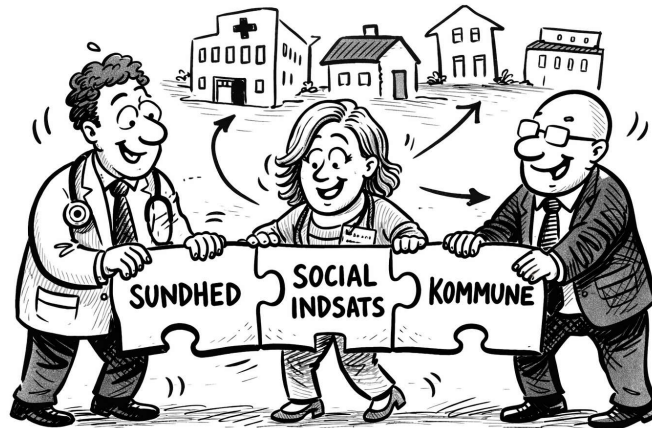


Masterclass: Tværsektoriel sundhedsledelse

Ledelse på tværs af sektorer – fra systemtænkning til fælles handling



1

Formål

- Forståelse af de logikker og styringsformer, der præger ledelse på tværs af sektorer.
- Inspiration til konkrete greb og værktøjer for strategisk og relationel ledelse i sundhedsvæsenets økosystem.
- Blik for at identificere og håndtere barrierer for samarbejde på tværs.
- Inspiration til at skabe organisatorisk læring og sammenhæng gennem partnerskaber.

2

2

Hvem er vi?



Charlotte Glümer
Centerchef
Center for Diabetes, Hjerter- og
Lungesygdom
Københavns Kommune



Per Bo Nørgaard Andersen
Konsulent
Fhv. kontorchef, Aalborg
Universitetshospital, fhv. HR-chef,
Kolding Kommune



Jakob Høj Jørgensen
Chefkonsulent
Delendorff Advisory



Mickael Grøne Bech
Professor i sundhedsledelse og Politik
Syddansk Universitet

3

DEBAT 1
de.gesundlich.dk | 17.08.2023

Overgangsaktiviteter er afgørende trædesten til et mere sammenhængende sundhedsvæsen

Sundhedsreformen er ikke længere noget, vi venter på, men noget vi skal virkeliggøre sammen. I dette indlæg stiller vi skarpt på, hvordan overgangsaktiviteter kan bane vejen for sundhedsreformens intentioner om at skabe et stærkere og mere sammenhængende sundhedsvæsen med fokus på trykthed, relationer, faglighed og politisk forankring.

Charlotte Glümer
Centerchef, Center for Diabetes, Hjerter- og Lungesygdomme, Københavns Kommune

Mickael Bech
Konsulent i Sundhedsledelse og Politik, SDU

Per Bo Nørgaard Andersen
Fhv. kontorchef, Aalborg Universitetshospital, fhv. HR-chef, Kolding Kommune

Jakob Høj Jørgensen
Chefkonsulent, Delendorff Advisory

Fra skib til sammenhæng
Sundhedsreformen fra efteråret 2024, den tilberedte 'Fællesaftale 2025' om implementering af sundhedsreformen og de kommende lovgivninger, der forventes fremad i oktober 2025, sætter os ny retning. En retning mod en fælles sundhedsopgaver, nedbrydning af siloer og tættere samarbejde mellem regioner, kommuner og øvrige aktører. Men retning og nye strukturer er ikke nok. For at skabe resultater kræver vi mere end et nyt navn, struktur og samarbejdsforhold, inden eller mens de opgaver, som flytter ansvar, bliver organiseret.

Udfordringer medfører transformation
Den grundlæggende tilgang i vores specialiserede sundhedsvæsen i verdensklasse er under transformation for at imødekomme udfordringerne med et stigende antal ældre og en samlet arbejdsstyrke, der reduceres. Det ulykkelige mål er at afbøde presset på vores sundhedsvæsen, og samtidig udvikle et sundhedsfremmende samfund med øget egenstyring og livskvalitet. Med sundhedsreformen følger os over ny governance med

Hvordan skal koordinationen i sundhedsrådene være, så borgerfokus og handling fremmes?

I debatserien 'Forberedelse til fremtidens sundhedsvæsen', der zoomer ind på de nye sundhedsråd, og hvad det kræver af overgangsaktiviteter allerede nu, hvis rådene skal få den bedste mulige start på livet, er vi nået til spørgsmålet om, hvordan det konkrete rådsarbejde før, under og imellem møderne bedst tilrettelægges.

Charlotte Glümer
Centerchef, Center for Diabetes, Hjerter- og Lungesygdomme, Københavns Kommune

Mickael Bech
Konsulent i Sundhedsledelse og Politik, SDU

Per Bo Nørgaard Andersen
Fhv. kontorchef, Aalborg Universitetshospital, fhv. HR-chef, Kolding Kommune

Jakob Høj Jørgensen
Chefkonsulent, Delendorff Advisory

Mickael Grøne Bech, professor i sundhedsledelse og politik, SDU
Ambitionerne og målene i sundhedsreformen er et forløb på at gøre op med en silokænkning og ditto handlinger, som den nuværende sektorendeling og stærke specialisering over tid har været kritiseret for. Med en ny governance, som kræver nye former for politisk ledelse og samarbejds kultur, er vi også nødt til at tilpasse midten, vi koordinerer og understøtter arbejdet i og mellem møderne i sundhedsrådene. Som topløber og sekretariatsleder, der deltager i og betjener sundhedsrådene eller andre væggløse mødefors, kan du i

Kræver nye opgaver ny organisering?

Med sundhedsreformen følger også en omfordeling af opgaver fra kommunerne til regionerne. I den fjerde artikel i debatserien 'Forberedelse til fremtidens sundhedsvæsen' diskuterer forfatterne specifikt område akutsygepleje, specialiseret genoptræning og rehabilitering, midlertidige sengepladser og patientrettet forebyggelse, hvor reformen flytter myndighedsansvaret, og hvordan man skaber de bedste organisatoriske betingelser for det.

