Relationel Koordinering

af Asbjørn Busk Jørgensen

Relationel Koordinerings fokus og teoretiske positionering

I Jody Hoffer Gittells udgave er Relationel Koordinering en teori, der har fokus på samarbejde og koordination imellem forskellige funktions- og faggrupper, der sammen løser en fælles opgave (Hornstrup et al. 2015: 19).

Som navnet antyder er det særlige ved Relationel Koordinering, at den understreger og konceptualiserer det menneskelige og relationelle aspekt ved koordinering. Hvor traditionel koordinationsteori forklarer koordination som en teknisk proces, der omfatter den gensidige afhængighed imellem selve arbejdsopgaverne, understreger relationel koordinering derimod, at koordineringsprocessen også omhandler intersubjektiviteten imellem de personer, som udfører arbejdsopgaverne. Blikket for det relationelle er altså helt centralt for Relationel Koordinering, og på den måde skriver teorien sig ind i en bredere humanistisk tilgang til organisationsteori, der understreger vigtigheden af intersubjektivitet, subjektivitet og mening i arbejdet (Gittel 2011: 400).

Hvordan forstår man koordinering, hvis man har et relationelt og humanistisk udgangspunkt?

Gittel konceptualiserer koordination på følgende måde: "*relational coordination theory starts by conceptualizing coordination as occurring through a network of relationship and communication ties among participants in a work process* (Gittel 2011: 400).

For Gittel er koordination altså selve det netværk af *relationer* og *kommunikation*, som opstår imellem de involverede personer, der samarbejder ved at udføre gensidigt afhængige opgaver i en fælles arbejdsproces. Denne sondring er helt centralt i teorien om Relationel Koordinering: koordination består af to dimensioner, *relationer* og *kommunikation*.

Som det uddybes i det følgende, har relationel koordinering sin styrke i, konkret og simpelt, at udpege hvilke kriterier der skal være opfyldt, for at disse to dimensioner har en høj kvalitet og arbejdet dermed koordineres effektivt. Med andre ord får vi en bageopskrift på gode relationer, god kommunikation og dermed også høj grad af Relationel Koordinering. Hvis vi skal zoome helt ud og opsummere, kan vi derfor sige, at vi med Relationel Koordinering får blik for at samarbejde, koordinering og tværfaglige arbejdsprocesser i organisationen først og fremmest handler om *relationerne* og *kommunikationen* mellem de involverede personer.

Hvordan opnås en høj grad af Relationel Koordinering?

Relationel Koordinerings centrale analyseredskab består i, at der opstilles kriterier for, hvordan vi kan "måle" høj kvalitet i den relationelle koordinerings to dimensioner, *relationer* og *kommunikation*. Eller med andre ord, hvad der skal til, før koordinationen af arbejdet fungerer.

Kriterierne er som følger:

Kvalitet i *relationsdimensionen* består af følgende kriterier:

1) Fælles mål

Fælles mål sætter fokus på, hvorvidt forskellige funktioner arbejder ud fra et sæt tydeligt definerede mål og ud fra en fælles forståelse og prioritering, eller om de primært har fokus på at opfylde målene for deres egen funktion (Hornstrup et al. 2015: 24).

2) Fælles viden

Fælles viden handler om, i hvilken grad de enkelte faggrupper har kendskab til andre faggruppers opgaver. Det handler altså om, at alle deler deres viden, og at der er en bred opmærksomhed omkring, hvordan lokale opgaver og lokal opgaveløsning påvirker de øvrige funktioners mulighed for at løse deres del af den fælles opgave (Hornstrup et al. 2015: 25).

3) Gensidig respekt

Gensidig respekt handler om, hvorvidt de forskellige faggrupper oplever, at der er respekt for deres del af opgaveløsningen (Hornstrup et al. 2015: 25).

Kvaliteten i *kommunikationsdimensionen* består af følgende kriterier:

1) Hyppig kommunikation

Hyppig kommunikation handler om, hvorvidt kommunikationen mellem de forskellige grupper i arbejdsprocessen har en passende hyppighed - eller om kommunikationen er for hyppig og dermed kan være med til at forstyrre opgaveløsningen, eller om den sker så sjældent, at den relevante information ikke videregives (Hornstrup et al. 2015: 24).

