

RELATIONEL PRAKSIS

– tidsskrift om ledelse og organisationsudvikling

Årgang 5, nummer 1, 2014



SYSTEMISK • SOCIALKONSTRUKTIONISTISK • ANERKENDENDE • STYRKEBASERET • NARRATIVT

MINDSPACE

RELATIONEL PRAKSIS

– tidsskrift om ledelse og organisationsudvikling

Årgang 5, nummer 1, 2014

ISSN: 1904-5336

© Forlaget Mindspace

REDAKTION

Carsten Hornstrup, MSc, chefkonsulent, Hornstrup & Partners

Marianne Kølle, cand.mag., Forlaget Mindspace

Grafisk design: Louises design/Louise Glargaard Perlmutter

Tilrettelæggelse og sats: Louises design/Lone Bjarkow

Relationel praksis udgives 2-3 gange årligt som gratis e-tidsskrift af:



Forlaget Mindspace

Ryesgade 77, kld. th.

DK-2100 København Ø

T: +45 26168481

E: kontakt@forlagetmindspace.dk

W: www.forlagetmindspace.dk

Alle rettigheder forbeholdes. Gengivelse af dette tidsskrift er ikke tilladt uden forlagets samtykke.

INDHOLD >>

LEDER	4
-------------	---

ARTIKLER

EN INTRODUKTION TIL RELATIONEL KOORDINERING	6
---	---

Af Bo Vestergaard

ARBEJDSGLÆDE OG VÆRDISKABELSE – RELATIONEL KOORDINERING OG SOCIAL KAPITAL	14
--	----

Af Hanne V. Moltke og Heidi Graff

RELATIONEL LEDELSE I PRAKSIS – TVÆRFAGLIG LEDELSE I FØRSTE LINJE	22
--	----

Af Carsten Hornstrup

OM BIDRAGYDERNE	29
-----------------------	----

LEDER RELATIONEL PRAKSIS NR. 1



**CARSTEN
HORNSTRUP**

RELATIONEL KOORDINATION OG RELATIONEL LEDELSE

Årets første nummer af Relationel Praksis handler om relationel koordination i organisationer. Jody Hoffer Gittell har med sin forskning i dette emne sat fokus på en af de store udfordringer i offentlige organisationer verden over: Hvordan kan vi udvikle organiseringer og samarbejdsformer, der øger vores evne til at sikre et bedre samarbejde mellem faggrupper og ikke mindst mellem de søjler, organisationer har så rig en tradition for at etablere?

Netop de søjleopdelte organisationer i kombination med New Public Management øger fokus på egne bundlinjer frem for nytænkning og reduktion af topstyring og bureaukrati.

Vi vil derfor gerne bidrage til at udbrede inspiration om relationel koordination – med fokus på hvordan den kan forstås og anvendes i en dansk sammenhæng. Den første artikel introducerer begrebet relationel koordination og kommer omkring en række eksempler på, hvordan kvaliteten af relationel koordination har betydning for kvaliteten af og effektiviteten i opgaveløsningen – og godt

arbejdsmiljø. I artiklen præsenterer Bo Vestergaard, som i flere år har været partner i Relational Coordination Research Collaborative i Boston, den klassiske version af relationel koordination.

Den anden artikel flytter fokus til feltet mellem relationel koordination og social kapital. Hanne V. Moltke og Heidi Graffs artikel bygger på deres nye bog om social kapital. Gennem en konkret case beskriver artiklen, hvordan tankerne fra relationel koordination og social kapital kan kobles i praksis.

I den sidste artikel beskriver undertegnede, hvordan tænkningen om relationel koordination kan anvendes i forhold til ledelse. Gennem et konkret eksempel fra sundhedsvæsenet kommer jeg med nogle ideer til, hvordan andre kan arbejde med relationel ledelse i praksis.

Carsten Hornstrup

Ansvarshavende redaktør for dette nummer af Relationel Praksis

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 Gittel.

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, Gittel kalder relationel koordinering, har særligt fokus på de medarbejdere, der er direkte involveret i at levere ydelsen. Definitionen på relationel koordinering er (Gittel, 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?

Gittel 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?

Korrekt¹ 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

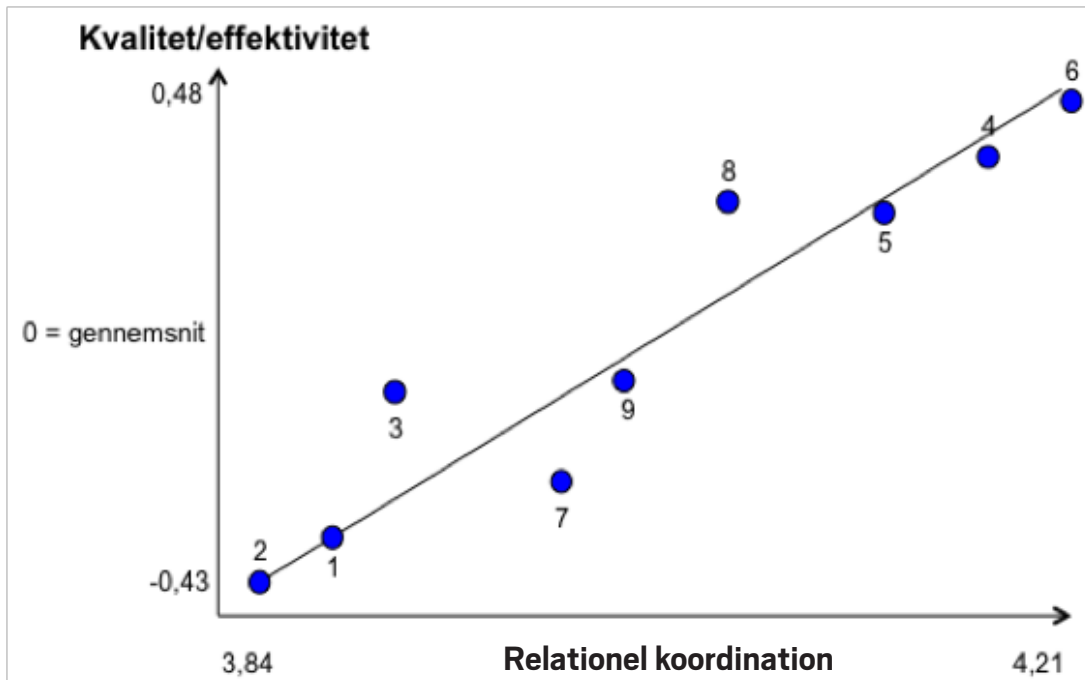
Jeg vil nedenfor gengive centrale forskningsresultater fra Gittells arbejde (Gittell, 2012).

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),

¹ 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 koordination 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 Gittell. 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 arbejds-glæde)?* 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/arbejdsproces-strukturer* (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 rationalet 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 koordinering 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.
- Gittell, Jody Hoffer (2012): *Effektivitet i sundheds-væsnets 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.

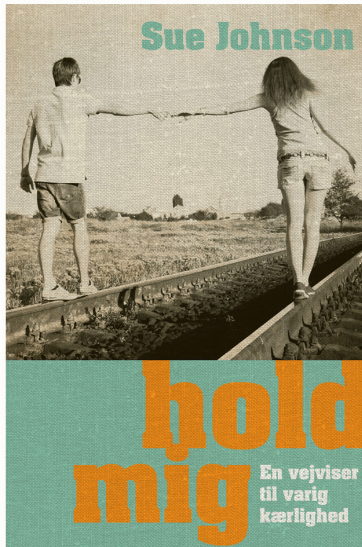
NYE BØGER



Bronwyn Davies & Rom Harré
**Positionering:
diskursiv produktion af selver**
68 sider * 148 kr.



