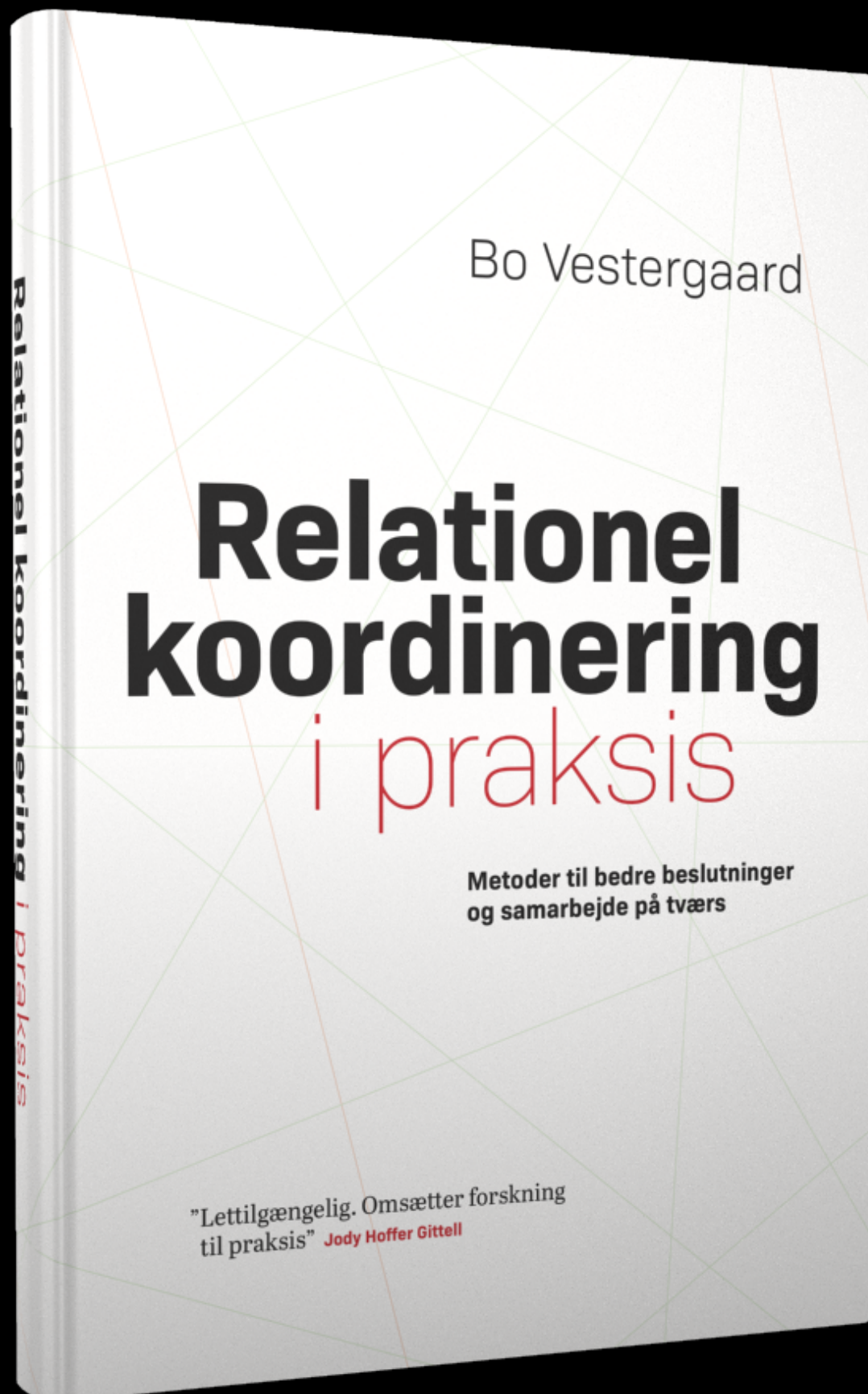
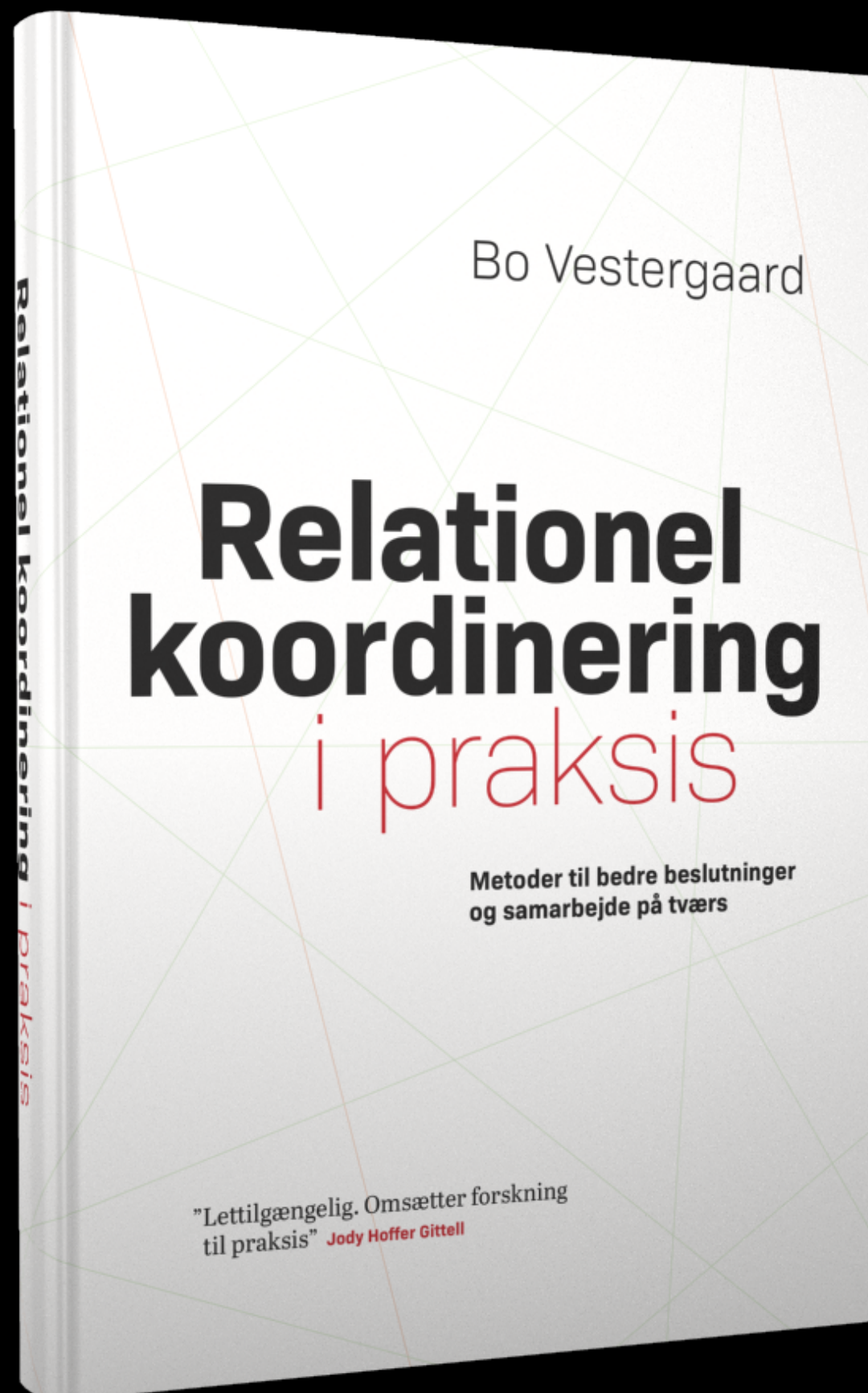




Ledelse og koordinering af hverdagens samarbejde: målrettet ledelsesniveauet tættest på medarbejderne+ projektledere/tovholdere/koordinatorer



Ledelse af forandringer – målrettet de to ledelsesniveauer tættest på medarbejderne+ projektledere/tovholdere/koordinatorer/trioer



Bo Vestergaard
Selvstændig organisations- og
ledelseskonsulent

Professionel partner i Relational
Coordination Research Collaborative
siden 2011, The University of New
Hampshire

Relationel koordinering i praksis er baseret på mit konsulent- og aktionsforskningsarbejde i offentlige organisationer. Fokus på reelt at styrke samarbejde og koordinering på tværs af faglige funktioner og enheder, der har fælles borgere/patienter/opgaver med henblik på at skabe bedre sammenhæng i forløb, der ofte er komplekse.