2) Rettidig kommunikation

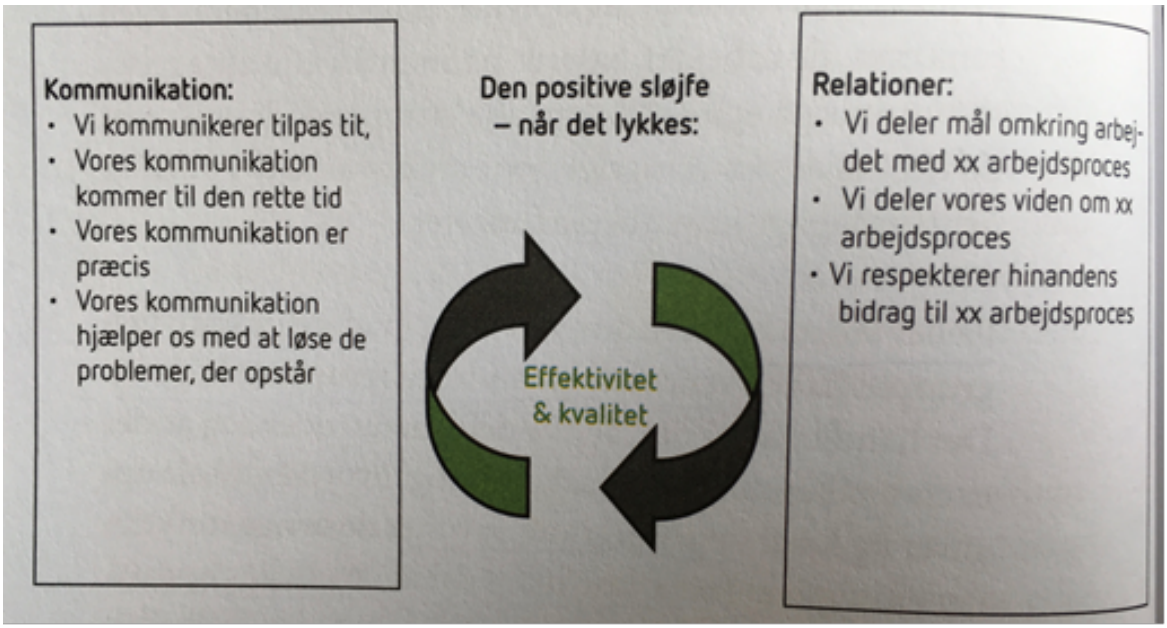
Rettidig kommunikation handler om, hvorvidt kommunikationen er timet, så modtagerne kan nå at inddrage den i deres arbejde, eller om den kommer for sent eller for tidligt (Hornstrup et al. 2015: 24).

3) Præcis kommunikation

Præcis kommunikation handler om, hvorvidt informationsprocesserne mellem grupperne er både målrettede og konkrete - og om den er tydelig og forståelig for modtagerne (Hornstrup et al. 2015: 24).

4) Problemløsende kommunikation

Problemløsende kommunikation har fokus på, hvorvidt forskellige grupper oplever, at andre hjælper dem med at løse de problemer, der opstår, eller om de oplever at stå alene med problemerne (Hornstrup et al. 2015: 24).



Hvis det lykkes at realisere den gode kommunikation og gode relationer, kan man i koordineringen opnå en selvforstærkende "positiv sløjfe". Hvis det modsatte er tilfældet, kan man risikere at ende i den "negative sløjfe" (Hornstrup et al. 2015: 26-27).

Hvornår er Relationel Koordinering et relevant analytisk redskab?

Først og fremmest afhænger relevansen af Relationel Koordinering af, om de relationelle udfordringer i en konkret arbejdsproces er af personlig eller professionel karakter.
Som nævnt får Relationel Koordinering øje på et netværk af relations- og kommunikations bånd (*"ties"*) imellem involverede personer i en arbejdsproces. Pointen er, at disse bånd ikke omhandler netværkets personlige relationer om "hvem der kan og ikke kan lide hinanden". I stedet er Relationel Koordinerings genstand de bånd der formes i forbindelse med opgaveløsningen, altså *"ties between work roles"*. (Gittel 2011: 402)
På denne baggrund må man umiddelbart afskrive Relation Koordinering som et relevant perspektiv, hvis de konkrete udfordringer i en arbejdsproces bærer præg af personlige konflikter.