William James
**Menneskelig blindhed
og livets betydning**
74 sider * 148 kr.



Sue Johnson
Hold mig.
**En vejviser til
varig kærlighed**
280 sider * 298 kr.



Christoffer Boserup Skov
Meningen med livet?
134 sider * 148 kr.

ARBEJDS- GLÆDE OG VÆRDI- SKABELSE

– RELATIONEL KOORDINERING OG SOCIAL KAPITAL



HANNE V. MOLTKE



HEIDI GRAFF

ABSTRACT

Job satisfaction and efficiency/productivity – relational coordination and social capital

It is a fundamental point in literature on relational coordination and social capital that well-being in the workplace and efficiency/productivity are not opposites, but can go hand in hand. Researchers have made it clear that there is a correlation between a healthy bottom line/good results and a high well-being and job satisfaction in successful organizations, but are unable to prove a causality between the two. This means that it is possible (at least in the short term) to find organizations with low job satisfaction which do well on the bottom line/productivity– and organizations with a high job satisfaction which do poorly on the bottom line/productivity. However, if you take the concepts of social capital and relational coordination seriously it helps to focus efforts on the collaboration around the core task. And this is the crux of enabling the correlation between job satisfaction, efficiency and productivity.

Some of the tools for this are ongoing dialogues around the shared core task of the organization and around how the collaboration around the core task is carried out in a way where each employee or department is mindful of how their contribution makes it easier for the next in line to take on their contribution to the task – and at all times having in mind the citizen or customer's perception of how the task is carried out.

The article presents a live case of a Danish municipality, Favrskov Kommune, and its technical department for traffic and roads. Job satisfaction and well-being of the employees was suffering, but instead of trying to focus on stress and the „difficult conversations“ with citizens, a competence development process was created around the core task. A panel of citizens were called in to give input to the process, and an action learning strategy was implemented – with focus on the citizen's perception of the department's performance. Employees had to formulate action learning projects on the basis of their everyday tasks and at all times have a citizen focus. On top of this there was closer leader and peer feed back and a structured sharing of experiences and learning.

In 2010, before the project, 66 % had a high or very high job satisfaction. In 2012 this figure had improved to 81 %. In 2013 the department of traffic and roads was awarded the municipality price for improving working environment.

RELATIONEL KOORDINERING

Begreb opfundet af Jody Gittel i forbindelse med hendes mangeårige forskning i hospitalers, flyselskabers og andre virksomheders evne til at skabe et godt samarbejde om kerneopgaven og en fælles forståelse af målet.

Underbegreber til relationel koordinering:

- Fælles mål
- Fælles viden
- Gensidig respekt
- Hyppig, præcis, rettidig, problemløsende kommunikation.

SOCIAL KAPITAL

Begreb opstået hos amerikanske sociologer og videreudviklet i en dansk forskningstradition om arbejdsmiljø med centrum hos NFA, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Her er tale om følgende underbegreber:

- Tillid
- Retfærdighed
- Samarbejdsevne om kerneopgaven samt om tre dimensioner, hvor man undersøger, om de tre begreber er til stede:
 - Samlende (i egen nærmeste afdeling/enhed/gruppe)
 - Brobyggende (på tværs af enheder/„siloer“/fagligheder)
 - Forbindende (op og ned i organisationen mellem medarbejdere og ledelseslag).

Hidtidig forskning har arbejdet med målinger af henholdsvis social kapital og relationel koordinering og deres sammenhæng med performance og kunde-/brugertilfredshed. I bogen *Social kapital i organisationer* arbejdes yderligere med: Hvordan skabes, opbygges og vedligeholdes social kapital og relationel koordinering?

En af grundpointerne i al litteratur om relationel koordinering og social kapital er, at arbejdsglæde og værdiskabelse/produktivitet ikke er to modpoler – men at de går hånd i hånd. Forskerne er klar over, at der er en sammenhæng i virksomheder mellem god bundlinje/godt resultat og høj trivsel og arbejdsglæde, men man kan ikke bevise en kausalitet, altså at det ene nødvendigvis fører til det andet. Det betyder, at der også (på den korte bane) kan findes virksomheder med lav arbejdsglæde, som klarer sig godt i forhold til produktivitet og bundlinje – og virksomheder med høj arbejdsglæde, der klarer sig dårligt i forhold til produktivitet og bundlinje. Når man tager begreberne social kapital og relationel koordinering alvorligt, hjælper det en med at fokusere på arbejdsfællesskabets samarbejde, ikke som et mål i sig selv, men samarbejde i relation til kerneopgaven. Og det er her, det lykkes med at opnå sammenhængen mellem arbejdsglæde og værdiskabelse.

At løse en organisations eller virksomheds opgaver er i langt de fleste organisationer et fælles anliggende – og opgaveløsningen kræver et konstant fokus på det gode samarbejde. Relationel koordinering svarer på dansk til det, vi kalder samarbejdsevne om kerneopgaven – at man evner både at løse en fælles opgave og at koordinere med sine samarbejdspartnere, så de lykkes med at løse deres del af opgaven lettest muligt. Når kerneopgaven ikke kan løses af den enkelte, bliver det vigtigt med et stærkt fokus på hele tiden at skabe de bedste forudsætninger for, at samarbejdet og fællesskabet lykkes. Dette blik styrkes ved, at man konstant har fokus på, hvordan arbejdsfællesskabet bidrager til løsning af kerneopgaven. Det kan skabes ved opmærksomhed på kommunikation og løbende fokus på feedback og læring, både ved inddragelse af ansatte og af kunden eller borgeren.

Kort sagt – der skal skabes løbende dialoger om kvaliteten i kerneopgaven (og om hvordan kerneopgaven skal fortolkes og omsættes i praksis) samt om kvaliteten i arbejdsfællesskabet og de samarbejdsrelationer, der formes i løsningen af kerneopgaven.

Trivsel og arbejdsglæde har i mange sammenhænge været defineret som noget, man kan arbejde på isoleret fra kerneopgaven (med fx sociale arrangementer, sportsklubber, kunstklubber, psykologhjælp, massage og frugtordninger). Vi skal ikke forklejne den positive betydning, disse tiltag kan have på relationerne på arbejdspladsen og for oplevelsen af arbejdsglæde, men her finder vi det interessant at fokusere på, hvordan selve måden at forholde sig til samarbejdet om kerneopgaven på kan øge den sociale kapital (og dermed også arbejdsglæden) på arbejdspladsen og i arbejdsfællesskabet. Mange trivselstiltag har fokuseret på medarbejderen som individ. Her giver social kapital med sit fokus på relationerne trivsels- og arbejdsglædebegrebet et twist ved at se på *arbejdsfællesskabets* trivsel og motivation som et vigtigt fokusområde.

Ingen medarbejdere har beholdt et job, de ikke brød sig om, alene på grund af den gode kantine eller den gode massageordning. Men at opleve et meningsfyldt arbejde, hvor man lykkes med i dagligdagen at bidrage til *den fælles kerneopgave*, og hvor ens indsats i samarbejdet anerkendes og værdsættes, giver arbejdsglæde og trivsel.

