

# EN INTRODUKTION TIL RELATIONEL KOORDINERING



BO VESTERGAARD

## ABSTRACT: AN INTRODUCTION TO RELATIONAL COORDINATION

*Produce more! Make it better! Spend less! And do it all at the same time! These demands may sound familiar and yet impossible to fulfill. However, the evidence-based theory „Relational Coordination“ suggests that it may indeed be possible to get it all. The article gives an introduction to the theory of relational coordination and the evidence from professor Gittell’s studies. The article ends by introducing how to design change processes that set out to improve relational coordination. This latter part is based on the author’s involvement in 11 relational coordination intervention projects in Denmark and the award-winning practical theory „Fair process“.*

Servicér flere! Øg kvaliteten! Brug færre penge! For ansatte og ledere i frontlinjen på danske hospitaler og i kommunale serviceydelser er det et velkendt vilkår. Alligevel er produktiviteten fortsat for lav ifølge regeringens produktivitetskommission. Det har betydning for vores levestandard fremover, specielt når vi må forvente, at der om få år er flere udenfor end indenfor arbejdsstyrken. Vi bliver altså færre til at servicere og forsørge flere for relativt færre penge.

Men hvad nu, hvis det er muligt at øge produktiviteten og kvaliteten af kerneydelserne og de ansattes arbejdsglæde? På én og samme tid?

Jeg vil præsentere jer for dette tiårs potentielt mest indflydelsesrige teori indenfor ledelse og organisering af kerneydelserne i den offentlige og private sektor. Teorien hedder relationel koordinering og er baseret på kvalitative og kvantitative studier af flere tusinde arbejdsprocesser indenfor privat service, hospitaler og ældrepleje. Teorien er væsentlig for praktisk ledelse i produktions- og

servicevirksomheder såvel som af en række offentlige velfærdsydelser. Forskeren bag teorien er den amerikanske professor Jody Hoffer Gittell.

Først introducerer jeg kort til teoriens praktiske fokus, hvorefter jeg introducerer centrale teoretiske begreber og dynamikker. Dernæst præsenterer jeg nogle af forskningsresultaterne bag relationel koordinering. Til sidst præsenterer jeg et beslutnings- og procesdesign for ledelse af forandringer, der har til formål at udvikle arbejdsprocesser, der øger relationel koordinering.

## TEORIENS PRAKTISKE FOKUS

Teoriens praktiske fokus er koordinering og kommunikation i arbejdsprocesser, som går på tværs af faglige funktioner, afdelinger og endda organisationer. Arbejdsprocesser, som tilsammen skaber produkter og ydelser til borgere og kunder. Teorien er (særlig) relevant for arbejdsprocesser, der er præget af:

- Gensidig afhængighed mellem de fagprofessionelles udførelse af opgaveløsningen
- En høj grad af uforudsigelighed
- Tidspres.

## HVAD ER KOORDINERING, OG HVAD HAR DET MED RELATIONER AT GØRE?

Koordinering er i denne sammenhæng: integration af opgaver, der tilsammen frembringer en ydelse til en kunde eller borger. Ydelsen kan fx være en type af patientforløb, et afklaringsforløb for en sygemeldt borger, en virksomheds samlede værdikæde med salg, fremstilling, forsendelse og vedligehold af et produkt.

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, kundens krav, driftsstop i produktionsprocessen eller andre uventede problemer i arbejdsprocessen, der foranlediger behovet. Her kommer det relationelle perspektiv ind: Vi kommunikerer med hinanden med henblik på at skabe en klog integration af vores respektive – men gensidigt afhængige – arbejdsopgaver – for at skabe en samlet set velkoordineret ydelse af høj kvalitet.

Relationel koordinering har fokus på begge koordinerings-tilgange, deraf teoriens navn.