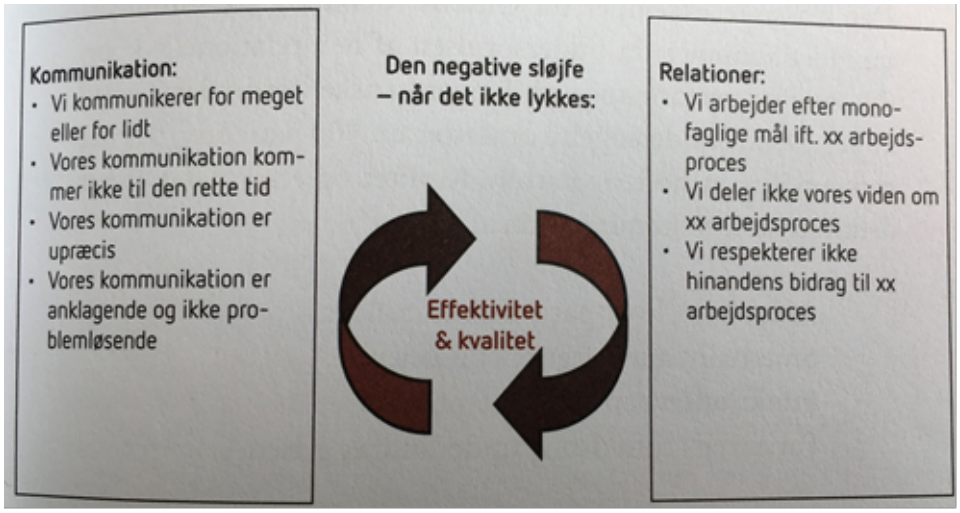
Derudover hænger relevansen af Relationel Koordinering sammen med tre kendetegn ved den konkrete arbejdsproces, som man ønsker at forbedre.
Relationel Koordinering er relevant, hvis:

1. Arbejdsprocesserne er komplekse og uforudsigelige. Dette fordrer godt samspil imellem de involverede faggrupper.

2. Der er en høj grad af gensidig afhængighed imellem de aktører, der er involveret i arbejdsprocessen.

3. Der er et vist tidspres for at løse opgaven.

(Hornstrup et al. 2015: 22)



Hvilke fordele er der ved en høj grad af Relationel Koordinering?

Hornstrup *et al.* henviser til Gittels egen såvel som andres empiriske forskning, der påpeger en positiv sammenhæng imellem en høj grad af Relationel Koordinering og en række positive "bivirkninger".

Ifølge forskningen kan en positiv sløjfe (se ovenstående) med god kommunikation og gode relationer ses på effektivitet, kvalitet og produktivitet (Hornstrup et al. 2015: 27). Derudover viser studier også en sammenhæng mellem den relationelle koordinering og arbejdsmiljøet, herunder højere jobtilfredshed, højere medarbejderengagement og lavere risiko for udbrændthed (Hornstrup et al. 2015: 28)

Udover disse positive bivirkninger leverer Relationel Koordinering, ifølge Anders Risling, grundlaget for et nyt organisatorisk operativ system: "*en hybrid imellem bureaukrati og adhocrati*" (Risling: 4). Ifølge Risling kan Relationel Koordinering komplementere bureaukratiet, så man ender med et operativ system, der bevarer bureaukratiets kvaliteter men tilføjer egenskaber fra adhocratiet. Det vil eksempelvis sige bevarelse af klare roller, tydeligt mandat og forudsigelighed, men med tilføjelse af fleksibilitet, innovation og mulighed for organisk og hurtig håndtering af uventede udfordringer (Risling: 4). Eller sagt med andre ord, man skal beholde bureaukratiet og udfylde det uformelle mellemrum mellem siloerne med netværk af koordinering bygget på tillidsfulde relationer samt generøs og præcis kommunikation. På den måde udvikles den uformelle organisation inden i bureaukratiet (Risling: 9-10).

Hvordan bruger man Relationel Koordinering som ledelsesredskab i praksis?

I min læsning er jeg stødt på forskellige praksisorienterede anvendelsesmuligheder ved relationel koordinering.

De strukturelle betingelser for Relationel Koordinering i praksis

Den første anvendelsesmulighed bygger på, at Relationel Koordinering antager, at selvom relationel koordination kan opstå spontant, er koordinationen grundlæggende formet af organisationens struktur (Gittel 2011: 402-403). Med andre ord muliggør dette, at man som leder kan arbejde strukturelt med den uformelle relationelle koordination. Som Risling skriver, er et af de vigtigste bidrag fra Relationel Koordinering da også, at teorien tydeligt beskriver væsentlige aspekter af det uformelle i organisationen (Risling 8).