4

Program (foreløbige tidsangivelser)

- 9.00 – 9-10 Velkomst, v. Mickael
- 9.10 – 9.40 Ledelse i økosystemer – udfordringer, forudsætninger og cowboy tricks, v. Jacob
- 9.40 – 10.10 Tværsektoriel sundhedsledelse – hvorfor og hvordan, v. Per Bo
- 10.10-10.25 Pause
- 10.25-10.50 Ledelse i sundhedsvæsenets økosystem – erfaringer fra praksis, v. Charlotte
- 10.50-11.30 Workshop: hvordan kan vi selv styrke ledelse på tværs?
- 11.30-11.55 Opsamling og fælles refleksion
- 11.55-12.00 Afrunding og afsluttende refleksioner

5

Ledelse i økosystemer – udfordringer, forudsætninger og cowboy tricks

Jacob Høj Jørgensen

6

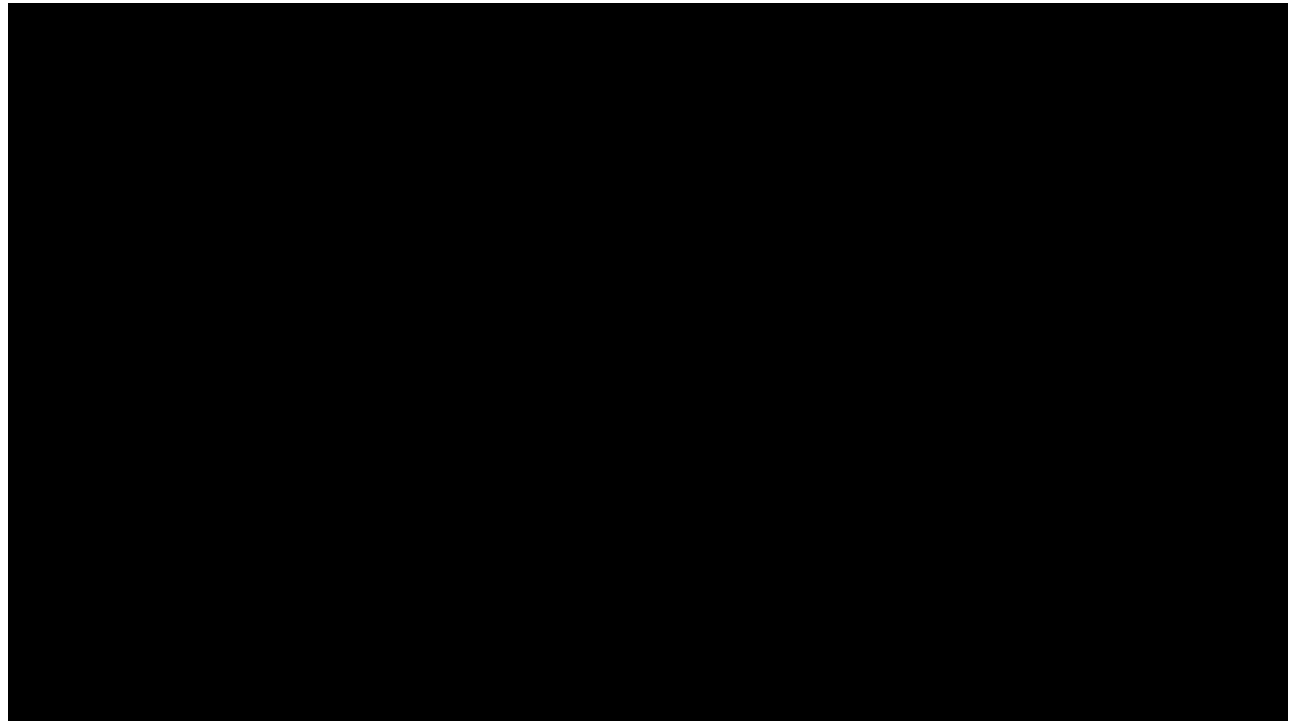


LEDELSE I OG AF ØKOSYSTEMER
- UDFORDRINGER, FORUDSÆTNINGER - OG COWBOYTRICKS!

DSKS, Nyborg Strand, 9. januar 2025

Jacob Høj Jørgensen
Chefkonsulent, Ph.D.
Tlf. 51244544
jhj@delendorff.com
CONNECT: [linkedin.com/in/jacobhojjorgensen](https://www.linkedin.com/in/jacobhojjorgensen)

7



8

Jacob Høj Jørgensen
Chefkonsulent, Ph.D.

PÅ TVÆRS
STRUKTURELLE LØSninger OG SAMVIRKE

PÅ TVÆRS-modellen

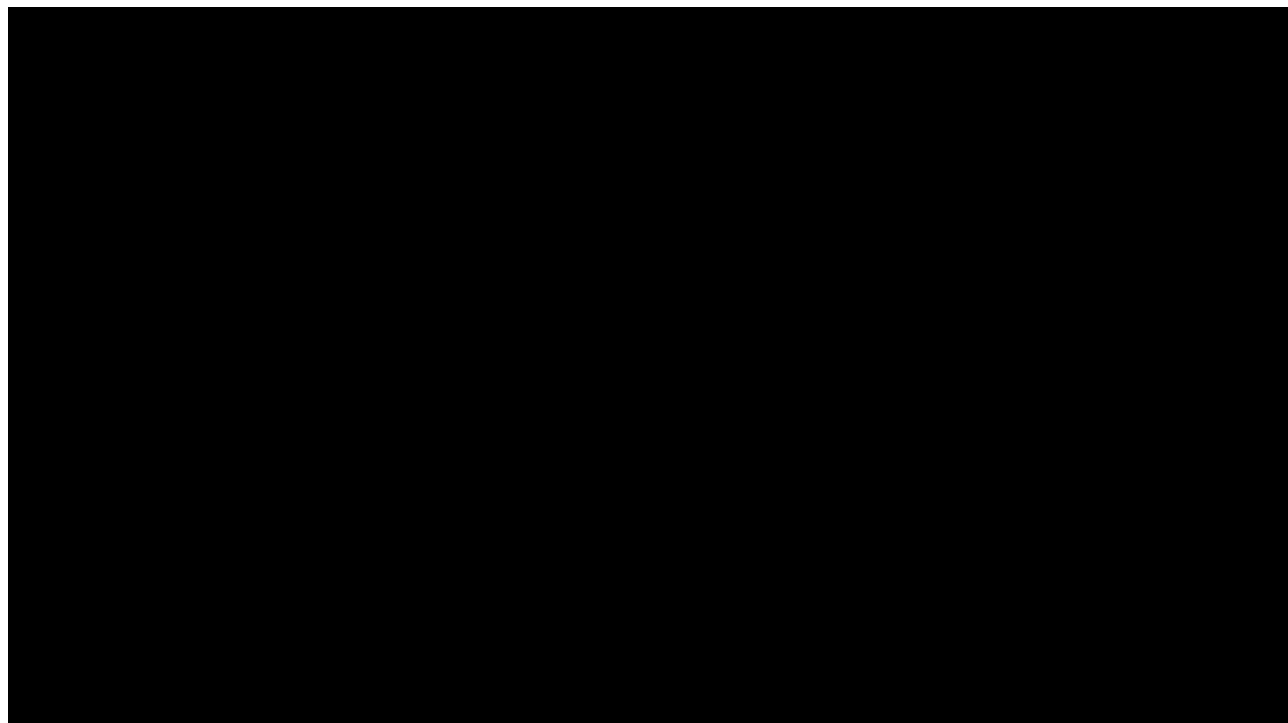
Lokale partnerskaber om et godt ældre liv
Inspiration og værktøjer 2025

Overgangsaktiviteter er afgørende trædesten til et mere sammenhængende sundhedsvæsen

