



# MacMann Berg

Systemisk ledelse og organisationsudvikling

# Sund By

## Relationel Koordination og Strategisk relationel ledelse

KIRSTEN MYRUP & CARSTEN HORNSTRUP



# Program i overblik

## Formiddag

- Baggrund – Varde Kommune v/Kirsten Myrup
- Demensprojektet i Varde Kommune v/Kirsten Myrup & Carsten Hornstrup
- Introduktion til Relationel Koordination og Strategisk relationel ledelse
- Arbejde med Relationel Koordination & Strategisk relationel ledelse ift. lokale udfordringer
- Opsamling – spørgsmål og svar

## Eftermiddag

- Uddybende om det nære sundhedsarbejde i Varde Kommune



# Relationel koordination (Gittell 2010)



## Jody Hoffer Gittell

- Professor of Management and Director of the Relational Coordination Research Collaborative and Acting Faculty. Director of the MIT Leadership Center, US.

## Definitionen

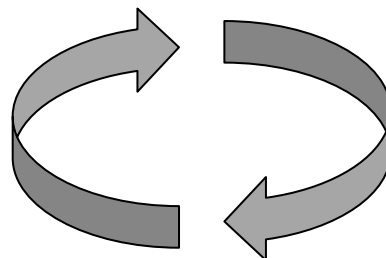
- Relationel koordination skal forstås som en gensidig forstærkende interaktionsproces mellem kommunikation og relationer – med det formål at øge en integreret opgaveløsning”



# Operationalisering af relationel koordination

## - Den positive sløjfe

**Kommunikation:**  
Hyppig kommunikation  
Rettidig kommunikation  
Præcis kommunikation  
Problemløsende kommunikation



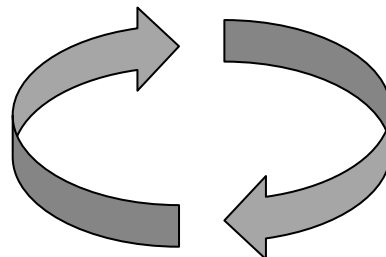
**Relationer:**  
Delte mål  
Delt viden  
Gensidig respekt



# Operationalisering af relationel koordination

## - Den negative sløjfe

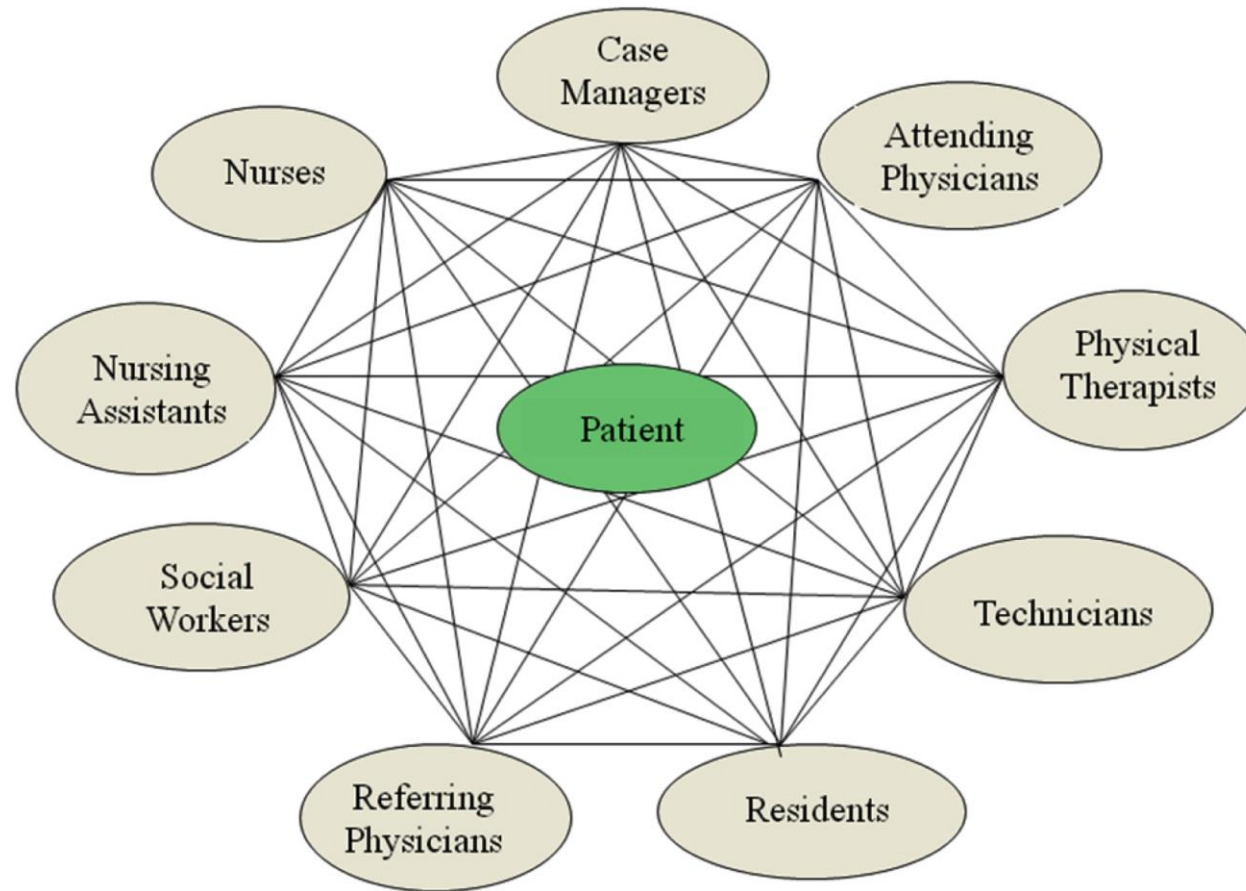
**Kommunikation:**  
Sjælden kommunikation  
Forsinket kommunikation  
Upræcis kommunikation  
"Fingerpointing" kommunikation