## RELATIONEL KOORDINERING

### – EN DEFINITION

Det, Gittell kalder relationel koordinering, har særligt fokus på de medarbejdere, der er direkte involveret i at levere ydelsen. Definitionen på relationel koordinering er (Gittell, 2012):

*„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.“*

Relationel koordinering er dokumenteret særligt betydningsfuld for ydelsens kvalitet og produktivitet i arbejdsprocesser, der er præget af gensidig afhængighed i opgaveløsningen (min opgaveløsning påvirker din opgaveløsning), gerne med en høj grad af uforudsigelighed i opgaveløsningen og et vist tidspres. Den tilbyder et veldokumenteret bud på, hvad vi skal arbejde med for at skabe løsningen på en række modsatrettede krav. Et såkaldt „wicked problem“: „Producér mere! Servicér flere. Brug færre penge! Øg kvaliteten! Øg arbejdsglæden! Og gør det på en og samme tid.“

### LØSNINGEN PÅ UDFORDRINGEN?

Gittell dokumenterer, at syv egenskaber ved koordinering og kommunikation i en arbejdsproces har en signifikant betydning for den samlede produktivitet, kerneydelsens kvalitet samt de ansattes arbejdsglæde. Og hun kan dokumentere,

at kvalitet, produktivitet og arbejdsglæde ofte følges ad. Det er muligt at få mere af alle tre på én og samme tid ved at øge niveauet af relationel koordinering i arbejdsprocesser, der går på tværs af faglige funktioner, afdelinger og organisationer.

Teoriens styrke er, at:

1. effekten på produktivitet, kvalitet og arbejdsglæde er grundigt dokumenteret
2. den udpeger en løsning på et væsentligt problem for mange offentlige og private virksomheder
3. den er mulig at omsætte til konkret praksis.

### **DE SYV EGENSKABER VED RELATIONEL KOORDINERING**

Følgende syv egenskaber ved medarbejdernes koordinering og kommunikation er afgørende for kerneydelsens produktivitet, kvalitet og medarbejdernes arbejdsglæde:

*Fælles mål:* Ser de ansatte de mål, der er for deres egen opgaveløsning, som en del af de mål, der er fælles på tværs af faglige funktioner, afdelinger og måske endda organisationer? Eller er de primært orienteret mod at efterleve målene for egen funktion alene? Og vurderer ledelsen i praksis deres performance med afsæt i fælles mål eller snarere mål for den enkelte funktion alene?

Det har betydning for incitamentet til at kommunikere problemløsende, når der opstår komplikationer og uventede hændelser.

*Fælles viden:* Forstår de ansatte, hvordan egen udførelse af opgaven har betydning for de øvriges udførelse af deres del af opgaven og det samlede udkomme af arbejdsprocessen? Eller har de alene blik for deres egen funktion uden forståelse af egen funktions sammenhæng med andres opgaveløsning og/eller helheden?

Det har betydning for evnen til at kommunikere rettidigt til de rigtige mennesker og – når der sker noget uventet – improvisere koordinering.

*Gensidig respekt:* Vurderer de ansatte, 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.

*Problemløsende kommunikation:* Når der opstår et problem (fx når der sker noget uforudsigeligt, der bryder rutinen), forsøger de ansatte så sammen at løse problemet, eller bruger de mere tid på at skyde skylden på andre?

*Hyppig kommunikation:* Er kommunikationen mellem medarbejderne i arbejdsprocessen tilstrækkelig hyppig til at understøtte rettidig kommunikation og handling? Eller kommunikeres der så hyppigt, at det forstyrrer driften, eller så sjældent, at vigtige informationer ikke videregives rettidigt?

*Rettidig kommunikation og handling:* Kommunikerer vigtig viden rettidigt, så de ansatte kan nå at handle klogt? Eller kommer den for sent eller tidligt?

*Korrekt<sup>1</sup> information:* Er den information, de ansatte giver til hinanden undervejs i arbejdsprocessen, korrekt, så det er muligt at koordinere klogt, eller er den ofte faktisk forkert?

