

# Å lede samhandling og koordinering på tvers av ...

---

Claus H. Jepsen, organisasjonspsykolog &  
Phd stipendiat

NBUP 3. juni 2021

## Perspektiver inn i tematikken

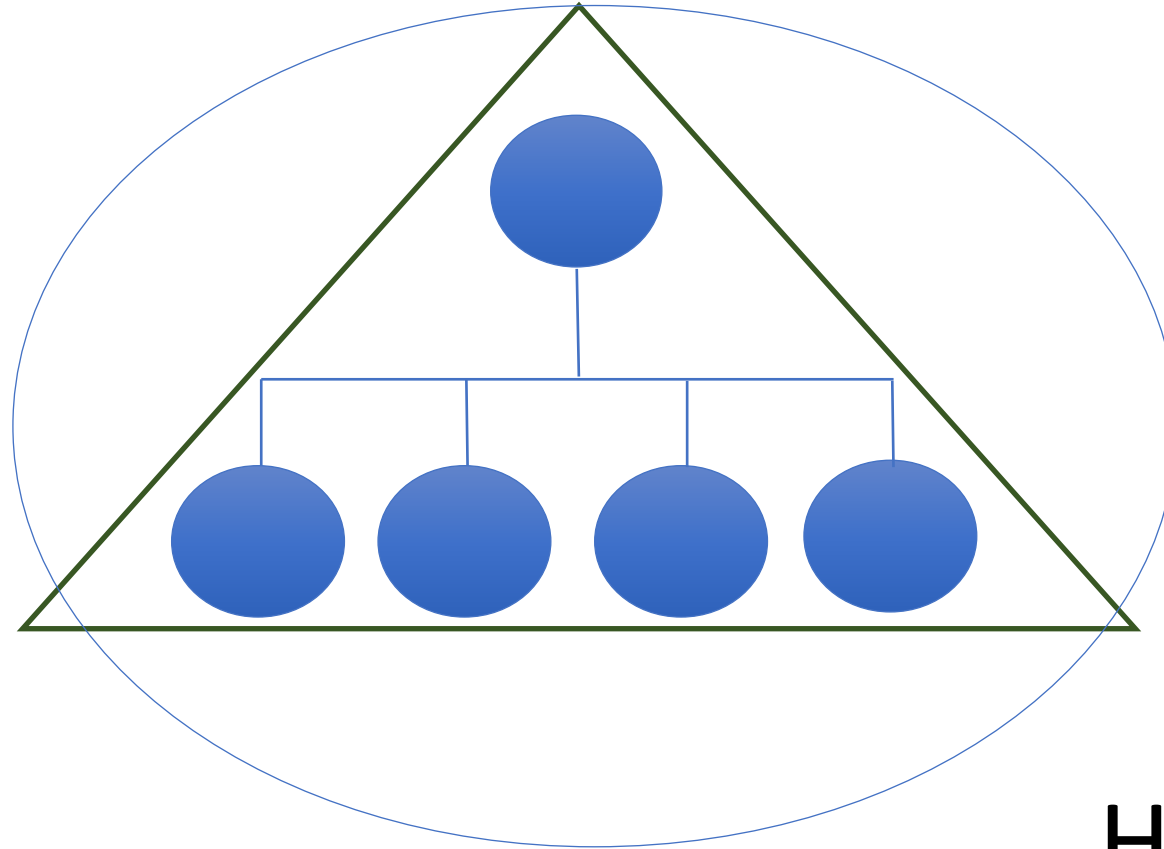


- Psykolog fra UiB (1997)
- Familievernet
- Privat praksis; parterapi og sakkyndig
- Leder- og organisasjonsutvikling
- Phd stipendiat, BI - Institutt for strategi og entreprenørskap

## Ledelse i ulike dimensjoner

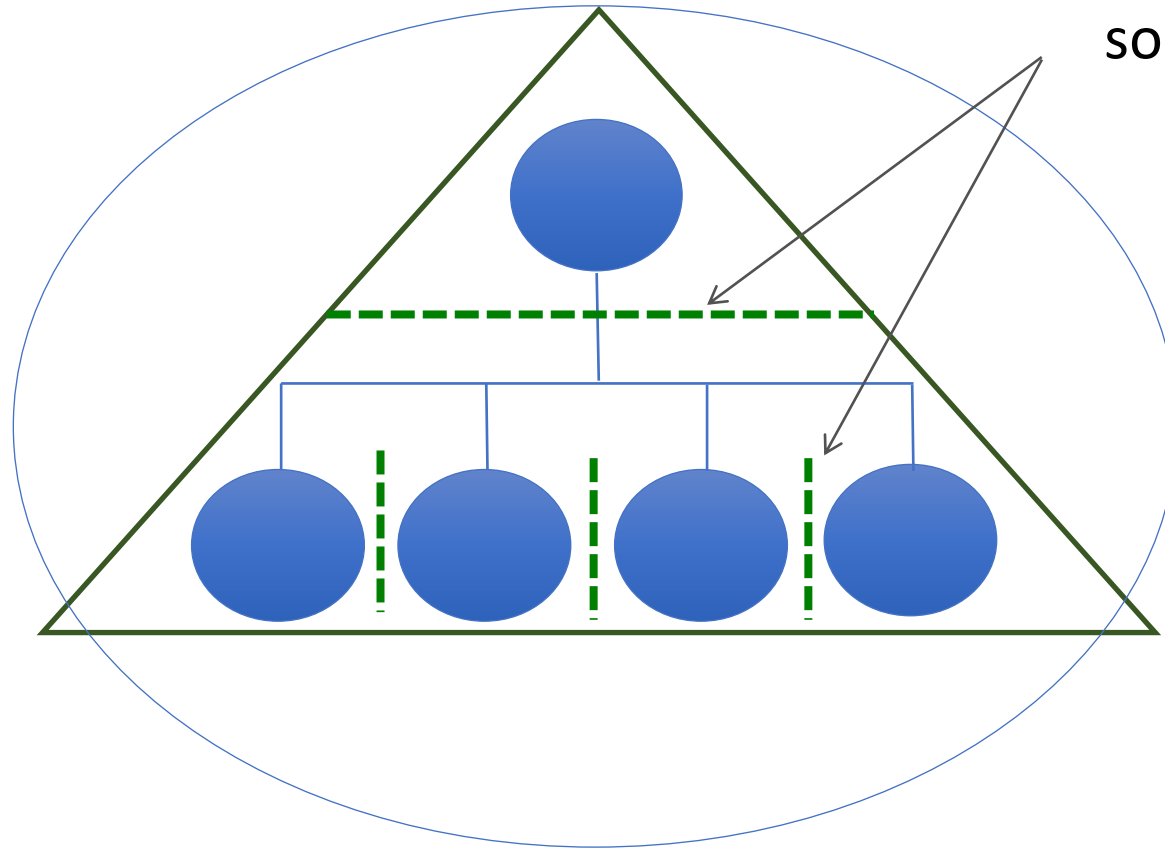
- Selvledelse
- Ledelse i linjen, inkludert grupper og team
- **Ledelse på tvers av .....**

Et "lag"



Hvem er ditt –  
eller dine - lag?

Hva har du ansvar for?  
Medansvar?  
Hovedansvar?