De fleste ledere og medarbejdere på en arbejdsplads oplever en stor tilfredsstillelse ved at få lov at udføre kerneopgaven og at gøre en forskel for de kunder eller borgere, organisationen er sat i verden for at servicere. Af og til gør man en forskel ved at levere noget til interne kunder i organisationen, som derved kan hjælpe kunden eller borgeren. At se, at man gør en forskel for en kollega, giver også noget arbejdsglæde. Men det at opleve, at man bidrager til en fælles opgave, der er større end en selv, giver også trivsel – og derfor kan organisationer med fordel løbende fokusere på, hvilken værdi organisationens eller virksomhedens arbejde har for kunden eller borgeren – og gøre

det tydeligt for organisationens støttefunktioner, at de også er med til at skabe denne værdi. Når vi taler om evne til samarbejde om kerneopgaven, udvider vi det fra en evne, der ligger i den enkelte, til, at det er særlige kommunikations- og koordineringsformer *i relationerne mellem* mennesker, der er betydningsfulde for resultatet.

Evnen til samarbejde om den fælles kerneopgave har stor betydning for medarbejderes jobtilfredshed. I sine studier viser den amerikanske konsulent og forsker Jody Gittel (der har skabt begrebet relationel koordinering), at hvis medarbejdernes oplevelse af relationel koordinering (forstået som oplevelsen af fælles mål, fælles viden og gensidig respekt og relevant kommunikation blandt faggrupper og på tværs af hierarkiet i organisationen) forbedres med 50 %, stiger jobtilfredsheden hos personalet med 17 %.¹ Andre undersøgelser viser, at kvaliteten af disse relationer og måden, samarbejdspartnerne kommunikerer på, mens de samarbejder, er af afgørende betydning for både arbejdsglæde og performance.²

Mange medarbejdere og ledere trives som nævnt ved at få lov at gøre det, de selv opfatter som deres bidrag til kerneopgaven, så godt som muligt og samtidig vide, at arbejdet gør en forskel for andre. I nedenstående case betød tydelighed om, hvilken værdi arbejdet har for kunder/borgere, en markant stigning i den sociale kapital og i arbejdsglæden.

CASE:

Udvikling af borgerservice i afdelingen Trafik og Veje, Favrskov Kommune

I foråret 2010 blev der i Favrskov Kommune gennemført en trivselsmåling. I afdelingen Trafik og Veje viste målingen, at der på en række områder var problemer med trivslen. Overordnet set oplevede kun 66 % af medarbejderne således, at de trivedes i deres arbejde.

¹ Gittel, 2012.

² Moltke & Graff, 2014, kap 10.

Ledelsen besluttede at iværksætte en indsats, der havde til formål at forbedre trivslen i afdelingen. Afdelingen blev på et seminar enige om at sætte fokus på afdelingens relation til borgerne som afsæt for at forbedre trivslen. Der var ellers blandt en del medarbejdere et ønske om at fokusere på stress og den svære samtale. Men ud fra tanken om, at de allerfærreste af samtalerne var „svære samtaler“, valgte ledelsen at sætte fokus på kerneopgaven og på at tage udgangspunkt i det, der fungerede. Det skete også ud fra en tanke om, at det giver øget trivsel at have kendskab til den forskel, ens arbejde gør for dem, det udføres for – ligesom løbende at få feedback bidrager til vækst i trivslen. Derfor blev der også arbejdet med øget ledersparring i forhold til opgaverne. Konsulenterne bidrog til at udtænke processen.

Et af de første skridt i processen var oprettelsen af et borgerpanel. Formålet med panelet var at få input til, hvad der er vigtigt fra et kundeperspektiv i kontakten med afdelingen. Borgerpanelet mødtes og kom med input, mens alle medarbejdere lyttede til det. Inputtene fra panelet medvirkede til at fastslå, hvad der skulle fokuseres på med hensyn til udviklingen af medarbejdernes kompetencer i forhold til at indgå i dialog med og arbejde med inddragelse af borgerne, samt hvilke konkrete initiativer der kunne iværksættes for at udvikle den borgerrettede service i Trafik og Veje.

Med udgangspunkt i input fra ledelse, medarbejdere og borgerpanel blev der efterfølgende gennemført et fælles kompetenceudviklingsforløb. Konsulenterne og udviklingsgruppen udtænkte dette forløb som en proces baseret på aktionslæring. I forløbet formulerede medarbejderne konkrete udviklingsprojekter relateret til Trafik og Vejenes borgerkontakt. Projekterne blev løbende gjort til genstand for feedback, dialog mellem leder og medarbejder, samt fælles erfaringsudveksling. Indhol-

det i forløbet var kommunikationstræning og dialogen som samtaleform, herunder:

- At være nysgerrig og spørgende i forhold til borgerne
- At forstå situationen fra borgernes perspektiv (forstå logikken i borgernes ønsker)
- At hjælpe borgeren med at formulere klager og kritik om til ønsker, fx ved at tage udgangspunkt i at gøre en frustration eller et problem til et mål eller en ønsket tilstand eller et ønsket resultat.

Umiddelbart efter forløbet formulerede medarbejdere og ledelse i fællesskab en række udviklingsprojekter, der tog udgangspunkt i de udfordringer og problemstillinger, som blev vurderet til at have et potentiale for udvikling og forbedring af borgerservicen. Konkret blev der arbejdet med deltagernes praktiske arbejdsopgaver i forløbet. Alle ledere og medarbejdere formulerede således et projekt, der lå indenfor deres almindelige arbejdsfelt, og de fik til opgave at formulere projektets indhold med fokus på, hvilken værdi det ville skabe for borgerne, det vil sige se på projekterne fra borgernes perspektiv. Afdelingsleder af Teknik og Veje i Favrskov Kommune, Allan Therkelsen, fortæller, at selvom mange af projekterne foregik bag skrivebordet i „back office“, blev hele tankegangen ændret i forhold til, at alt skulle udføres med det fokus, at det sker for borgernes skyld. Konkrete eksempler var arbejdet med afdelingens elektroniske dokumenthåndteringssystem, som blev anvendt på måder, der skabte større orden i sager og sagsgange, så borgerne lettere kunne få viden om deres sager. Projekterne blev herefter præsenteret for nærmeste leder, som havde til opgave at godkende projektet. Samtidig var det ledelsens opgave løbende at være i dialog med grupperne om deres projekter som sparringspartner og „barrierefjerner“. Der blev arbejdet med projekterne over en periode på fire måneder. Processen har resulteret i en markant forbedring af den målte trivsel. Da

trivselsmålingen blev gentaget i 2012, var den overordnede oplevelse af trivsel forbedret fra 66 % til 81 % . I 2013 fik projektet Favrskov Kommunes arbejdsmiljøpris, der uddeles af kommunens tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter. Allan Therkelsen fortæller, at selvom projektet som udgangspunkt blev lavet som et trivselsprojekt, har det samtidig ført til, at afdelingen er blevet væsentlig mere kompetent i løsningen af sin kerneopgave, og det har ført til mere effektive arbejdsgange.

(Case beskrevet af projektleder Thomas Bonderup, Rambøll Attractor, samt af afdelingschef Allan Therkelsen, Favrskov Kommune).

Det havde en positiv effekt på processen, at der eksplicit blev taget afsæt i, at trivsel i højere grad bliver skabt gennem arbejdet med kerneopgaven end via interne processer, hvor man alene sætter fokus på relationerne mellem kollegerne uden at have kerneopgaven med som kontekst. Samtidig oplevede ledelsen, at arbejdet med aktionslæring og løbende feedback gav et stærkt fundament at stå på, også når arbejdet med at forbedre udførelsen af kerneopgaven gav anledning til udfordringer, og der var behov for at fastholde fokus i processen. Herudover viste det sig, at det at arbejde med en vekselvirkning mellem kompetenceudvikling og dagligt arbejde, hvor man satte fokus på det lærte, var en god og struktureret måde at arbejde med borgerservice på. Fælles kompetenceudvikling bidrog til at styrke både den samlede sociale kapital i egen afdeling (ved at synliggøre den enkeltes bidrag til det fælles) og den forbindende sociale kapital (relationerne til ledelseslagene) i Trafik og Vejes borgerservice. Vejen hertil var at arbejde med veldefinerede, aktuelle projekter, der blev godkendt, fulgt og understøttet af ledelsen.