### **FORSKNINGSRESULTATER**

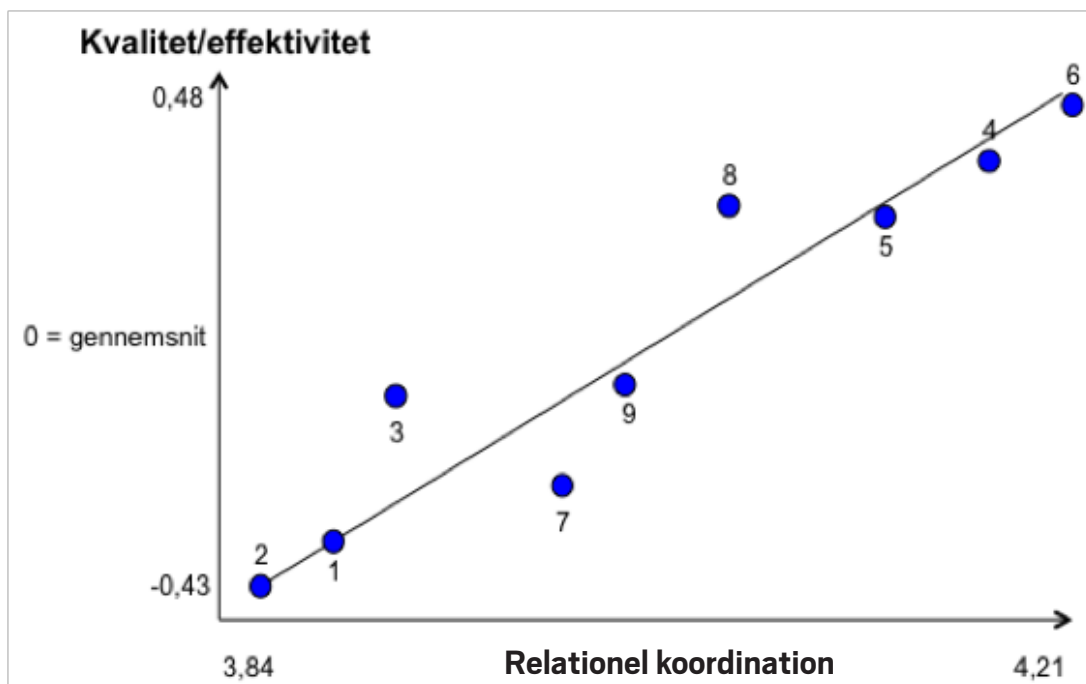
Jeg vil nedenfor gengive centrale forskningsresultater fra Gittells arbejde (Gittell, 2012).

#### *Privat service*

Ruteflyvning involverer mange forskellige faggrupper: flyveledere, piloter, bagagefolk, check-in-personale, rengøring, mekanikere osv. Samtidig er det en arbejdsproces, hvor der er stor gensidig afhængighed i opgaveløsningen, for at flyet rent faktisk kan nå at lande, sætte passagerer og bagage af, blive klargjort, tage nye passagerer ombord og flyve af sted igen indenfor et forholdsvist snævert tidsinterval. Uforudsigelighed kommer til udtryk ved forsinkede ankomster (fx pga. uvejr),

<sup>1</sup> Hos Gittell (2011) er begrebet „præcis“ anvendt som oversættelse af det engelske ord „accurate“. På en forskerkonference med professor Gittell i Valby, 24. september 2012, kom vi frem til, at „korrekt“ var det bedst dækkende danske ord.

FIGUR 1. RELATIONEL KOORDINATION OG KIRURGI



der rykker på tidsplanen og gør det nødvendigt at koordinere ud fra et fælles mål: „Hvad gør vi nu for at få flyet af sted igen til tiden, selvom det kommer forsinket ind?“ Her betyder det noget, hvis personen, der skal køre rampen hen til flyets udgang, tænker: „Min opgave var at gøre det kl. 15-15.10. Den tid er overskredet, jeg har andre fly at servicere, så det er ikke mit problem.“ Hvad betyder det, hvis flymekanikeren tænker, handler og koordinerer med andre faglige funktioner efter devisen: „Det bliver en udfordring. Jeg har også et andet fly, der skal tjekkes. Hvordan kan vi organisere det, så det kan lykkes?“