Relationel koordinering i praksis fokuserer på tanke- og handleværktøjer til at facilitere kommunikation og koordinering ansigt-til-ansigt, dvs i midlertidige grupper eller team

Metoder

Relationel mapping
Storyboard
Sæt fælles dagsorden
Debrief: Det korte opfølgningsmøde
Skab kollektiv intelligens x 7
Håndter indvendinger
Check-in
Check-out



1. TEORI: Hvilken adfærd fremmer bedre samarbejde og beslutninger?
2. STRUKTUR: Hvilken struktur/organisering og ledelsesgreb fremmer den ønskede adfærd
3. METODER: Hvilke faciliterings-metoder kan fremme den ønskede adfærd

Tjek ind

Præsenter dig selv - på 30 sekunder

Navn, organisatorisk placering, funktion og
"Hvad hjælper jeg typisk hvem med?"

Hvad er min rolle/mulige bidrag ift. denne sag?

**Tip: Vær de første. Så kopiere de næste din kortfattede
og præcise form**

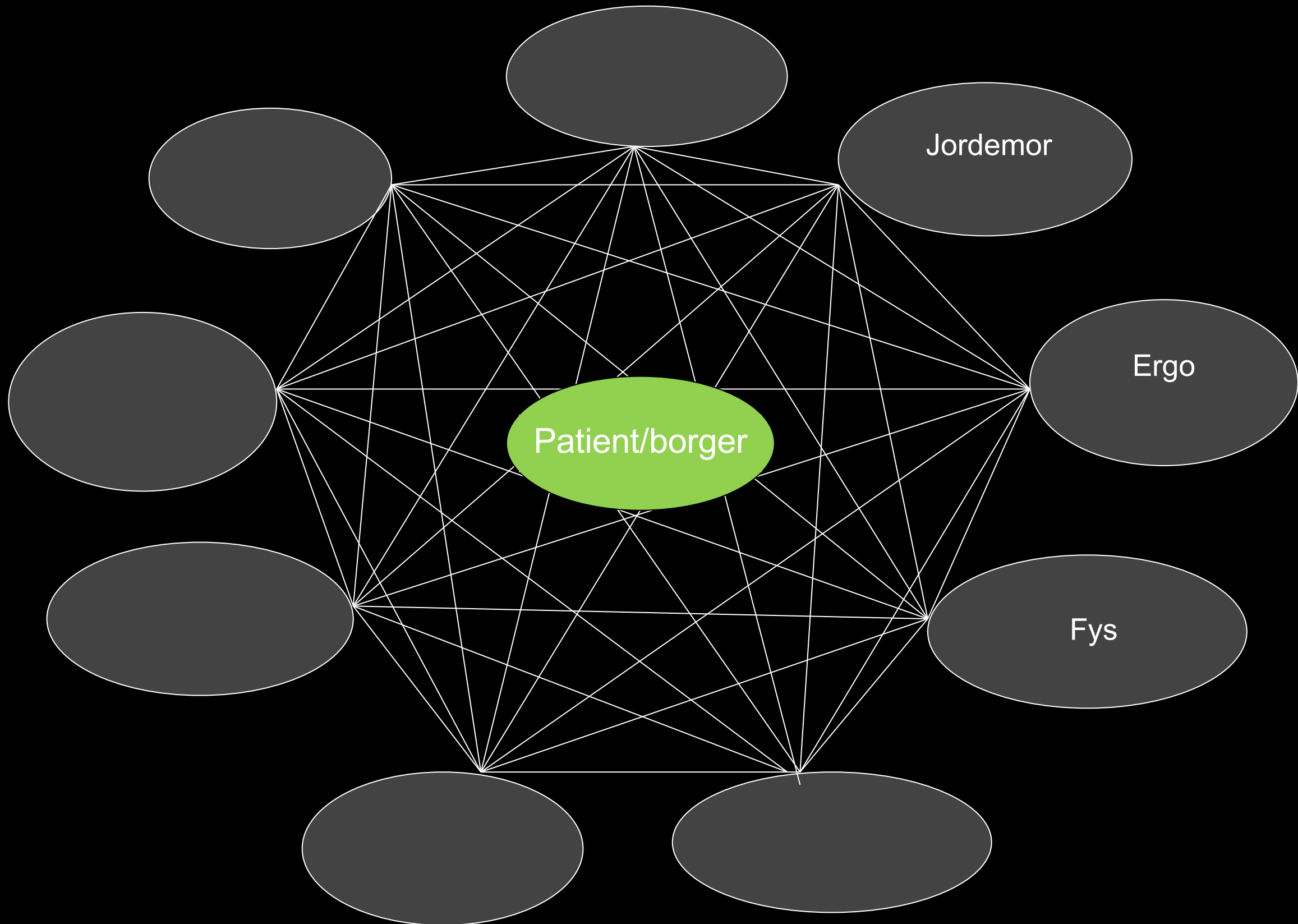
De 30 sekunder bryder isen og skaber fokus.

Hvis I skipper det korte tjek ind sidder mange og tænker på
*"hvem de
andre nu er og hvorfor de er med?"*

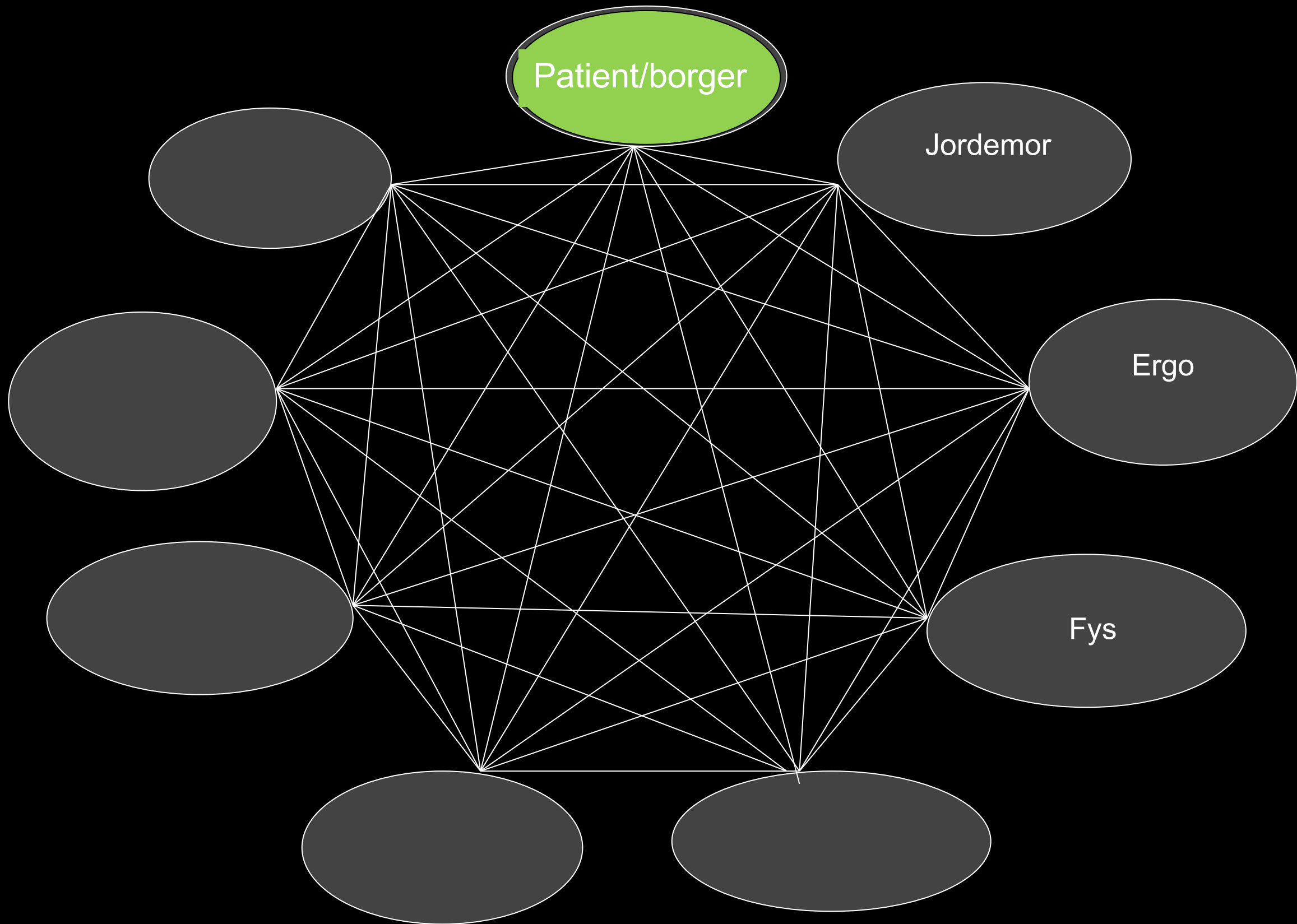
Se s.115-118



Relationel mapping: Sammenhængende patient- og borgerforløb: En koordinationsudfordring