**Relationer:**  
Funktionelle mål  
Specialiseret viden  
Manglende gensidig  
respekt



# Case 1 – sygehusafdelinger på 9 sygehuse i USA



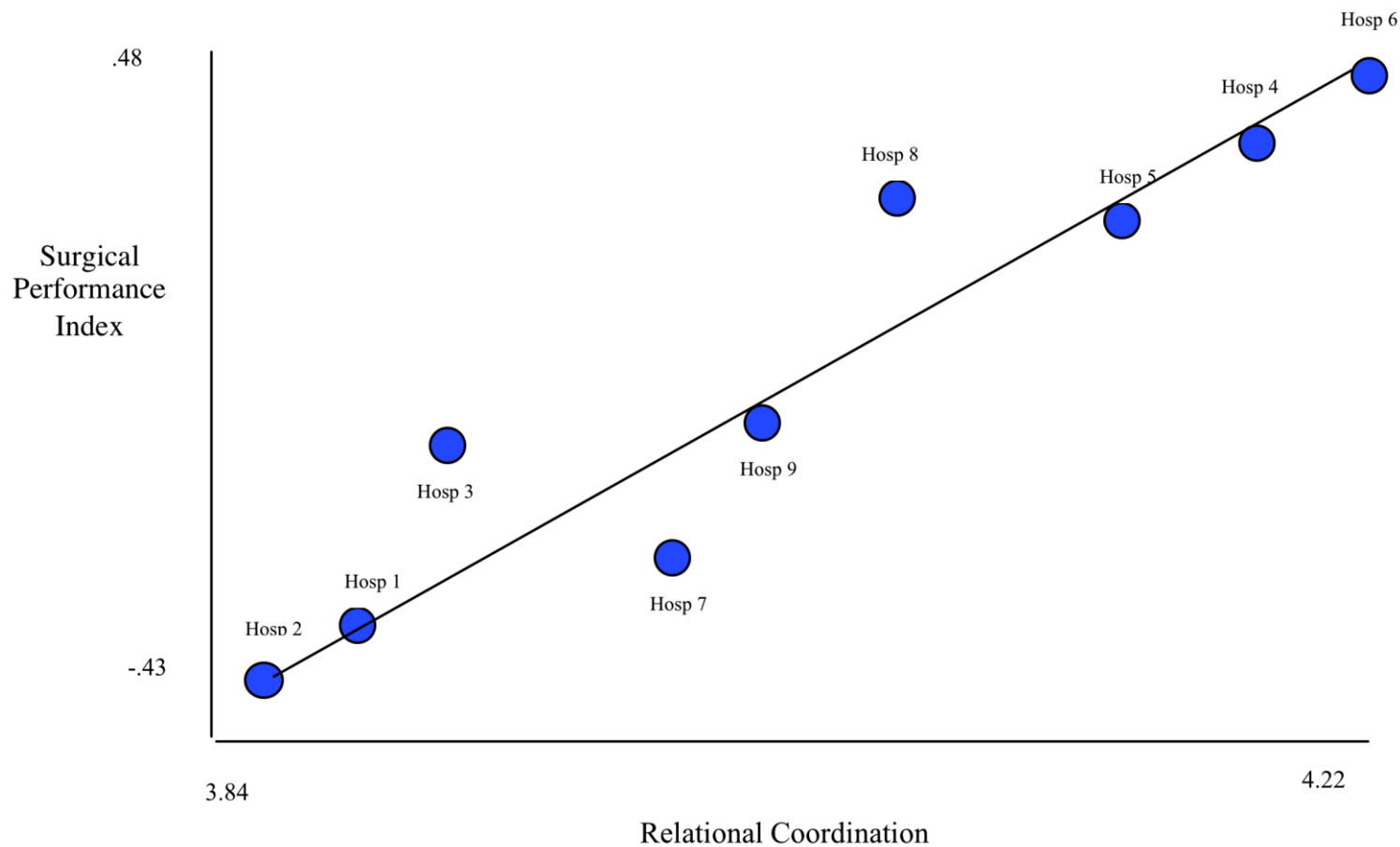
# Surgical performance index:

- Patient tilfredshed (patient satisfaction)
- Post operativ smertefrihed (post-operative freedom from pain)
- Post operativ funktion (post-operative functioning)
- Efficiens – antal indlæggelsesdage (efficiency: number of inpatient days in the hospital)





# Performance vs. relationel koordination

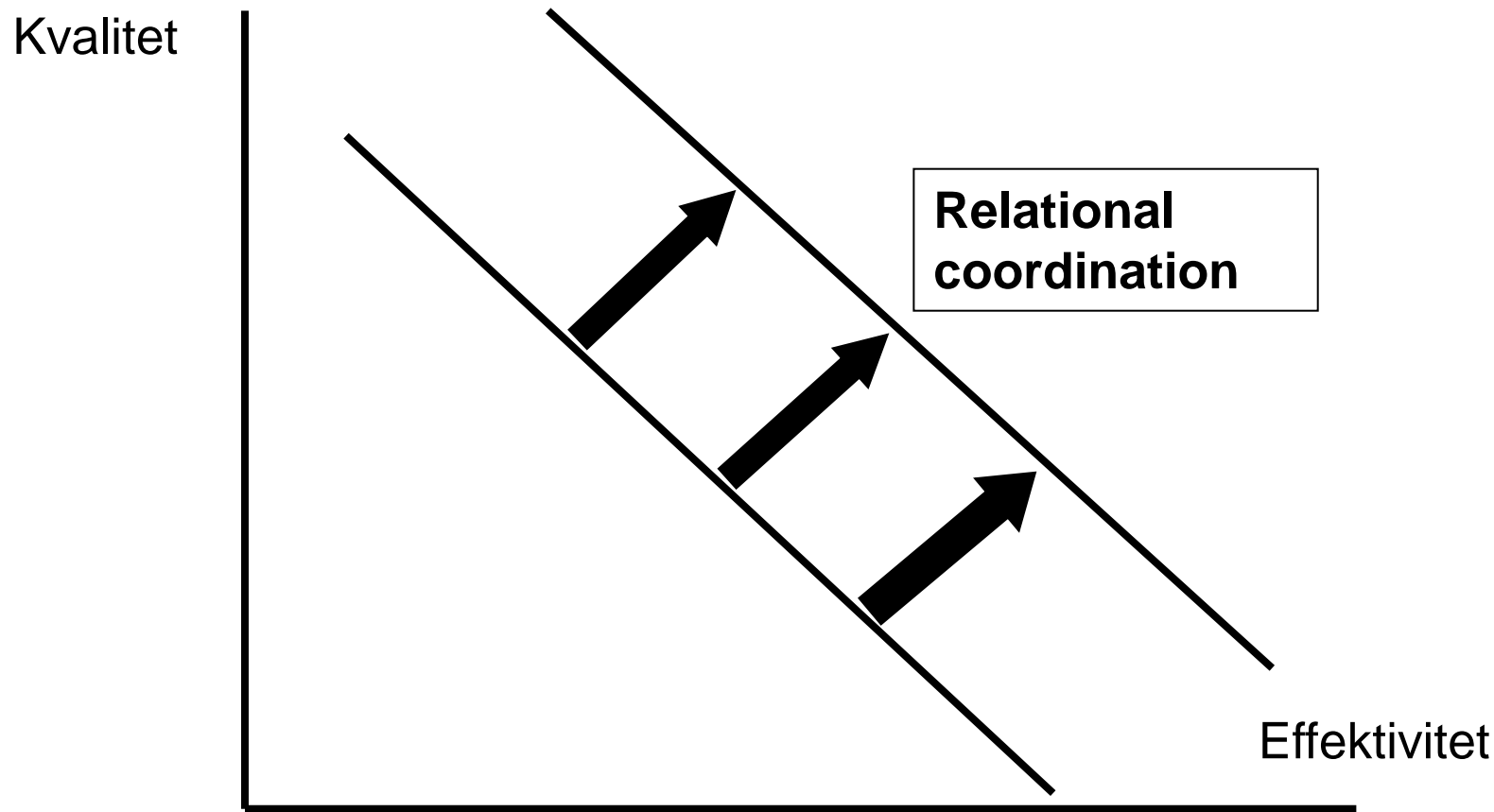


# Betydningen af relationel koordination

- Relationel koordination har stigende betydning med:
  - Et øget niveau af gensidig afhængighed
  - En øget grad af usikkerhed
  - Et øget tidspres

