

EN INTRODUKTION TIL RELATIONEL KOORDINERING



BO VESTERGAARD

Consultant
& Professional partner
Relational Coordination
Research Collaborative

www.fairproces.dk
fairproces@fairproces.dk

ABSTRACT: AN INTRODUCTION TO RELATIONAL COORDINATION
"Procedures" make it better. "Good" best. But do it just the same time. These demands may sound familiar and yet impossible to fulfill. However, in a modern-world 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 qualitative research studies. The article ends by discussing how to design change processes that can lead to improved relational coordination. This latter part is based on the author's involvement in 11 relational coordination intervention projects in Denmark and the much-winning approach theory "Fair process".

Servicér flere! Øg kvaliteten! Brug færre penge!
For ansatte og ledere i frontlinjen på danske hospitaler og i kommunale serviceenheder 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 produktivitet og kvaliteten af kernetjenesten og de ansattes arbejdsglæde? På én og samme tid?

Jeg vil præsentere jer for dette børs potentielt mest indflydelsesrige teori indenfor ledelse og organisering af kernetjenestene i den offentlige og private sektor. Teorien handler om 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

BO VESTERGAARD

FAIR PROCES

FRA UPOPULÆRE FORANDRINGER
TIL MEDARBEJDERE DER
UDVIKLER LØSNINGER

Prisvindende praktisk teori på
Academy of Management 2012

Uddrag bragt i
Harvard Business Review

Uddrag bragt i...



Bo Vestergaard

BYG BRO MELLERNE SILOERNE

Ledelsesprocesser der skaber
sammenhængende borger- og
patientforløb*

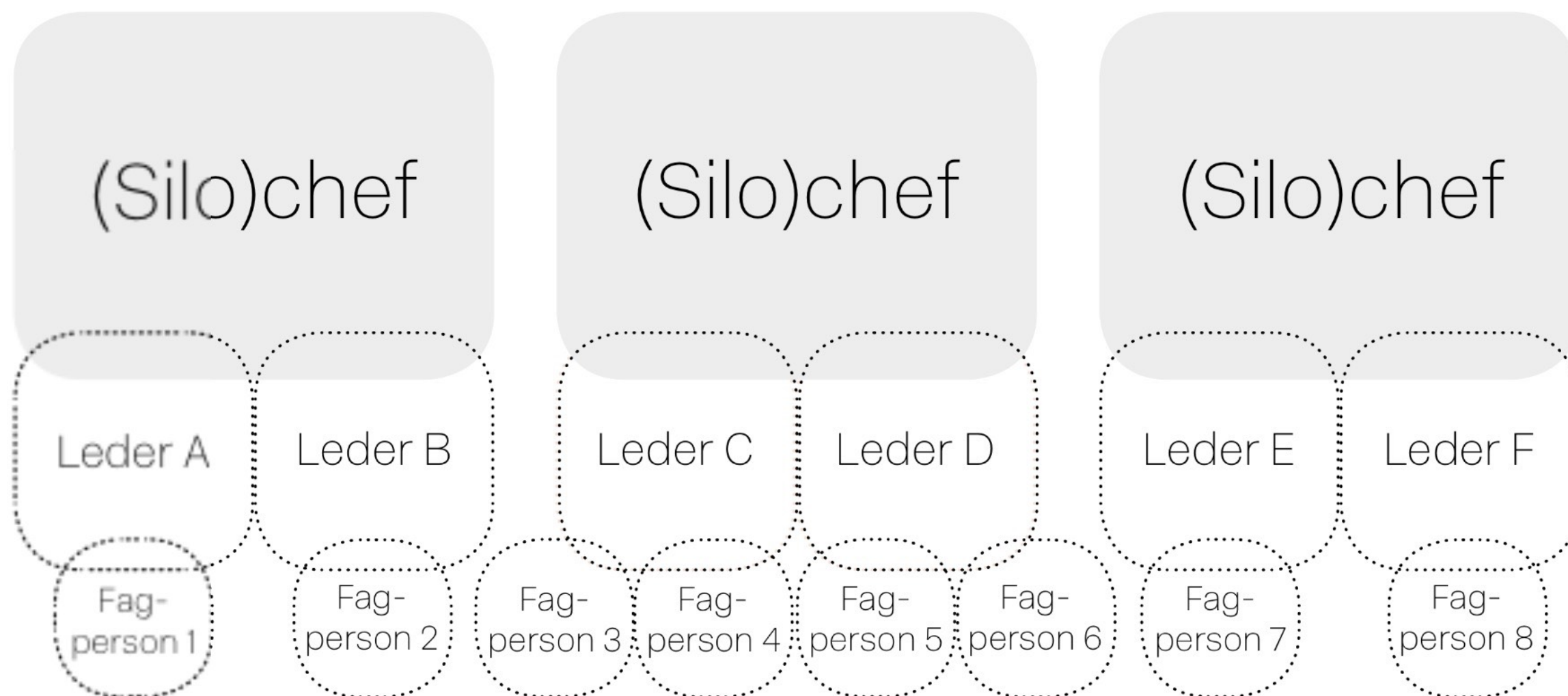
Forskningsbaseret
og praktisk tilgang med
høj succesrate