Sådan undgår vi handlingslamme i de nye sundhedsalder

Pas på hændelser! og så de andre sundhedsalder der kommer på gaden

9

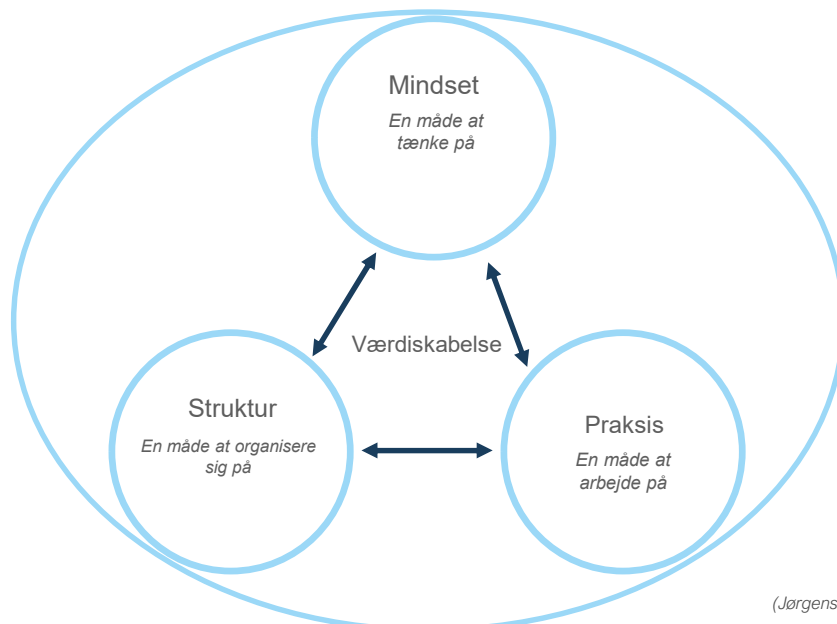


10

FOKUS PÅ DET VI KUN KAN GØRE GODT NOK, NÅR VI GØR DET SAMMEN!

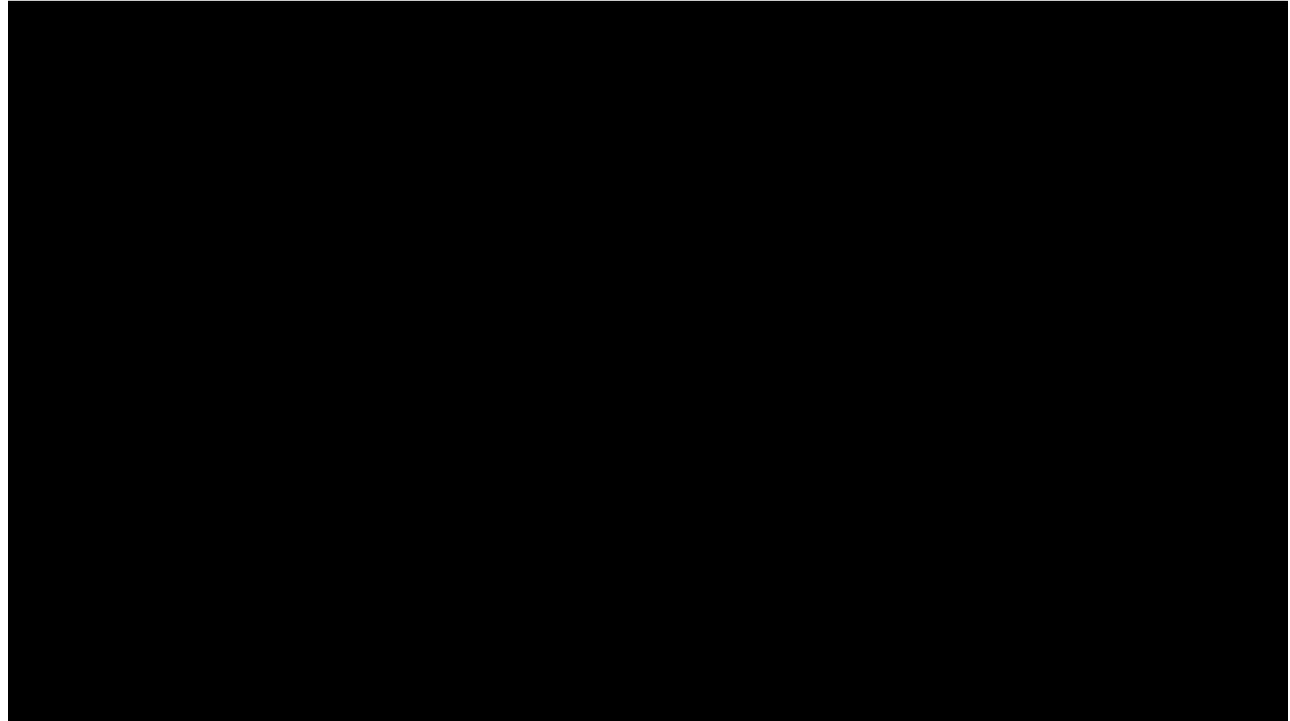
“Alt det vi kan gøre selv - gør vi selv”

11




(Jørgensen & Mejlholm 2022)

12



13



ØKOSYSTEMERS FORMÅL

Det overordnede mål med økosystemer er at frigøre en fælles værdiskabelse, der ikke alene lader sig frigøre med én aktørs isolerede handlinger

(Hannah and Eisenhardt, 2018; Jacobides et al., 2018; Kapoor, 2018; Masucci et al., 2020; Moore, 1993; Parente et al., 2019)

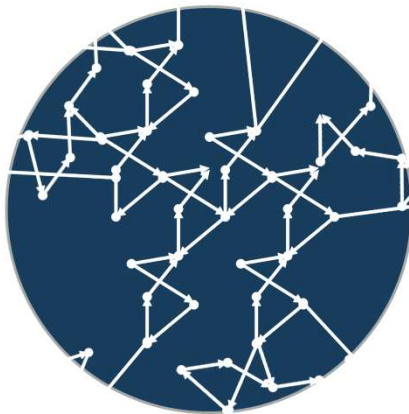
14

ØKOSYSTEMERS FORMÅL

Økosystemer skaber mulighederne for at private virksomheder og offentlige organisationer kan løse problemer, træde ind på nye markeder med nye produkter og services og tilgå ressourcer og kompetencer der rækker udover hvad én enkelt aktør kan lykkes med

(Adner, 2006; Moore, 1996; Nambisan and Baron, 2013)

15



Gulati, R. and D. Kletter 2005. Shrinking Core, Expanding Periphery: The relational architecture of high-performing organizations. California Management Review 47(3)

16



17



18



19

delendorff

VORES FÆLLES SUNDHEDSSYSTEM
*“Fra Omkostningscenter til Platform for
værdiskabelse”*

20

DEFINITION

"...the alignment structure of the multilateral set of partners that need to interact in order for a focal value proposition to materialize."