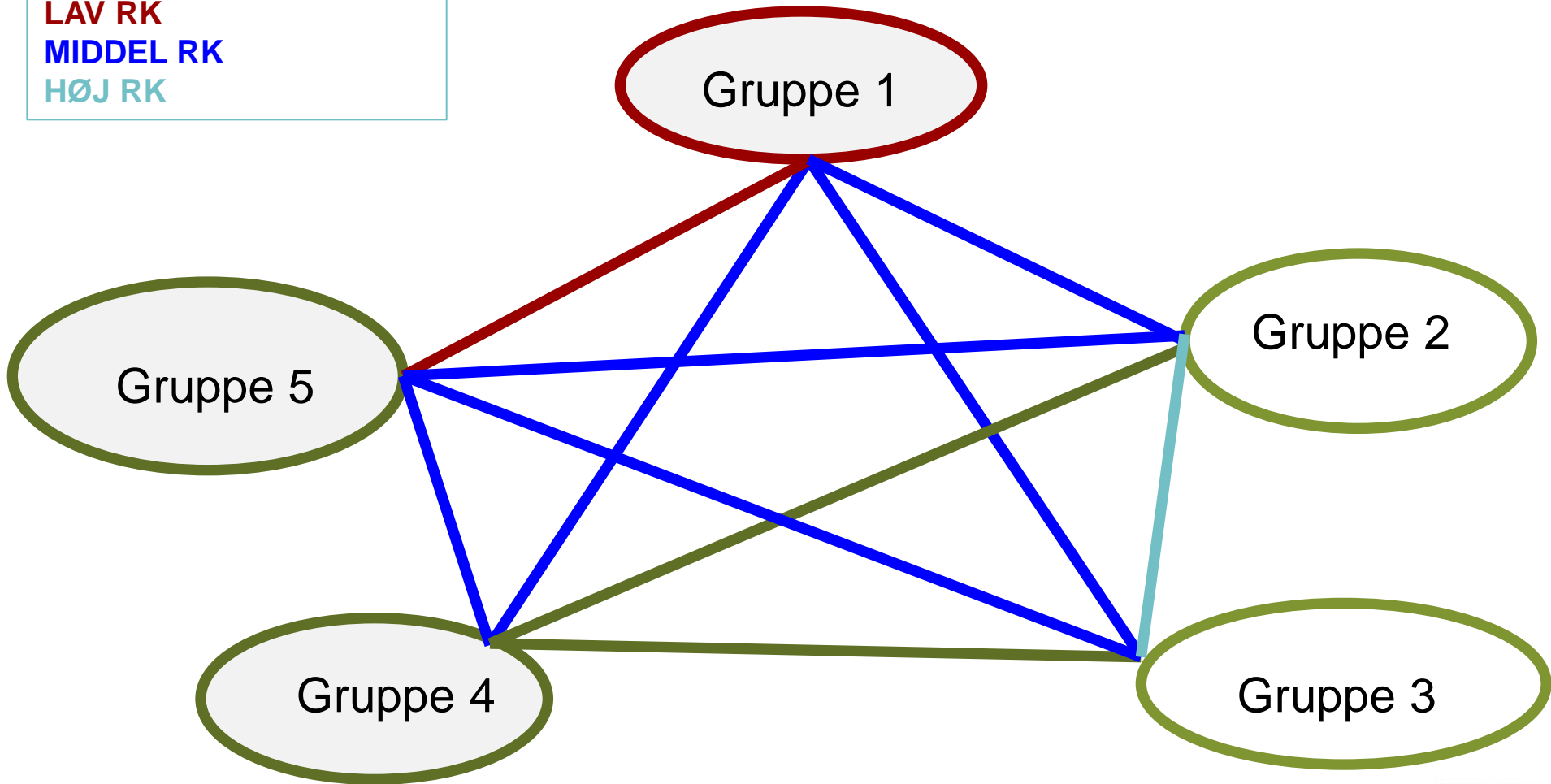


# Betydningen af relationel koordination



# Relations mapping

LAV RK  
MIDDEL RK  
HØJ RK

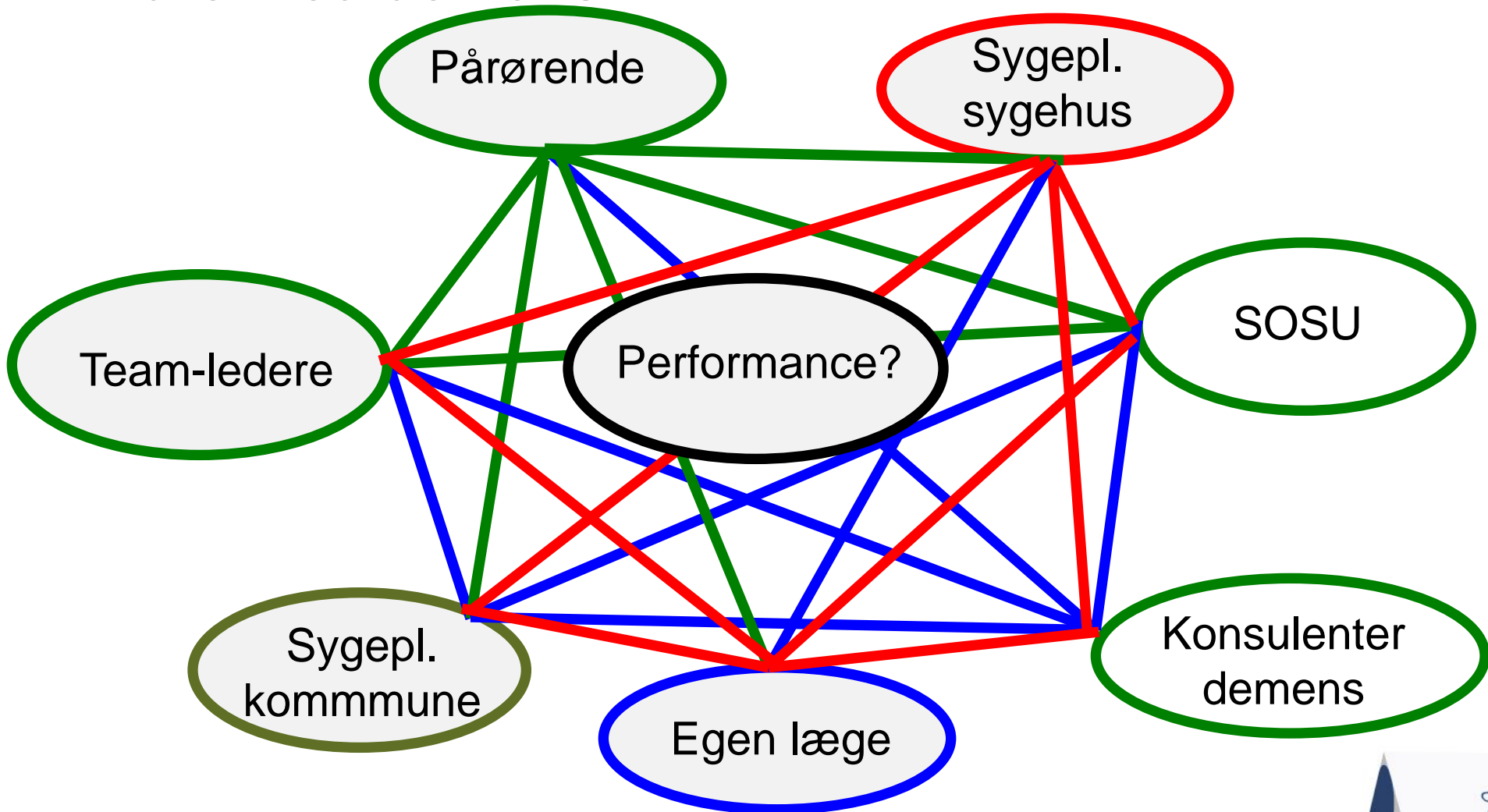


Hyppig, rettidig, præcis og problemløsende kommunikation,  
delte mål, delt viden og gensidig respekt



# Eksempel relations-diagram Ældre med demens

LAV RK  
MIDDEL RK  
HØJ RK



Hyppig, rettidig, præcis og problemløsende kommunikation,  
delte mål, delt viden og gensidig respekt



# Opgave 1 – relations diagram

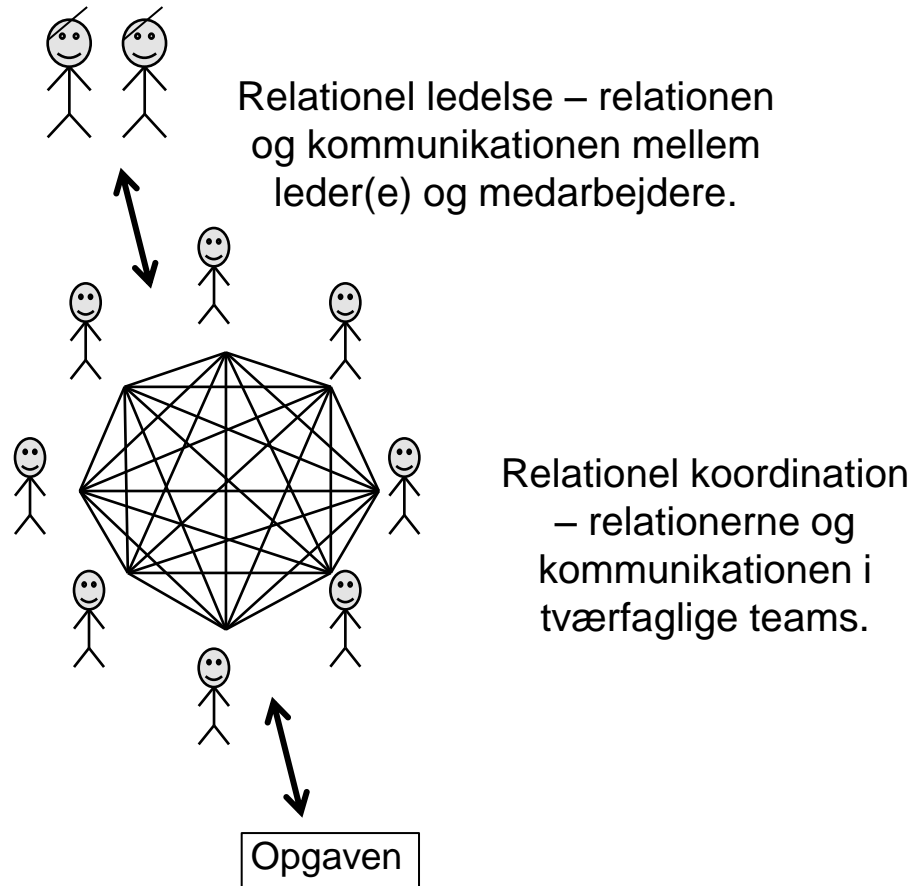
- I grupper indenfor egne enheder
- Vælg en arbejdsproces fra jeres egen praksis som kræver:
  - En stor gensidig afhængighed, en høj grad af usikkerhed og et stort tidspres
- Hvad er ”performance indikatorer” for succes?
- Lav et relations diagram som inkluderer alle de grupper, der er involveret – inkl. evt. borgere/pårørende:
- Tegn en cirkel omkring hver gruppe og en linje mellem dem
- Brug farverne rød, blå og grøn til at bedømme hver gruppe og hver relation
- **Rød = lav relationel koordination**
- **Blå = middel relationel koordination**
- **Grøn = Høj relationel koordination**



# Relationel koordination & Strategisk relationel ledelse

Der er en signifikant sammenhæng mellem medarbejdernes bedømmelse af deres kolleger og af deres ledelse. (Hornstrup 2013)

Der er en signifikant sammenhæng mellem relationel koordination og performance. (Gittell 2013)



# At håndtere forandringer kompetent...

*Forandringskapacitet handler om at udvikle evnen til at håndtere planlagte og ikke-planlagte forandringer på en kompetent måde*

