkolleger og samarbejdspartnere i andre faggrupper og funktioner.

Endelig må man som leder være klar til at udfordre strukturelle barrierer for et godt samarbejde på tværs. Det kan fx være økonomiske incitament, der fremmer suboptimering, eller den måde, man har indrettet arbejdspladsen eller arbejdsdagen på.