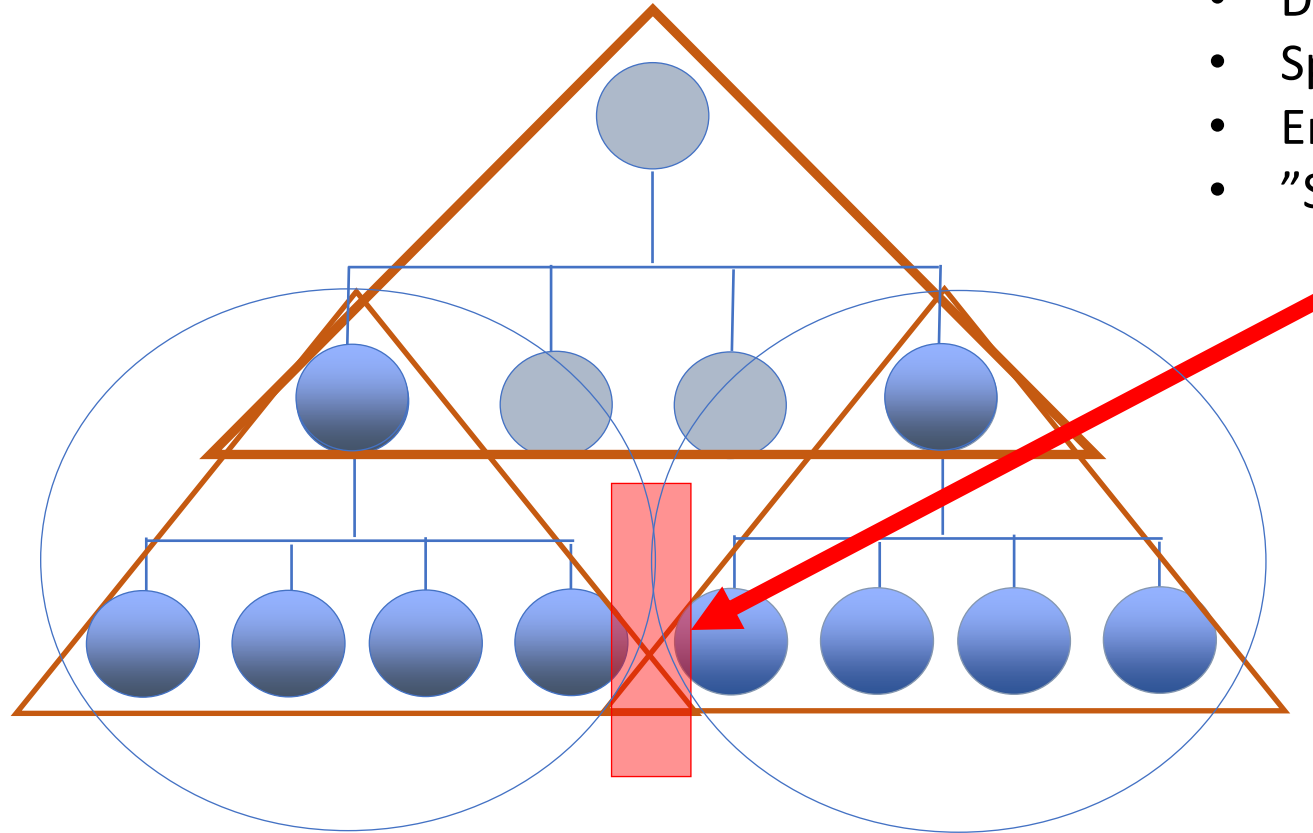


Laget har ulike  
Samspills-  
soner:

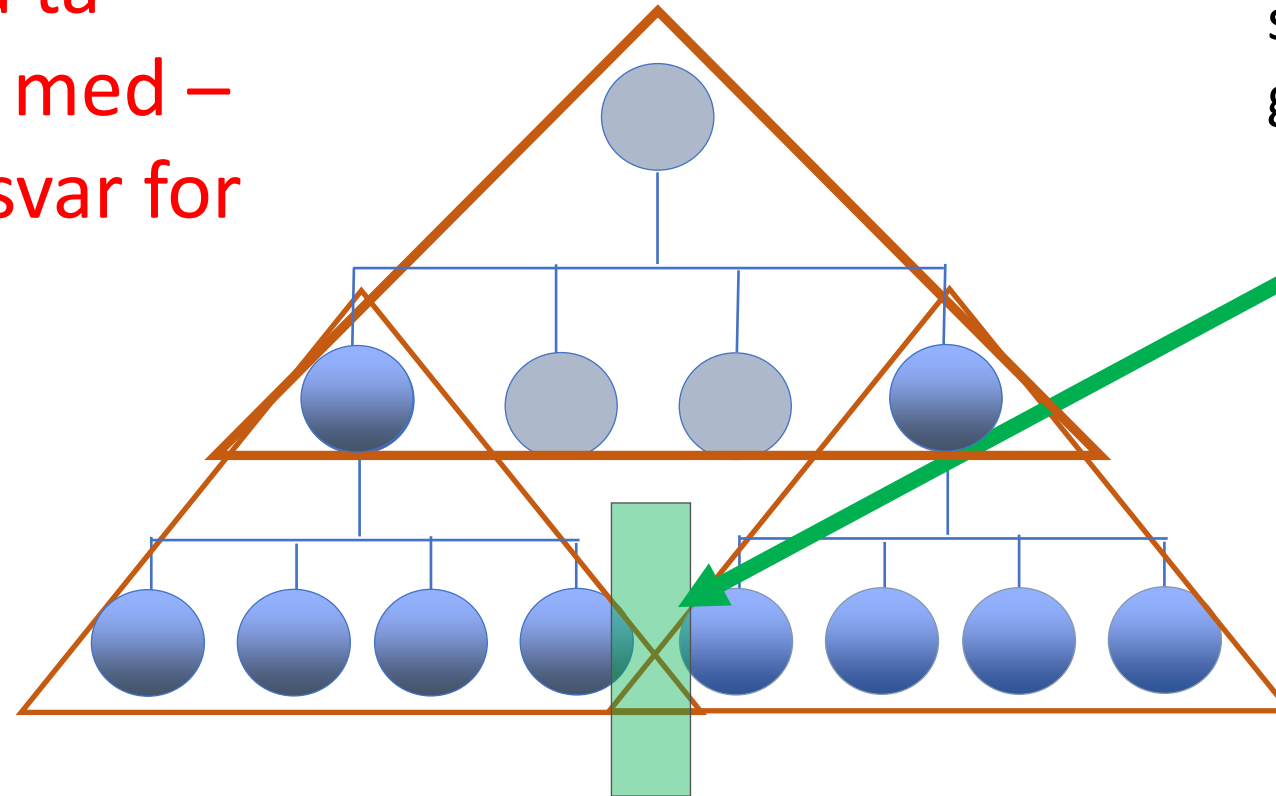
# Når flere lag entrer arenaen..

## Uklart ansvar...

- Dobbeltarbeid
- Spisse albuer
- Energi-lekkasjer
- "Samspillskriminelle"

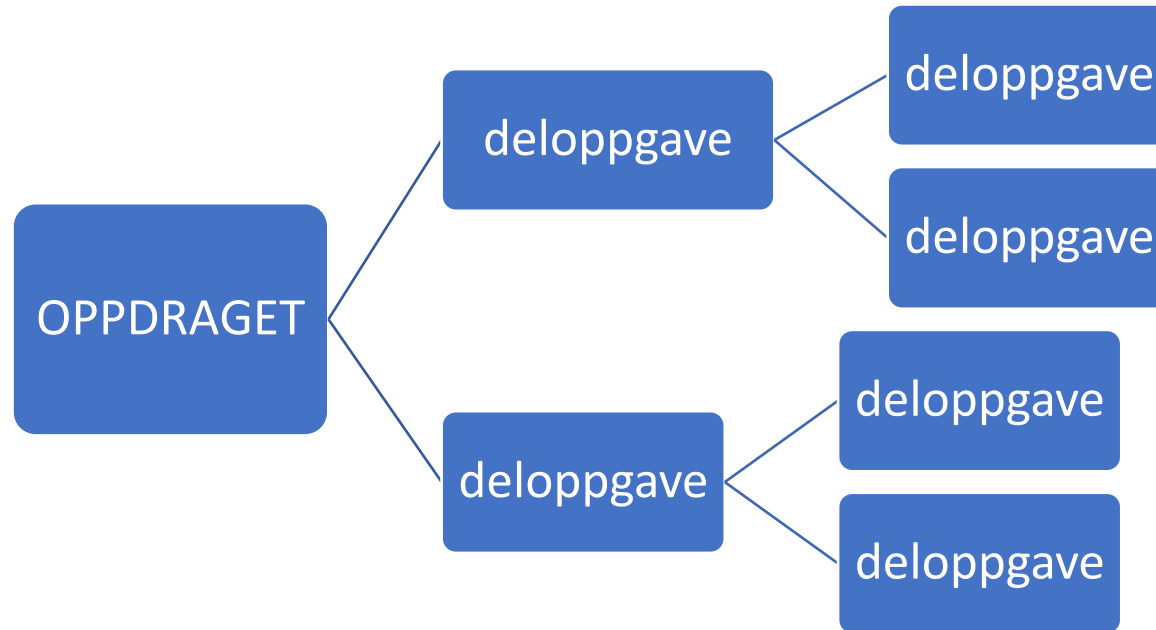


Det presser seg frem  
et valg om hva du som  
leder velger å ta  
hoved – eller med –  
eller intet ansvar for



Arenaen for å  
spille hverandre  
gode...

# HVA ER OPPDRAGET DITT?



- Grunnleggende behov ved større oppdrag og oppgaver
- Gir grunnlag for effektivitet og spesialisering
- Nødvendigjør koordinering



# Hva er virksomhetens tjenester og leveranser?

- En rekke arbeidsoppgaver som leveres av medarbeidere, ledere og samarbeidspartnere - *Arbeidsprosess*
  - Kjerneaktivitetene – det dere er til for; pasientforløpene, pakkeforløpene mv
  - Støtteprosessene (regnskap, HR, fagutvikling mv)

Start:

- Nå situasjon
- Behov
- Mål/resultat



Oppgaver og delprosesser

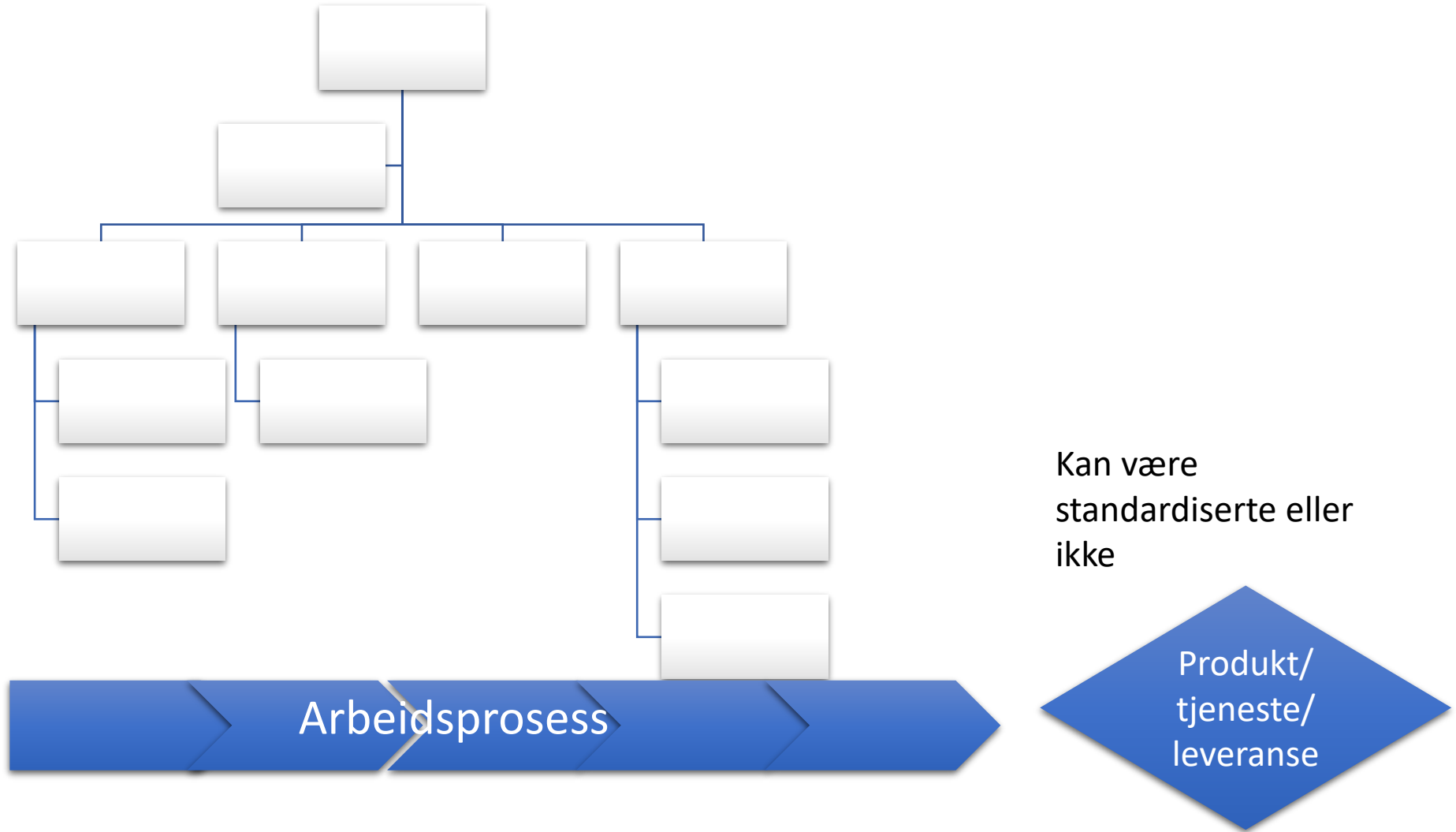


Noen utfordringer:

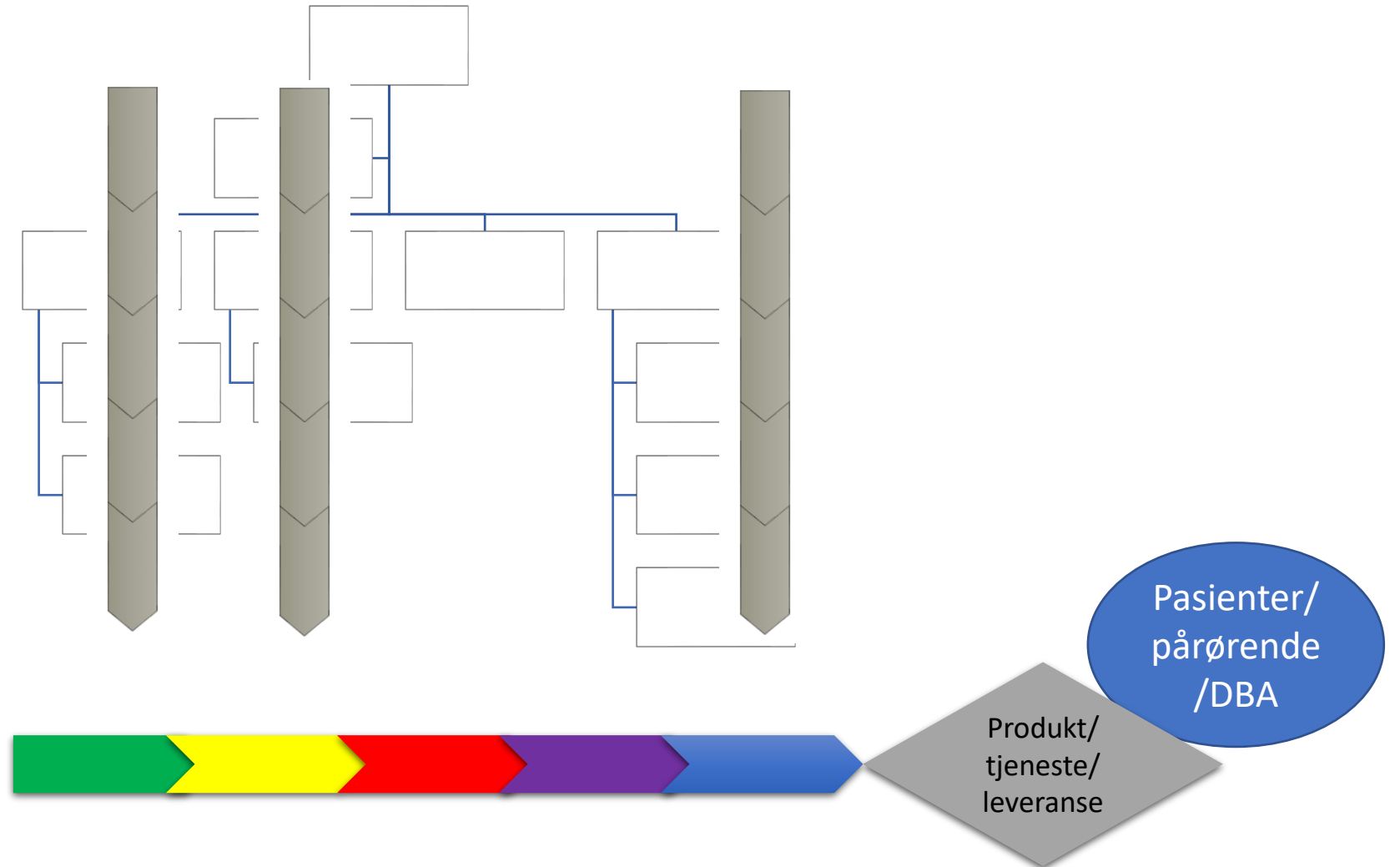
- Styringssignaler og KPI-er
- Myndighet & ansvar
- Avhengigheter og bidrag