21

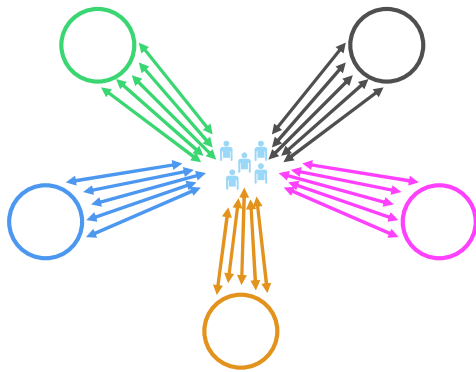
**GØR JERES ORGANISATION
SPILBAR!**
Det er noget man træner



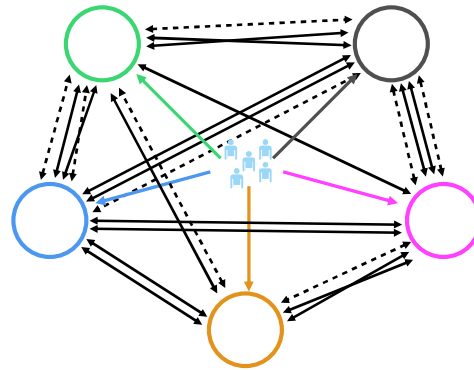
22



Implementering



Udvikling



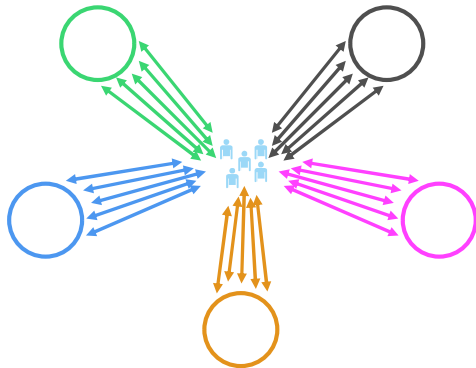
Goduscheit & Jørgensen (2012, 2018), Provan & Kenis (2008)

23



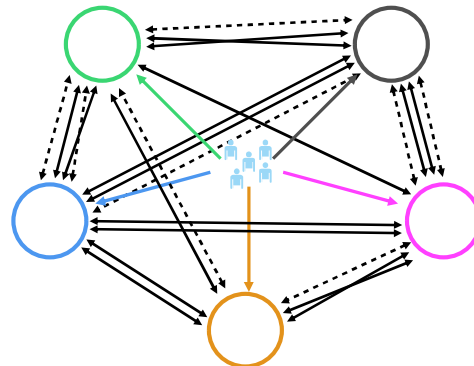
Alm kendte problemer

- Sikker drift
- Forudsigelige resultater
- Fuld kontrol
- Konstant mængde ressourcer



Komplekse (vilde) problemer

- Faciliterer udviklingsmuligheder
 - Uforudsigelige effekter
 - Ingen kontrol
 - Udviklende ressourcer

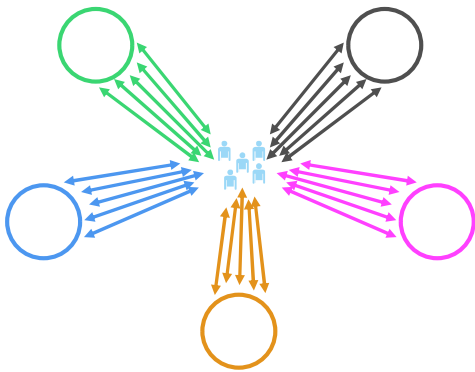


Goduscheit & Jørgensen (2012, 2018), Provan & Kenis (2008)

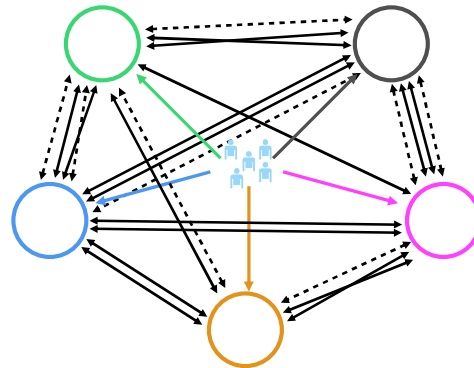
24

delendorff

Den bedste aktør i sundhedssystemet



Den bedste aktør FOR sundhedssystemet

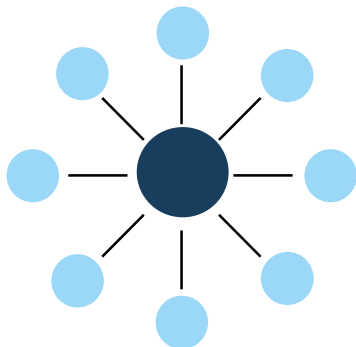


Goduscheit & Jørgensen (2012, 2018), Provan & Kenis (2008)

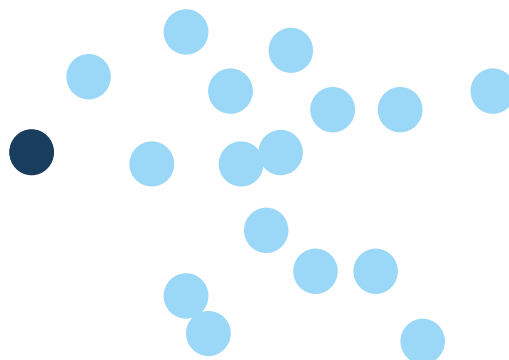
25

delendorff

ØKOSYSTEMER SOM EN STABIL STRUKTUR



ØKOSYSTEMER SOM EN DYNAMISK STRUKTUR

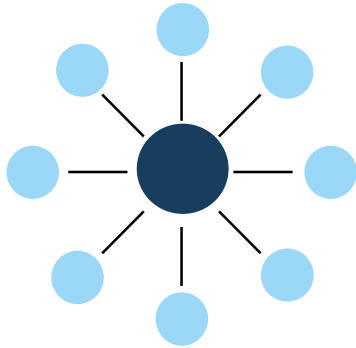


Jørgensen (2022) efter Adner (2017)

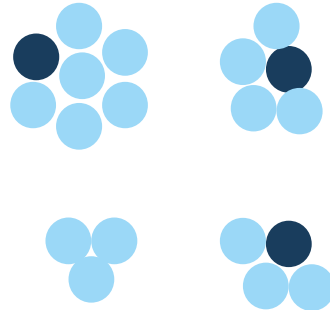
26

delendorff

ØKOSYSTEMER SOM EN STABIL STRUKTUR



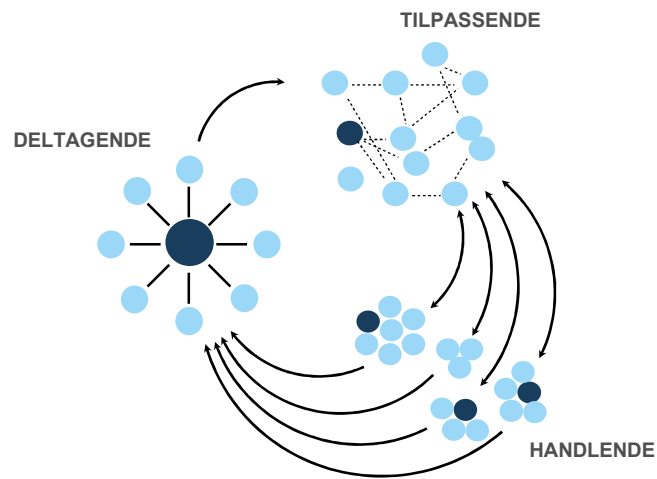
ØKOSYSTEMER SOM EN DYNAMISK STRUKTUR



Jørgensen (2022) efter Adner (2017)