Efterfølgende er der formuleret yderligere læringsprojekter, og aktionslæringsmetoden med udviklingsprojekter med borgerfokus er blevet en integreret del af afdelingens måde at arbejde med den videre udvikling og drift af borgerservice på. Endelig var det en øjenåbner for både ledelse og

medarbejdere at få input fra borgerne om, hvad der er vigtigt for dem i kontakten med Trafik og Veje.

Man kan hævde, at det er indlysende, at man skal inddrage brugere og borgere i processen og i den løbende udvikling af en kommunal ydelse, men alt for ofte tager man som medarbejder eller forvaltning for givet, at man ved, hvad kunden eller borgeren vil sige. Kommunikationen med borgere/kunder har her den fordel, at borgere/kunder selv formulerer, hvad de ønsker, og hvilke behov de har. Samtidig motiveres medarbejderne, der arbejder med opgaven, ved kontakten med de kunder og borgere, som i dagligdagen har berøring med det arbejde, medarbejderne udfører – og også løbende feedback fra ledelse og andre medarbejdere øger motivationen.

Der vil løbende være behov for dialog – både om kerneopgaven og om, hvilken betydning den har for dagligdagen og den enkelte afdelings, medarbejders eller leders bidrag. Vores erfaringer viser, at ledelsen ofte er overbevist om, at kerneopgaven er kendt og veldefineret – men at medarbejdere ofte efterspørger yderligere dialog om kerneopgaven og ikke mindst dialoger om, hvordan kerneopgaven i praksis udføres. Ofte opstår der i dagligdagen dilemmaer: Hvis man som bosted og rehabiliteringscenter for hjemløse arbejder med at få hjemløse ud af hjemløshed på en ordentlig måde, skal man så køre den hjemløse til en behandler, eller er det vigtigere, at den hjemløse selv får ansvaret for at møde op? Hvordan understøtter og udlever man kerneopgaven i det daglige? Selvom kerneopgaven er defineret på en måde, der sætter kundens oplevelser i centrum, kræves løbende overvejelser om, hvad der er vigtigst for den beslutning, man som medarbejder eller team træffer i situationen.

Det viser sig også, at et godt samarbejdsklima udvikles, når man som team eller samarbejdspartnere lægger mærke til de andres bestræbelser på at bidrage til kerneopgaven. På hjemløse-bostedet ovenfor viste det sig, at nattevagterne i den grad bidrog til dagpersonalets opgaver med de hjemløse ved at sikre ro og nogenlunde regel-

mæssighed i sovetider eller hviletider, så huset kunne „afleveres“ til dagvagterne, så det var bedst muligt forberedt til deres arbejde. Og at pedel og kok på hver sin måde understøttede, at stedet var i god gænge, at der var gode måltider, at hærverk og ødelæggelser blev udbedret, så stedet bar præg af god vedligeholdelse og regelmæssighed – noget, der kan være med til at normalisere en dagligdag for hjemløse, hvis dagligdag normalt ikke er præget af regelmæssighed. Men dagpersonalet så ikke eller glemte disse bestræbelser, indtil dialoger blandt hele personalet om, hvordan man understøtter hinandens funktioner, fik disse erkendelser frem i lyset. Det bidrog i den grad til oplevelsen af i fællesskab at udrette noget, der er større end det, den enkelte kan udrette, og til både arbejdsglæde og et fremadrettet fokus på både at understøtte hinanden og at tale højt om det, når man oplevede de andre funktioners understøttelse af ens egen funktion. Det øger den relationelle koordinering og skaber både læring, øget arbejdsglæde og bedre resultater.

At vedligeholde en høj social kapital og relationel koordinering fordrer løbende læringsdialoger mellem kolleger. Det behøver ikke tage lang tid – det kan foregå på korte daglige, ugentlige eller månedlige møder, hvor man deler den viden, der er nødvendig, for at de andre samarbejdspartnere kan komme bedst muligt videre med opgaven. Det kræver, at ledelse og medarbejdere desuden løbende tænker over, om de procedurer og regler, der er, eller den måde, arbejdet organiseres på, helt konkret understøtter løsning af kerneopgaven.

Løbende læringsdialoger som integreret praksis vil styrke social kapital og kvalitet. Man kan med fordel udvælge sig nogle af nedenstående spørgsmål og stille dem til sig selv og sine samarbejdspartnere:

- Understøtter vores måde at arbejde sammen på kvalitet i både resultat og selve processen (samarbejdet)?
- Understøtter vores måder at arbejde sammen på vores egen læring i forhold til at blive endnu bedre til at samarbejde om kerneopgaven?

- Oplever vi i samarbejdet, at vi gør hinanden gode, eller oplever vi, at vi kommer til at stå i vejen for hinanden?
- Anvender vi regler og procedurer for rigtigt?
- Hvad får vi af feedback fra vores kunder/borgere, som kan lære os noget om oplevelsen af kvalitet?
- Hvordan lykkes vi med at håndtere det uforudsete, uenigheder og forskellige perspektiver, så vi kommer godt videre i forhold til kerneopgaven?

Det lærende arbejdsfællesskab kan ved at tænke og tale sammen på denne måde gøre en forskel for både resultat og oplevelsen af tilfredshed ved at gå på arbejde.

Udover disse løbende læringsdialoger kan følgende bidrage til skabelsen af social kapital og relationel koordinering:

- Jævnligt at tage kerneopgaven op til fornyet debat og meningsskabelse blandt alle, der bidrager – ofte står kerneopgaven tydeligst for ledelsen, og medarbejderne oplever et behov for at tale om, hvordan kerneopgaven skal fortolkes og omsættes i den enkelte episode i praksis.
- At skabe en kultur, hvor det bliver naturligt og attraktivt at tænke relationelt og i sammenhænge, samtidig med fokus på kerneopgaven. Dette gøres bl.a. ved at arbejde aktivt med fælles og kollektive mål og handlingsplaner kombineret med dialog om, hvordan den enkelte kan bidrage hertil. Alt for stærkt fokus på individuelle performancemål fører til et manglende fokus på kundens eller borgerens behov og bidrager ikke til værdiskabelse.³ „Individuelle performancemål hæmmer samarbejdet og industrialiserer arbejdet“, siger Kasper Edwards, seniorforsker på DTU.⁴

De fleste forskere i både social kapital og relationel koordinering har godtgjort sammenhængen mellem relationel koordinering/social kapital og

³ Mandag Morgen, 7/4-2014.

⁴ Sammesteds.

høj performance/produktivitet. Det, vi har forsøgt at arbejde med, er konkrete anvisninger på, hvordan social kapital og relationel koordinering kan skabes på den enkelte arbejdsplads og understøttes ledelsesmæssigt.