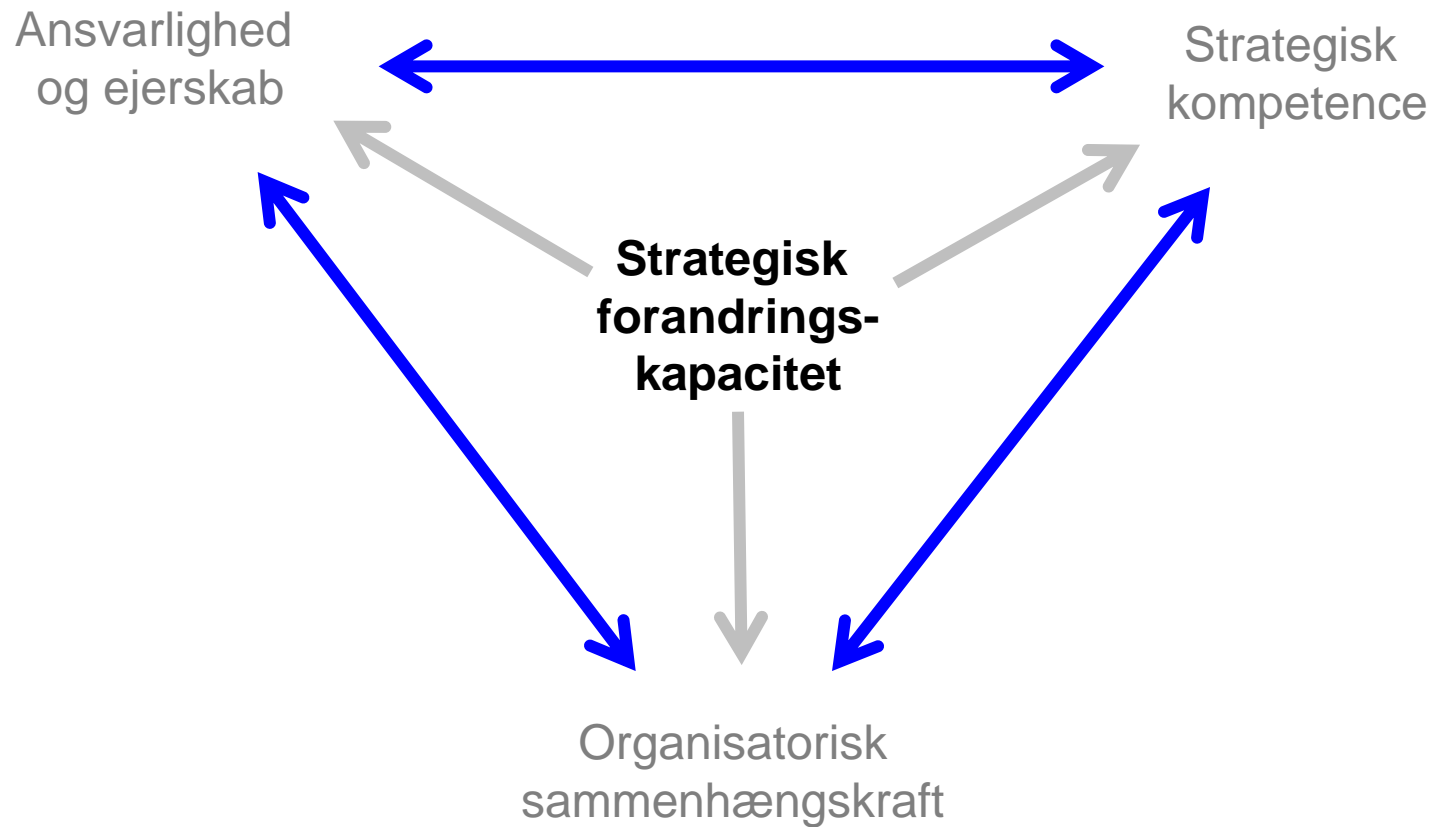
*(Hornstrup & Johansen 2013)*

- **Organisatorisk sammenhængskraft:** En høj kvalitet i relationer og kommunikation – horisontalt og vertikalt i organisationen
- **Strategisk kompetence:** Forståelse for vision og strategier og helhedstænkning og helhedsansvar
- **Ansvarlighed og ejerskab:** En insisterende involvering i beslutnings- og implementeringsprocesser.





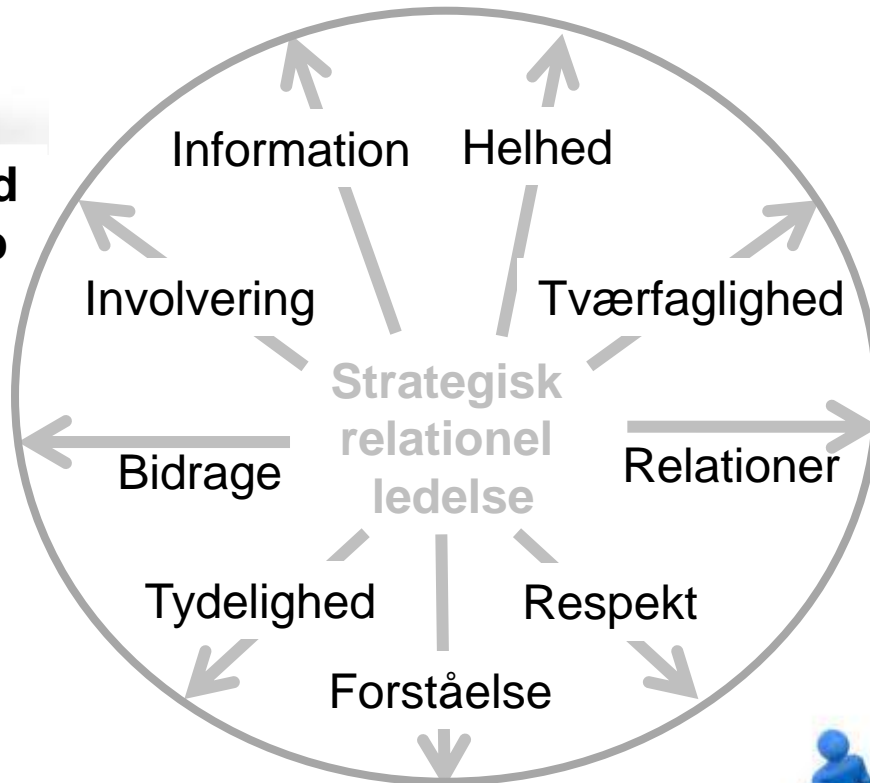
# Og den gensidige forbundethed...