I studiet af fire forskellige flyselskaber i otte forskellige lufthavne definerede forskerne kvalitet som: kundeklager, bortkommet/ødelagt bagage og forsinket ankomst. Produktivitet som gatetid pr. afgang og antal arbejdstimer pr. passager. For at lette forståelsen af betydningen af relationel koordinering (RK) kan det fremstilles således: En fordobling af RK er forbundet med:

- 21 % reduktion i vendetid
- 42 % vækst i medarbejderens samlede produktivitet
- 64 % reduktion i kundeklager
- 31 % reduktion af tabt bagage
- 64 % fald i antallet af forsinkede flyankomster.

#### *Kirurgi*

Som vist i figur 1 ovenfor, der bygger på en undersøgelse af relationel koordinering på ni amerikanske hospitaler af 878 patienter udskrevet efter knæ- eller hofteoperation, har den relationelle koordinering stor betydning for kvaliteten og effektiviteten af ydelserne.

Mere konkret betyder det, at hvis vi kan øge den relationelle koordinering med 100 %, så vil det bl.a. føre til en 33 %-reduktion i indlæggelsestiden, det vil føre til en 26 %-forøgelse af den patientoplevede kvalitet, en 6 % bedre funktions-eve samt 8 % mindre smerteniveau.

### *Medicinske afdelinger*

Et studie af ca. 6500 medicinske patientforløb på en række amerikanske hospitaler viser, at en stigning på 20% i den relationelle koordinering medfører en reduceret indlæggelsestid på 2/3 dag og en ca. 60% mindre sandsynlighed for genindlæggelse.

### *Ældreplejen*

I et amerikansk studie af ældreplejen på en række plejehjem satte forskerne fokus på, hvordan kvaliteten af den relationelle koordinering påvirkede de ældres livskvalitet og de ansattes jobtilfredshed. Målingen inkluderede ca. 260 SOSU-hjælpere og andre faggrupper (sygeplejersker, diætister, rengøringspersonale) og 105 ældre beboere.

Resultaterne viser, at en fordobling af relationel koordinering fører til en 37%-stigning i beboernes oplevede livskvalitet og 30%-stigning i de ansattes jobtilfredshed.

Men er uforudsigelighed, tidspres og gensidig afhængighed overhovedet relevant i ældrepleje?

Ja, siger Gittel. Fx kan en beboer få en pludselig forværring i sin fysiske tilstand. Det opdages af hjælperen, der hastigt kommunikerer og koordinerer sine handlinger med sygeplejerskerne, for at beboerens tilstand ikke forværres unødigt. Sygeplejersken kan igen have brug for at kommunikere og koordinere med en læge på hospitalet.

### **IKKE ALLE ARBEJDSPROCESSER HAR BRUG FOR (MERE) RELATIONEL KOORDINERING**

Det er ikke alle tværgående arbejdsprocesser, hvor niveauet af relationel koordinering er meget vigtigt for kerneydelsens kvalitet og produktivitet. Hovedspørgsmålet for lederen er: *Hvordan identificerer vi en arbejdsproces med brug for en høj(ere) grad af relationel koordinering (som middel til at øge kvalitet, produktivitet og arbejdsglæde)?* Her kan lederen starte med at forholde sig til, om arbejdsprocessen lever op til de tre grundkriterier „gensidig afhængighed, uforudsigelighed og tidspres“ (se faktaboks nedenfor) og de syv egenskaber ved relationel koordinering.

## **FAKTABOKS**

### **RELATIONEL KOORDINERING OG TRE KRITERIER FOR, OM RELATIONEL KOORDINERING ER ET RELEVANT PERSPEKTIV**

*„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.“*

*Udvælg en målgruppe og tilhørende arbejdsproces, og analyser den ud fra hver af de tre dimensioner nedenfor: Kategoriser hver dimension som „ikke relevant/ubetydelig“, „i nogen grad“, „i høj grad“.*

**GENSIDIG AFHÆNGIGHED:** Er det samlede udkomme for borgeren/kunden (kvalitet) og organisationen (effektivitet) afhængigt af, at mindst to fagprofessionelle fokuserer på at skabe sammenhæng mellem deres respektive ydelser til borgeren/kunden?