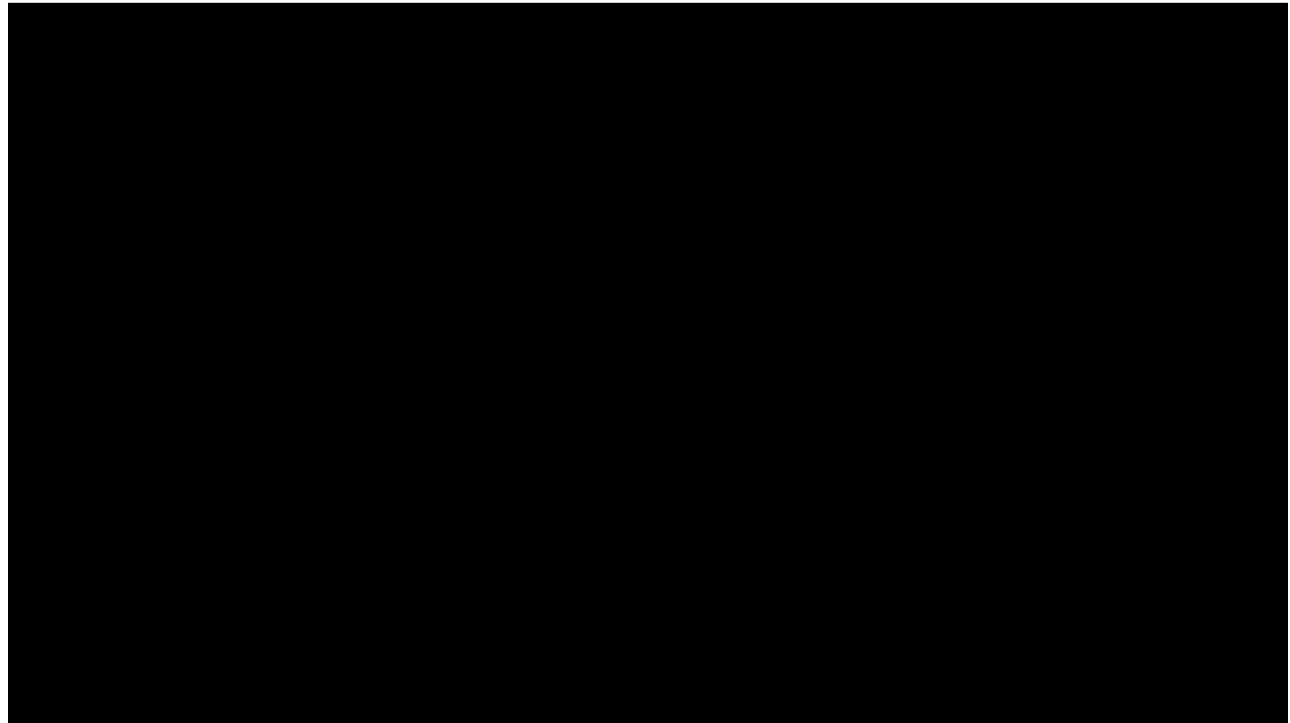
27

HANDLEKRAFTIGE ØKOSYSTEMER



Jørgensen exp (2026)