Sammenhængende patient- og borgerforløb: En koordinationsudfordring



Relationel koordinering og kollektiv intelligens

Viden, holdning og handlinger, der er tegn på høj kvalitet af samarbejdet



Vores koordinering skaber ...**Fælles viden**

- 1) Generelt: Kender hinandens **opgaver** og mulige **bidrag** ift. "typen" af situation
- 2) Tilvejebringer og integrerer hinandens viden om den konkrete **situation** og **handlemuligheder**

Fælles mål og plan

Deltagerne kan svare præcist på spørgsmålet: *Hvad arbejder I konkret hen imod det næste x-stykke tid?*

Og spørgsmål som: *Hvad er de centrale overvejelser bag mål og plan? Hvem gør hvad, hvornår?*



Gensidig respekt

- 1) Vi **værdsætter** integration af hinandens viden og handling som væsentlig for fremskridt.
- 2) Vi **lytter** og spørger uddybende ind til andres observationer, synspunkter og forslag, også selvom vi umiddelbart ikke er enige.
- 3 Vi **afstår fra at "straffe" eller ydmyge** hinanden. Fx for at stille spørgsmål, bidrage med anderledes pointer eller indrømme fejl

Vi koordinerer ...

Tilpas hyppigt til at kunne **handle rettidigt.**

Det betyder, at vi hurtigt opdager og håndterer ændringer i situationen, så tilbageskridt ofte stoppes, og fremskridt støttes.

Vores kommunikation er ...

Præcis. Den information jeg får fra andre, er så præcis, at jeg kan vurdere, om jeg skal handle.

Løsningsfokuseret. Når ændringer i situationen kræver handling, får vi drøftet handlemuligheder og truffet beslutning.



Kollektiv intelligens og beslutningskvalitet



Lav kollektiv IQ Sådan lyder det:

Høj kollektiv IQ Sådan lyder det:

Få taler meget. Flere siger ikke noget

Alle taler nogenlunde lige meget

Lange udsagn eller enetaler fra flere personer

Korte (og præcise) udsagn/spørgsmål

Kollektive monologer: Flere eller alle taler meget, men kobler sig ikke på hinanden eller hører ikke, hvad hinanden siger

Kobler sig på hinandens udsagn. Det sker fx ved at stille uddybende spørgsmål, referere til og bygge videre på andres udsagn

Kommunikationen består primært i at argumentere for eget synspunkt

Deltagerne veksler mellem egne udsagn om syn på situation, handlemuligheder og overvejelserne bag og åbne spørgsmål til de andre deltagers udsagn (Det inviterer andre ind i samtalen og udfolder deres perspektiv)

Mindst én ydmyger eller "straffer" andre, fx for at

- stille spørgsmål
- bidrage med anderledes pointer/forslag
- indrømme at have haft forkerte antagelser om situationen og handlemuligheder

Alle viser det er legitimt og trygt at

- stille spørgsmål
- bidrage med anderledes pointer/forslag
- indrømme at have haft forkerte antagelser om situationen og handlemuligheder

Lavere beslutningskvalitet

Højere beslutningskvalitet

Baseret på Woolley 2010 & 2015. Pentland 2012. Bang & Midelfart 2010, Pearce 1999. Frazier 2017. Edmonson 1999

Se s. 29-32+94-105



1. Synlige arbejds spørgsmål

To krav til deltager-adfærd: 1. Spørg hvis uklart 2. Hold dig til emnet

Det gør det lettere for alle at bidrage med relevant viden og bygge videre på hinandens pointer

2. Parvise interview

- 1. Fælles arbejds spørgsmål: Fx, “Hvordan kunne det give mening at gå videre herfra?”**
- 2. 2 x 2-5 min. til interview**
- 3. Kort præsentation (1 min.) af makkers pointe inden dialogen gives fri**

3. Lad deltagerne skrive sig skarpe

- 1. Fælles arbejds spørgsmål: Fx, “Hvordan kunne det give mening at gå videre herfra?”**
- 2. Et-to minutter i stilhed til, at individuelt at skrive stikord**
- 3. Kort præsentation (1 min.) af alles umiddelbare bud inden dialogen gives fri**

Praktiske principper for procesgreb, der styrker gruppens kollektive intelligens

1. Udforsk logikken/få andre til at fremstå logiske

Fx “Hvad har du lagt mærke til, der får dig til at vurdere situationen på den måde/foreslå den løsning?”

2. Spørg den mindst talende eller den, som ikke siger noget

Fx “Hvad har du observeret? Hvordan ser du situationen? Hvilke løsninger ser du?”

3. Stil brobyggende spørgsmål til deltageres perspektiver (særligt mellem meget talende deltagere)

Fx “Hvordan passer det, Henrik siger, med dine observationer/syn på situationen/forslag til handling?”