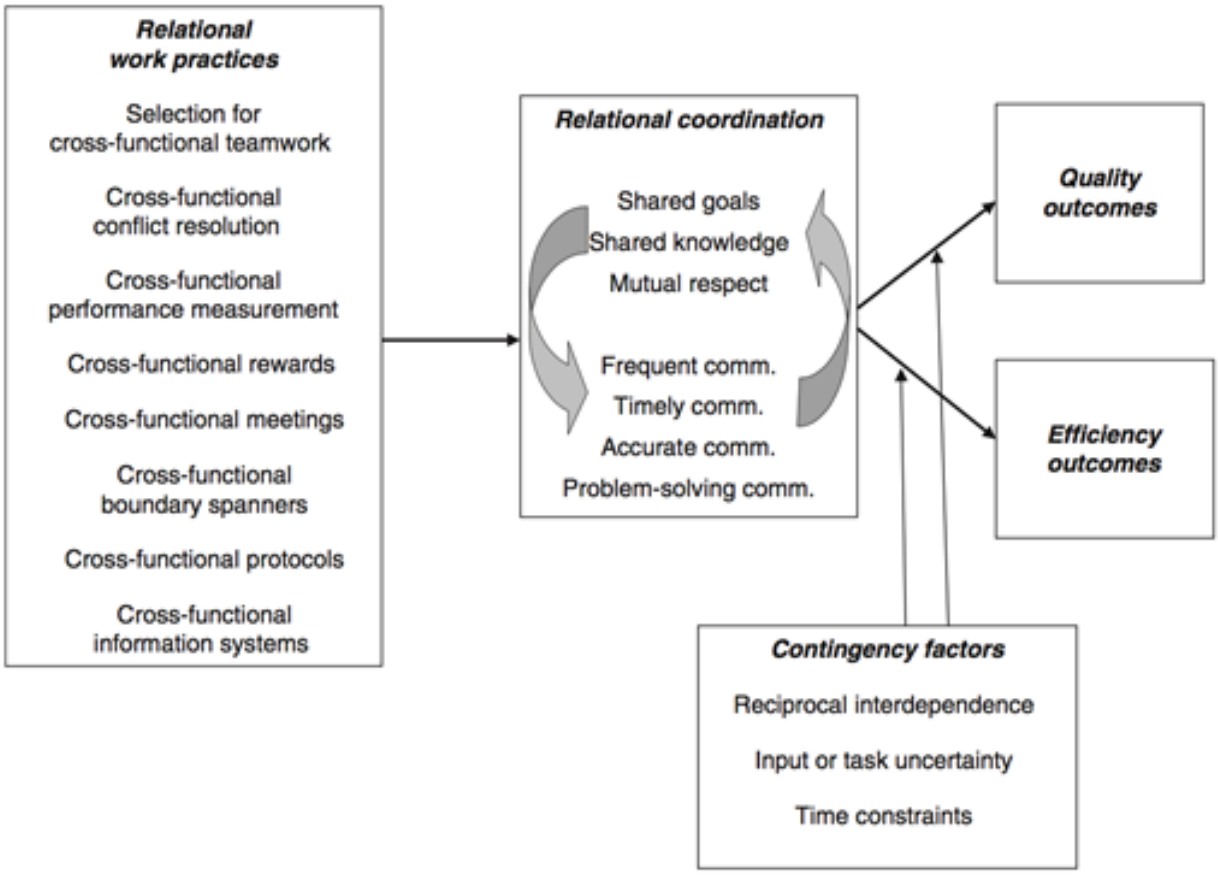


Fig. 30.2 Structure/process/outcomes model of relational coordination.