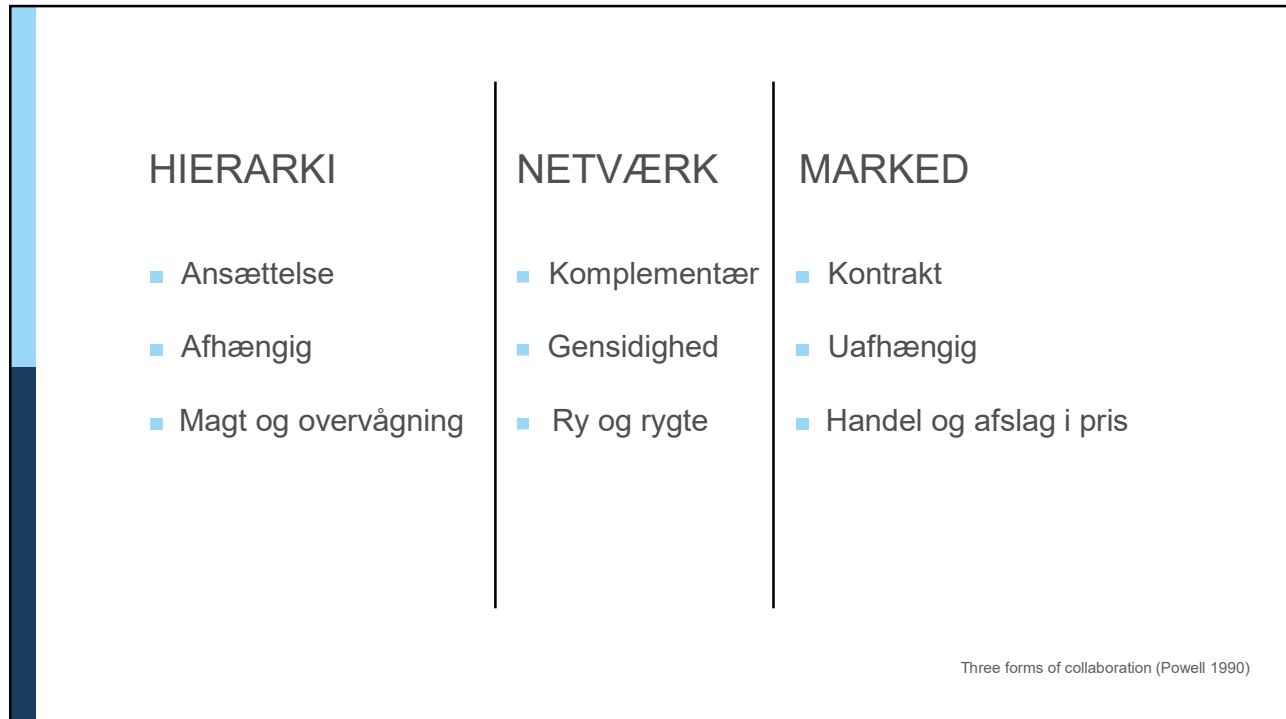
28



29



30



31



32



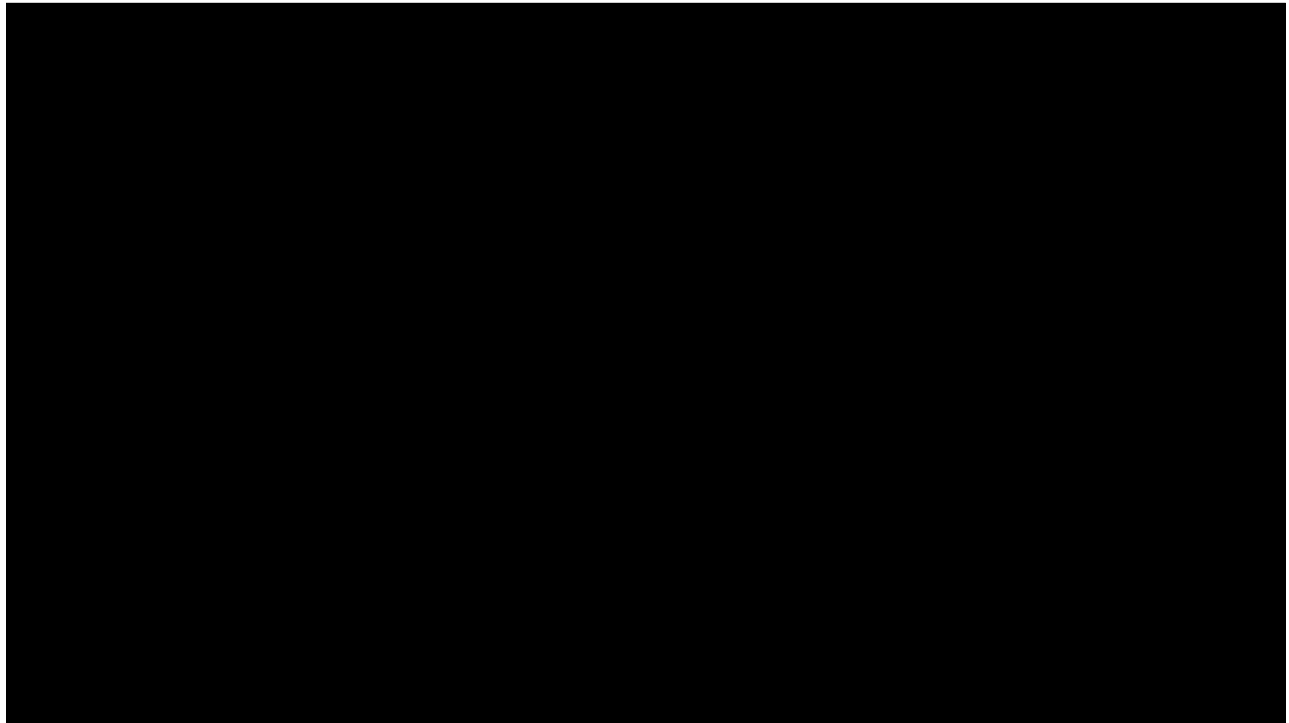
33

delendorff

“PRIK'NING” ER NOGET DU
PLANLÆGGER OG HANDLER PÅ

PS. Det svageste prik i verden er en email

34



35

A slide with a dark blue background and a light blue border. The text "Hvordan går vi direkte til fødsel nr 2?" is centered. A "delendorff" logo is in the top right corner.

Hvordan går vi direkte til fødsel nr 2?

36

HVAD KAN VI GØRE FOR AT GÅ DIREKTE TIL
12. MDR I SAMARBEJDET?

37

Det er svært...

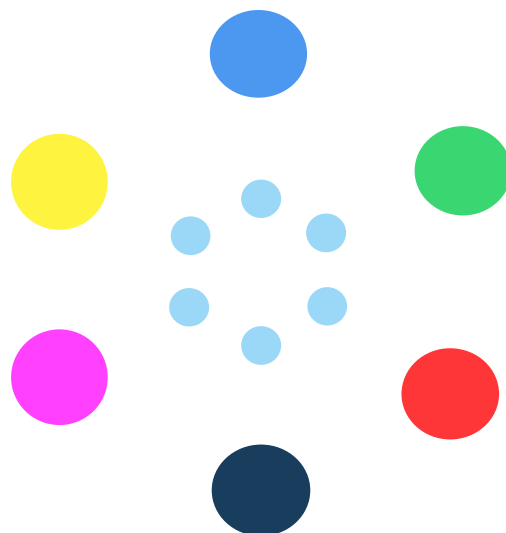
38

INDBYG EN LETHED I DE METODER DER SKAL BRINGE PARTSKABET TIL FÆLLES HANDLING

De skal kunne konkurrere med "plejer"

39

SAMARBEJDE PÅ TVÆRS I PRAKSIS



Jørgensen (2021)

40

SAMARBEJDE PÅ TVÆRS I PRAKSIS

delendorff

Jørgensen (2023)

41

SAMARBEJDE PÅ TVÆRS I PRAKSIS

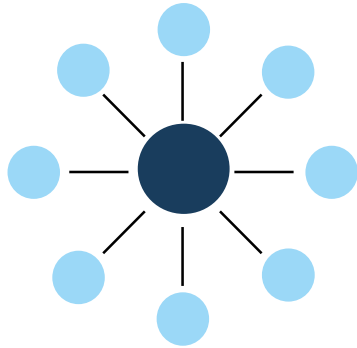
delendorff

Jørgensen (2023)

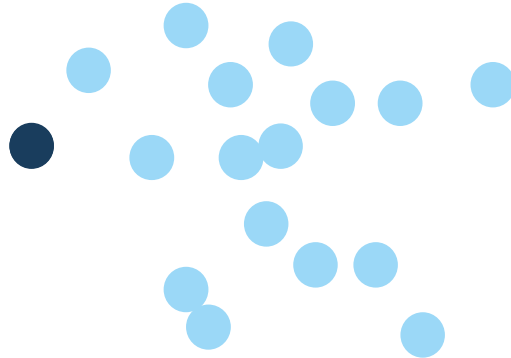
42

delendorff

ECOSYSTEMS AS AFFILIATION



ECOSYSTEMS AS STRUCTURE

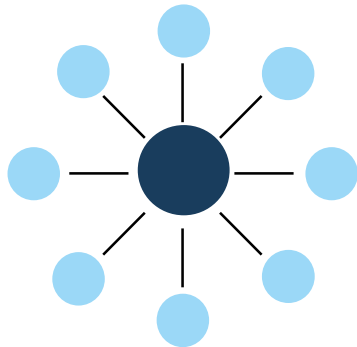


(Adner 2017)

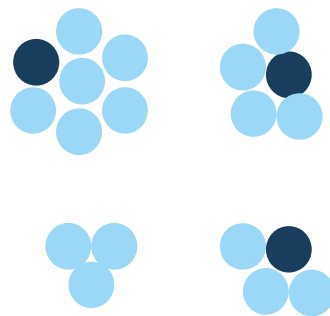
43

delendorff

ECOSYSTEMS AS AFFILIATION



ECOSYSTEMS AS STRUCTURE

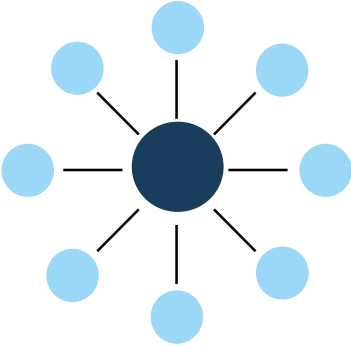


(Adner 2017)