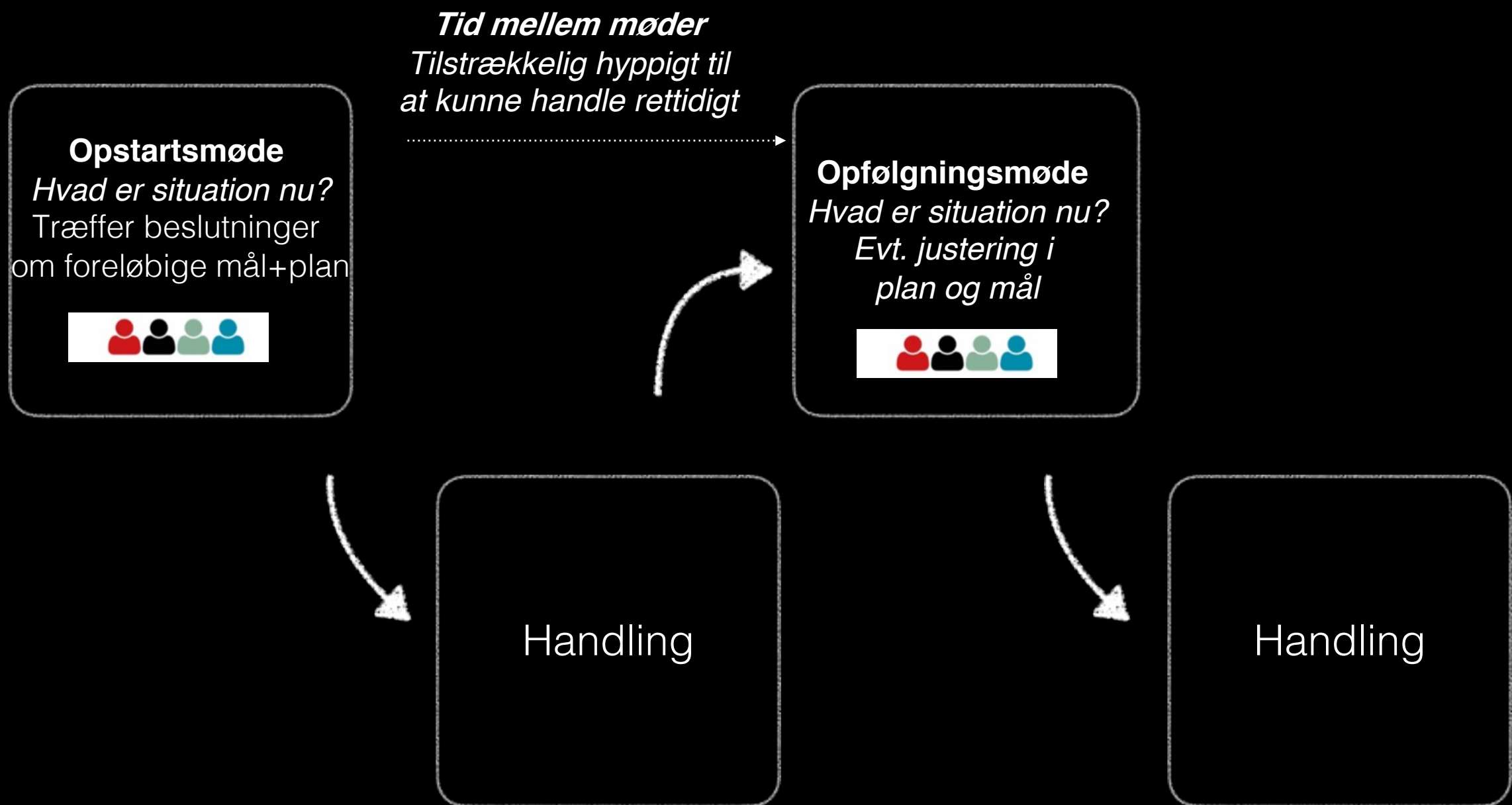
4. Hold taleture korte

**Du er 95 procent sikker på,
at have observeret noget vigtig/have et
godt forslag.**

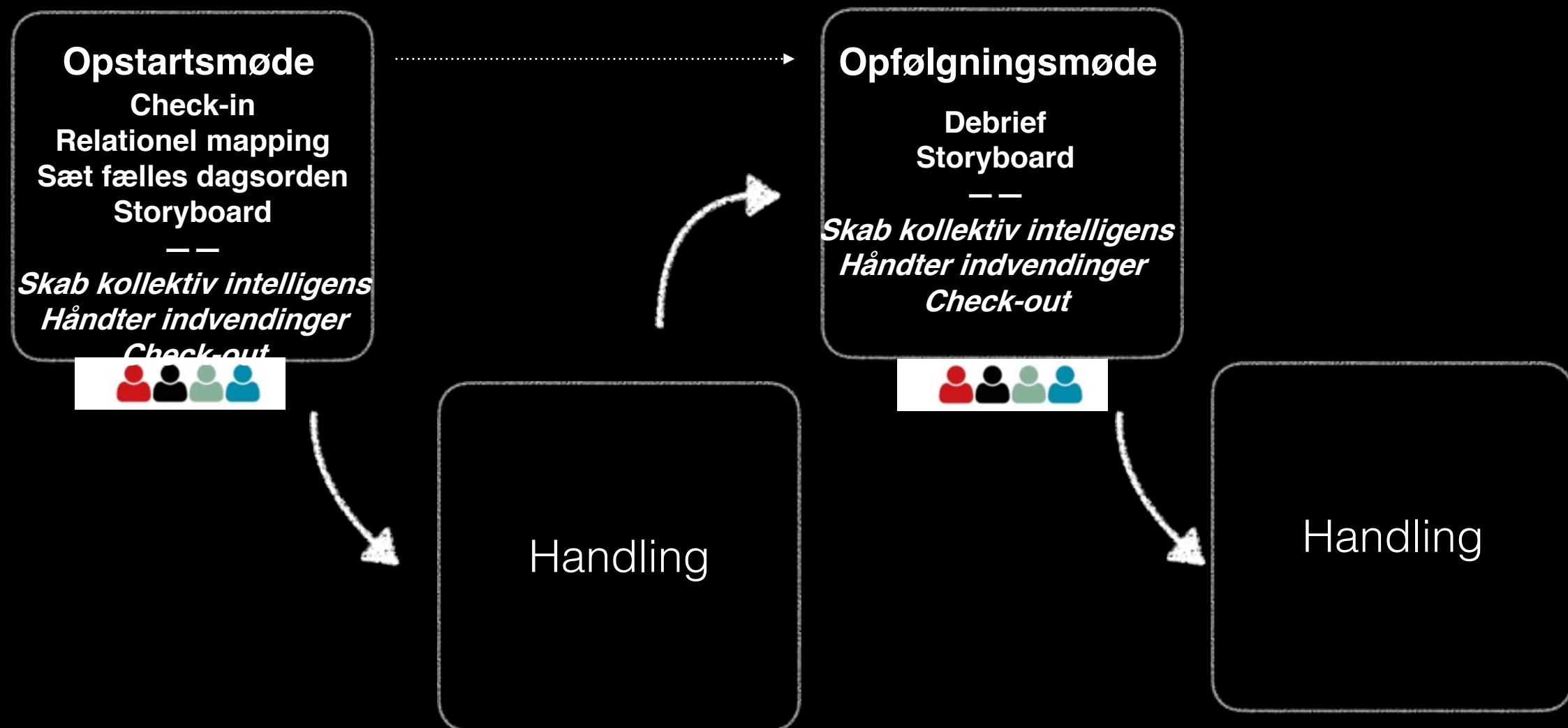
**....Men 60 procent sikker på,
at det vil blive dårligt modtaget.**

1. Hvad gør du? Og hvorfor?
2. Giv et eksempel fra praksis

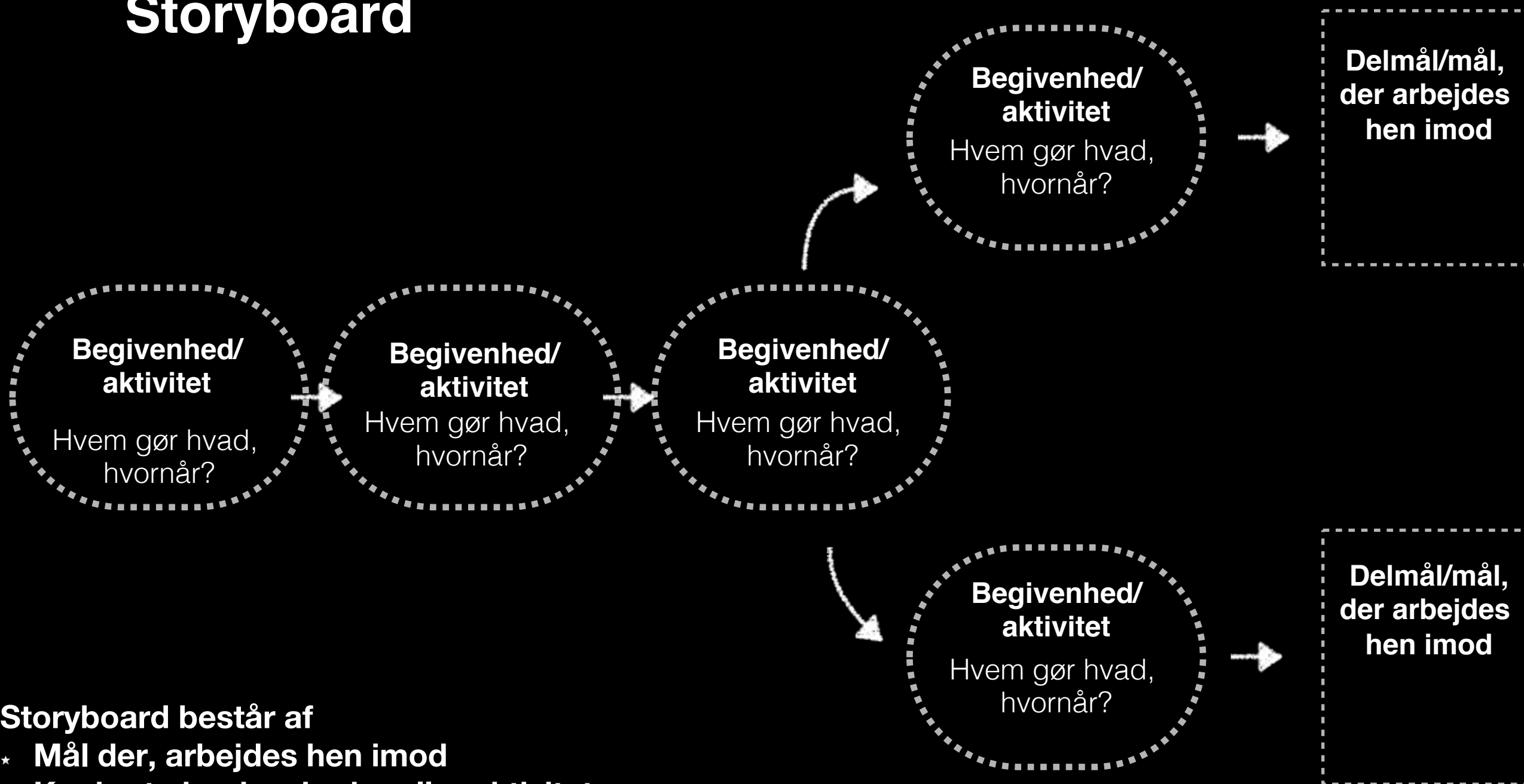
Koordinering og handling



Hvornår bruges metoderne?