Bo Vestergaard
Selvstændig konsulent.
www.fairproces.dk
Partner i Relational Coordination
Research Collaborative, Brandeis
University

del 1

Hvorfor bygge bro mellem siloerne?

Siloer og tværgående borgerforløb



Dygtige fagpersoner + god koordinering på tværs af siloerne
= sammenhæng i borgerforløbet = højere kvalitet og effektivitet.

To veje til bedre sammenhæng i borgerforløb

Brobygning

Uændret ledelses- og organisationsstruktur

Intervention:

Udvikling og afprøvning af arbejdsproces for borgerforløbet, som bygger bro mellem siloerne

Ingen ændringer i, hvem der leder hvem

Eventuelt omplacering af medarbejderne fra to siloer til samme lokaler/bygning, så daglig koordinering lettes

Tidsperspektiv: Ca. 12-16 uger

Omorganisering

Ny ledelses- og organisationsstruktur

Intervention:

Ændringer i, hvem der leder hvem

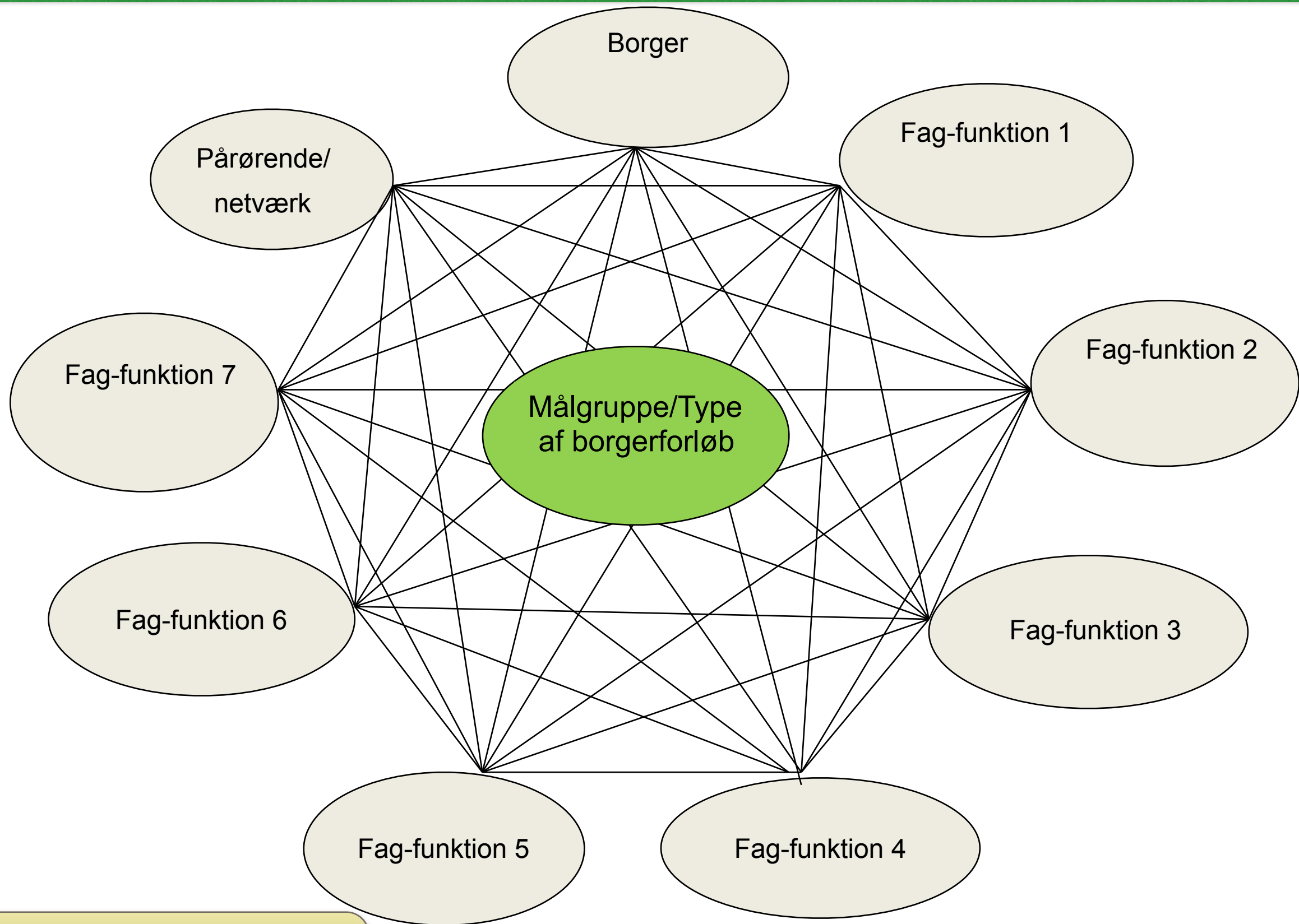
Fx:

Flere enheder organiseres i et nyt center

Omplacering af en delmængde af medarbejdere fra to eller flere enheder i en nyetableret enhed med ny ledelse

Tidsperspektiv: ?

Sammenhængende borgerforløb: En koordinationsudfordring



Faglige funktioner i
forløbet



RELATIONAL COORDINATION
RESEARCH COLLABORATIVE

Sammenhæng i borger- og patientforløb

A

Forkert hjælp/indsats

Borgere får velorganiseret den forkerte hjælp/indsats set i et helhedsperspektiv.

Men korrekt hjælp set i den enkelte silos perspektiv.

Konsekvens: Det sinker/stopper fremskridt i borgerens situation eller skaber tilbageskridt.

Hver faglig funktion/enhed udfører deres del af kerneydelsen, sådan som de har forstået, den skal udføres..

B

Rigtig hjælp – men forsinket

Organiseret forsinkelse i koordineret handling på tværs af siloer.

Borgere modtager dog den rigtige hjælp, når organisationen er klar til det – men ikke allerede når borgeren er klar til det.

Konsekvens: Det sinker/stopper fremskridt i borgerens situation eller skaber tilbageskridt.

C

Rigtig hjælp – når borgeren er klar

Organiseret, rettidig koordineret handling.

Borgeren modtager den rette indsats, når borgeren er klar til det.

Konsekvens: Det skaber fremskridt i borgerens situation/stopper tilbageskridt.

Analysér nuværende sammenhæng i borgerforløbet

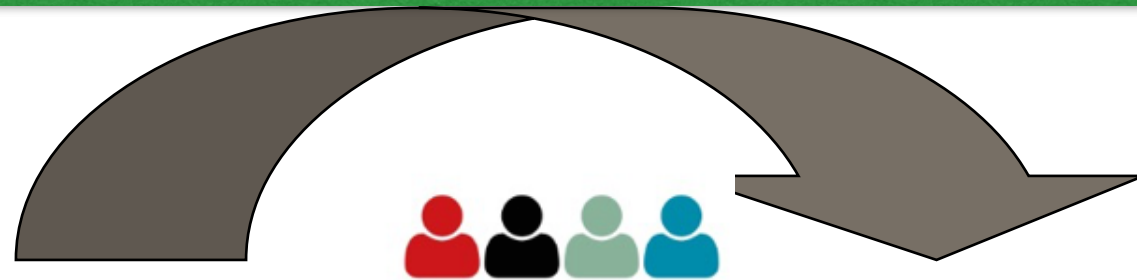
Udvikl og afprøv løsninger, der styrker sammenhæng i borgerforløbet