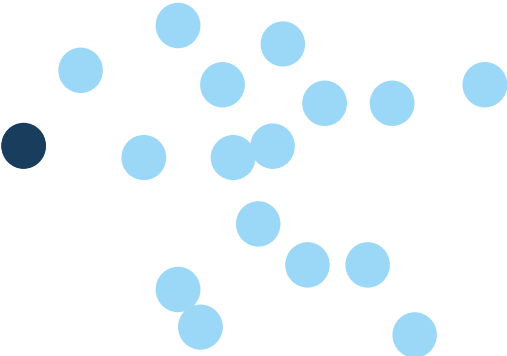
44

delendorff

OPGAVELØSNING I EN STABIL STRUKTUR



OPGAVELØSNING I EN DYNAMISK STRUKTUR

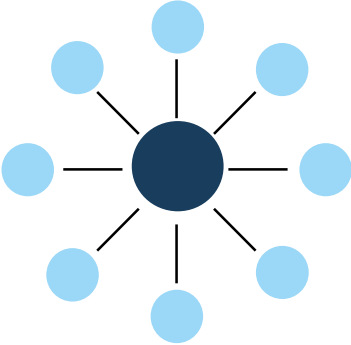


(Adner 2017)

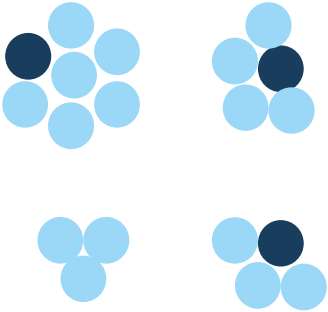
45

delendorff

OPGAVELØSNING I EN STABIL STRUKTUR



OPGAVELØSNING I EN DYNAMISK STRUKTUR



(Adner 2017)

46

SAMARBEJDE PÅ TVÆRS I PRAKSIS

- MODEL FOR UDVIKLING AF HANDLEKRAFTIGE ØKOSYSTEMER

delendorff

Karakteristika	Opgaveløsning i en stabil struktur
Økosystemer defineres ved	Relationer
Sætte hold	Politisk
Kommunikation	Bureaukratisk
Ledelse	Styrende
Beslutninger	Fokal organisation
Organisering	Fastholdelse
Relationelt fokus	Direkte relationer
Mål	Fokal organisation
Magt	Centralitet
Go/no go	Business cases/forretningsmodeller

47

SAMARBEJDE PÅ TVÆRS I PRAKSIS

- MODEL FOR UDVIKLING AF HANDLEKRAFTIGE ØKOSYSTEMER

delendorff

Karakteristika	Opgaveløsning i en stabil struktur	Opgaveløsning i et dynamisk økosystem
Økosystemer defineres ved	Relationer	Value
Sætte hold	Politisk	Opgavebaseret
Kommunikation	Bureaukratisk	Kollegialt
Ledelse	Styrende	Orkestrerende
Beslutninger	Fokal organisation	Åbent i fællesskab
Organisering	Fastholdelse	Tilpasning
Relationelt fokus	Direkte relationer	Direkte relationer, indirekte relationer
Mål	Fokal organisation	I økosystem
Magt	Centralitet	Initiativ, værditilbud, følgeskab, tilpasning
Go/no go	Business cases/forretningsmodeller	Akkumulerede business cases/forretningsmodeller

(Jørgensen & Mejhlom 2022)


48



49




50



Maskinen er en:
“Predictive structure”

(Jørgensen exp 2025)

51



BIASED MOD “AS IS”

**TYDELIG NEGATIV SQUEEZING-
OUT EFFECT MOD “TO BE”**

52



53

delendorff

TO PERSPEKTIVER PÅ RISIKO:

AT GØRE FORKERT VS. IKKE AT GØRE

54

TO PERSPEKTIVER PÅ RISIKO:



FEJL VS. TABT POTENTIALE

55

Maskinen lokker ledelse til at:

Prioritere drift - alene

Udvikle idéer - alene

Løse opgaver - alene

..... - alene




56



MED ANDRE ORD...

Det sker ikke af sig selv!

57



OG SÅ NOGLE COWBOYTRICKS...

58

delendorff

DE FIRE DIALOGRUM

Det afklarende rum

Det udviklende rum

Det forhandlende rum

Det handlende rum

Mejholm, Jørgensen & Poulsen (2017)

59

delendorff

DE FIRE DIALOGRUM

Det afklarende rum


Det udviklende rum

Det forhandlende rum

Det handlende rum

Mejholm, Jørgensen & Poulsen (2017)

60



DE FIRE DIALOGRUM

Det afklarende rum
Hold fokus på kundens/borgerens/slutbrugerens perspektiv.
Hvad er det vi gerne vil løse og hvorfor?


Det udviklende rum
Undgå kritik og vær nysgerrig.
Udnyt jeres perspektivforskelle og diversiteten i viden, erfaring og faglighed.

Det forhandlende rum
Giv og modtag feedback på synspunkter. Undgå at blive låst fast pga. manglende forståelse eller misforståelse.
Modtager: Giv plads til feedback og bed om den hvis du ikke får den.
Giver: "Det jeg hører dig sige er.." "Jeg tænker på om det at.." "Jeg overvejer om.."

Det handlende rum
Vær konkret og handlingsorienteret. Hvem gør hvad og hvornår?
Dette sikrer at der er et tydeligt output af jeres møder og at de opleves succesfulde.

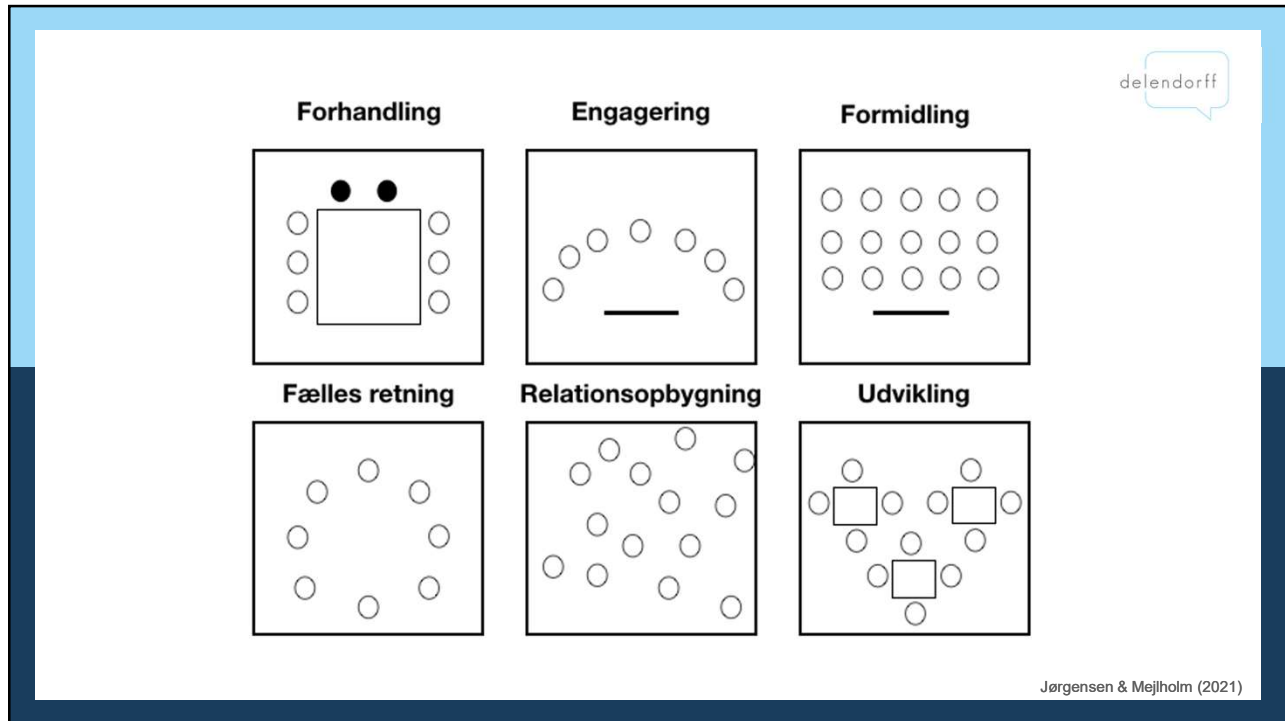
Mejlholm, Jørgensen & Poulsen (2017)