# Strategisk relationel ledelse



**Ansvarlighed  
og ejerskab**

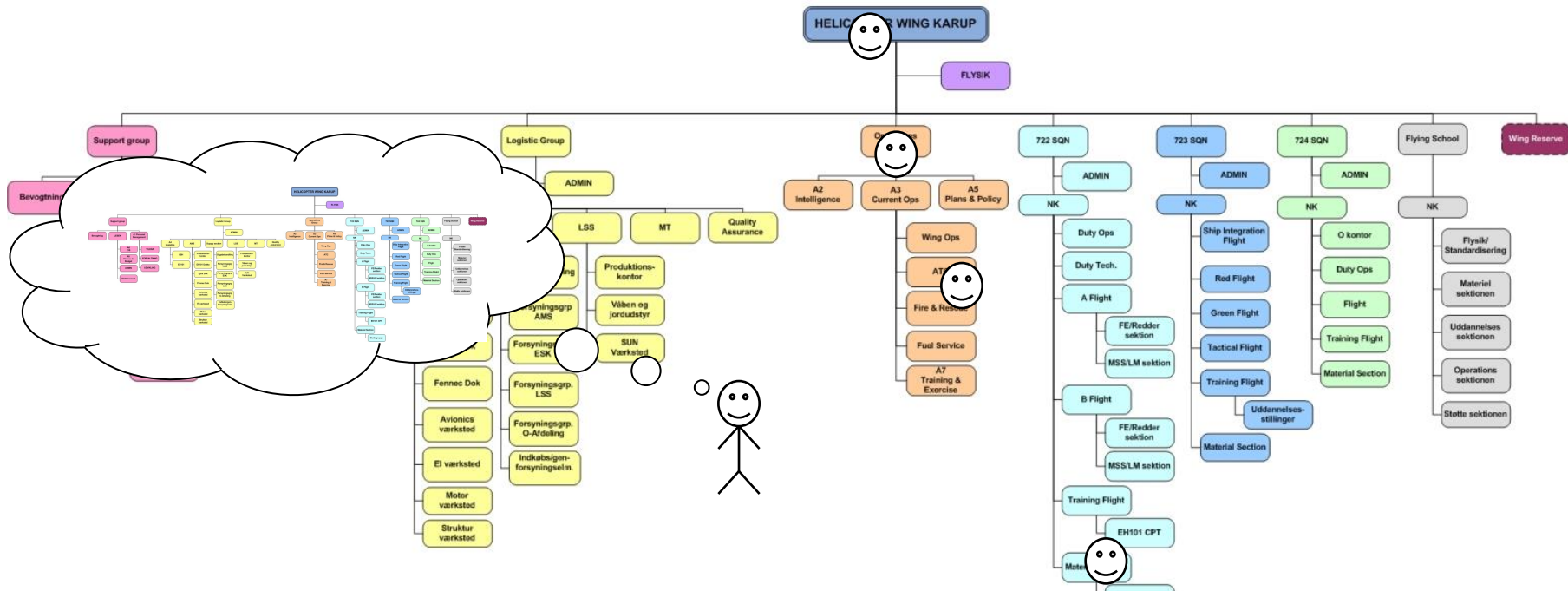


**Organisatorisk  
sammenhængskraft**

**Strategisk  
kompetence**



# Den strategisk kompetente bidragsyder...

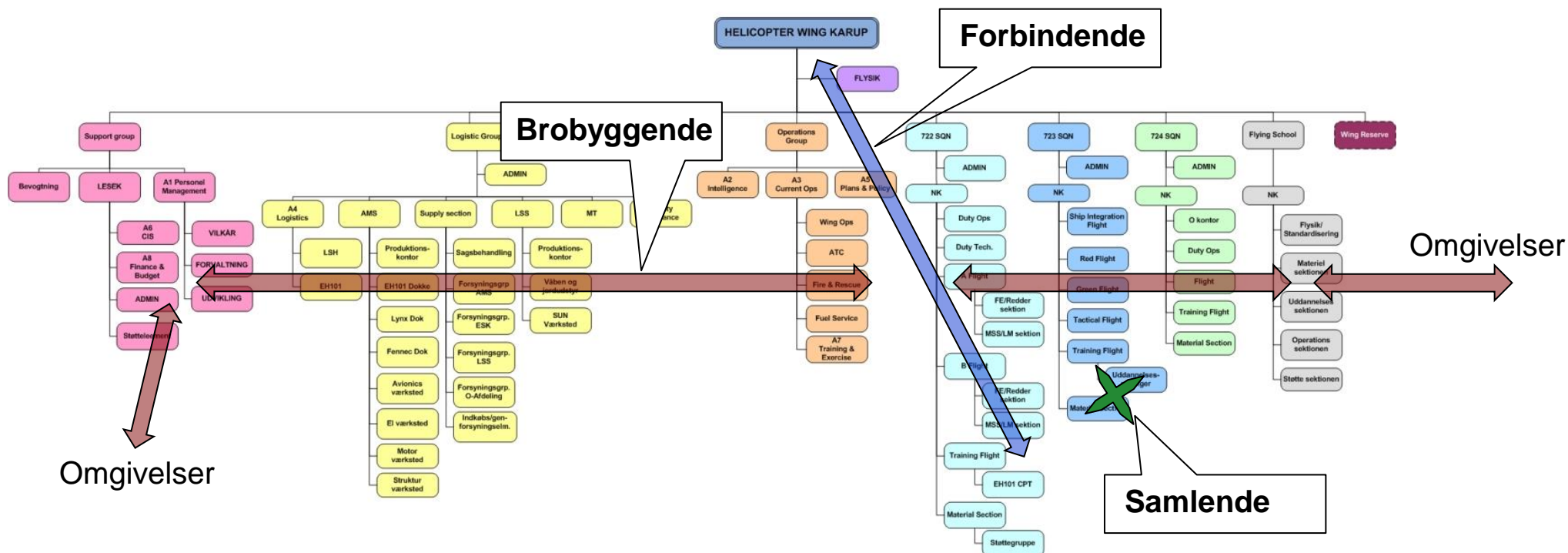


## Spørgsmål om strategisk kompetence

- Arbejder lederne (og medarbejdere) ud fra en helhedsorienteret tilgang med opgaveløsningen og udviklingen – med afsæt i organisationens vision og strategier?
- Arbejder lederne (og medarbejdere) aktivt med tværfaglig samarbejde og udvikling?
- Arbejder lederne (og medarbejderne) aktivt med udvikling af kommunikation og samarbejde på tværs af organisationen?



# Organisatorisk sammenhængskraft

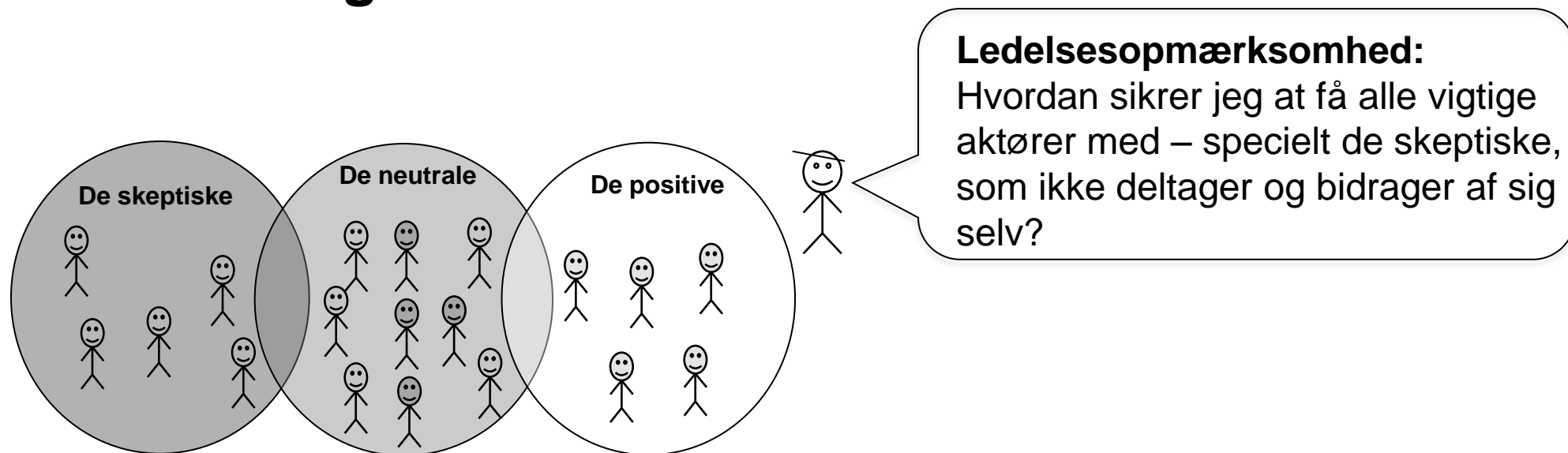


## Organisatorisk sammenhængskraft

- Er det tydeligt hvordan den enkelte skal bidrage til udviklingen i organisationen?
- Har ledelse og medarbejdere fælles mål for udviklingen i organisationen?
- Respekterer ledelse og medarbejdere hinandens bidrag til udviklingen i organisationen?