LITTERATURLISTE:

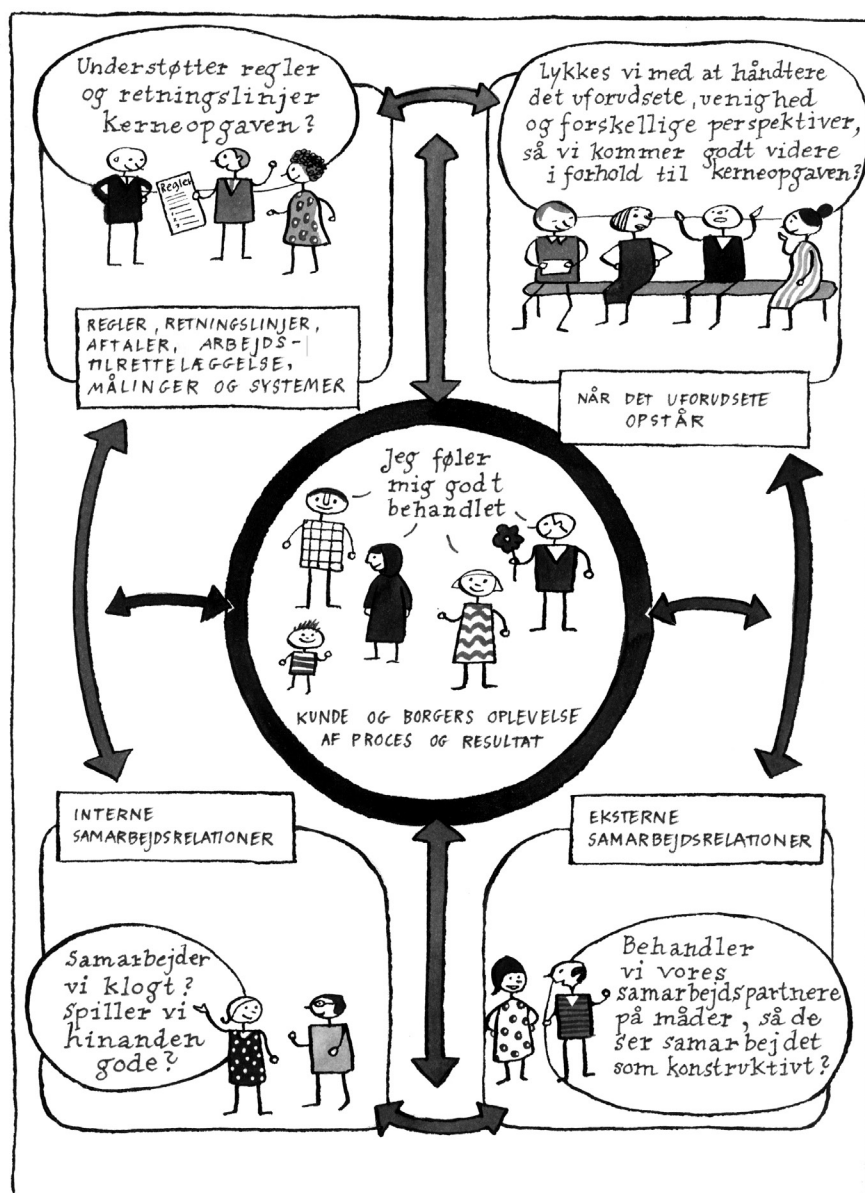
Christensen, M. og Seneca, A. (2012): *Kend din kerneopgave, Innovation til hverdag*. Gyldendal.

Gittell, J. (2012): *Effektivitet i sygehusvæsenet – samarbejde, fleksibilitet og kvalitet*. Munksgaard.

Mandag Morgen, 7/4-2014: Anders Rostgaard: *Medarbejdere er den tabte nøgle til mere produktivitet*.

Moltke, H.V. & Graff, H. (2014): *Social kapital i organisationer – ledelse, kommunikation og samarbejde*. Dansk Psykologisk Forlag.

**MODELLEN BESKRIVER DE FUNDAMENTALE SAMARBEJDSSPØRGS-
MÅL, DER KAN HJÆLPE ARBEJDSFÆLLESSKABET MED AT HAVE FOKUS
PÅ LØBENDE LÆRING OG PÅ BÅDE VÆRDISKABELSE I KERNEOPGAVEN
OG RELATIONEL KOORDINERING RUNDT OM OPGAVEN.**



VELKOMMEN TIL GENERATORS KOMMENDE ARRANGEMENTER

STRATEGISK RELATIONEL LEDELSE

Uddannelse med start oktober 2014

En videregående systemisk uddannelse, som bygger på forskning i forandringer, relationer og performance. På uddannelsen omsættes forskningsresultaterne til konkrete modeller og værktøjer, der kan understøtte en værdiskabende praksis.

RELATIONEL KOORDINATION I PRAKSIS

Kursus den 23.09.2014

At skabe sammenhæng mellem relationer og resultater.

FAIR PROCES

Kursus den 07.10.2014

Fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger.

ETIK I OFFENTLIG LEDELSE

Kursus den 22.10.2014

At kvalificere ledelsesbeslutninger i etisk udfordrende situationer.

RELATIONEL KOORDINATION OG STRATEGISK RELATIONEL LEDELSE I DET NÆRE SUNDHEDSVÆSEN

Konference den 13.11.2014

Generator - Ledelse er en virksomhed, der er etableret i et samarbejde med mellem Hornstrup & Partners og TUBINE forlaget. Vi arrangerer og udbyder kurser og konferencer inden for ledelse.

Læs mere og tilmeld på www.kurserogkonferencer.dk

Tilmeld dig nyhedsbrev og modtag automatisk information om aktuelle kursus- og konferencetilbud.

CARSTEN HORNSTRUP



GENERATOR
LEDELSE

Hornstrup & Partners



RELATIONEL LEDELSE I PRAKSIS

– TVÆRFAGLIG LEDELSE I FØRSTE LINJE



**CARSTEN
HORNSTRUP**

ABSTRACT

Relational management in practice

An increasing focus on more patient and citizen oriented public organizations and on increased productivity and quality also increases the focus on developing even stronger cross-professional collaboration. This also means an increased focus on the quality of collaboration between front-line leaders – on how the quality of leadership influences cross-professional collaboration.

This article builds on research in a Danish hospital with a focus on how relational coordination can help build stronger collaboration between leading nurses and leading doctors. The research highlights key areas of attention. The first is the importance to get important critical voices involved in important strategic initiatives. By not involving these critical voices, leaders are an active part of creating the resistance to the strategic initiatives. A second important learning is on powerful tools for implementing new strategies. One of them is listen – listen – listen. Often employees or middle managers experience that their ideas do not count, because their leaders do not listen to their ideas and input. A third learning is about the experienced distance between decision makers and the people involved in implementing the changes. Wise top leaders should spend time in direct dialogue with the people they depend on if they want success.

INDLEDNING

Et stadig stigende fokus på en mere patientorienteret behandling og en kortere og mere effektiv pleje og behandling stiller større krav til det tværfaglige samarbejde på landets sygehuse. Det betyder bl.a., at der er et behov for en professionalisering af det ledelsesmæssige samarbejde på afsnitsniveau.

Det kan virke som gammel lærdom, i og med at flerfaglig ledelse er en naturlig del af hverdagen på langt de fleste sygehuse. På både hospitalsledelsesniveau og centerledelsesniveau (hvis et sådant findes) er der typisk en flerfaglig ledelse (læge, sygeplejerske, DJØF'er), og på afdelingsledelsesniveau består ledelsen typisk af en ledende overlæge og en oversygeplejerske.

Det er derfor umiddelbart et paradoks, at vi i den patientnære ledelse – i afsnittene kun meget sjældent ser samme tendens. Her er det ofte sådan, at alle overlæger af princip er funktionsledere, hvilket i praksis ofte betyder et fravær af organisatorisk ledelse. De tager ansvar for den faglige del af ledelsen, mens der ikke er den store tradition for, at de tager del i den organisatoriske del af ledelsesopgaven. Afdelingssygeplejersker – og andre førstelinjeledere – sidder derfor ofte alene med det driftsnære ledelsesfokus. Udover manglende tradition skyldes den manglende deltagelse også, at overlægerne typisk indgår i den normale vagt på heltid eller med en lille del af deres arbejdstid afsat til ledelse. Desuden er overlægernes ledelsesopgave typisk rent faglige spørgsmål.