# Eksempel på en arbeidsprosess:

Behandling av ungdom med ADHD, begynnende rusproblemer og skolevegring



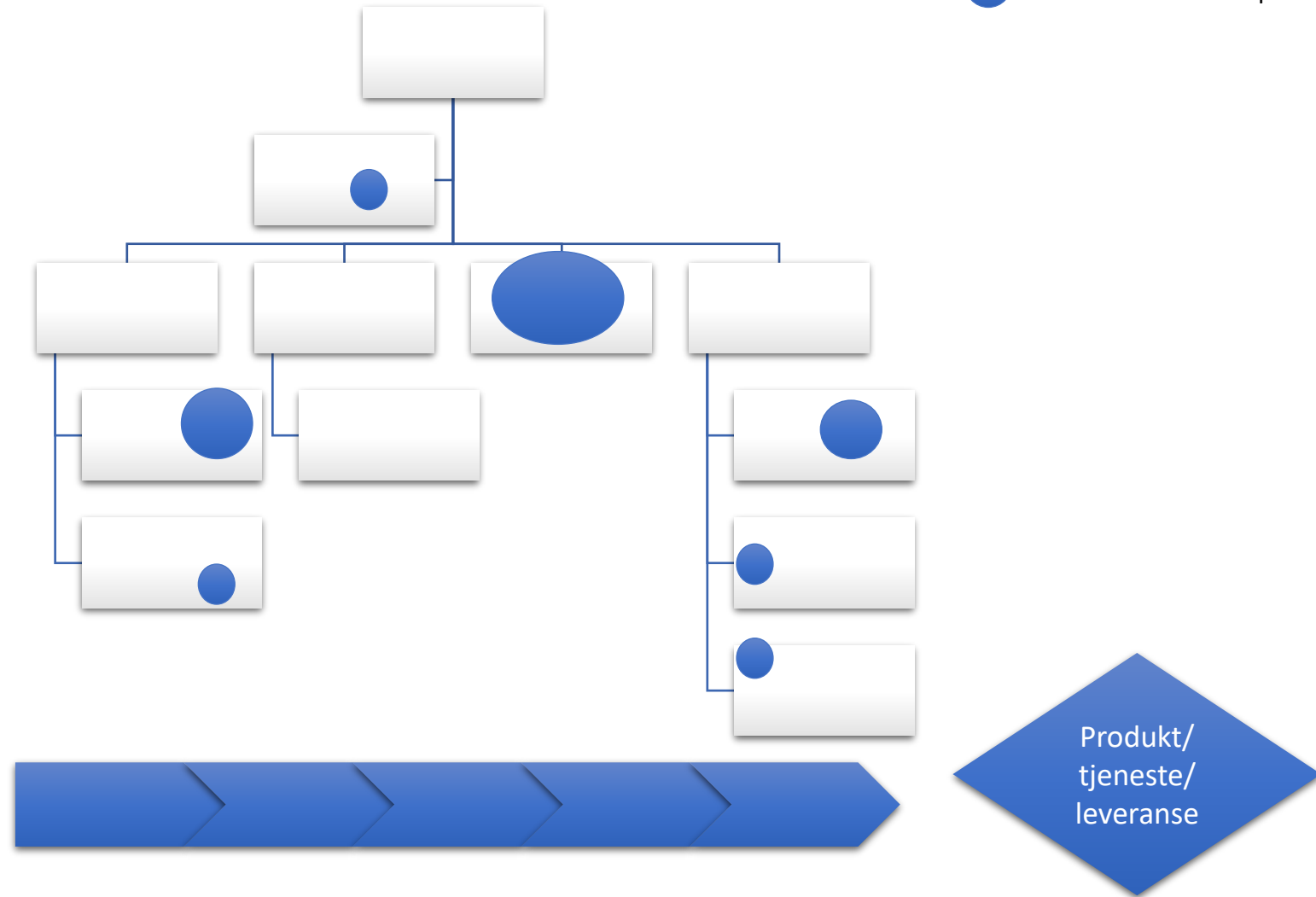
# Arbeidsprosesser i organisasjoner



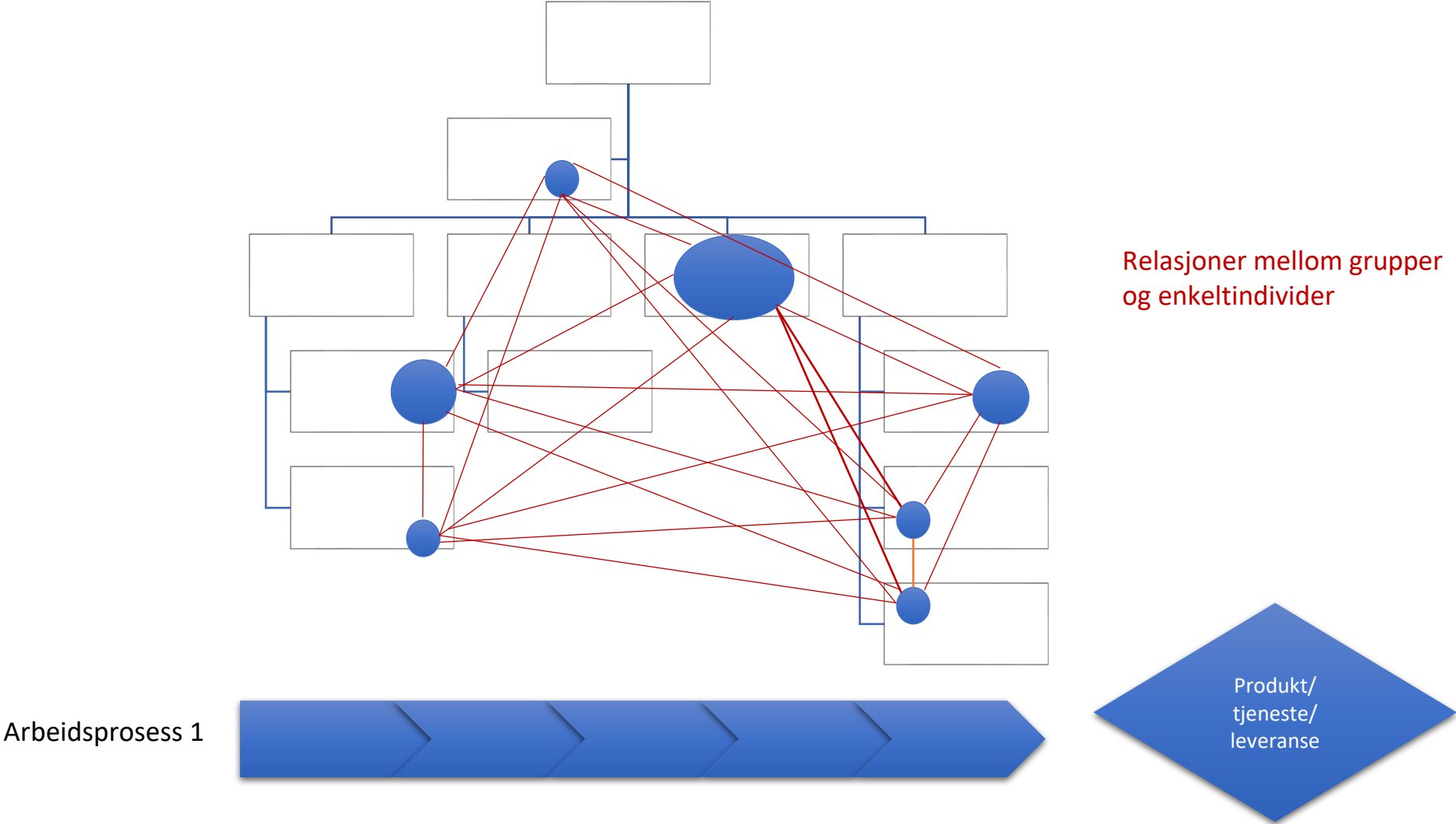
# Arbeidsprosessen involverer mange grupper/enkeltindivider i organisasjonen

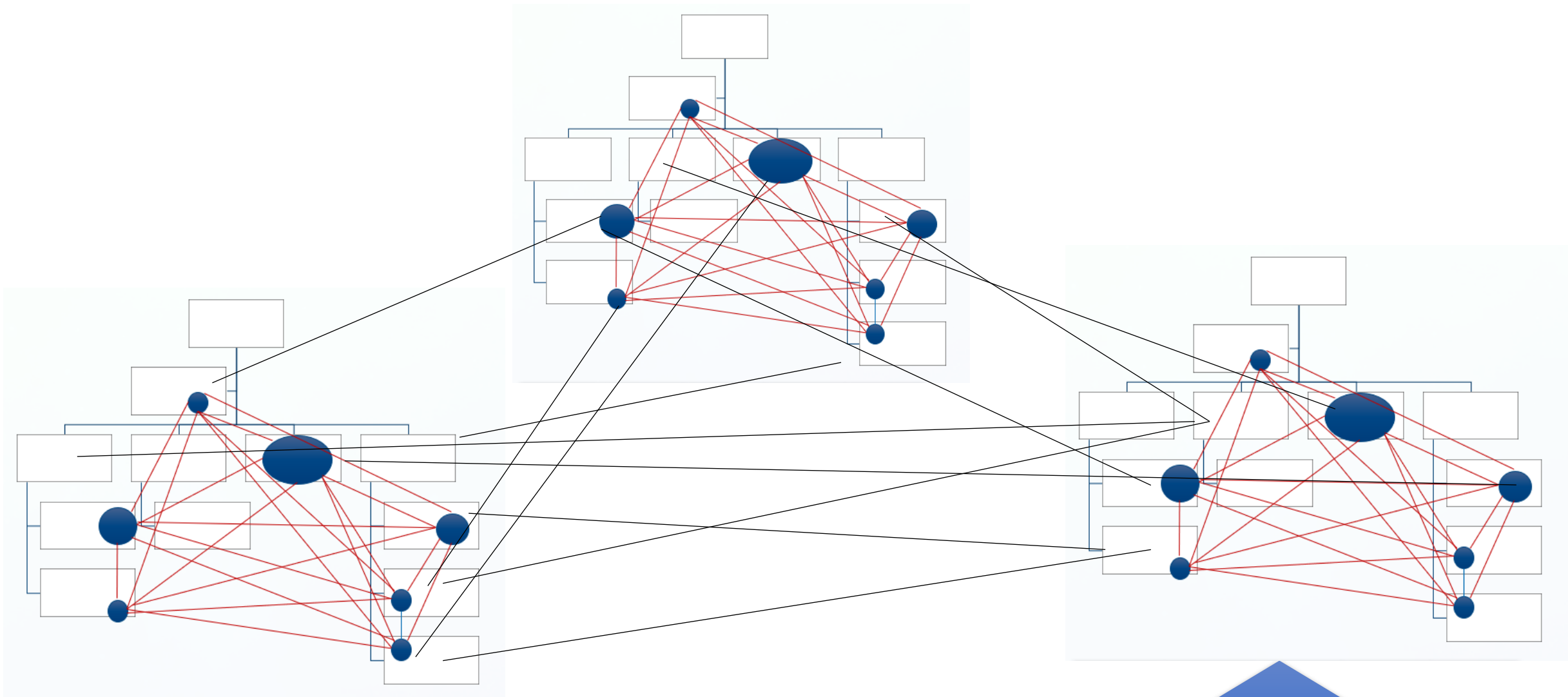
● Grupper/enkeltindivider som er involvert i arbeidsprosessen