**UFORUDSIGELIGHED:** Er der ofte ændringer i borgerens/kundens situation, der kræver koordineret handling mellem mindst to fagpersoner (og evt. borgeren/kunden), dvs. kræver det, at fagpersonerne taler sammen om følgende: „Hvad er situationen? Hvordan giver det mening at gå videre herfra? Hvem gør hvad hvornår?“

**TIDSPRES:** Kommer borgeren i gang med den rigtige aktivitet, når borgeren er klar til det? Hvis ja skabes fremskridt. Hvis nej forværres borgerens situation.

## HVORDAN ØGER MAN RELATIONEL KOORDINERING OG STYRKER KERNEYDELSEN?

*Fora, som disponerer for relationel koordinering*

Vi ved, at relationel koordinering er afgørende for opgaveløsningens kvalitet, produktivitet og de ansattes arbejdsglæde. Men hvordan skaber vi den? Gittell peger på, at der kan etableres arbejdsprocesser, som understøtter relationel koordinering (og dermed forbedret performance):

### CASE:

#### Hvordan ser en arbejdsproces med et højt niveau af relationel koordinering ud?

Der er altid en af flere strukturer til stede:

- 1) En arbejdsproces, der gør det muligt at integrere relevante faglige handlinger og perspektiver i et fælles mål for borgeren/kunden.
- 2) I praksis er der som standard i arbejdsprocessen ofte indlagt tilstrækkeligt hyppige møder mellem relevante fagpersoner (og borgeren/kunden) til, at de rettidigt kan udveksle relevante informationer, indgår i problemløsende kommunikation og integrerer de forskellige perspektiver i konkret handling mod et fælles mål.
- 3) Der er til tider en koordinator, der binder borgerens/kundens forløb sammen på tværs af specialiserede ydelser leveret af flere forskellige fagpersoner. Fagpersonerne og borgeren/kunden kan dårligt selv håndtere vejen gennem det komplekse forløb i sin helhed.
- 4) IT-systemer, der gør det muligt for fagpersonerne (og eventuelt borgeren/kunden) at se relevante informationer om borgerens/kundens forløb, hvilket nedsætter behovet for mundtlig kommunikation men understøtter koordinering.

„Fælles konference“ og „fælles stuegang“ er eksempler på fora for relationel koordinering i den samlede arbejdsproces.

#### Beslutningsprocesdesign

Kan ledelsen med fordel kopiere arbejdsprocesser, der virker i identiske organisationer og indsætte dem i egen organisation? Det vil ofte skabe bedre implementeringskvalitet, hvis medarbejderne involveres i at udvikle og afprøve løsninger, frem for at ledelsen dikterer løsningen.

Inden ledelsen beslutter sig for løsninger, kan de derfor med fordel vælge beslutningsprocesdesign. Der findes tre idealtyper (Vestergaard, 2013):

1. Ledelsen alene udformer, beslutter og udmelder en konkret løsning (fx fælleskonferencer), som skal understøtte relationel koordinering i arbejdsprocessen. Her er ingen involvering. Denne tilgang kan til tider fungere, hvis der i forvejen er fuld opbakning til denne type løsning. Overvej dog en idealtipe 2 (eller 3), der i højere grad disponerer for medarbejderens ejerskab til indsatsen, aktive forbedring og tilpasning af løsningen og dermed succesfuld implementering.
2. Ledelsen sætter ramme og retning for den fremtidige arbejdsproces og fremsætter en eller flere *påtænkte løsninger/arbejdsprocesstrukturer* (fx fælleskonferencer, forløbskoordinator, fælles stuegang) og involverer medarbejderne i *at kvalificere og udvikle den/de påtænkte løsninger* til en konkret arbejdsproces. Derefter beslutter ledelsen, hvilke løsninger/hvilken arbejdsproces medarbejderne skal afprøve i praksis.
3. Ledelsen sætter alene ramme og retning for den fremtidige arbejdsproces (fx „Mere sammenhæng i patientforløbet uden at bruge flere ressourcer og en forbedring i klinisk kvalitet“) og får de relevante frontlinjemedarbejdere til at analysere, udvikle og afprøve en konkret arbejdsproces (som *kan* ende med at indeholde fælleskonferencer, fælles stuegang og en forløbskoordinator).

