



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Tværsektorielle løsninger – problemer og muligheder?

Årsmøde i Dansk Selskab for Kvalitet i
Sundhedssektoren
'Fælles løsninger', d. 11.-12. jan. 2019

v/Janne Seemann, Aalborg Universitet



**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**

(Meier & Østergaard 2018)



Samarbejdets '7 plager'

1. Konfliktende styring

2. Usynlige resultater

3. Tidskrævende processer

4. Gråzoner i opgaver og ansvar

**5. Svær implementering og
spredning**

6. Manglende intern koordination

7. Kritiske it-problemer

(Væksthus for Ledelse, 2014; Auschra 2018)





Når sektorerne hænger sammen:

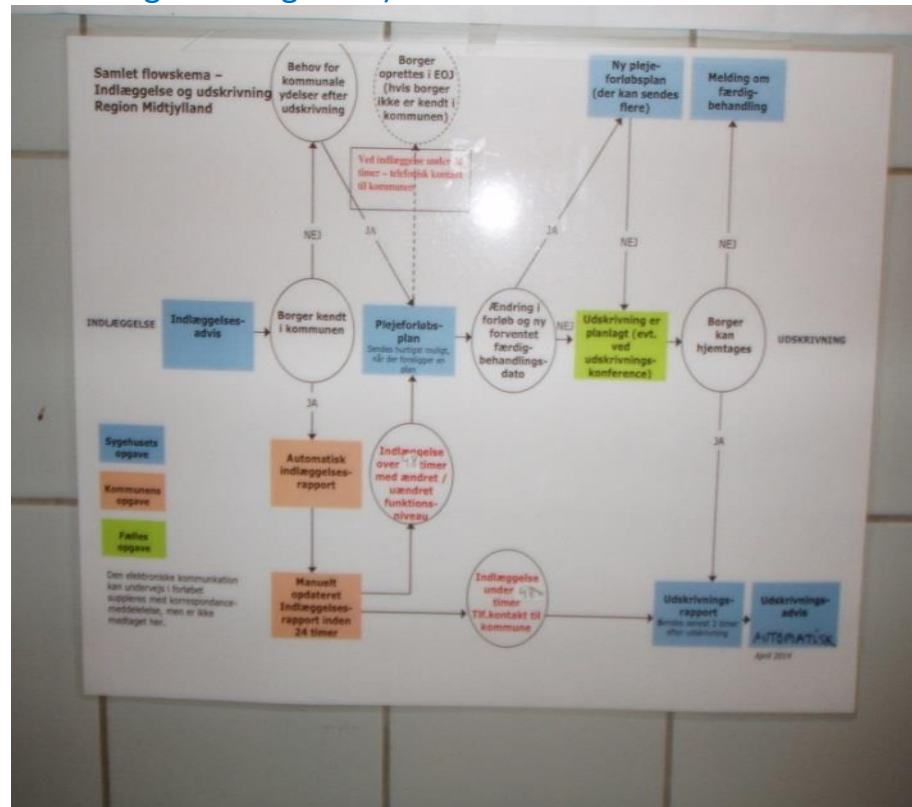
‘kreative fagprofessionelle’
og ‘uformelt lim’

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



'Praktisering af formel og uformel koordinering på tværs' (PhD-afhandling: Døssing 2018)

- Som udgangspunkt er sygeplejerskerne loyale over for de formelle IOC-mekanismer, der prioriteres som et første valg.
- Når formel IOC er utilstrækkelig til håndtering af fragmentering, skifter sygeplejerskerne midlertidigt til uformel IOC
- Dette skift er motiveret af et stærkt professionelt engagement i 'at få tingene til at fungere' - i overensstemmelse med patientens interesser og en vedvarende stræben efter 'at have styr på tingene' - især medicinen



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.

(Corbin & Strauss 1993; Denise et al. 1999; Seemann & Antoft 2002; Døssing 2018)

En hovedpointe



Når forsøg på forandringer i velfærdsorganisationers grænseflader baseres på rationel reformtænkning og anvendelse af formelle koordineringsmekanismer, støder forandringsforsøgene især ind i etableret og 'lokalt produceret orden'

Tag derfor hensyn til samarbejdets naturlige mønster!!!

(Seemann & Gustafsson 2016)



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Udfordringer



- Sundheds-data-loven skal opdateres
- Incitamentstrukturer belønner ikke tværgående adfærd
- Kommunal medfinansiering af regionale sundhedsudgifter styrker ikke kommunal forebyggelse og hindrer ikke genindlæggelser
- Sygehusenes takststyring fremmer intern 'silo-tænkning'
- Ledelseskommisionen undervurderer behovet for tværgående ledelse

Succesfaktorer i interorganisatorisk samarbejde

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



(Haugland 2002)

Forandring i pyramidebilledet

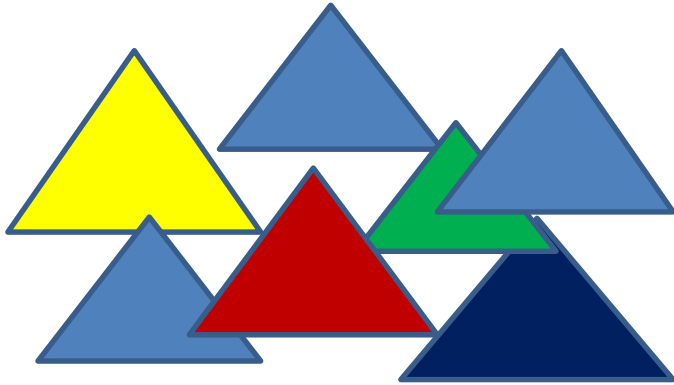


- Én ledelse
- Ét problem
- Én løsning

Gennemførelse af
forandring og
overvindelse af modstand

(Seemann & Gustafsson 2016)

Forandring i Netværksbilledet



- Flere ledelser
- Flere problemer
- Flere løsninger

Tilpasning og påvirkning parterne imellem

(Seemann & Gustafsson 2016)

- 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)*

(Gustafsson & Seemann)



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

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 2016)





Afslutningsvis:

- Tilskynd til tværfaglighed og tværsektoriel ledelse
- Bor huller i de offentlige siloer
- Skab grænseløse organisationer
- Respektér de (kreative) fagprofessionelle
- Tag hensyn til ”samarbejdets naturlige mønster”
- Skab tillid og passende formalisering
- Opprioritérv tværgående ledelse

Tak for opmærksomheden!!!