I nedenstående figur kan man se, hvordan Gittel selv opdeler teorien om Relationel Koordinering i nedenstående **structure/proces/outcome model** (Gittel 2011: 403).
Boksen "Relational work practices" repræsenterer de strukturelle komponenter i teorien. Man skal forstå det sådan, at tiltagene der er oplistet i boksen (f.eks. cross-functional teamwork) er organisatoriske strukturer, der styrker relation- og kommunikationsnetværk på tværs af de klassiske bureaukratiske siloer og dermed konstituerer en tværfaglig relationel koordinering. (Gittel 2011: 403). Som leder kan man søge inspiration i disse strukturelle tiltag, hvis man ønsker at forbedre de strukturelle betingelser for relation koordinering.
Figurens øvrige bokse er allerede gennemgået i de foregående afsnit. Boksen "Relation coordination" repræsenterer selve den relationelle koordinationsproces, boksen "Contingency factors" opsummerer hvilke kendetegn arbejdsprocessen skal have, før Relationel Koordinering er relevant, og afslutningsvist repræsenterer de to bokse længst til højre det outcome, som Relationel Koordinering medfører.

Relationel Koordinering i praksis

Relationel Koordinerings centrale redskab er naturligvis, at selve den uformelle relationelle koordinering imellem forskellige faggrupper konceptualiseres simpelt og let forståeligt i form af de to dimensioner *relationer* og *kommunikation*, samt de dertilhørende kriterier. Man får som leder et praktisk analytisk redskab, der kan stille skarpt på de vigtigste mellemmenneskelige dynamikker, som måske almindeligvis omtales "fluffy" og usystematisk.

I Bogen *"Ledelse af Relationel Koordinering"* af Carsten Hornstrup og Mikkel Pilgaard Madsen gennemgår de systematisk et omfattende projekt fra Varde Kommunes ældreområde. Her arbejdede de med at styrke den relationelle koordinering mellem 1100 ansatte med henblik på at styrke det tværfaglige samarbejde omkring borgere med demens og deres pårørende (Hornstrup et al. 2015: 55). Hornstrup har forfattet en artikel, der opsummerer processen og giver et bud på hvilke trin man skal gennemgå, hvis man vil arbejde med den relationelle koordinering i sin organisation.

Link til artikel: http://www.lederweb.dk/strategi/organisationsudvikling/artikel/115469/ledelse-af-relationel-koordinering-i-praksis-

I bogen *"Ledelse af Relationel Koordinering"* gennemgår Hornstrup og Madsen også "Strategisk Relationel Ledelse", som er deres bud på en ledelsespraksis, der kan sikre bedre tværfaglig og tværorganisatorisk samarbejde. De trækker i den forbindelse på modeller og teorier fra Hornstrups egen bog *"Strategisk Relationel Ledelse - Systemisk ledelse af forandringer"* (Hornstrup & Johansen 2013), men fremstiller "Strategisk Relationel Ledelse" i en form, der er relevant for arbejdet med Relationel Koordinering. Opsummeret handler Strategisk Relationel Ledelse i Hornstrups udgave om, at ledelsen skal reflektere over, om ledelsen understøtter kriterierne for kvalitet i relations- og kommunikationsdimensionen i relationen imellem ledelse og medarbejdere, samt mellem medarbejder og medarbejder.

