

Byg bro mellem siloerne

Øg kvaliteten! Servicer flere! Spar penge

Bo Vestergaard
Konsulthuset Fair Proces
&



Professional Partner, Relational Coordination Research Collaborative, Brandeis University

www.fairproces.dk

DRIVEN

Effektive forandringer, der skaber værdi 8 ud af 10 gange...

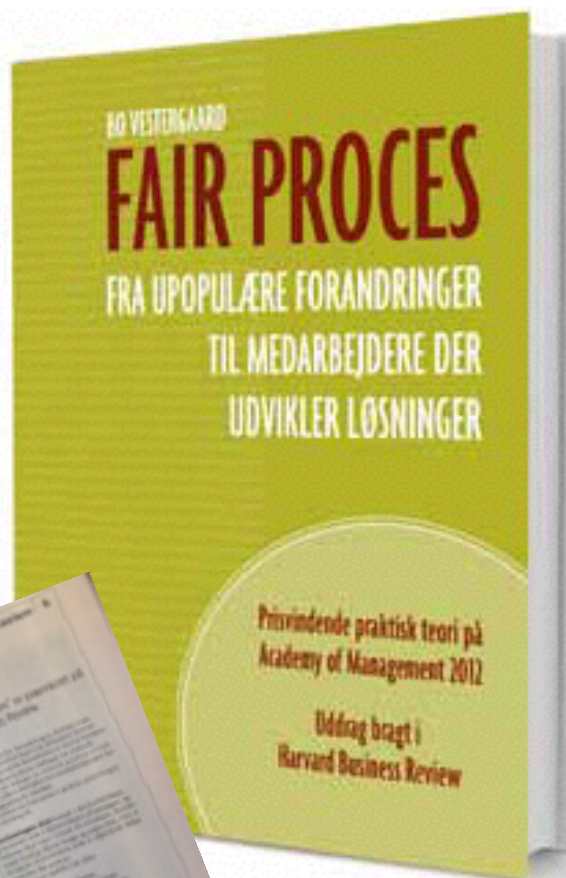
Best paper Boston 2012



Uddrag bragt i...



6* i Danske Kommuner
5* i JP



*"Anmeldere og ledere skriver
Powertool...evidensforankret...let
læst.. konkret og brugbar..."*
Anmeldt af 16 ledere

6* i Danske Kommuner
5* i Jyllandsposten

04 Relationel koordinering



BO VESTERGAARD

Professional partner, Relational Coordination Research Collaborative, Brandeis University, Boston.

Ledelses- og organisationskonsulent. www.fairproces.dk

www.detpostmodernelederliv.dk/Bo

- En introduktion til Jody Hoffer Gittel's evidensbaserede teori om medarbejdernes koordinering i komplekse tværgående arbejdsprocesser.

Producer mere! Servicér flere! Øg kvaliteten! Brug færre penge! For ansatte og ledere i frontlinien i danske virksomheder, hospitaler og kommuner er det et velkendt vilkår. Alligevel er produktiviteten forsat for lav ifølge regeringens produktivitetskommission. Det har betydning for vores levestandard fremover. Om få år er der tålt flere udenfor end indenfor arbejdsstyrken. Et år der forsætter frem til 2050. Vi bliver altså færre til at servicere og forsørger 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 inden for privat service, hospitaler og uddannelse. Teorien er særligt relevant for ledere og

Først introducerer jeg kort til teoriens praktiske fokus, hvorefter jeg introducerer centrale teoretiske begreber og dynamikker. Dernæst præsenterer nogle af forskningsresultaterne bag relationel koordinering. Til sidst præsenterer jeg et beslutnings- og procesdesign til 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 fagfunktioner, 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

- 1) Gensidig afhængighed mellem de fagprofessionelles udførelse af opgaveløsningen
- 2) En høj grad af uforudsigelighed
- 3) Tidspres

Hvordan bygger vi bro mellem siloerne?