Arbeidsprosess 1



# Alle de involverte står i relasjon til hverandre - og disse relasjonene har innvirkning på koordinering & samhandling

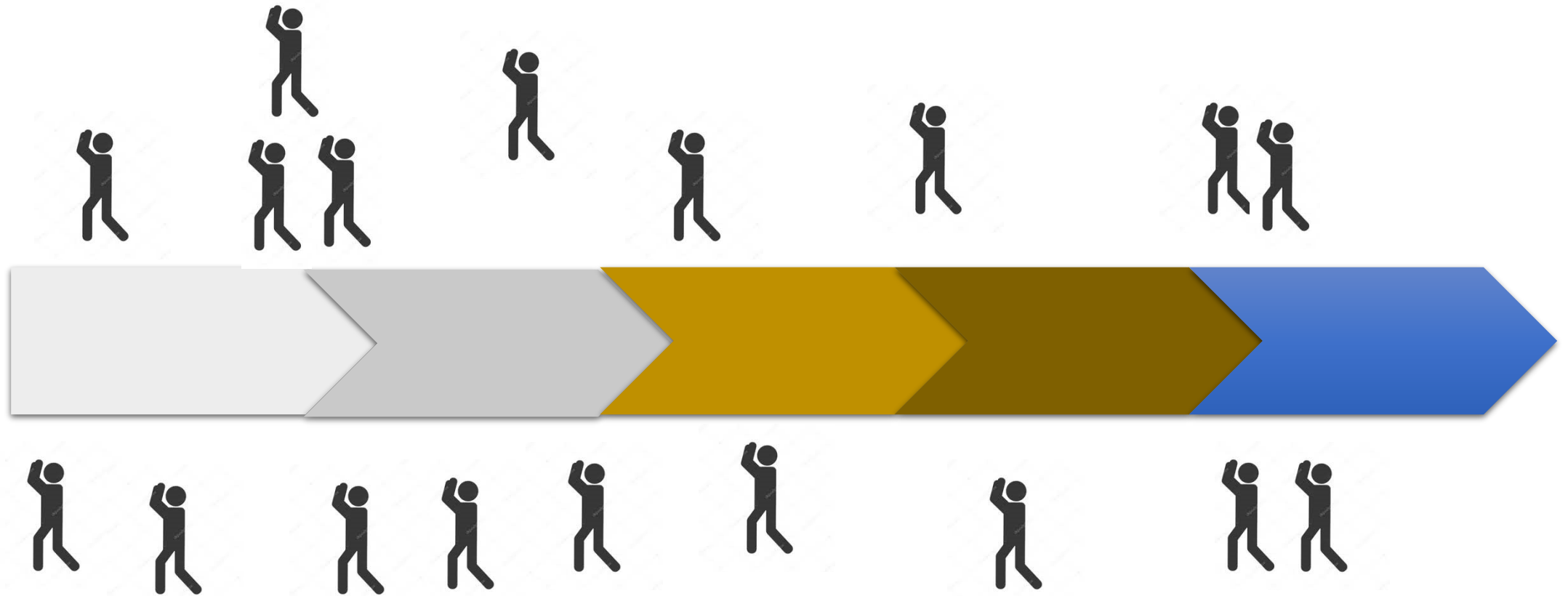




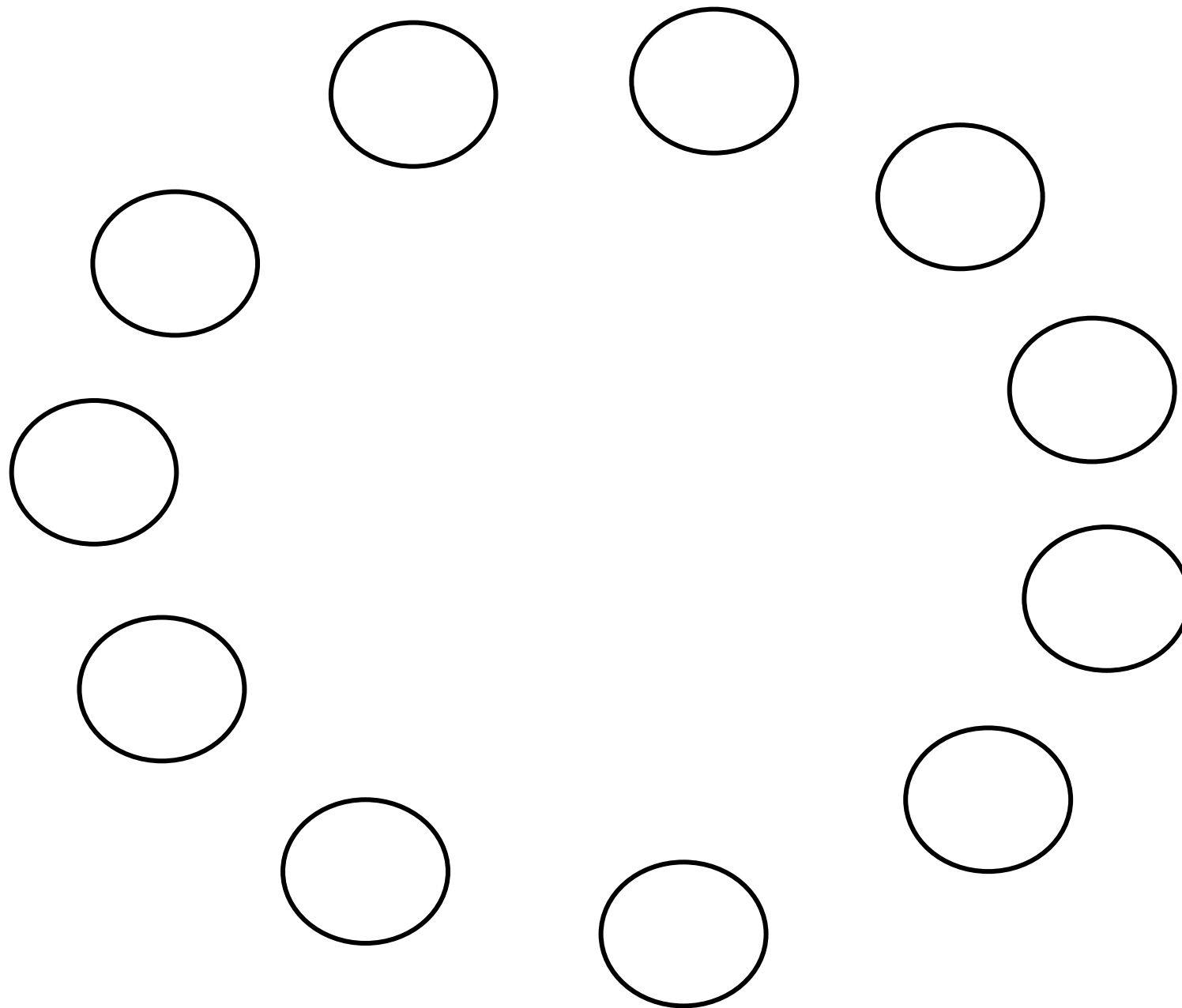
Arbetsprocess 1



Definer en aktuell arbeidsprosess som bør utvikles.



Definer de rollene/funksjonene som bør/er involvert



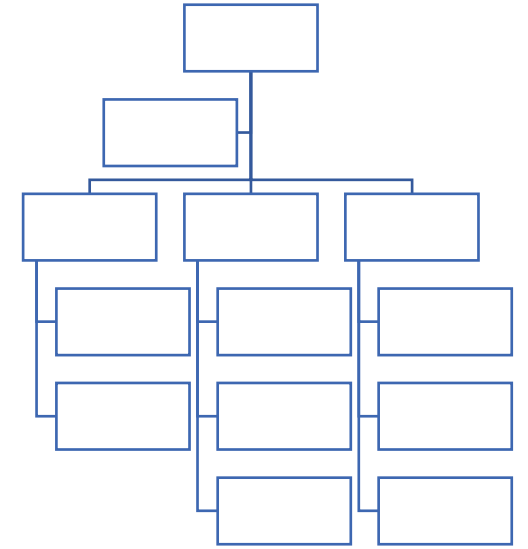
Organiser de involverte i en sirkel der hver rolle/funksjon er en sirkel.