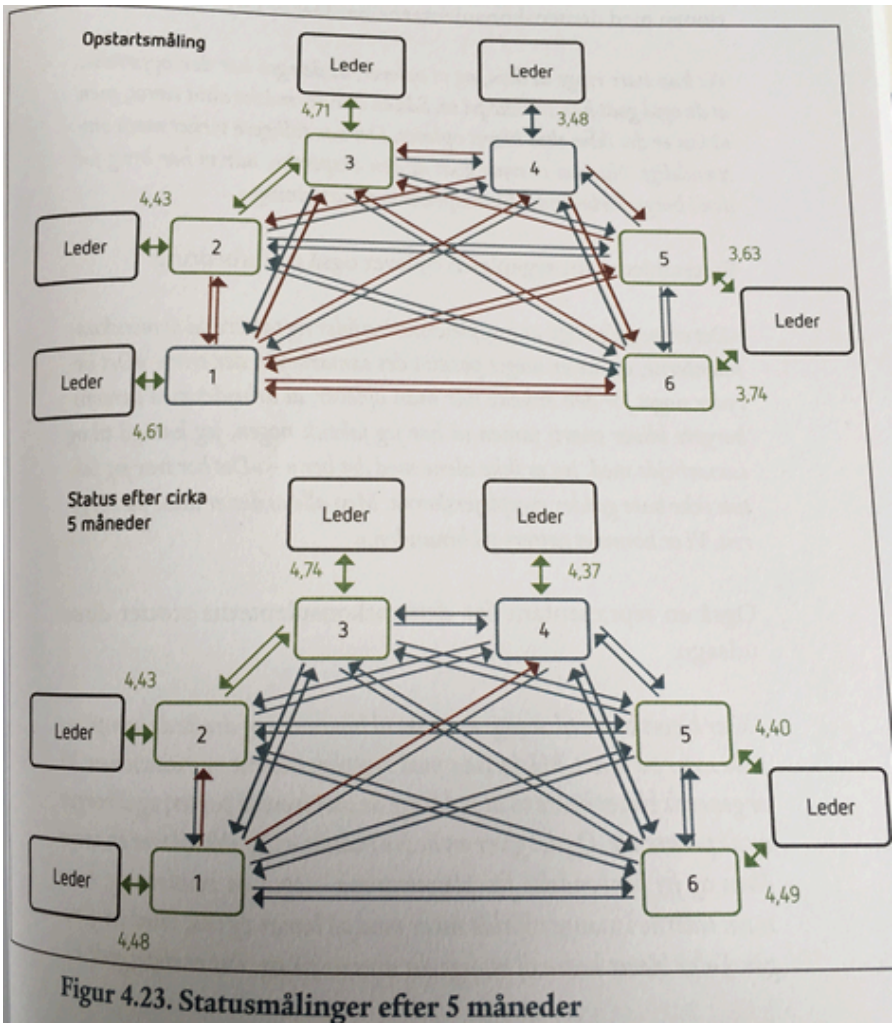
Det er afslutningsvist værd at bide mærke i, at man i projektet med Varde Kommune startede med at "diagnosticere" organisationens aktuelle relationelle koordinering vha. en spørgeskemaundersøgelse. Da projektet var færdigt, gentog man undersøgelse for at kunne påvise, hvordan den relationelle koordinering var forbedret (se nedenstående grafik, Hornstrup et al. 2015: 81). På den måde bliver Relationel Koordinering altså også anvendt i en kvantitativ kontekst.

Hvad overser Relationel Koordinering?

Gittel foreslår selv forskellige teoretiske problemstillinger, som Relationel Koordinering mangler at forholde sig til, og som jeg i en omskrivning her fremlægger som svagheder ved teorien. Derudover giver jeg min egen vurdering af teorien.

Personlige relationer (Gittel 2011: 405)

Som nævnt er Relationel Koordinering bygget på relationerne imellem "work roles" i stedet for mellem individer. Dette er en fordel, da individer på den måde kan udskiftes, imens det arbejdes koordinerende netværk af funktioner består. Men samtidig er det en svaghed, da en sådan konceptualisering overser det følelsesmæssige og menneskelige aspekt ved koordinering.



Figur 4.23. Statusmålinger efter 5 måneder

Netværk med et begrænset antal aktører (Gittel 2011: 406)
Koordinering med eksempelvis perifære ansatte, kunder eller samskabende borgere er ikke inddraget i teorien.

Understøtter strukturelle forandringer altid relationel koordinering? (Gittel 2011: 408)
I ovenstående structure/proces/outcome model fremstår det sådan, at de oplistede strukturelle indgreb understøtter den positive sløjfe og dermed den relationelle koordinering. Man kan med andre ord få god relationel koordination ved at gennemføre de strukturelle indgreb. Gittel stiller dog selv spørgsmålstegn ved denne sammenhæng. Hvis en organisation "lider" under dårlig relationel koordinering (negative sløje), er det så sandsynligt, at de implicerede medarbejdere vil tage positivt imod strukturelle forandringer, der pålægger dem at koordinere med andre faggrupper, som f.eks. ikke respekterer deres arbejde eller kommunikerer mangelfuldt?

Gittel understreger en forandringsteoretisk pointe om, at strukturelle forandringer, for at blive succesfulde, almindeligvis kræver en fælles vision og forståelse af, hvorfor forandringerne er nødvendige. I teorien om Relationel Koordinering er fælles mål og forståelse derimod resultatet af dén relationelle koordinering, som de strukturelle forandringer underbygger. Vi ender altså i en paradoksal situation, hvor forudsætningerne for den strukturelle forandring svarer til resultatet af selvsamme forandring:

fælles vision —> succesfuld implementering af strukturer, der underbygger tværfaglig relationel koordinering —> succesfuld relationel koordinering i den positive sløje —> **fælles mål og forståelse** osv. (min opstilling).