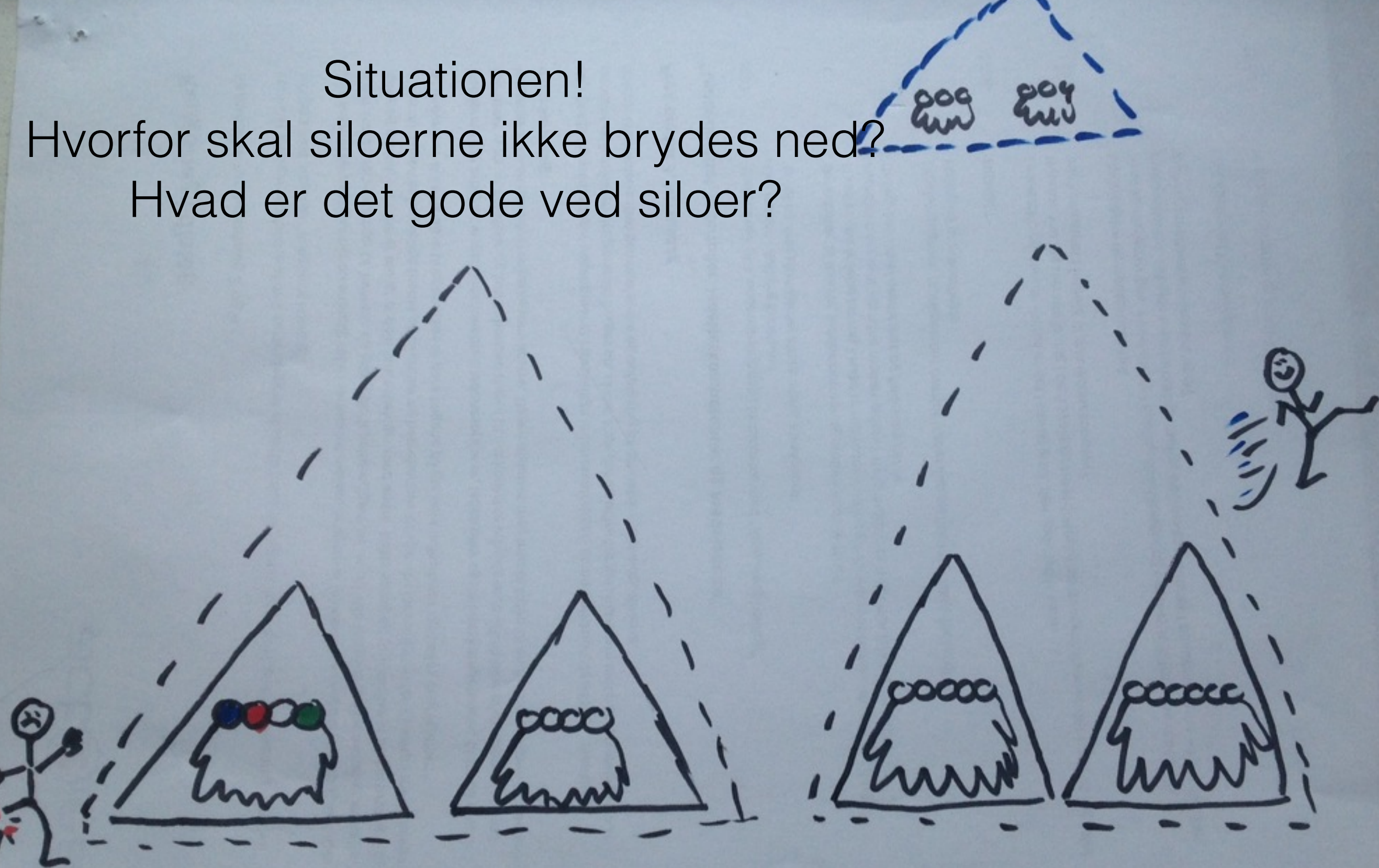
1. fair process as a method for designing and leading change, and
2. relational coordination as a method to diagnose how we currently work together across the organization, and to develop solutions to work together more effectively.