Ændringer i ressourceforbrug

Endokrinologisk	Bruger mere (1/2 læge pr. dag)
Ortopæd	Bruger mindre
Intensiv	Bruger mindre
Hjerteremedicinsk	Bruger mindre
Nyremedicinsk	Bruger mindre
Samlet	Bruger mindre

Sammenhæng i patient- og borgerforløb

understøttes ved
høj grad af “relationel koordinering”



Samarbejdsrelationer
er baseret på

Fælles mål - Vores (sam)arbejde
understøtter i praksis delmål og mål som er sat
sammen med/for borgeren

Fælles viden - Vi kender
hinandens **opgaver** ift “typen” af borger og har
fælles viden om den **konkrete borger** og de
mål der arbejdes mod

Gensidig respekt - Vi kan
se hvordan dem vi samarbejder med bidrager
med noget vigtigt

Koordinerende
kommunikation er

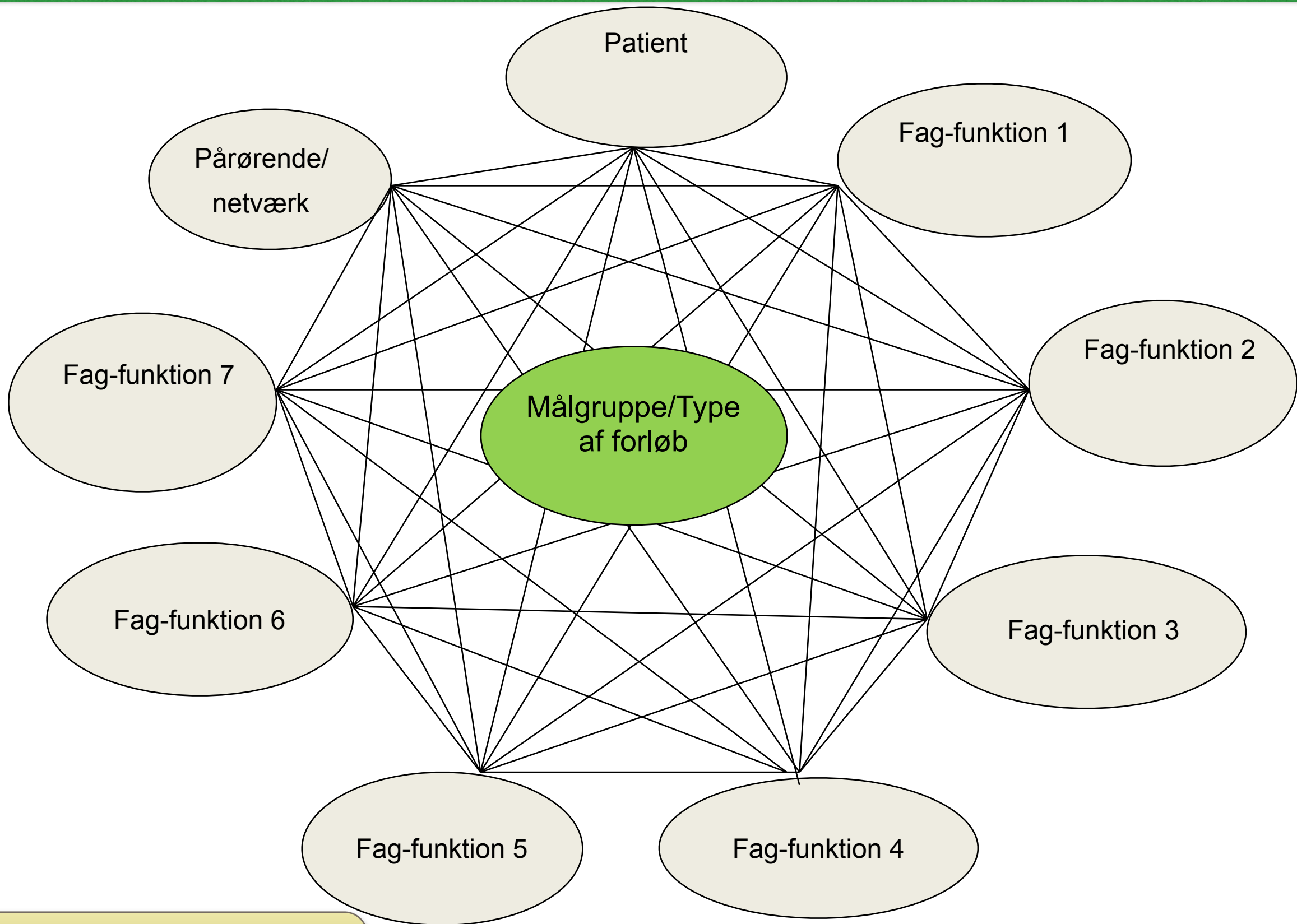
Tilpas hyppig til at kunne
handle **rettidigt**