Storyboard



Storyboard består af

- ★ Mål der, arbejdes hen imod
- ★ Konkrete begivenheder eller aktiviteter, der sættes i gang for at opnå målene

Se s. 69-76



Håndtér indvendinger - Uddyb og konkretiser

Hvad er logikken

Hvad forventer du, der konkret vil ske/kan ske, hvis vi iværksætter planen?

Hvad vil være tydelige tegn på, at planen var en dårlig ide i praksis?

Hvornår vil de vise sig?

Hvem vil være den/de første som har mulighed for at opdage det?

Hvis tegnene opdages på det tidspunkt du forventer, vil det så være tideligt nok?

Behov for viden

Hvilke konkrete spørgsmål skal vi have svar på før vi iværksætter planen?

Hvem kan svare på det?

Hvordan får vi svar? Ringe dem op nu? Invitere dem med på næste møde?

Er det realistisk at blive mere sikre?

Kan vi i stedet iværksætte planen, følge op på hvad der sker og justere.

Send beslutningen op

Hvilke konkrete spørgsmål vil vi bede ledelse træffe beslutning om?

Hvad er Konsekvenserne ved Ikke at få truffet en beslutning?

Hvad vil være en ikke-Brugbar beslutning?

Har vi selv en fælles anbefaling til, hvad beslutningen kan være, hvis den skal være relevant og hjælpsom?

Facilitatorpositionen (forenklet)

Skabe kommunikationsmønstre,
der disponerer
for kollektiv intelligens

Skab kollektiv intelligens

Fold logikken ud/få andre til at fremstå logiske

Fx "Hvad har du lagt mærke til, der får dig til at vurdere situationen på den måde/foreslå den løsning?"

Stil brobyggende spørgsmål til deltagernes perspektiver

Invitere samtalerne tilbage
på sporet
ift. emne/faser
Igangsætte faser

Time-out

"Jeg er i tvivl; hvordan relaterer det, I/vi taler om nu sig til emnet? Er vi på rette spor?"

Sæt kontekst

(Formål,
produktmål, faser,
beslutningsproces
og tidsramme for
mødet)

Klarlæg situation

Fx "Hvad er
situationen? Hvad
er de vigtigste
begivenheder ift.
indsatsen/sagen

Skab refleksion

Fx "Hvordan giver
det mening at gå
videre herfra?
Hvad skal
fastholdes,

Lav plan

Fx "Hvad skal
fastholdes/
justeres/sættes i
gang? Hvem gør
hvad, hvornår?"

Beslutning

Feed forward

Fx "Hvad vil være
tydelige tegn på, at
den plan, vi netop
har lavet virker/gør
en forskel?"

Styre tiden

Se s. 43-50



Sæt fælles dagsorden (ved opstart af længere møder)

Facilitator beder deltagerne:

1. Tal sammen i fem minutter om, hvilke emner vi skal igennem

5 min. senere

Emnerne skrives op som arbejds spørgsmål

2. Bed deltagerne sætte tid på de enkelte emner - noter på tavle
3. Bed deltagerne sætte emnerne i rækkefølge - noter på tavle

Bemærk: Facilitator styrer tid.
*Trin 1 skaber emne-relevans og
trin 2-3 gruppedisciplin
ift. at holde sig til emnet og
afslutte indenfor afsat tid*

Færdig dagsorden (eksempel)

2. 15 min. EMNE xxx. Arbejds spørgsmål ...
Arbejds spørgsmål ...
1. 30 min. EMNE xxx. Arbejds spørgsmål ...
Arbejds spørgsmål ...
3. 10 min. EMNE xxx. Arbejds spørgsmål ...



Se s. 77-85

Debrief: Det korte opfølgningsmøde



Hold mødet kort = stram struktur + stå op

Forskningen bag: Scott Tannenbaum and Christopher Cerasoli: Do Team and Individual Debriefs Enhance Performance? A Meta-Analysis. Human factors. The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society. June. 2013.
Amabile and Kramer (2012): The Progress Principle. Harvard Business Press

Se s. 86-93

Tjek ud

Formål: Sikre tilstrækkelig fælles forståelse af beslutninger om indsats/handling

Hvornår: *Efter at beslutningerne er truffet men inden mødet afsluttes*

Retning: *"Hvad arbejder vi henimod det næste x-stykke tid? Hvorfor netop den retning?"*

Effekt: *"Hvad vil være tydelige tegn på at beslutningen/indsatsen virker efter hensigten?"*

Indsats: *"Ifølge planen: Hvad gør hver af os nu for at skabe fremskridt?"*

Proces: Bed én deltager svare på ét spørgsmål: Fx "Peter. Vil du på opsummere hvad vi arbejder henimod de næste den næste uge og hvorfor vi netop arbejde henimod det?"

"Ulla, hvad vil være tydelige tegn på....."

Efter hvert svar kan du invitere de andre til at vurderer om de er af samme opfattelse eller om der er noget som skal præciseres.

Hvis I skipper det korte tjek ud kan folk gå fra mødet uden at det er tydeligt for dem hvilke beslutninger der er truffet og hvorfor....eller der være for forskellige opfattelser