Jody Hoffer Gittel & Bo Vestergaard, April 2014

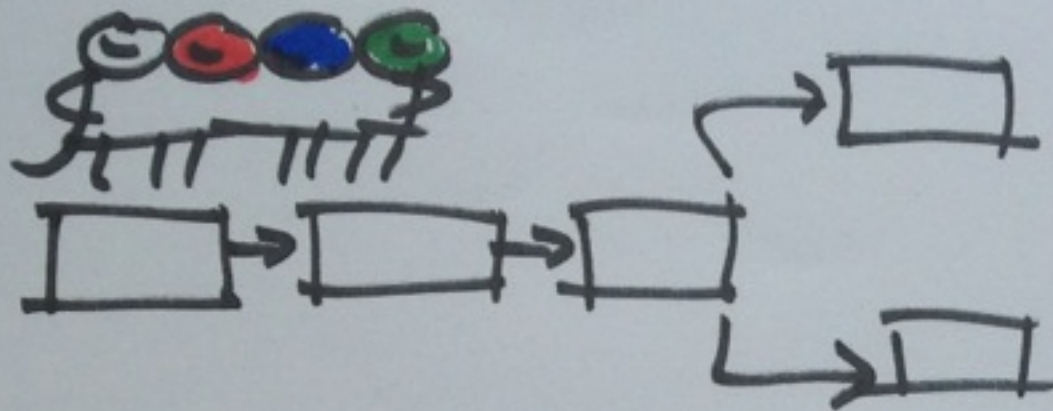
Situationen!

Hvorfor skal siloerne ikke brydes ned?

Hvad er det gode ved siloer?