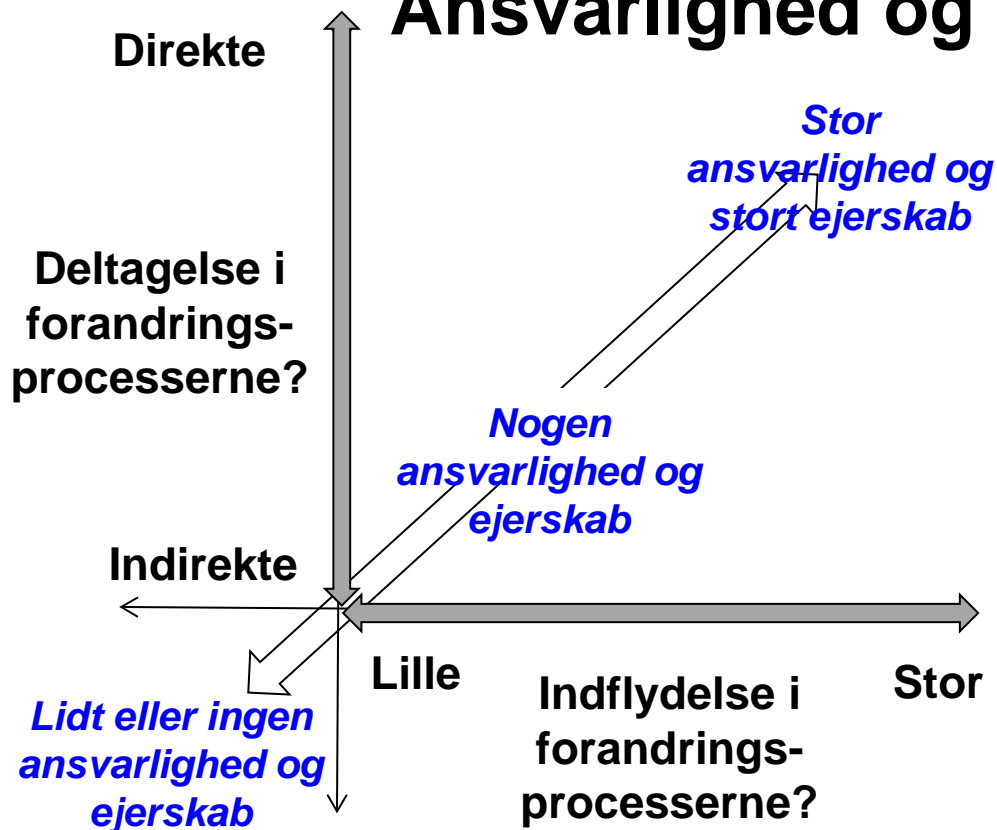
# Modstand mod forandring & insisterende involvering



- I stedet for at tale om **modstand mod forandringer** vil det mange tilfælde vil det være mere korrekt at tale om **meningsløse forandringer**
- Det betyder, at der både kan være tale om **ledelseskabt modstand** og **ledelseskabte omkostninger** – fordi forandringerne tager længere tid og har mindre effekt