Se s.115-118



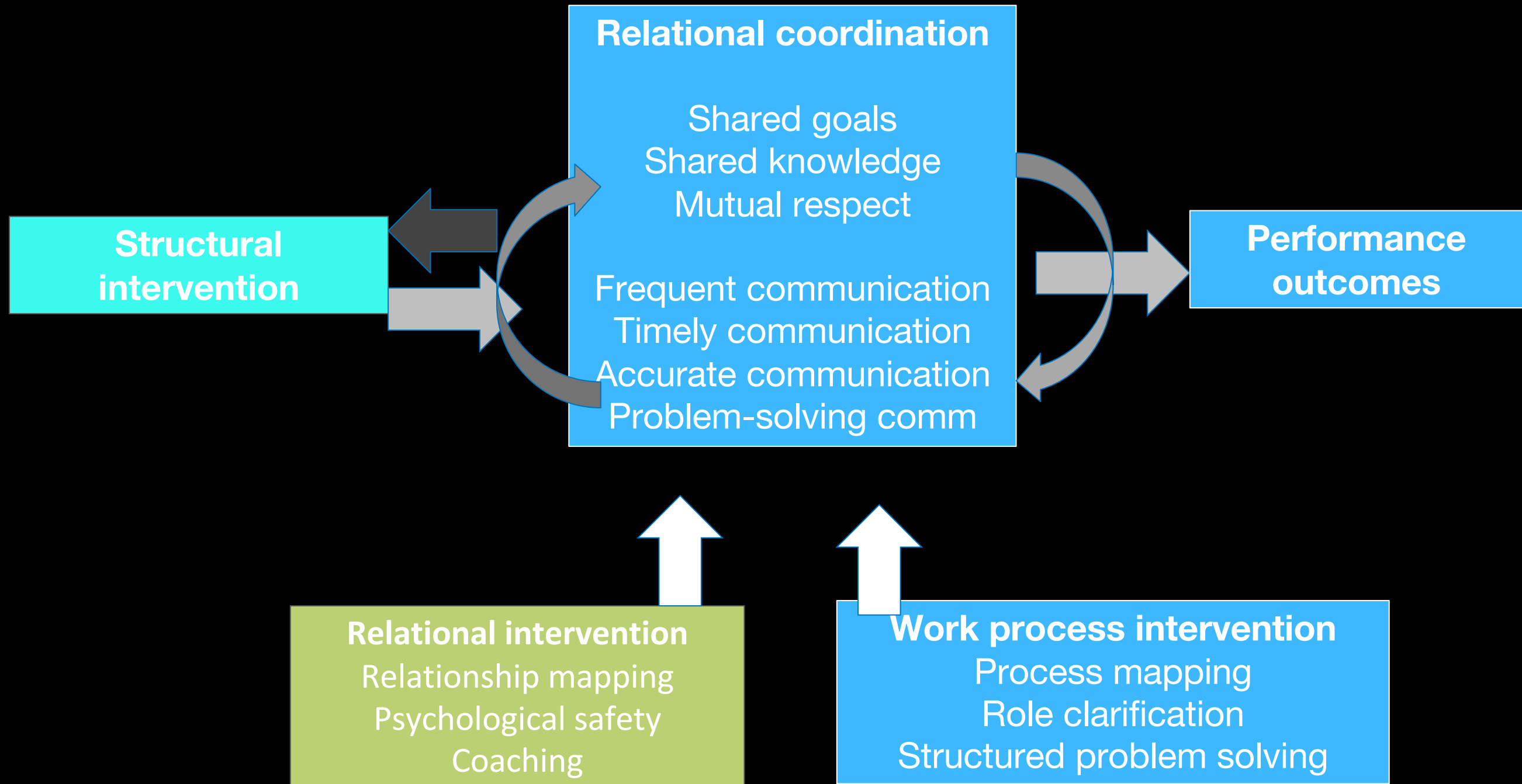
RC dimensions	Survey questions
1. Frequent communication	How <i>frequently</i> do people in each of these groups communicate with you about [focal work process]?
2. Timely communication	How <i>timely</i> is their communication with you about [focal work process]?
3. Accurate communication	How <i>accurate</i> is their communication with you about [focal work process]?
4. Problem solving communication	When there is a problem in [focal work process], do people in these groups blame others or try to <i>solve the problem</i> ?
5. Shared goals	How much do people in these groups <i>share your goals</i> for [focal work process]?
6. Shared knowledge	How much do people in these groups <i>know</i> about the work you do with [focal work process]?
7. Mutual respect	How much do people in these groups <i>respect</i> the work you do with [focal work process]?

RC dimensions	Survey questions eksempel
1. Hyppighed af kommunikation	Hvor <i>ofte</i> kommunikere [sygeplejersker/læger på anæstæsi/intensiv] med dig om [X type arbejdsproces]?
2. Timing i kommunikation	Hvor <i>timet</i> er deres kommunikation med dig om [X type arbejdsproces/patientforløb]?
3. Præcis kommunikation	Hvor <i>præcis</i> er deres kommunikation med dig om [X type arbejdsproces/patientforløb]?
4. Problemløsende kommunikation	Når der er et problem i [X type arbejdsproces/patientforløb], prøver folk i denne gruppe så at skyde skylden på andre eller <i>løse problemet</i> ?
5. Fælles mål	I hvilken udstrækning deler folk i denne gruppe <i>dine mål</i> for [X type arbejdsproces/ patientforløb]?
6. Fælles viden	Hvor meget ved folk i denne gruppe om <i>det arbejde du udfører</i> [i X type arbejdsproces/ patientforløb]?
7. Gensidig respekt	I hvor høj grad respekterer folk det arbejde du udfører [X type arbejdsproces/ patientforløb]?

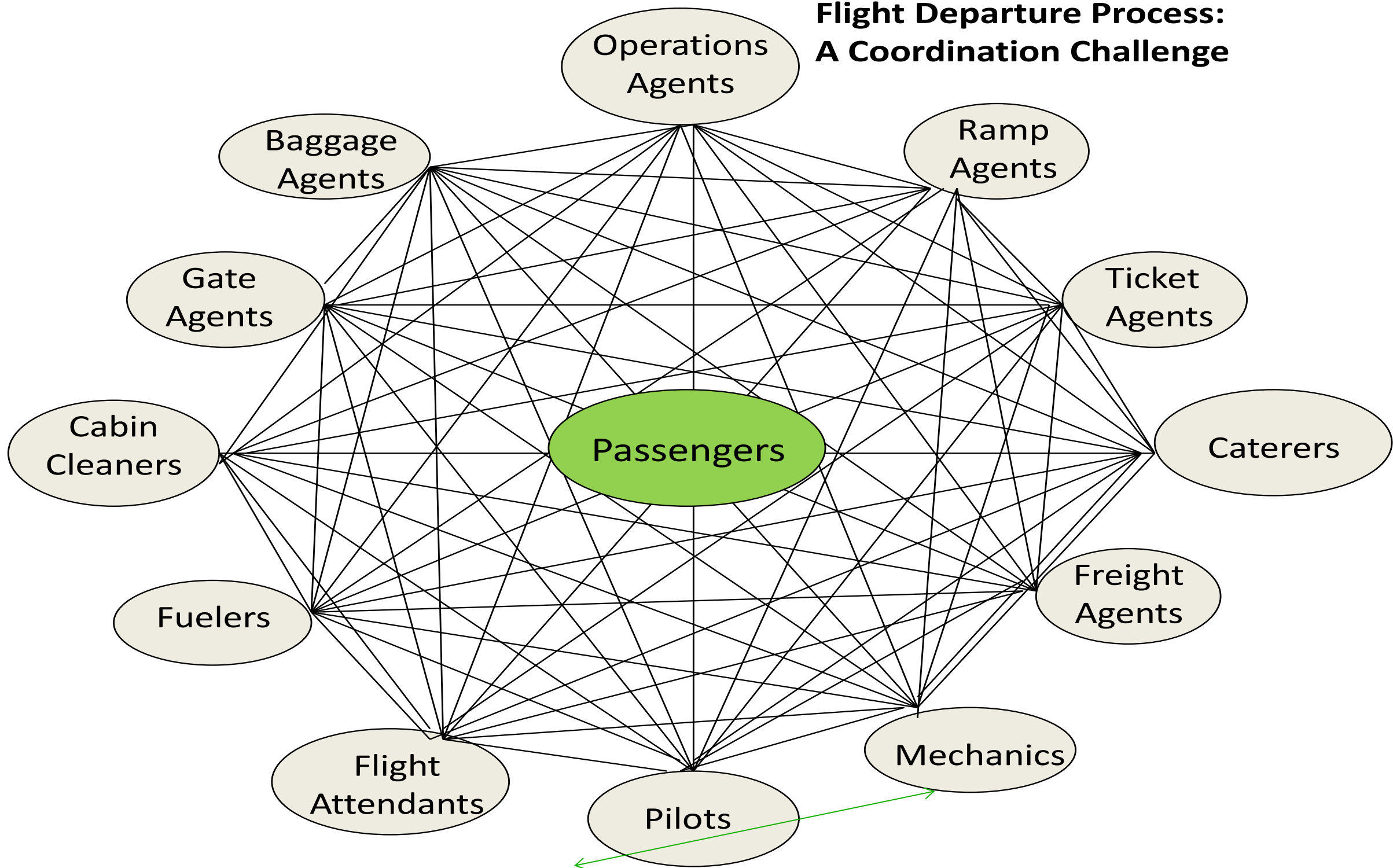


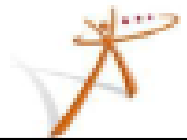
A Relational Model of Organizational Change

(Gittell, Edmondson and Schein 2011)