En sirkel kan bestå av flere enn 1 person; Eksempelvis alle faglærerne til en ungdom, PHT, familie, inntaksteam, grupper av fagpersoner,



# Klassisk organisasjonstenkning

- Hvis hver enhet presterer optimalt ut fra kriterier for deres oppgaveløsning, sikres gode resultater også i samarbeidet.
- Gir en styringsstruktur som kan spores i hierarkiet og utgjør ansvarsområder.
- Utfordring med kompleksitet som ikke lar seg «fange»



# Hva er din tilnærming i lederskapet?

Fokusområder	Klassisk tilnærming	Relasjonell tilnærming
Syn på kompleksitet	Reduserer kompleksitet	Omfavner og handler i kompleksitet
Verdi	Enhetens leveranser	Helhetens mål
Relasjoner	Internt i enhet	Mellom enheter, roller og funksjoner
Oppgave	Avdelingsnivå	Felles mål
Effektivitet oppnås ved:	Optimering av den enkelte enhets innsats	Styrket samarbeid
Ledelse	Av og gjennom medarbeidere	Sikre gode forbindelser
Trivsel	Et mål i seg selv	Resultat av å lykkes sammen om oppgavene

# Faglig tilnærming

- Prof. Jody Gittell m fl har forsket på samarbeid innen en rekke bransjer og land. Store analyser viser en signifikant sammenheng mellom *kvaliteten på det tverrgående samarbeidet og effektiviteten og kvaliteten på produktet/tjenesten/leveransen*. Denne tilnærmingen kalles **Relational Coordination (Relasjonell Koordinering)**
- Forskningen viser også at godt tverrgående samarbeid er et viktig ledd i innovasjonsprosesser (Gittell & Logan, 2015, COI 2016, Andersen et.al. 2017), og at enhetene som skårer høyt på relasjonell koordinering er de som har den laveste grad av utbrenthet (Gittell & Logan 2015).

# Hva drar ned effektivitet og kvalitet i samarbeid på tvers?

Hvis alle  
gjør sitt...

Får vi ikke  
gjort  
jobben!

Funksjonelle mål  
Spesialisert kompetanse  
Fravær av respekt

Varierende -  
Forsinket -  
Upresis-  
"Skyld/ansvars-  
plasserende"-  
kommunikasjon

# Hva hever effektivitet, kvalitet og engasjement?



*7 dimensjoner*

Felles mål  
Delt kompetanse  
Gjensidig respekt

Frekvent -  
I rett tid -  
Presis -  
Problemløsende -  
kommunikasjon

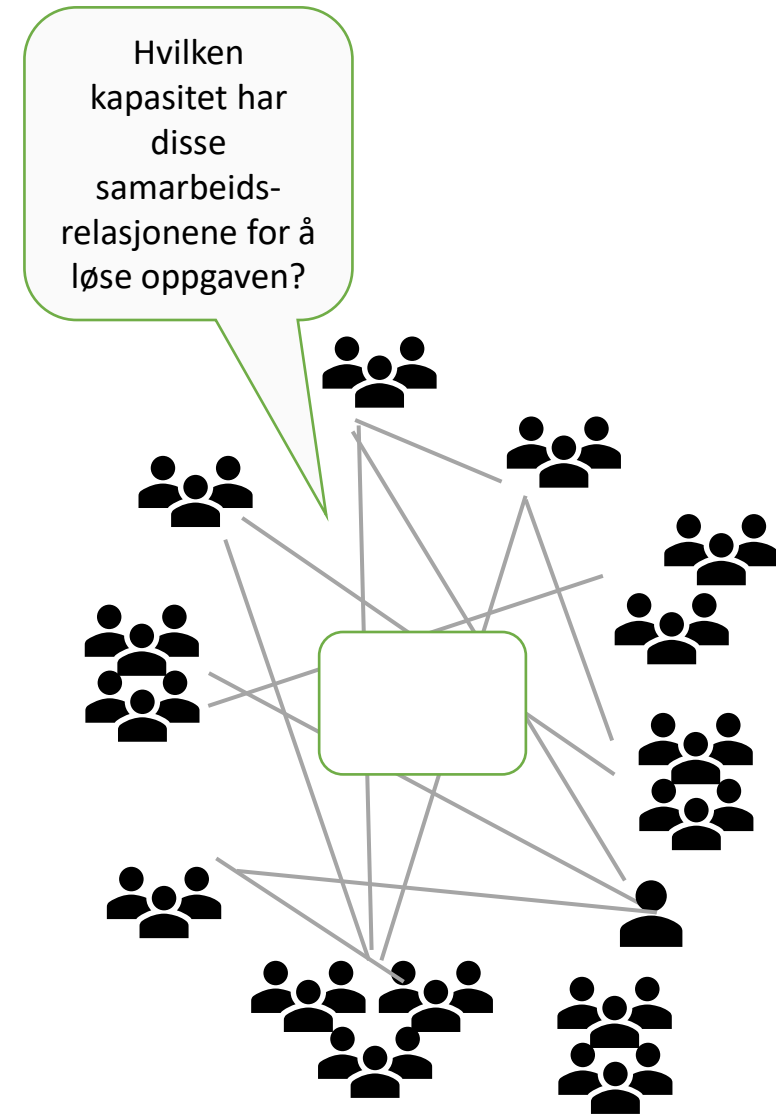


# Utvikling av relasjonell kapasitet

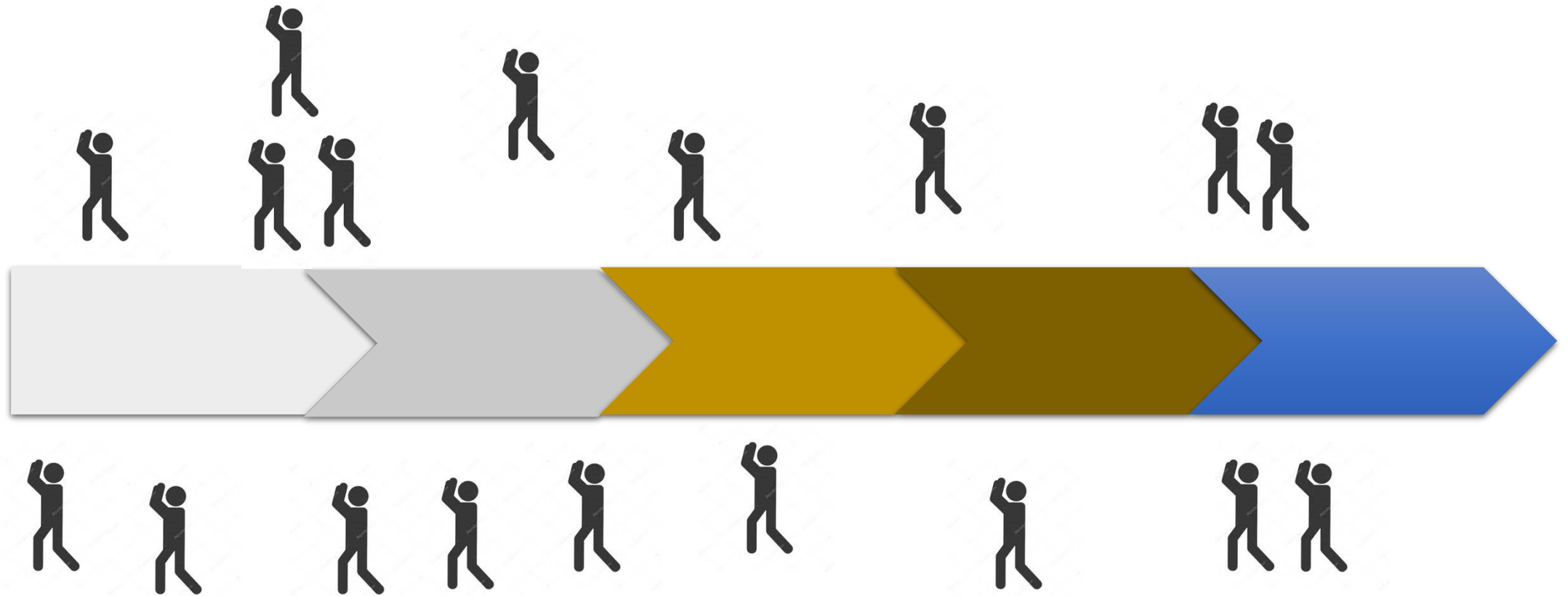
- Arbeid og videre forskning på Relasjonell Koordinering i danske kommuner (Carsten Hornstrup, Jacob Storch m.fl) har tilført perspektiver for teorien og metodikken.
- De vektlegger i større grad uforutsigbar kompleksitet, samt fleksibilitet i hvilke funksjoner/roller som involveres.
- De har videre tydeliggjort ledelsens betydning for å lykkes i det relasjonelle arbeidet. Denne tilnærmingen har fått navnet **Relasjonell Kapasitet**.