En forsknings- og udviklingsproces på Anæstesiologisk Afdeling, Hospitalsenheden Vest, Region Midt, har sat fokus på at udvikle tværfaglige afsnitsledelser bestående af afdelingssygeplejersker og afsnitsoverlæger. I denne artikel sætter vi fokus på udfordringer og muligheder i at skabe et øget ledelsesfokus i første linje. Anæstesiologisk Afdeling består af i alt 11 afsnit fordelt på to geografiske matrikler i henholdsvis Holstebro og Herning.

PROJEKTET

Afdelingsledelsen på Anæstesiologisk Afdeling har gennem en del år arbejdet med begrebet afsnitsledelse ved at udpege én overlæge pr. afsnit til at fungere som en del af en afsnitsledelse – sammen med afdelingssygeplejersken for det pågældende afsnit. Benævnelsen har dog mest været af navn, indtil afdelingsledelsen i 2011 tog konsekvensen og opdelte overlægegruppen, så kun de udpegede afsnitsoverlæger deltog i ledelsesgruppen. Formålet med etableringen af afsnitsledelser var, at afdelingsledelsen ønskede at forstærke det tværfaglige ledelsessamarbejde. Det stigende fokus på effektive patientforløb og ikke mindst større afsnit havde gjort det mere og mere tydeligt, at der manglede ledelseskraft, specielt i det tværfaglige felt mellem overlæger og afdelingssygeplejersker.

For at skabe rum for at udvikle dette samarbejde blev der i efteråret 2012 igangsat et udviklingsforløb for afsnitslederne. Forløbet havde til formål at skabe et rum for afklaring af gensidige forventninger og ikke mindst skabe et fælles fundament for at bedrive ledelse på afsnitsniveau. Forløbet bestod af en række hele og halve arbejds- og uddannelsesdage samt konkret sparring til de enkelte afsnitsledelser.

Indholdet på arbejds- og uddannelsesdagene var dels konkrete udfordringer i de enkelte afsnit, dels fælles temaer, som afdelingsledelsen ønskede at drøfte med den samlede ledelse, og dels teoretisk og mere praksisnær undervisning og træning i en række ledelsestematikker.

Som en del af forskningsprojektet målte vi den relationelle koordination i afsnitsledelserne før opstart af forløbet og igen efter tre arbejds- og udviklingsdage.¹ Disse målinger viste, at der fra starten var en ret stor forskel i henholdsvis overlægernes og afdelingssygeplejerskernes opfattelse af det ledelsesmæssige samarbejde.

¹ Undersøgelsens spørgsmål er inspireret af professor Jody Hoffer Gittells arbejde (Gittell, 2012). De er videreudviklet som en del af Carsten Hornstrups ph.d.-afhandling.

UNDERSØGELSE VED START (SVARSKALA 1 – 10)

Spørgsmål	Svar afsnits- overlæger	Svar afdelings- sygeplejersker
1. Jeg kommunikerer ofte med min ledelseskollega.	5,6	7,1
2. Min ledelseskollegas kommunikation til mig er rigtigt timet.	5,6	6,5
3. Min ledelseskollegas kommunikation til mig er tydelig.	7,3	8,0
4. Min ledelseskollegas kommunikation til mig er værdifuld ift. min opgaveløsning.	8,0	8,0
5. Min ledelseskollega og jeg har fælles mål.	7,3	7,8
6. Min ledelseskollega ved noget om mit arbejdsområde.	4,8	7,5
7. Min ledelseskollega respekterer mit arbejde.	6,9	9,5
8. Min ledelseskollega lytter til mine ideer og erfaringer.	7,8	9,2
9. Vores samarbejde understøtter en optimal brug af min viden og mine kompetencer.	6,2	7,4
Gennemsnit.	6,6	7,9

Efter de tre første arbejdsdage blev undersøgelsen gentaget, og her viste resultatet en relativt stor positiv udvikling i begge faggruppernes oplevelse af samarbejdet.

UNDERSØGELSE EFTER SEKS MÅNEDER (TRE UNDERVISNINGSDAGE OG ARBEJDSDAGE)

Spørgsmål	Svar afsnits- overlæger	Svar afdelings- sygeplejersker
1. Jeg kommunikerer ofte med min ledelseskollega.	7,2	8,2
2. Min ledelseskollegas kommunikation til mig er rigtig timet.	7,3	8,4
3. Min ledelseskollegas kommunikation til mig er tydelig.	7,6	8,9
4. Min ledelseskollegas kommunikation til mig er værdifuld ift. min opgaveløsning.	8,0	9,3
5. Min ledelseskollega og jeg har fælles mål.	8,4	8,9
6. Min ledelseskollega ved noget om mit arbejdsområde.	8,2	8,8
7. Min ledelseskollega respekterer mit arbejde.	8,2	9,3
8. Min ledelseskollega lytter til mine ideer og erfaringer.	8,1	9,4
9. Vores samarbejde understøtter en optimal brug af min viden og mine kompetencer.	7,6	8,9
Gennemsnit	7,8 (+33 %)	8,9 (+13 %)

Målingerne blev fulgt op af mundtlige evalueringer i hele afdelingsledergruppen og fokusgruppeinterviews med en række afdelingsledelser. Evalueringen og interviewene underbygger det, tallene viser, at der blandt både overlæger og afdelings- sygeplejersker er en oplevelse af, at samarbejdet internt i afdelingsledelserne og også mellem afdelingsledelserne er forstærket. Nogle af de temaer, der blev peget på, er:

BEDRE SAMSPIL I AFSNITSLEDELSENE

Det at få tid til at tale sammen om de konkrete udfordringer i afdelingsledelserne øger kendskabet og det fælles fodslag. Afdelingslederne fremhæver bl.a. følgende virkninger:

- „Det har skabt en større fælles forståelse for ledelsesopgaven.“
- „Vi er blevet bedre til at gå til hinanden uformelt.“
- „Det har også betydet, at man bliver mere loyal overfor hinanden i afdelingsledelsen.“
- „Samarbejdet i de enkelte afdelingsledelser er blevet mere tydeligt og synligt for andre udenfor gruppen.“ (Red: udenfor afdelingsledelsen).

Et af de temaer, der blev fremført under interviewene, var, at det fælles fodslag, der var etableret i afdelingsledelserne, havde givet mere ro i afsnittene. Det, at afsnitsoverlægerne og afdelings- sygeplejerskerne mere fremstår som en fælles ledelse, har været med til at mindske usikkerheden om den ledelsesmæssige retning i resten af afsnittene.

En meget vigtig forudsætning for, at forløbet har været en succes, er, at arbejdet tog afsæt i meget konkrete hverdagsudfordringer, som er valgt og defineret i et samarbejde mellem den enkelte afdelingsledelse og afdelingsledelsen.

BROBYGNING MELLE Matriklerne

Hele Hospitalsenheden Vest står overfor større forandringer i forbindelse med udflytningen til Det Nye Hospital i Vest (DNV). Det betyder bl.a., at de tidligere opdelte enheder i henholdsvis Holstebro og Herning skal integreres. Her har udviklingsfor-

løbet været med til at tage vigtige skridt i den ønskede retning:

- „Der er udviklet en ledelsesmæssig brobygning mellem matriklerne, hvilket også smitter af i personalegruppen.“
- „Afløst af arbejdet med afdelingsledelserne er der etableret et forstærket samarbejde på lægesiden.“
- „Det har skabt en fælles ledelsesgruppe – et nyt forum for at drøfte ledelsesmæssige problemstillinger“.