Flight Departure Process: A Coordination Challenge





Relationel koordinering og performance i amerikanske luftfartselskaber

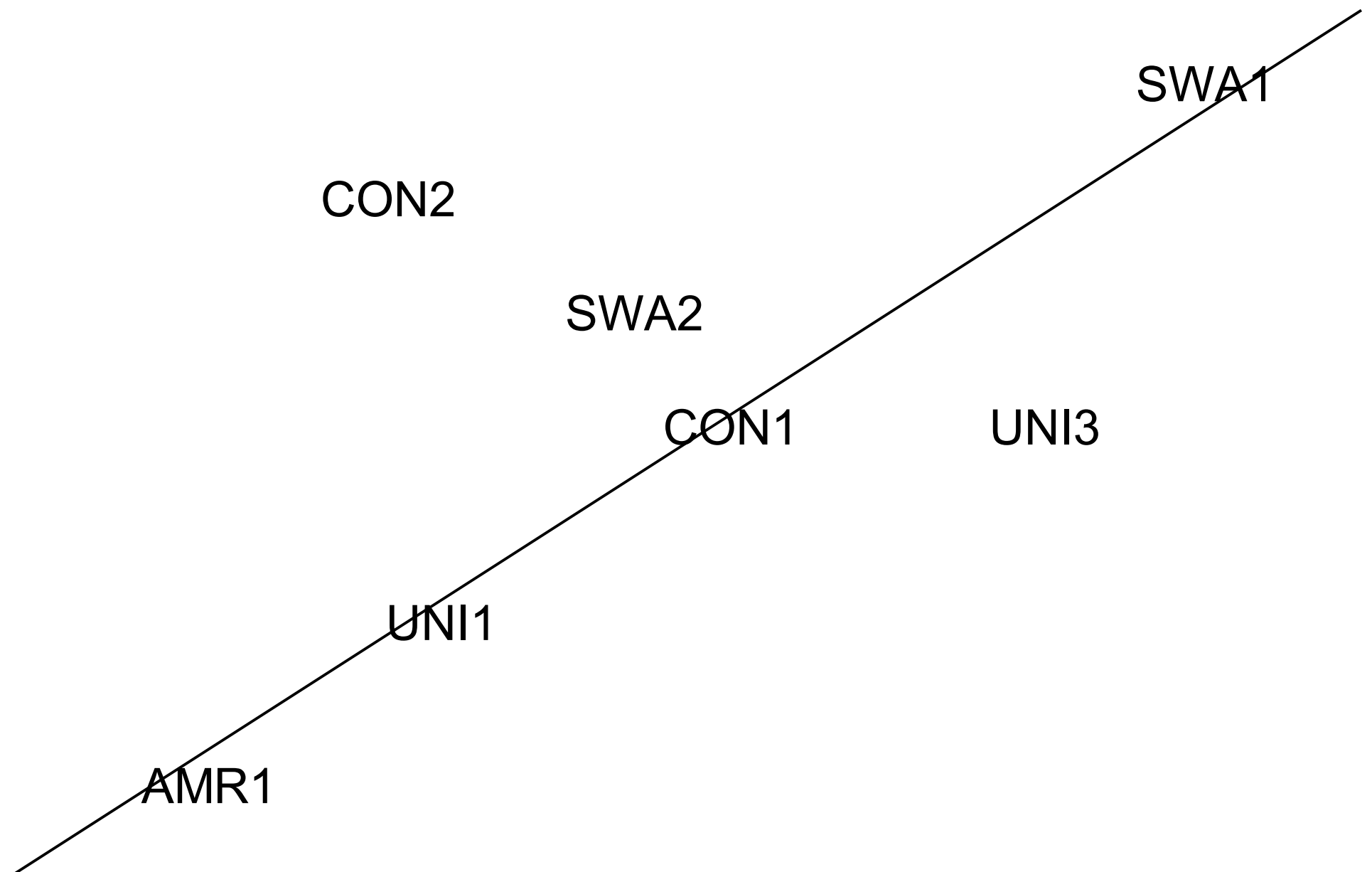
Relational Coordination and flight departure performance

Quality/efficiency performance index

Quality: customer complaints, mishandled baggage, late arrivals.

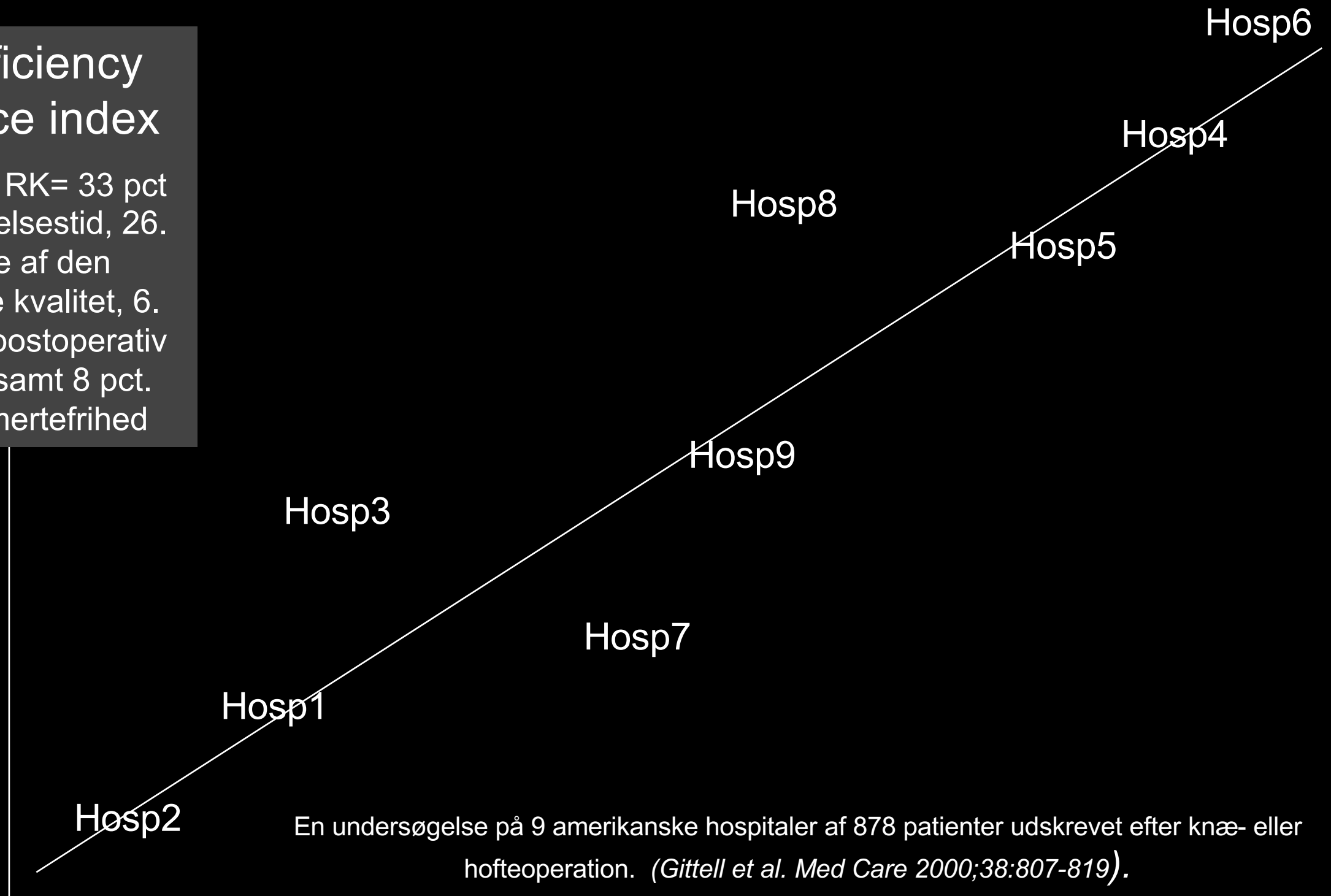
Efficiency: gate time pr. departure, staff time pr. passenger

Results: doubling of RC= 21% reduction in turnaround time, 42% increase in employee productivity, 64% decrease in customer complaints, 31% decrease in lost baggage, 50% decrease in flight delays