Gittel når da også til den konklusion, at ovenstående structure/proces/outcome model fremstiller strukturel forandring for simpelt og mekanisk. I stedet er samspillet imellem strukturelle forandringer, relationel koordinering og outcome cirkulært og med indbyggede feedback loops.

Relationel Koordinering forklarer hverken relationer eller kommunikation

Selvom Relationel Koordinering ifølge Gittel selv skriver sig ind i en humanistisk tilgang til organisationsstudier, der lægger vægt på subjektivitet, intersubjektivitet og mening, fremstår Relationel Koordinering efter min mening ikke særlig konstruktivistisk eller processuel, men i stedet rundet af management tilgangens behov for bageopskrifter og linearitet.

Jeg mangler både et svar på, hvad relationer er - ikke blot kriterier for, hvad der skal kendetegne relationen. Det samme gælder kommunikation. Det er udemærket, at kommunikation skal være præcis og problemløsende, men hvis man ikke forstår, hvad kommunikation er, hvordan kan dette så opnås? Med andre ord opstiller Relationel Koordinering en masse mål, men forklarer ikke vejen derhen.

Hvad angår relationer ville Weick nok sige, at fælles mål, fælles viden og gensidig respekt alle afhænger af den kollektive og individuelle meningsskabelse, som aktørerne konstant er i. Hvordan kan viden være fælles, hvis "jeg skal tro det, før jeg ser det"? Og hvordan kan man være enige om, hvor man skal hen (vision), hvis man ikke er enige om, hvorfra man kommer, og hvor man er?

Hvad angår kommunikation er det oplagt at bringe Luhmann i spil. Mennesker kan ikke kommunikere - kun kommunikation kan kommunikere. Afsenderen kan aldrig afgøre, hvornår og hvordan der knyttes an til kommunikationen, og information er blot en forskel, der gør en forskel (for den der knytter an). Disse indsigter giver immervæk et andet blik på, hvad f.eks. *"præcis kommunikation"* er. Afsenderen kan ikke på forhånd vide, hvad præcis kommunikation er for modtageren, da afsenderen ikke kan kommunikere og iagttage modtageren på samme tid - man må i stedet prøve efter bedste evne og håbe, at man kommunikerer i en logik, som modtageren kan knytte an til.

Hvis Relationel Koordinering som forandringsredskab nogensinde forbedrer en organisatorisk koordinering, kan det efter min opfattelse ikke forklares af teorien selv. Som nævnt kan Relationel Koordinering måske vise målet, men vejen derhen kan jeg ikke få øje på, at Relationel Koordinering skulle kunne give et fyldestgørende svar på - Gittel problematiserer som nævnt selv, at de foreslåede strukturelle forandringer skulle kunne øge Relationel Koordinering.

Hvis brugen af Relationel Koordinering faktisk ændrer noget i en konkret case, skyldes det, i min optik, derimod, at Relationel Koordinerings bageopskrift kickstarter en selvrefleksion blandt ledere og medarbejdere.

Med Weicks ord kunne man sige, at medarbejderne hjælpes på vej til at handle sig ind i en fælles virkelighed: "I vores organisation hjælper vi hinanden på tværs af afdelingerne - ellers overlever vi ikke som organisation". Eller med Luhmanns ord kunne man forstå det sådan, at et system uddifferentieret i delsystemer tilbydes en ny selvbeskrivelse, der skaber en enhed i differentieringen: "Selvom vi er forskellige afdelinger, hjælper og koordinerer vi med hinanden, da vi jo alle er en del af den samme organisation" - og dermed afparadokserer organisationens paradoks om både at skulle være en enhed og differentieret på samme tidspunkt.

Dermed ikke sagt, at en anvendelse af Relationel Koordinering ikke kan være oplagt. Teorien er så simpel og commonsense, at praktikere formentligt selv knytter an til den uden at reflektere yderligere over, at den forbedrede koordination ikke skyldes Relationel Koordinering selv, men i stedet det indirekte krav om refleksivt at iagttage hvordan de selv og deres kollegaer iagttager.

Litteratur

Gittel, Jody Hoffer (2011): *New Directions for Relational Coordination Theory*

Hornstrup, Carsten og Madsen, Mikkel Pilgaard (2015): *Ledelse af relationel koordinering – i offentlige organisationer*, TURBINE forlaget, Aarhus

Risling, Anders: *Relationell Koordination - Introduktion*