Set fra afdelingsledelsens perspektiv er denne brobygning meget vigtig. Det skyldes ikke mindst, at en række parallelle enheder, der hidtil kun har haft samarbejde i det nye DNV, både skal integreres i en fælles enhed og fungere i et hospital, der er opbygget efter andre principper end det, de kommer fra.

DEN LEDELSESMÆSSIGE LÆRING

Udover at have fokus på hverdagens konkrete ledelsesudfordringer har forløbet også været en lederuddannelse i miniformat. De konkrete teoretiske og praktiske perspektiver bygger på en systemisk tilgang med fokus på at træne coaching og reflekterende teamprocesser (Hornstrup et al., 2005). Desuden har der været fokus på at arbejde med temaer omkring forandringsledelse. Her har der bl.a. været fokus på organisatorisk sammenhængskraft, at udvikle strategisk kompetente aktører, og hvilke former for involvering der kan være med til at skabe ansvarlighed og ejerskab (Hornstrup & Johansen, 2013). Deltagerne har bl.a. oplevet følgende virkning af teoretiske input og træning:

- „Vi har fået arbejdsredskaber til at løse konkrete problemstillinger ved at prøve teknikkerne af i praksis.“
- „Seancerne med interviews (red: coaching og reflekterende teamprocesser) har givet meget.“
- „Vi har lært at se vigtigheden af at være tro mod at komme hele vejen rundt, inden det bliver søsat.“

- „Vi er generelt blevet bedre klædt på til ledelsesopgaven.“

Erfaringerne fra forløbet har givet os (som afdelingsledelse og konsulent) en meget værdifuld viden om, hvordan vi kan arbejde med – og understøtte – arbejdet med at skabe bedre afsnitsledelse. Kvaliteten af det ledelsesmæssige samarbejde på afsnitsniveau er noget, der i vores optik vil have rigtig stor indflydelse på håndteringen af mange af de store udfordringer, sundhedsvæsenet står i, nu og i fremtiden. Er der ikke et stærkt samspil mellem de ledelsesfunktioner, der håndterer det patientnære arbejde og samarbejde, skal vi forvente, at det smitter af i det daglige samarbejde omkring patienterne.

ERFARINGER

Forløbet gav en lang række konkrete erfaringer i de muligheder og udfordringer, det giver at indføre tværfaglig ledelse på et område, hvor der hidtil ikke har været den store tradition herfor.

1. Insisterende involvering – at sikre alles deltagelse

Den første konkrete udfordring, vi (afdelingsledelsen og den eksterne konsulent/underviser) stod med, var, at lægerne var skeptiske overfor forløbet, og at ca. halvdelen af overlægerne valgte at melde fra til den første arbejds- og udviklingsdag. Det var i og for sig ikke overraskende, fordi der er tradition for, at overlægernes deltagelse i denne type af arrangementer er prioriteret lavere end deltagelse i den daglige drift. For at vise at initiativet med afsnitsledelse skulle tages alvorligt, fik alle afsnitsoverlæger besked på, at der var mødepligt til arbejds- og udviklingsdagene, og alle på nær én mødte op. Den ene, der ikke mødte op, blev senere erstattet med en anden overlæge, men desværre alt for sent i forløbet. Det gav en vigtig erfaring fremadrettet – at en enkelt leder, der ikke deltager aktivt, skaber store udfordringer for den resterende del af ledelsen.

I starten var der enkelte protester og korslagte arme blandt overlægerne, men de forsvandt forholdsvis hurtigt igen, fordi omdrejningspunktet for arbejdet var de konkrete udfordringer, afsnits-

ledelserne skulle håndtere i hverdagen. Efterhånden som processen skred frem, udviklede vi sammen et forløb, hvor teoretiske og praktiske input og øvelser hele tiden havde fokus på de konkrete ledelsesmæssige udfordringer.

Læringen af denne opstart kan sammenfattes i en INSISTEREN på deltagelse: Det er ikke muligt at arbejde meningsfuldt med ledelse, når den ene part af en tværfaglig ledelse ikke er med. I det ene afsnit, hvor overlægen ikke deltog i forløbet, manglede der ganske enkelt det fælles momentum, der udgør kernen i det tværfaglige samarbejde på et hospitalsafsnit. Udover manglende momentum i ledelsessamarbejdet skabte fraværet stor frustration for den leder, der var alene. Desuden kan det være et meget uheldigt signal til resten af organisationen: Når det er muligt for en leder ikke at deltage aktivt, kan andre let lade sig inspirere til at tage sig de samme friheder.

2. Tag afsæt i relevante og konkrete udfordringer

Som beskrevet ovenfor blev skepsis ret hurtigt til engagement, da alt arbejdet på arbejds- og udviklingsdagene havde fokus på konkrete hverdagsudfordringer. Det kan umiddelbart synes som en ret banal konstatering – men der er en vigtig pointe heri. I den allerførste skepsis overfor projektet var der flere, der fremførte, at når de havde meldt afbud til første møde, var det, fordi de ikke kunne se meningen med at deltage – de havde behov for, at det var meget mere tydeligt, hvad indholdet var. Men netop når deltagernes egne hverdagsudfordringer er i fokus, giver det ikke meget mening, at afdelingsledelsen eller en ekstern konsulent definerer indholdet – noget, deltagerne senere erklærede sig enige i.

Paradokset er derfor, at vi på den ene side skal tilrettelægge meningsfulde forløb, der giver deltagerne det maksimale udbytte i forhold til egne udfordringer, og på den anden skal have dem med i processen for at kunne definere det meningsfulde. Paradokset er i denne sammenhæng ikke kun det åbenbare i denne cirkulære sammenhæng, at meningsfuld deltagelse kræver et meningsfuldt indhold, og at et meningsfuldt indhold kræver deltagelse.

I en kultur præget af overlæger, der deltager mere eller mindre sporadisk og mere eller mindre engageret i ledelsesdrøftelser og ledelsesaktiviteter, bliver den gordiske knude ofte, om deres ledere – afdelingsledelsen – påtager sig deres ledelsesansvar og sikrer deltagelse og samtidig også tør invitere deres mellemledere til at være dem, der primært definerer udfordringerne. Det vil sige inviterer til (læs INSISTERER på) deltagelse i et rum, hvor indholdet ikke på forhånd er veldefineret.

3. Afdelingsledelsens rolle – lytte, lytte, lytte

Det er en gammel sandhed, at vi lærer mest af at lytte til andre, det gælder også ledere. I dette tilfælde var det netop afdelingsledelsens allervigtigste opgave: at sætte rammen men ellers lytte, spørge ind, svare på de spørgsmål, der opstod hen ad vejen – men først og fremmest at lytte. Det gav dem en unik mulighed for at være med til at undersøge, hvordan afsnitsledelse kan udvikles og kvalificeres i processen.

Alt for ofte oplever vi som konsulenter, at en ledelse sætter et udviklingsforløb i gang for deres mellemledere eller medarbejdere og så deltager meget lidt eller slet ikke. Det er ikke bare et uheldigt signal om manglende interesse, det er også at miste en helt unik mulighed for at lære om de ting, der foregår i ens egen afdeling/enhed ved blot at være til stede og lytte.

Tilstedeværelsen er i sig selv et vigtigt signal om, at DETTE ER VIGTIGT! Og det er en mulighed for at opøve en disciplin, vi kalder for lytning-som-strategi. Det er en strategi, der er rigtig effektiv som bottom-up-proces, fordi den netop vender retningen på den typiske ledelseskommunikation – top-down.