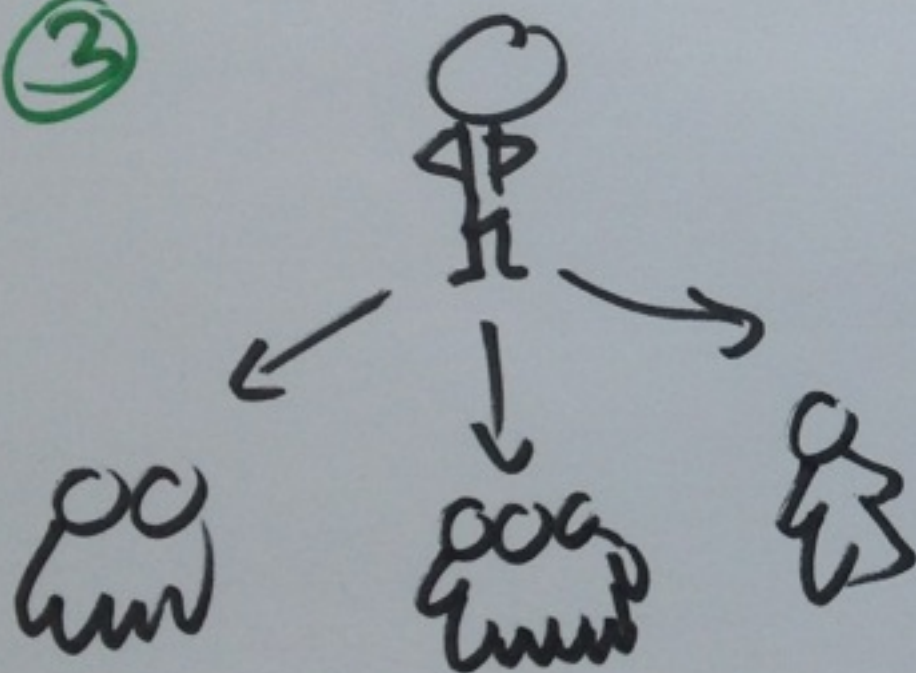
①



②



③



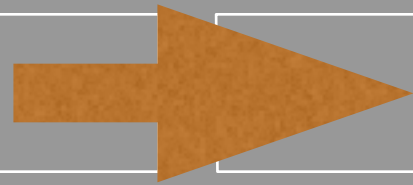
④



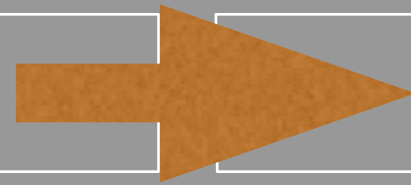
500

1000

Proces



Holdning



Adfærd

Ramme og retning
Involvering
Forklaring



Tillid til:
Lederen
Beslutningen
Strategien



Aktiv og frivillig i udvikling
og afprøvning af løsninger

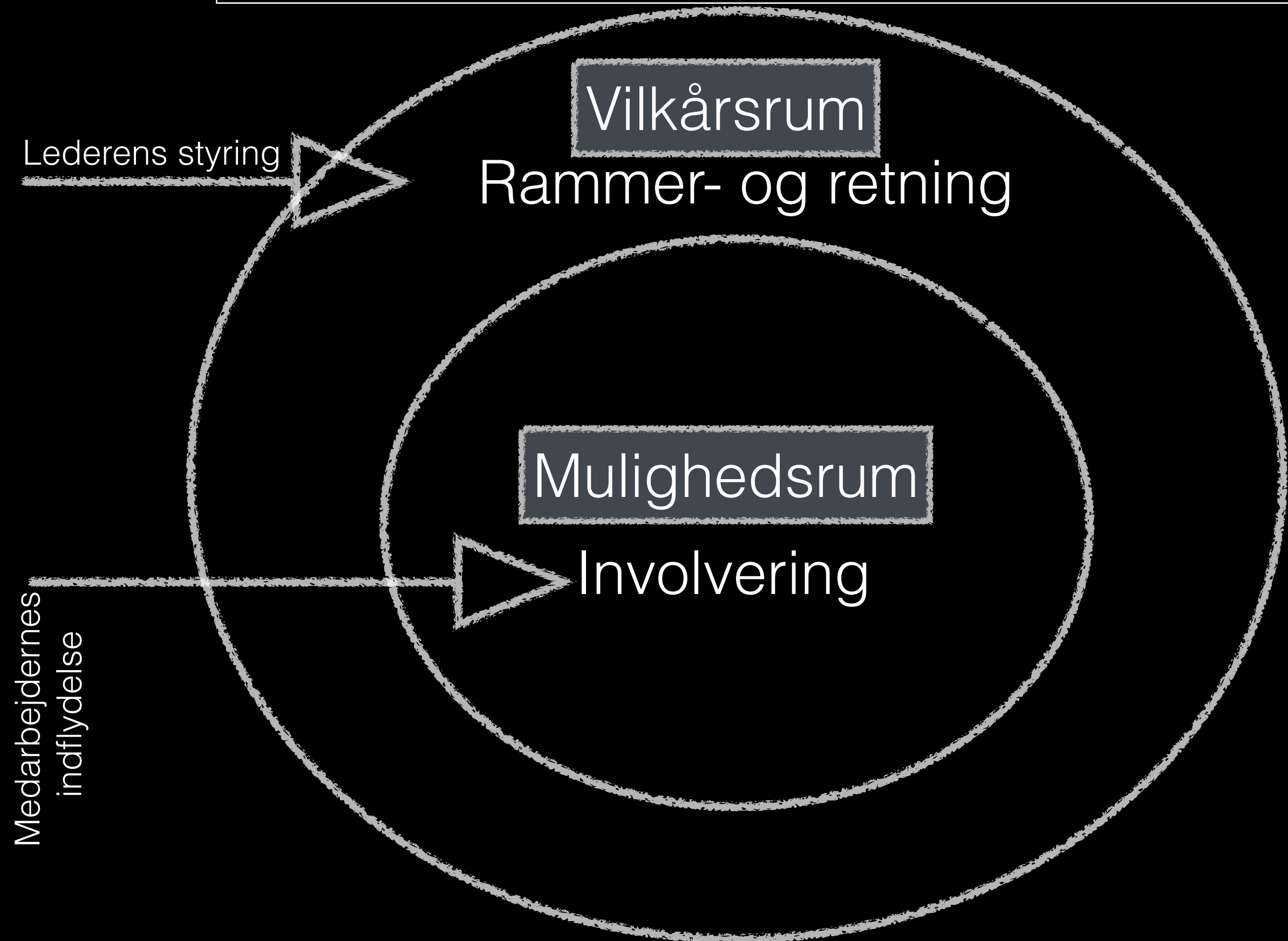
Ledelsen overtræder
mindst et princip



Mistillid til:
Lederen
Beslutningen
Strategien



Passiv eller modvillig i
implementering af
beslutninger



Model: Vilårs- og mulighedsrum

Sæt kontekst

Retning: Hvad skal lade sig gøre, som ikke kan lade sig gøre nu?

Rammer: hvad ligger fast/er ikke til diskussion? Hvad kan der involveres i?

Sammenhæng: Hvordan hænger det sammen med organisationens strategi og øvrige indsatser?

Tid: Hvad skal være sket hvornår?

Involver
i udvikling



Design 1

Lederen alene
udtænker og formulerer
løsning

Design 2

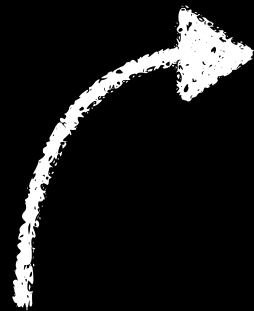
Lederen fremsætter
påtænkte løsning(er) og
beder medarbejderne
kvalificere dem

Design 3

Lederen beder
medarbejderne udvikle
løsninger

Sæt kontekst

Retning: Hvad skal lade sig gøre, som ikke kan lade sig gøre nu?
Rammer: hvad ligger fast/er ikke til diskussion?
Hvad kan der involveres i?
Kontekst: Hvordan hænger det sammen med organisationens øvrige strategi?



Forklar

Forklar rationale bag beslutning og kriterier for at revidere, til- og fravælge forslag. Forklaring viser lederen har reflekteret over forslagene ift. ramme og retning

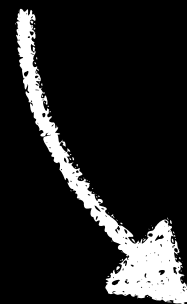


Gør til drift