Men hvordan kan vi konkret lede en involverende proces (beslutningsproces 2 og 3), som ender med etablering af arbejdsprocesser, der understøtter hyppig, rettidig, præcis og problemløsende kommunikation om et fælles mål, der samtidig skaber fælles viden og gensidig respekt?

#### *Design af ledelsesproces for innovationen*

For et hurtigt overblik er der her en opskrift på en velafprøvet ledelsesproces i dansk og international sammenhæng, der kan bruges sammen med beslutningsproces 2 og 3:

1. Identificér en konkret arbejdsproces (borger-, kunde- 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. Justér økonomiske incitamenter, officielle procedurer mv., så de understøtter RK i arbejdsprocessen.

I 2012-13 blev der gennemført 11 danske relationel koordinerings-indsatser med følgeforskning på Aalborg Sygehus og Glostrup Hospital, hvor jeg var involveret som konsulent. Resultaterne af følgeforskningen viser, at man i 10 ud af 11 gennemførte projekter nåede de opstillede mål. Det er en meget høj succesrate. Normalt vil man forvente at have succes med 3-5 ud af 10 projekter.

Projekterne førte til bedre kvalitet og/eller effektivitet. Evalueringsrapporten er tilgængelig på hjemmesiden for Center for velfærdsledelse.

Projekterne havde overordnet fokus på at øge kvalitet og effektivitet via øget relationel koordi-

nering i forløb indenfor egen afdeling eller mellem afdelinger. Her er to korte eksempler:

Et af projekterne havde fokus på at mindske tiden for behandling af en øjensygdom uden at gå på kompromis med kvalitet, arbejdsmiljø og social kapital. Ledelse og personale udviklede og afprøvede nye arbejdsgange, der førte til færre patientbesøg men øgede antallet af behandlede patienter med 300%. Social kapital lå både før og efter uændret over det nationale gennemsnit.

Et andet projekt havde fokus på at skabe mere sammenhæng og kvalitet i forløb for ortopædkirurgiske patienter med medicinske problemstillinger. Løsningen indebar, at en læge fra en medicinsk afdeling indgik i daglig konference og stuegang i den ortopædkirurgiske afdeling. Løsningen var før ad hoc-baseret. Den nye struktur gør det muligt hurtigere at få tilset og stabiliseret patienter med medicinske problemstillinger.

Der er i projekterne tale om løsninger, som ledelse og personale har udviklet sammen og forholdsvist hurtigt har afprøvet, justeret og gjort til en del af driften.

#### **LITTERATUR:**

Gittell, Jody Hoffer (2010): *Relational Coordination: Guideline for Theory, Measurement and Analysis*. Research paper, Brandeis University.

Gittell, Jody Hoffer (2011): *New Directions for Relational Coordination Theory*. Bogbidrag. Tilgængelig på [www.relationalcoordination.org](http://www.relationalcoordination.org).

Gittell, Jody Hoffer (2012): *Effektivitet i sundheds-væsnat: samarbejde, kvalitet og fleksibilitet*. Forlaget Munksgaard.

Vestergaard, Bo (2013): *Fair proces – fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger*. Forlaget FP.

Vestergaard, Bo: *Managing an Unpopular Change Effort*. 5. december 2012. HBR-blog. *Harvard Business Review*.

Vestergaard, Bo: *Leading Unpopular Changes With Fair Process*. *Toward a Strategic Process Design*. Academy of Management Proceedings. Boston, 2012.