4. Direkte kommunikation – på tværs af ledelsesniveauer

En fjerde vigtig erfaring er i tråd med den tredje om lytning, men handler udover at lytte om at svare på de spørgsmål, som er aktuelle. Det er ikke nogen hemmelighed, at Hospitalsenheden Vest, Region Midt, står overfor en stor og spændende forandring i forbindelse med bygningen af et nyt hospital. Et af de temaer, der naturligt duk-

kede op, var derfor, hvilke opmærksomhedskrævende spørgsmål og udfordringer der kunne være frem mod en sammensmeltning på en geografisk matrikel og ikke mindst på et hospital, hvor behandling af patienter og dermed samarbejdet skal følge helt nye mønstre.

Selvom hospitalsledelsen havde gjort (og gør) meget ud af deres kommunikationsstrategi i forhold til både medarbejdere og ledere og stillet meget information til rådighed for alle interesserede, og selvom afdelingsledelsen svarede, så godt de kunne, på alle spørgsmål, havde afsnitslederne en del uafklarede spørgsmål til det nye hospital.

Vi inviterede derfor hospitalsdirektøren på besøg én af udviklingsdagene med det formål at få svar på disse spørgsmål.

Mødet med direktøren gav afsnitslederne svar på en række spørgsmål og anledning til en direkte dialog. Mødet var med til at gøre udfordringerne og forventningerne til afdelingsledelserne mere konkrete – og for mit vedkommende (konsulenten) lærte mødet mig noget om, hvor vigtig den direkte dialog mellem beslutningstager (direktøren) og de udførende ledere (afsnitslederne) er.

Efter mødet var hospitalsdirektøren således let forundret over de spørgsmål, der var blevet stillet. Han oplevede selv, at hospitalsledelsen havde informeret grundigt om disse spørgsmål på informationsmøder og via skriftlig information på hjemmeside mv. I et kommunikativt perspektiv kan man se det som en understregning af, at det at skabe meningsfuld sammenhæng i andres budskaber er noget, modtagerne (afsnitslederne) selv gør – og meningsfuldhed kræver, at de både forholder sig aktivt til budskaber og ikke mindst finder dem relevante i forhold til egne opgaver og ansvarsområder. Så ved at gentage budskaberne – men denne gang som svar på et konkret behov og nysgerrighed hos modtagerne – blev de til reel og brugbar information.

5. Modstand mod forandringer – er det noget, konsulenter og ledere skaber?

Når vi ofte hører om modstand mod forandringer, så er det ofte mere et udtryk for, at dem, der skal

udføre forandringen i praksis, ikke kan se meningen med eller perspektivet i at gennemføre forandringen. Det er et af de centrale spørgsmål, som projektet rejser. Som initiativtager til projektet er det meget let at se overlægernes fravalg som en udtalt modstand mod at deltage – men set i lyset af erfaringerne er det mere korrekt at benævne det som en manglende meningsfuldhed.

Det er en helt basal systemisk pointe, at vi ikke kan transmittere viden, beslutninger og intentioner fra én person til en anden. Alligevel er det rigtig ofte det, vi forsøger, når vi prøver at overbevise andre om vores ideers og initiativers fortræffelighed. Men mangel på mening er noget fundamentalt andet end modstand mod forandringer, og ledelsesopgaven (og konsulentopgaven) bliver derfor en anden. Det bliver i stedet at sikre en aktiv deltagelse, der gør det muligt at udvikle en fælles forståelse for målet og ikke mindst indholdet i forandringerne. Hvis mellemledere og medarbejdere skal have en chance for at udvikle forståelse for og ejerskab til det, vi ønsker at skabe, sker det derfor både mest enkelt og effektivt ved en frugtbar gensidig dialog og aktiv involvering. En insisterende involvering.

OPSAMLING

Projektet har været med til at skabe erfaringer med det tværfaglige ledelsessamarbejde i første linje på sygehusene – noget, der nu og i fremtiden givetvis er et stort behov for at se nærmere på. I et læringsperspektiv er der tre vitale punkter. Det første handler om at sikre deltagelse fra nøgleaktørerne – i dette tilfælde overlægerne. Selvom de i første omgang skulle „overtales“ til at deltage, viste den ene undtagelse, at det er helt

vitalt, at de er med. Det andet handler om at gøre de konkrete udfordringer til omdrejningspunkter. I stedet for at planlægge med store og lange lederudviklingsforløb kan kortere og mere intensive arbejdsdage gøre en stor forskel. Det tredje og sidste handler om afdelingsledelsens nærvær og lyttende ledelse. Deres tilstedeværelse er med til at fastholde fokus og hjælpe med eventuelle afklaringer. Samtidig får de en unik mulighed for at se deres afdelingsledelser samarbejde „online“.

Med disse første anbefalinger er det også vigtigt at understrege, at der stadig er mange perspektiver og elementer, der skal arbejdes med, før samarbejdsformerne for afdelingsledelser finder sin endelige form.

CENTRALE INSPIRATIONSKILDER

- Gittell, Jody (2012): *Effektivitet i sundhedsvæsenet*. Forlaget Munksgaard.
- Honneth, Axel (2003): *Behovet for anerkendelse*. Hans Reitzels Forlag.
- Hornstrup, Carsten & Johansen, Thomas (2013): *Strategisk ledelse i et systemisk perspektiv – systemisk ledelse af forandringer*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Mintzberg, Henry (1987): *Five P's for Strategy*. California Management Review.
- Stacey, Ralph (2009): *Complexity and Organizational Reality*. Taylor and Francis Ltd.
- Steensen, Elmer Fly (2008): *Virksomheders strategiprocesser og præstationer: Top-down styring skader effektiviteten*. Ledelse & Erhvervsøkonomi, 1/2008.
- Weick, Karl E. (2005): *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications.

OM BIDRAGYDERNE

HEIDI GRAFF

Heidi Graff, mag.art., organisationsantropolog. Leder og organisationskonsulent. Ansvarlig chef for offentlig velfærdsudvikling og innovation i Rambøll Attractor. Forfatter til *Social kapital i organisationer – ledelse, kommunikation og samarbejde* (2014).

HDG@ramboll.com

HANNE V. MOLTKE

Hanne V. Moltke, cand.mag., organisations- og ledelseskonsulent med fokus på samarbejdsrelationer og social kapital. Forfatter til flere bøger, herunder *Systemisk coaching* (2009) samt *Social kapital i organisationer – ledelse, kommunikation og samarbejde* (2014).

HVM@ramboll.com

CARSTEN HORNSTRUP

Carsten Hornstrup er chefkonsulent og partner i Hornstrup & Partners. Bestyrelsesmedlem og Professional Partner i Relational Coordination Research Collaborative. Carsten har arbejdet med ledelse og organisationsudvikling i mere end 25 år, og han er forfatter til en lang række artikler og bøger om relationel ledelse.

caho@hornstrup-partners.dk

BO VESTERGAARD

Bo Vestergaard er ledelses- og organisationskonsulent, foredragsholder og forfatter. Partner i Relational Coordination Research Collaborative ved Brandeis University, Boston. Forfatter til bogen *Fair proces – fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger*.

fairproces@fairproces.dk

www.fairproces.dk

Redaktionsgruppen består af:



MARIANNE KØLLE

Forlaget Mindspace
Ryesgade 77, kld. th.
2100 København Ø
www.forlagetmindspace.dk
kontakt@forlagetmindspace.dk



CARSTEN HORNSTRUP

Hornstrup & Partners
Balticagade 10, 2. sal
8000 Århus C
caho@hornstrup-partners.dk

Hvis du ønsker at bidrage til indholdet i et kommende nummer (i form af en artikel, klumme, kronik eller andet), er du meget velkommen til at kontakte Marianne Kølle per mail eller telefon +45 26168481.