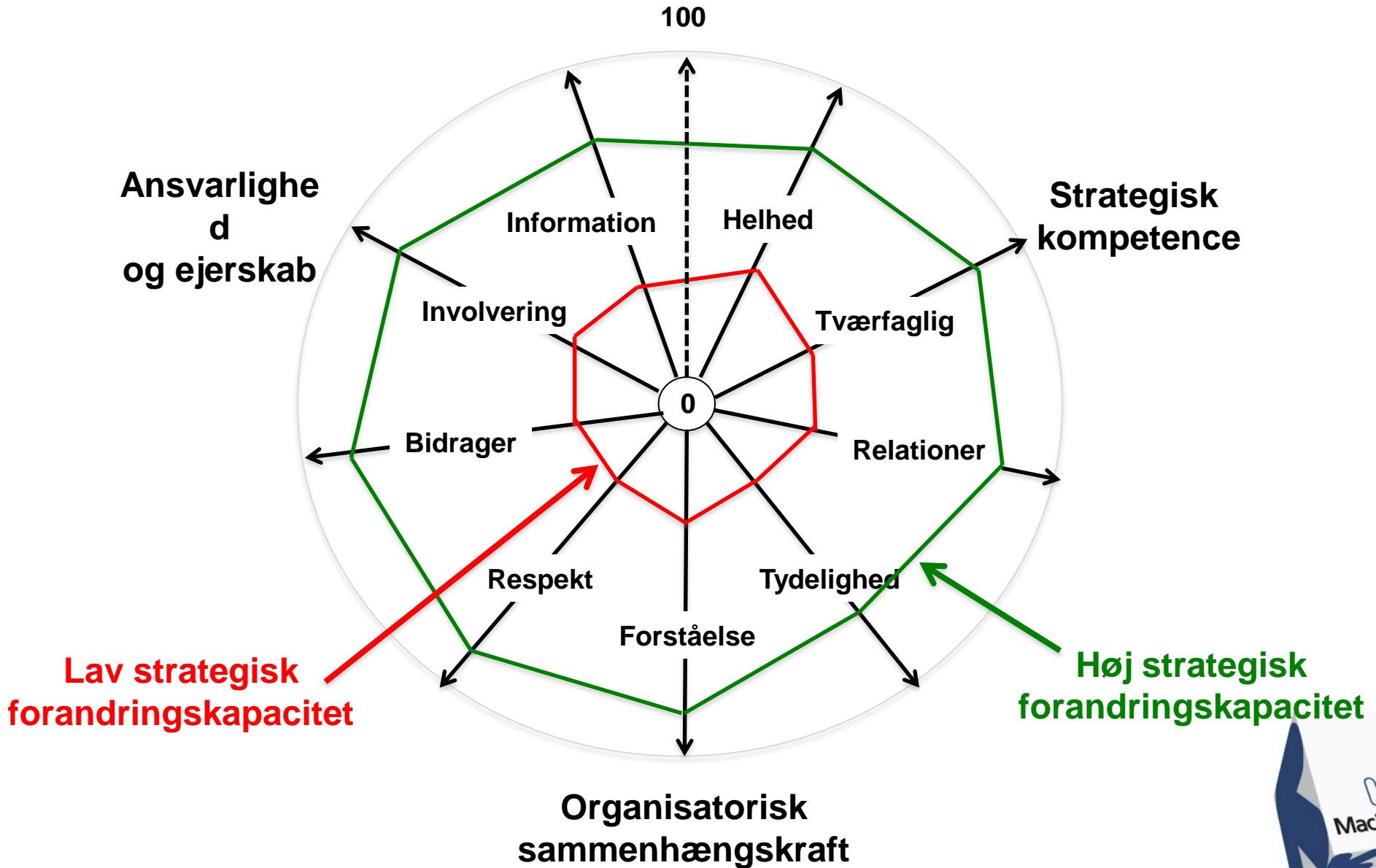
# Ansvarlighed og ejerskab



## Spørgsmål om ansvarlighed og ejerskab

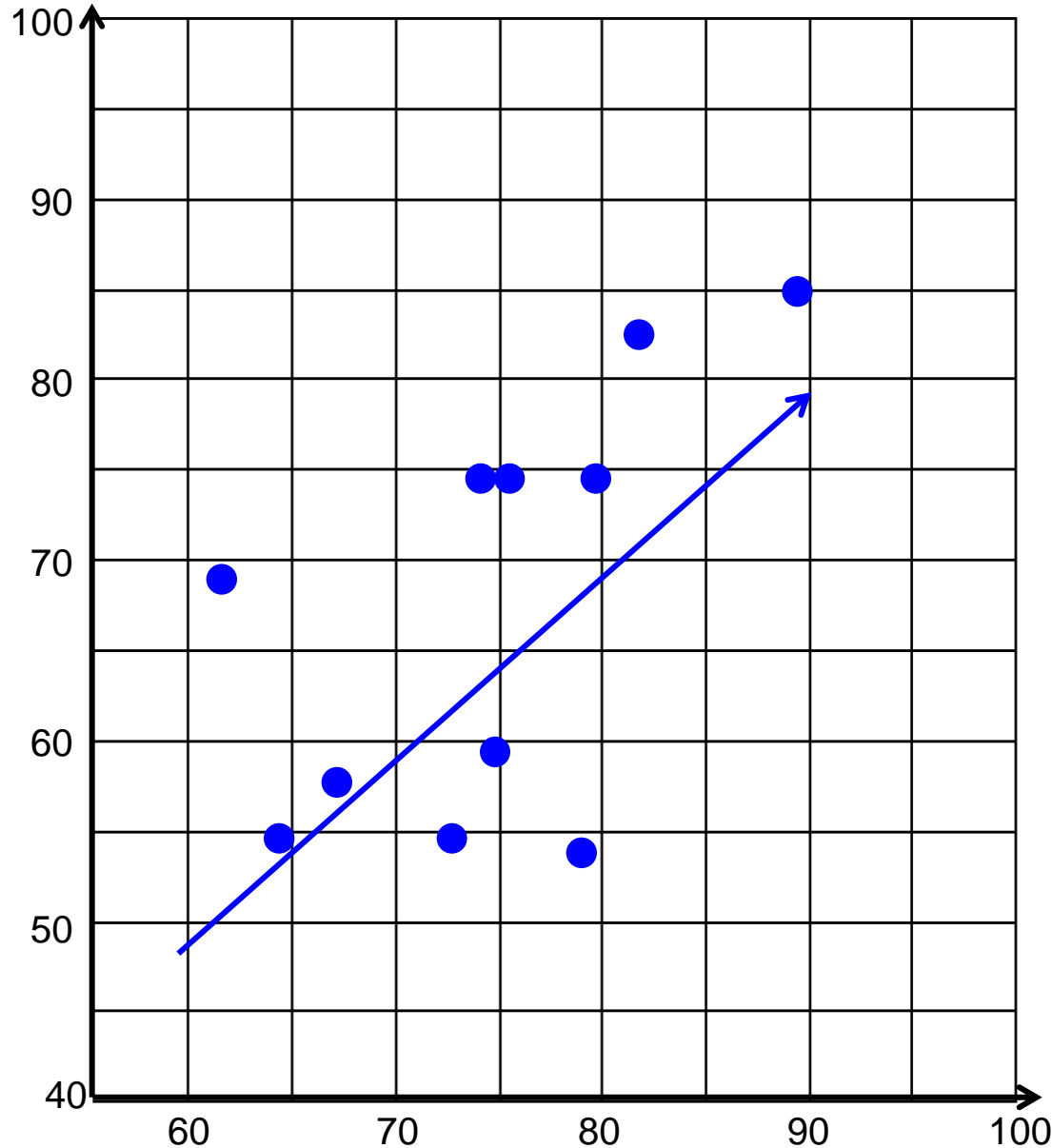
- Skaber ledelsen mulighed for at bidrage med ideer til udviklingen i organisationen?
- Bliver den enkelte involveret i at udvikle og implementere løsninger på de vigtigste udfordringer i forhold til egne opgaver og ansvarsområder?
- Er der effektive informations- og kommunikationsveje på tværs af ledelseshierarkiet – begge veje?

# Analyse/måling af strategisk forandringskapacitet



# Sammenhæng...

Forandringskapacitet ledelse



● En afdeling

→  
Signifikant sammenhæng:  
 $r = 0,532$   $p = 0,001$

Cronbach's Alpha 0,923

Forandringskapacitet  
medarbejdere





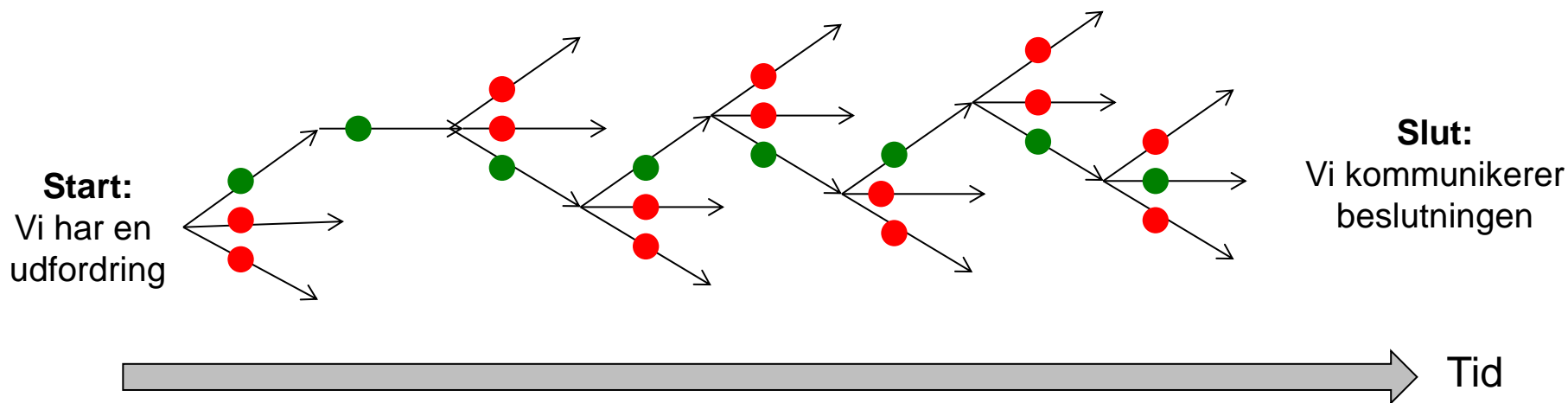
# Beslutningslærred – til overblik og formidling

## Beslutninger:

Valgmuligheder →

Tilvalg ●

Fravalg ●



# Opgave 2 Ledelse af forandringer

- Tag afsæt i arbejdsprocessen fra første runde
- Brug spørgsmålene fra Strategisk relationel ledelse til at drøfte hvordan i mest effektivt kan udvikle samarbejde og performance