# Hva er relasjonell kapasitet?

- Evnen til å samarbeide med de man trenger å samarbeide med når man trenger det
- En kvalitet ved samarbeidet mellom de som er involvert i å løse en kompleks oppgave eller utfordring
- Samarbeidskvaliteten innvirker på effektivitet og kvalitet på endelig produkt/tjeneste
- Jo høyere grad av Relasjonell Kapasitet i samarbeidsrelasjoner, jo bedre resultat
- Metodikken hjelper til å få grep på komplekse utfordringer og oppgaver, og setter organisasjonen i stand til å forbedre samarbeid

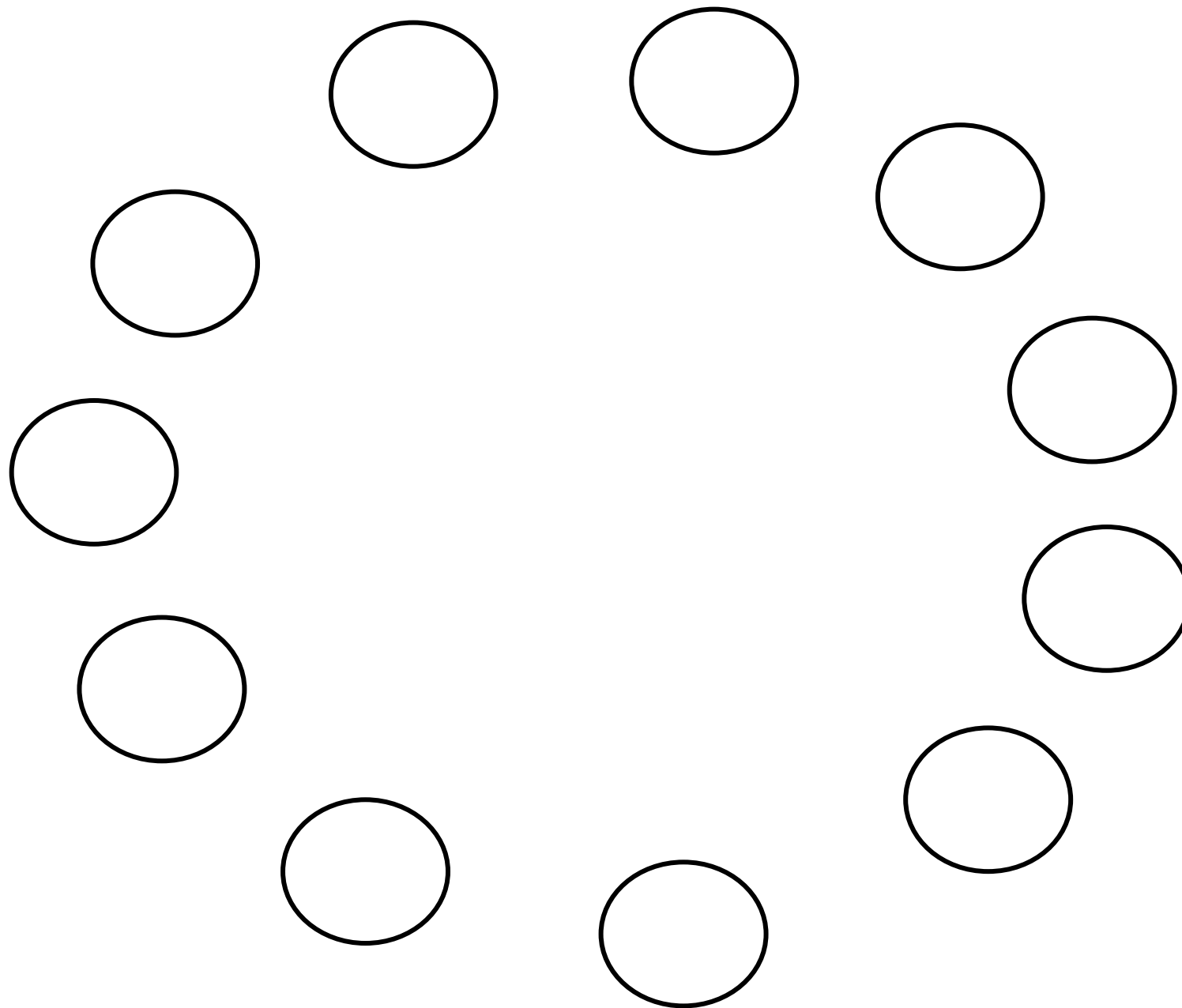


Definer en aktuell arbeidsprosess som bør utvikles.



Definer de rollene/funksjonene som bør/er involvert





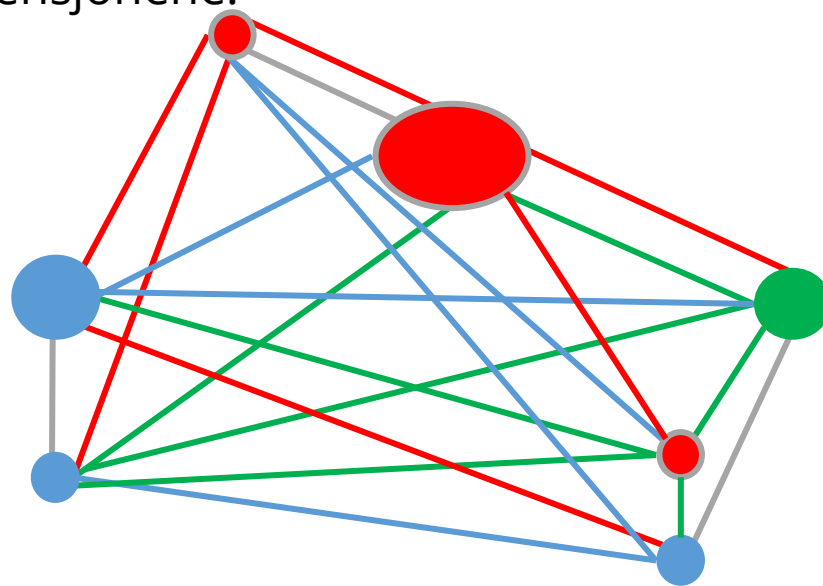
Organiser de involverte i en sirkel der hver rolle/funksjon er en sirkel.

En sirkel kan bestå av flere enn 1 person; Eksempelvis alle faglærerne til en ungdom, PHT, familie, inntaksteam, grupper av fagpersoner,

# Relasjoner kan måles til å være **svake**, **moderate** og **sterke**

Resultatene fra undersøkelsen fremstilles i rapportform. Den viser resultater på alle nivåer og danner grunnlag for målrettet prosessarbeid.

Skårene kategoriseres i *svak*, *moderat* og *sterk* ut fra gjennomsnitt skåring på de 7 dimensjonene.



Dimensjoner:

- Felles mål
- Delt kunnskap
- Gjensidig respekt
- Kommunikasjon
  - Hyppig
  - Nøyaktig
  - I rett tid
  - Problemløsende