Løsninger der skaber værdi overgår til drift.

Involver i udvikling af løsninger. Skab dialogisk kommunikation. Små overskuelige mål

Involver i udvikling



Udtryk klare forventninger til at medarbejderne gør deres bedste for at få løsningerne til at virke i praksis. Hold hyppige, korte møder for at støtte fremskridt: Hvad skete der? Hvordan giver det mening, at gå videre herfra?

Involver i afprøvning



**Connect med mig på LinkedIn og få updates
om artikler og værktøjer**



Bo Vestergaard
fairproces.dk
fairproces@fairproces.dk

"Jeg har anvendt fair proces. Bogen bør være obligatorisk læsning for alle ledere i og af forandringsprocesser. Den er systematisk, let tilgængelig og har solid evidensforankring. Man får sin ledelsesværktøjskasse udvidet med et power tool."

Charlotte Buch Gøthgen. Overlæge og Viceklinikchef, Aalborg Universitetshospital

"Fair proces er en af de mest anvendelige bøger om forandringsledelse jeg har læst. En kærkommen how-to-do-it-bog, med en solid teoretisk forankring."

Martin Gredal. Skoleleder, Rosenlundskolen

"Fair proces er et fantastisk arbejdsredskab til en leder, der arbejder med forandringsprocesser."

Marietta Rosenvinge. Leder af Døgncentret Frederikshavn

"*Fair proces* er et konkret svar på hvordan ledere kan lede forandringer og samtidig styrke organisationens sociale kapital. Læs den,- og fremfor alt - brug den."

Tage Søndergård Kristensen. Tidligere arbejdsmiljø-professor og forfatter til hvidbogen om virksomhedens sociale kapital.



Se flere anmeldelser, få gratis artikler og køb bogen på www.fairproces.dk