



SBH, d. 4. okt. 2018

**Tværasektorielt samarbejde –
problemer og muligheder
v/Janne Seemann, Aalborg Universitet**



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK



**Der findes ikke én sektor eller én
'Afdeling for Menneskebehandling'.**

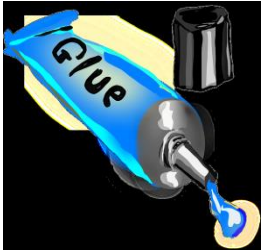
**Vores velfærdsorganisationer er præget af
specialisering og arbejdsdeling, som står i skarp
kontrast til skabelsen af helhed i borgeres forløb.**

**Husk der er forskel på systemsammenhæng og
sammenhæng for borgeren/patienten**

KRAKA



Når sektorerne hænger sammen:



Mange Kraka'er og 'uformelt lim'



Forskning viser: At det især er involverede parterers sociale dimensioner, uformelle strukturer, 'fra neden' og 'selvgroede' etablerede standarder, 'tavs viden' samt lokal erfaring, der reelt regulerer handlinger og adfærd. →

Uformelt forhandlede organisatoriske grænser i og på tværs af social- og sundheds-organisationer, sameksisterer med formelle strukturelle grænser. Professionelle koordinerer konstant og naturligt på tværs af disse grænser for at udføre deres arbejde.



Men: Den helt specifikke form for koordination, som finder sted, udvikles og stabiliseres især via informelle interaktioner. Det er 'tavse', uformelle regler og gensidig tillid, som får udførende enheder til at hænge sammen.

Samarbejdets '7 plager' (Væksthus for Ledelse, 2014)

- **1. Konfliktende styring**

Lederne oplever, at de ofte befinder sig i et krydspres, hvor de på den ene side skal levere samarbejde og sammenhæng på tværs, men samtidig præstere resultater i forhold til aktiviteterne i deres egen sektor eller silo og overholde den økonomiske styring, som gælder der.

- **2. Usynlige resultater**

Det er ofte uklart, hvilke resultater det tværsektorielle samarbejde skal opnå, og om det faktisk lykkes. Der gennemføres sjældent evalueringer af samarbejdets effekter. Det betyder, at de positive samarbejdseffekter, de involverede oplever, er usynlige sammenlignet med aktivitetsopgørelser og økonomiske nøgletal for den øvrige drift i egen sektor.

- **3. Tidskrævende processer**

Når udbyttet af det tværsektorielle ledelsesarbejde ikke er så synligt, er det svært for lederne at retfærdiggøre den tid, de bruger på det. De strategiske elementer i denne ledelsesopgave risikerer dermed at blive trængt i baggrunden af mere presserende, praktiske problemstillinger i samarbejdet, hvor der kræves en løsning her og nu.



Samarbejdets '7 plager'(fortsat)

- **4. Gråzoner i opgaver og ansvar**

I et mere fleksibelt samarbejde om patienter/borgere mellem sektorerne opstår der uundgåeligt nye snitflader mellem faggrupper og funktioner – og dermed også risiko for, at ansvaret for en given opgave eller patient ikke er klart placeret.

- **5. Svær implementering og spredning**

Det er en udfordring at få de resultater, der er opnået i en mindre kreds, spredt ud i hele organisationen. Det gælder dels i forhold til at opnå enighed om at få de tværsektorielle løsninger implementeret i dagligdagen, dels i forhold til at få gode erfaringer fra et projekt eller en afdeling til at forplante sig til resten af organisationen.



Samarbejdets '7 plager' (fortsat)

6. Manglende intern koordination

Der kan være forhold internt i den enkelte sektor, den anden part oplever som begrænsende for udviklingen af et effektivt indbyrdes samarbejde.

7. Kritiske it-problemer

Problemer med forskellige it-systemer er i høj grad med til at gøre det tværsektorielle samarbejde relativt tungt at træde. Separate it-systemer (og persondataloven) betyder fx, at medarbejdere, der sidder sammen og arbejder med de samme borgere, ikke kan dele oplysninger med hinanden.

(Væksthus for Ledelse, 2014)

Hjælp samarbejdet på vej

Opbyg et fælles vi

- Den primære ledelsesopgave er at udvikle en fælles forståelse for samarbejdets mål og værdier. Som leder at gå forrest med at tænke sammenhængende forløb, helhed og samarbejde på tværs af sektorer og komme væk fra en "dem og os" kultur.