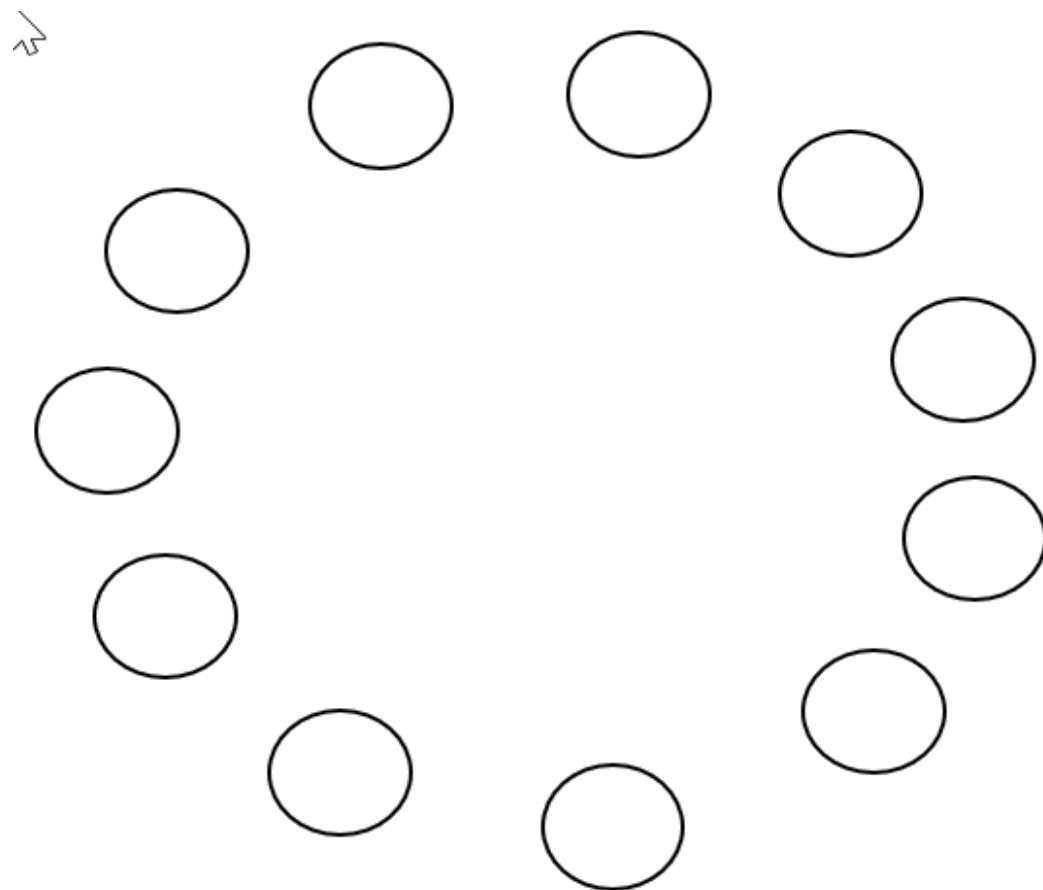
# Relasjonell mapping

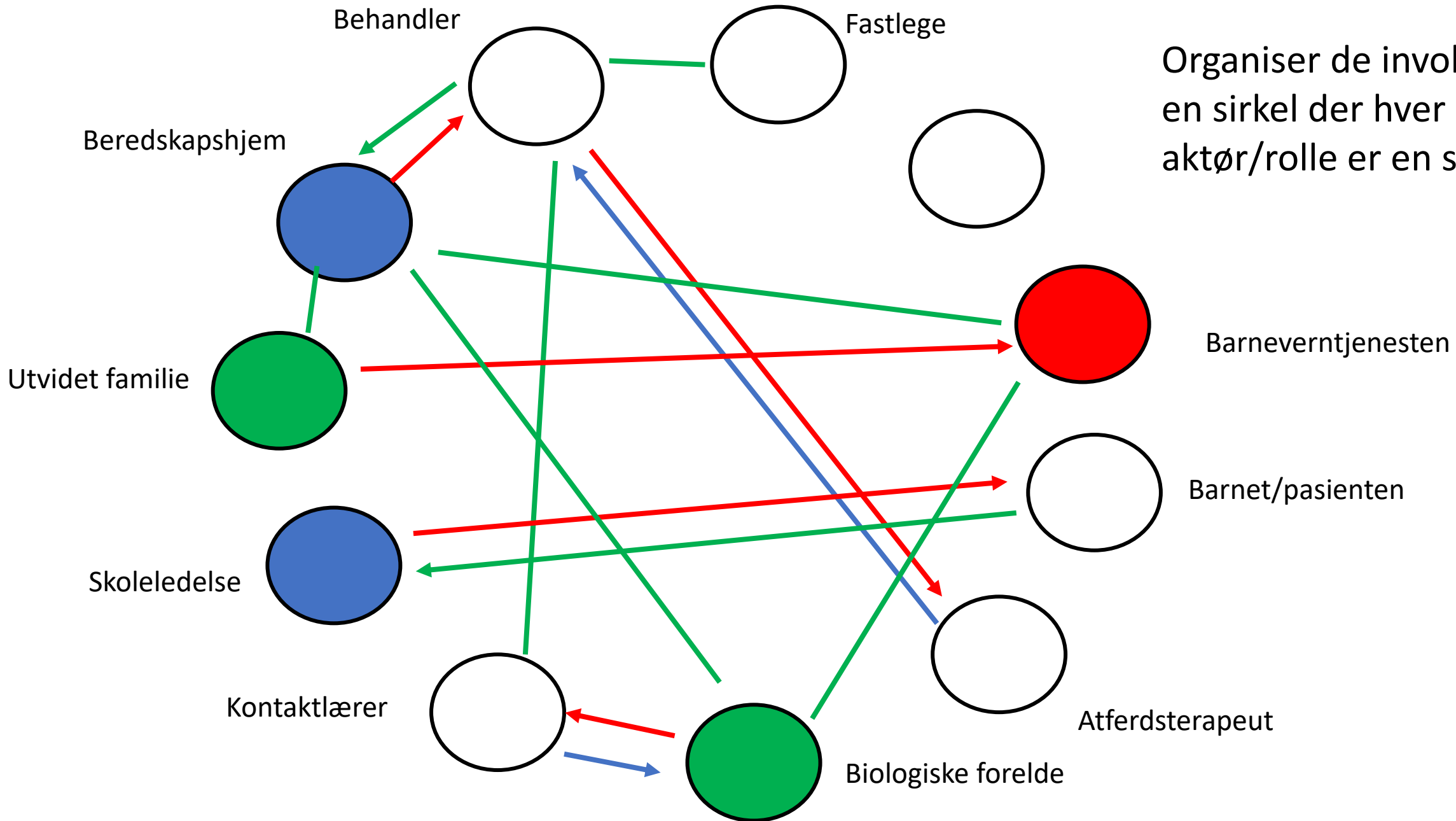
- Velg en dimensjon og vurder relasjonskvaliteten mellom dem.

**LAV = RØD** – alternativt grov stiplet linje  
linje - - - - -

**MEDIUM = BLÅ** – alternativt stiplet linje  
linje -----

**HØY = GRØNN** – alternativt heltrukket linje  
linje \_\_\_\_\_





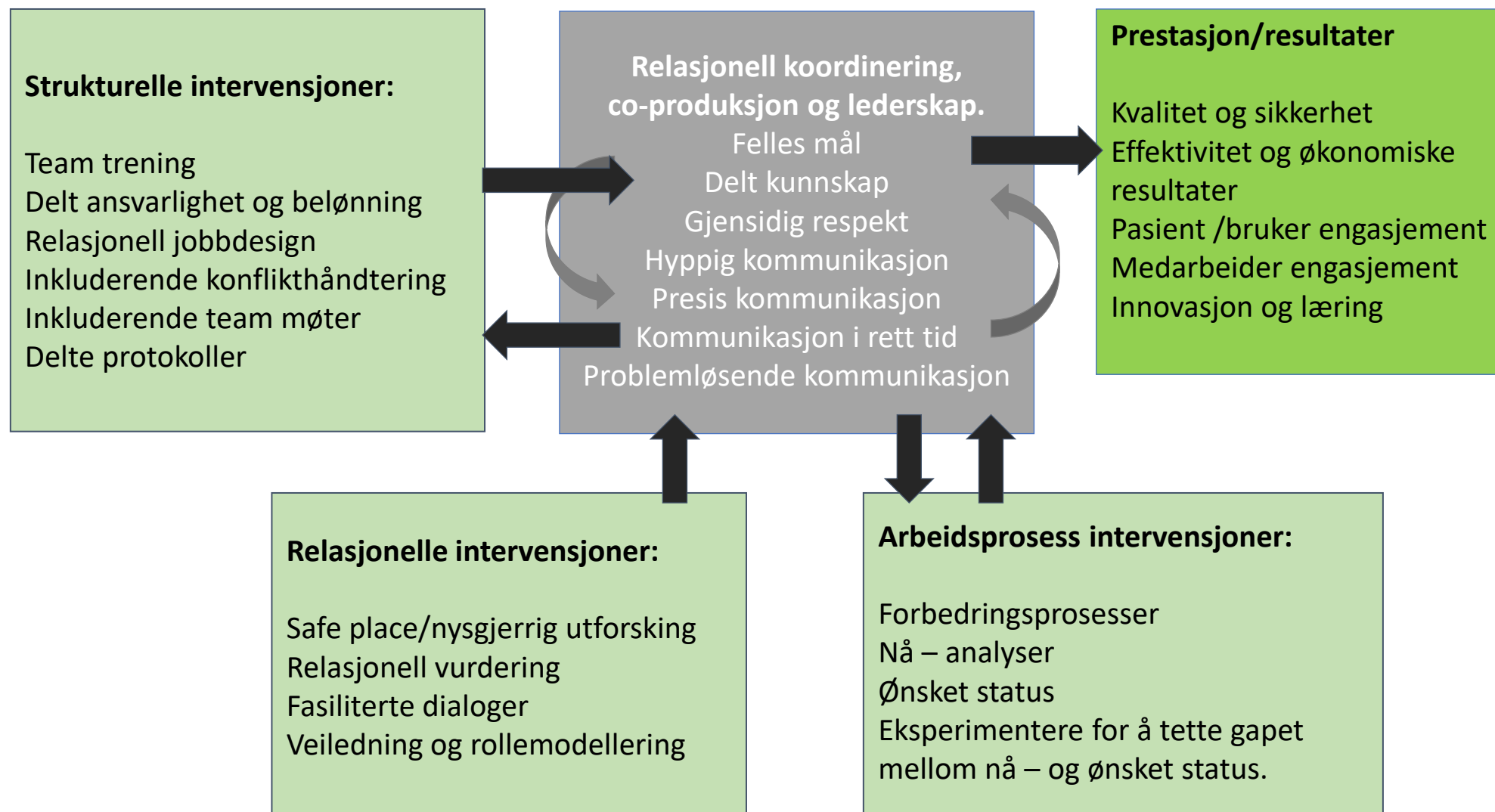
Organiser de involverte i en sirkel der hver aktør/rolle er en sirkel



Hvilke ledelsesmessige  
utfordringer og  
muligheter gir  
relasjonsanalysen?

---

# Relasjonell modell for organisasjonsendringer



# Spørsmål til aksjon

- Hvem trenger å bli kontaktet av deg?
- Hvordan etablerer du relasjoner mellom folk som trenger å samhandle?
- Hvordan kan du støtte opp om samhandling på tvers som går utover ditt resultat- og målområde?
- Hvilke relasjonelle egenskaper har du som gjør at andre får lyst til å samarbeide med deg/dere?

Kontaktinfor  
for mer  
informasjon

[Claus.h.jebsen@bi.no](mailto:Claus.h.jebsen@bi.no)