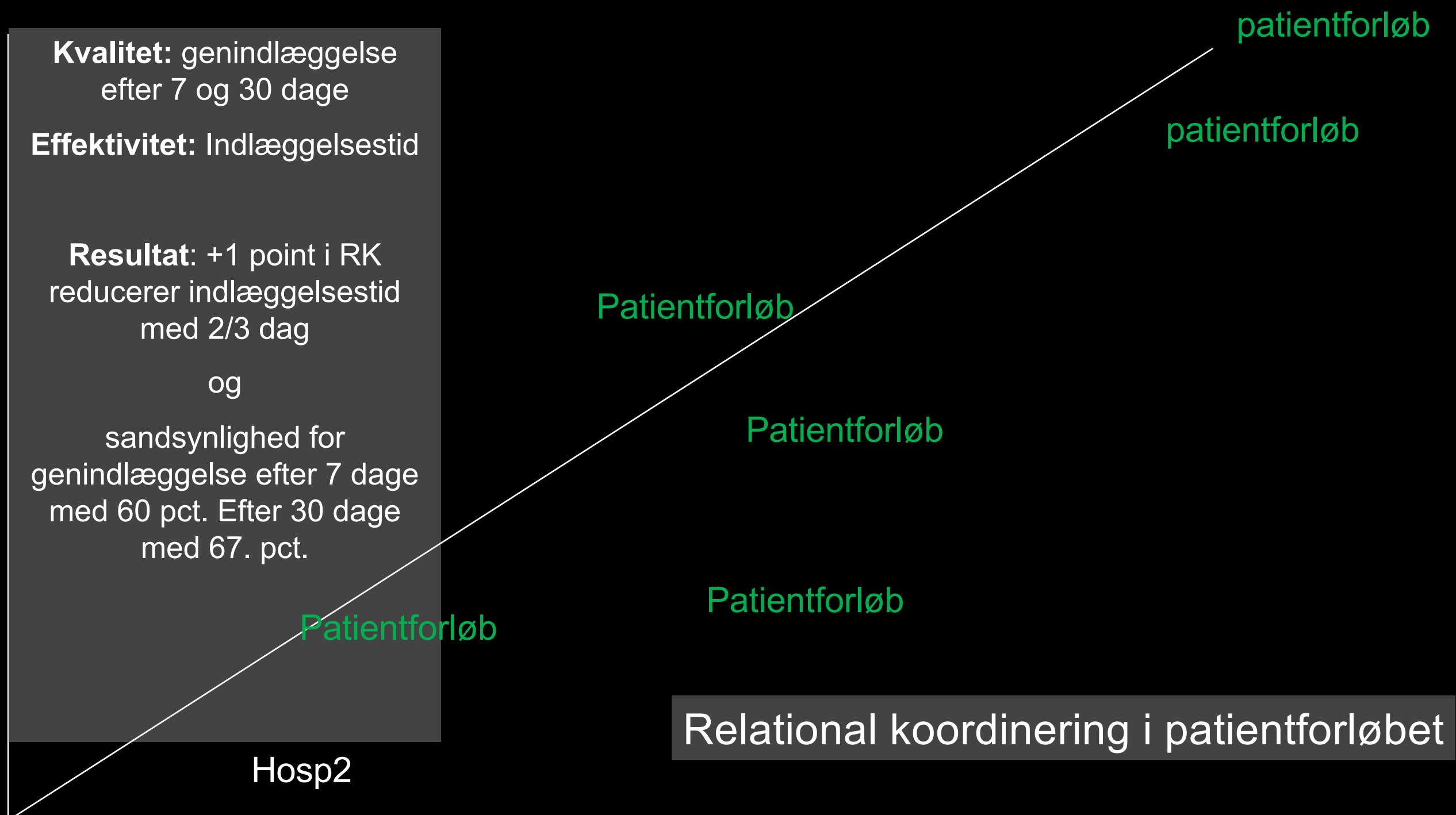


Quality/efficiency performance index

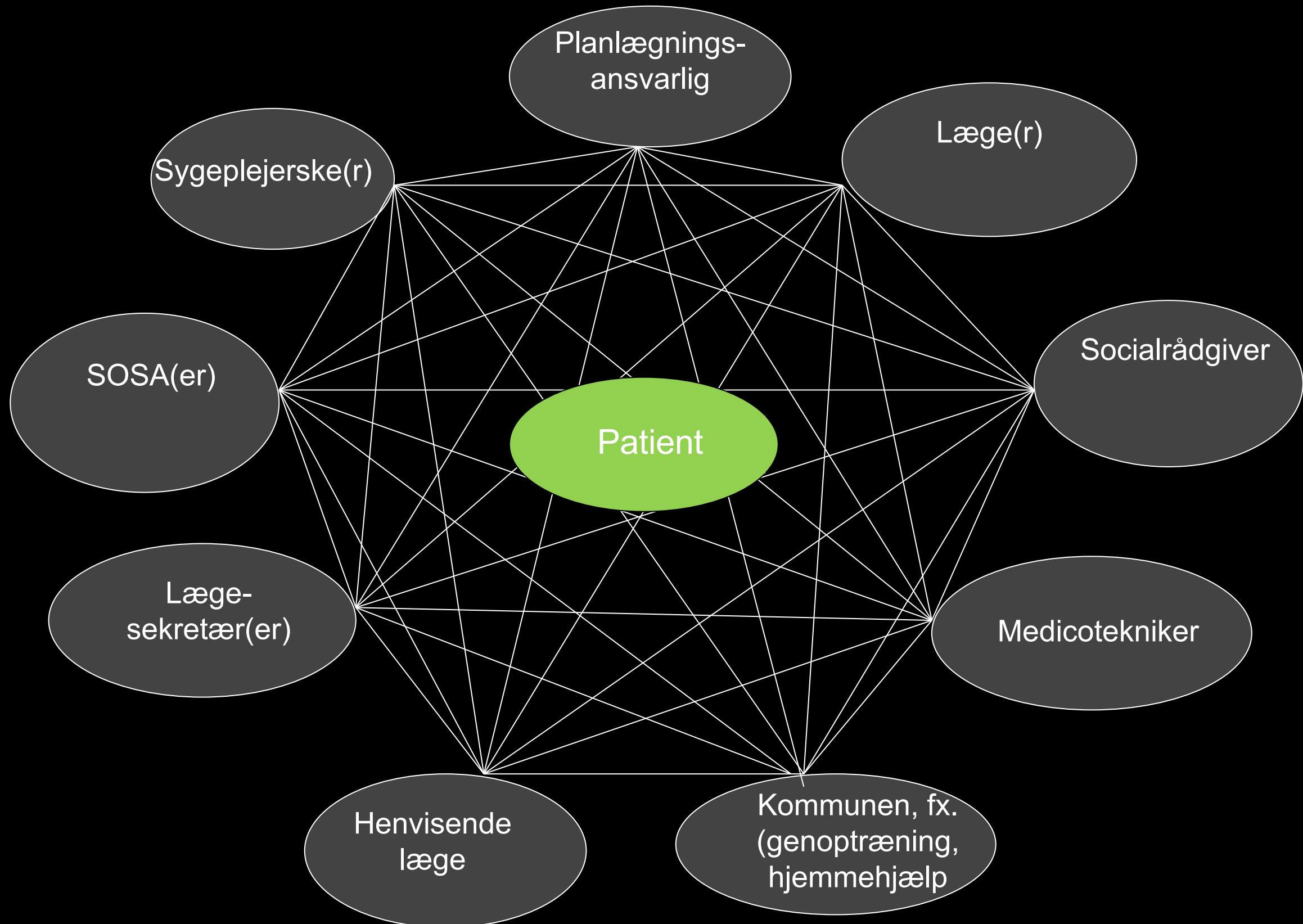
En fordobling af RK= 33 pct kortere indlæggelsestid, 26. pct forøgelse af den patientoplevede kvalitet, 6. pct. forøgelse i postoperativ funktionsevne samt 8 pct. forøgelse af smertefrihed



Relational coordination



Sammenhængende patientforløb: En koordinationsudfordring



Hvad er relationel koordinering, og skaber det bundlinie?

Relationel koordinering er, at kommunikere og koordinere med hinanden for at integrere egen opgaveløsning med andres. Det er en fundamental arbejdsprocesforbedring, der gør det muligt for en gruppe, afdeling og på tværs af afdelinger, at øge effektiviteten og levere højere kvalitet i kerneydelsen. Relationel koordinering går på bundlinien (dokumenteret af flere forskningsbaserede undersøgelser. Se jodyhoffergittell.com og eksempel nedenfor).

Til venstre ses sammenhængen mellem graden af relationel koordinering mellem fagprofessionelle i luftfart (nedenfor) og konkrete mål for kvalitet og effektivitet