**Præcis og
problemløsende** - Fx et
fysisk møde mellem centrale aktører med
borger/opgavefokuseret udveksling af viden,
refleksion og handleplan



RELATIONAL COORDINATION
RESEARCH COLLABORATIVE

Sammenhængende borgerforløb: En koordinationsudfordring



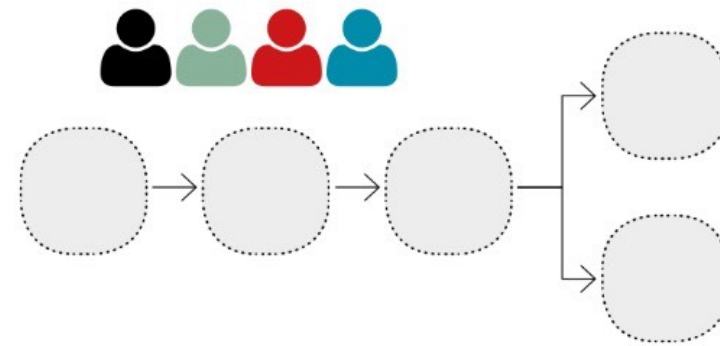
Faglige funktioner i
forløbet



RELATIONAL COORDINATION
RESEARCH COLLABORATIVE

Strukturer, der understøtter tværgående koordinering

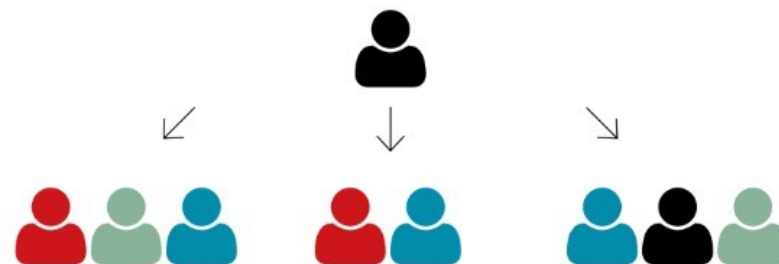
1_ Medarbejderne udvikler løsninger/arbejdsproces, som skaber sammenhæng



2_ Tværfaglige møder, der udløser handling



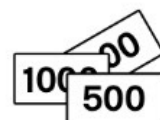
3_ Koordinerende funktion



4_ Fælles informationssystemer



5_ Pengestrømme understøtter samarbejde på tværs af siloer



Model: Tre faktorer bag
behovet for relationel koordinering
/koordinerende møder

Afhængig af hinanden



Hvem skal fælles koordinere/
justere handling for at stoppe
tilbagekridt og skabe
fremskridt? I hvilke fora?

Borger med behov, der kræver flere (fag) persons koordinerede indsats

Hyppighed

Hvor ofte bør gruppen
koordinere?:

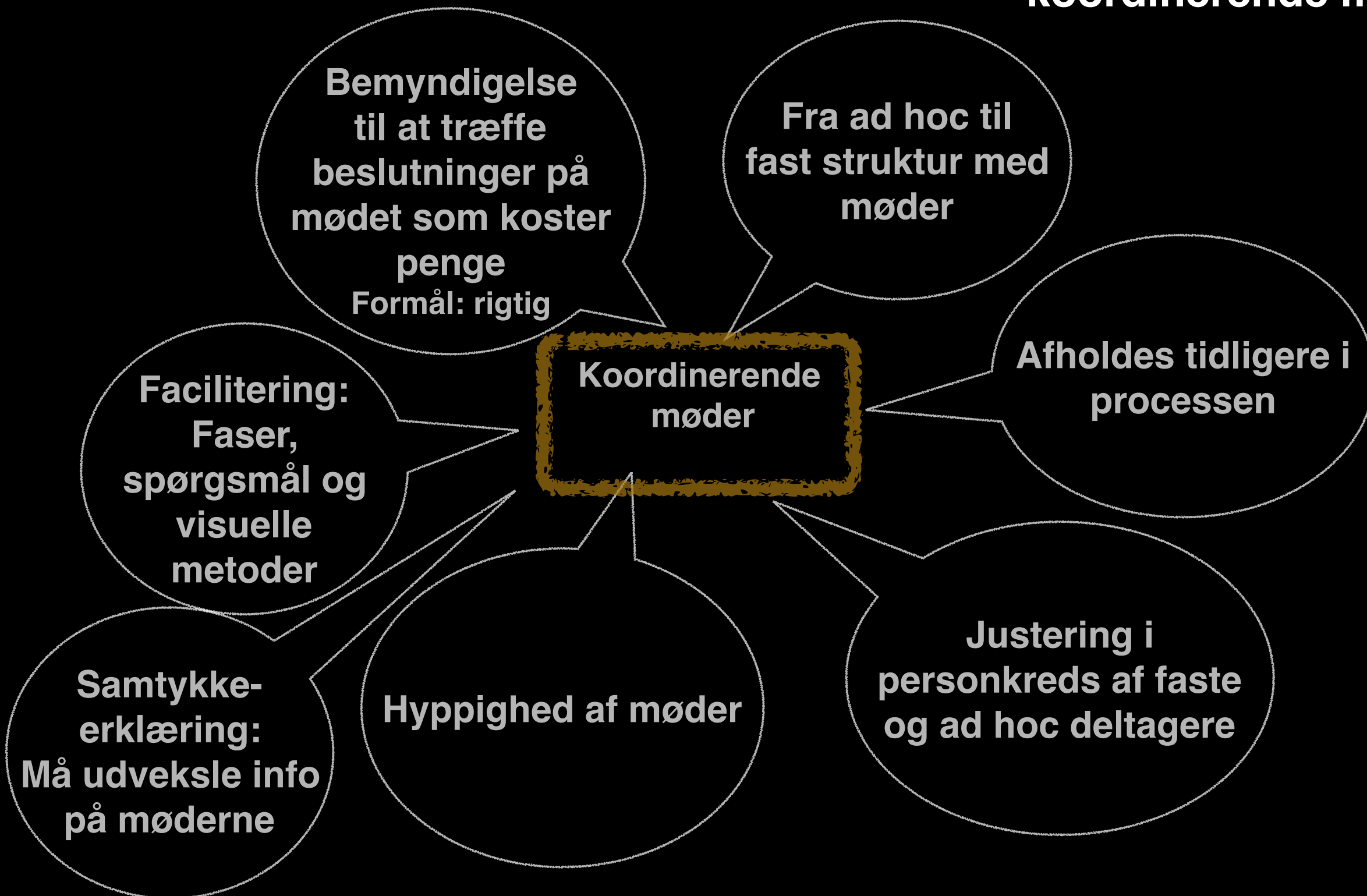
- A) “nye” borgere ind i systemet
- B) ændringer i borgernes
situation, som kræver deling
af viden og justering i fælles
indsats

Tidspres

Hvor hurtigt skal der ske fælles
koordineret handling for at
stoppe tilbagekridt &
skabe fremskridt?

Minutter? Timer? Dage? Uger?

7 variationer i strukturen “koordinerende møder”



**Connect med mig på LinkedIn eller
www.fairproces.dk (**mailliste**) og få updates
med artikler, slides og værktøjer**

Best paper



Uddrag bragt i...



Bo Vestergaard

Selvstændig konsulent. Foredrag, workshops og
design af
strategisk forankrede forandringsprocesser

Partner i Relational Coordination
Research Collaborative, Brandeis University

fairproces.dk

www.agora.as

fairproces@fairproces.dk



EKSEMPEL: generel samarbejdsgang -(forenklet) der understøtter relationel koordinering og helhedsorienteret sammenhæng i forløbet

Tid mellem møder : Tilstrækkelig hyppigt til at kunne handle rettidigt (fx 6 uger)