Hav føling med hverdagens samarbejde

- Selv om det er funktionsledere, der sammen med medarbejderne er tættest på den fælles opgaveløsning er du som chef nødt til at træde i karakter. Du skal være synlig, vise interesse for og stille krav til samarbejdet.

Forbind netværk og topledelse

- Samspillet med den administrative og politiske topledelse er en særligt afgørende disciplin. Som chef skal du forsyne direktørerne med viden og sparring om konkrete sager, der fx bliver behandlet i det politiske udvalgsarbejde. Samtidig skal cheferne skærme topledelserne, så der ikke lander for mange af dagligdagens samarbejdsproblemer på deres borde.

(Væksthus for Ledelse, 2014)

Initiativer/ønsker i 2018



- **Opdater loven om sundhedsdata**
- **Ansvar et skal kunne deles ml. regioner og kommuner**
- **Regioner og kommuner skal kunne betale fra samme pengekasse**
- **Sammenhængs- og sundhedsreformer**
- **Ledelseskommissionen**

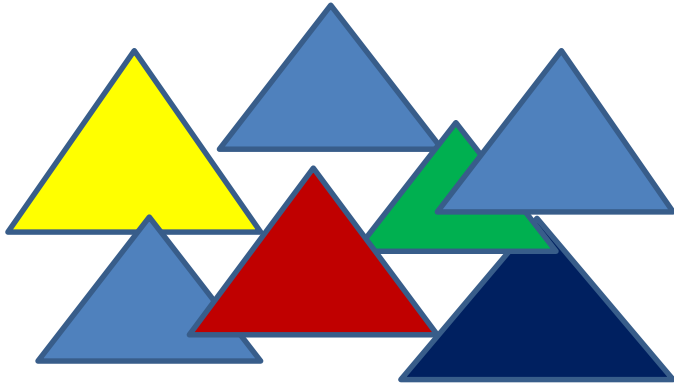
Forandring i pyramidebilledet



- Én ledelse
- Ét problem
- Én løsning

Gennemførelse af
forandring og
overvindelse af modstand

Forandring i Netværksbilledet



- Flere ledelser
- Flere problemer
- Flere løsninger

Tilpasning og påvirkning parterne imellem

- Underorganiserede grænseflader

(For) uklare og åbne grænseflader med ringe (person)kontakt. Mål og autoriteter er uklare med mangel på formel regulering.

- Overorganiserede grænseflader

Stram styring i en lukket grænseflade. Svækker fleksibilitet og innovationsevne.

- Overensstemmende grænseflader

Gensidig forståelse med tværgående samarbejde og koordination. Øger positiv mobilisering af energi og ressourcer.

Kritiske samarbejdsrelationer

- *Uenighed om, hvem der skal gøre hvad (domænekonflikter)*
- *Uenighed om behandlingsideologi, arbejdsmetoder og principper (teknologikonflikter)*
- *Uenighed om mål og vurderingskriterier (beklager over hinandens resultater)*
- *Forskelle i de involverede organisationers interne strukturer, kulturer og processer (vanskeligt for parter 'at nå hinanden')*
- *Forskelle i parternes ønsker til samarbejdsform (uenigheder om relationsudformning)*

Succesfaktorer i interorganisatorisk samarbejde

- Samarbejde på strategisk vigtige områder
- Invester i samarbejdet
- Værdifulde bidrag fra alle parter
- Nøgtern start og gradvis udvikling
- Åben kommunikation
- Tillid og personlige relationer



(ifølge Haugland)

Et nyt styringsparadigme?

New Public Management	New Public Governance
Problemet: offentlige <u>monopol</u>	Problemet: øget <u>kompleksitet</u>
Løsning: <u>konkurrence</u> Intern ledelse (input-output)	Løsning: <u>samarbejde</u> Ledelse på tværs (proces-outcome)
Målet: <u>Effektivitet</u> via <u>rationalisering</u>	Målet: <u>Effektivitet</u> og <u>kvalitet</u> via <u>innovation</u>

Time to talk

- Har I oplevet øget NPG?
- Prioriter de to største barrierer i jeres samarbejde med andre parter
- Hvori består jeres 'hedeste' reformønske



Implikationer for ledelse på tværs:

- Fraværet af positionsmagt og håndtering af mange dilemmaer
- Ledelse på tværs er ledelse af horisontale processer og 'Interface-ledelse'
- At skabe tillid og passende formalisering

(Seemann& Gustafsson)