61



HOLD JER I DET SAMME DIALOGRUM

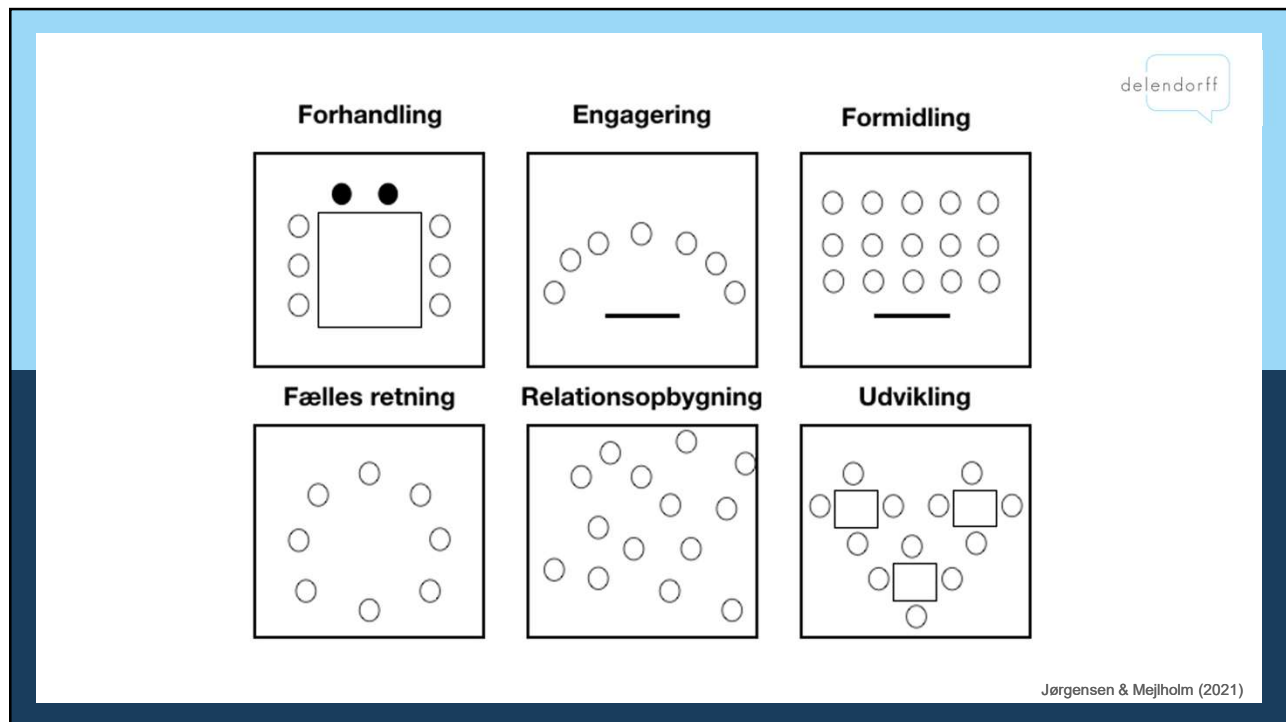
62



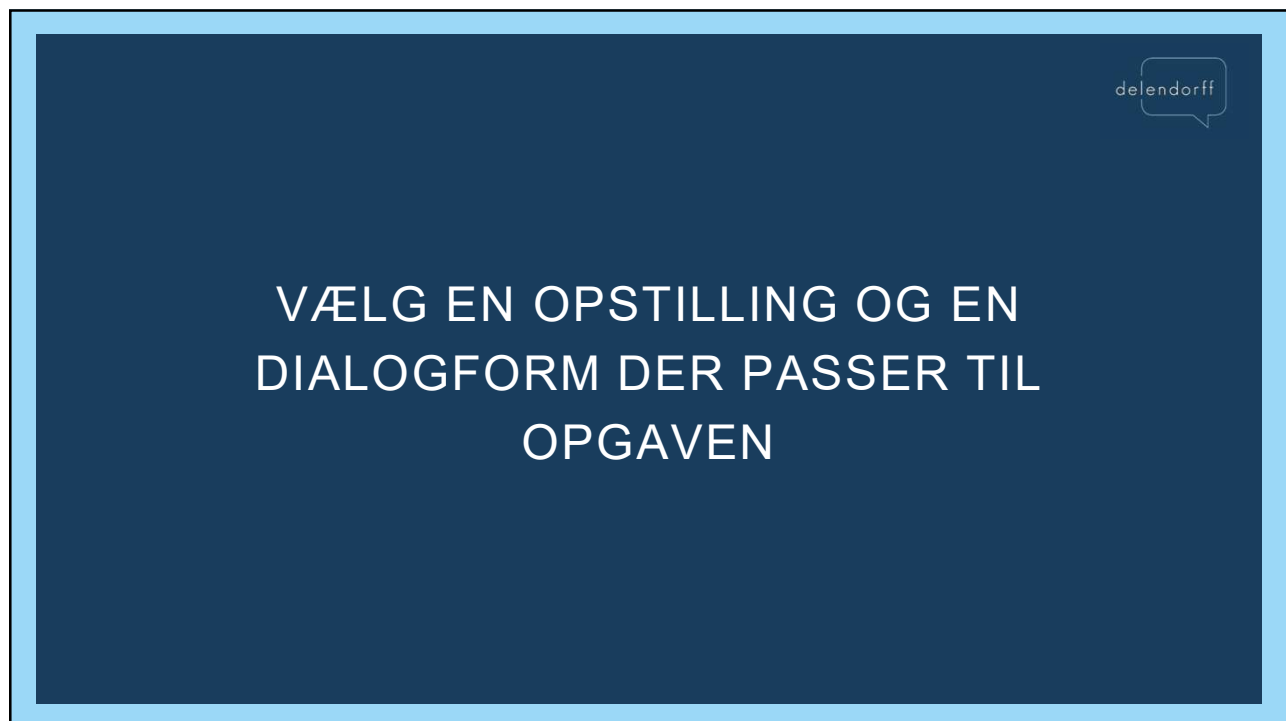
63



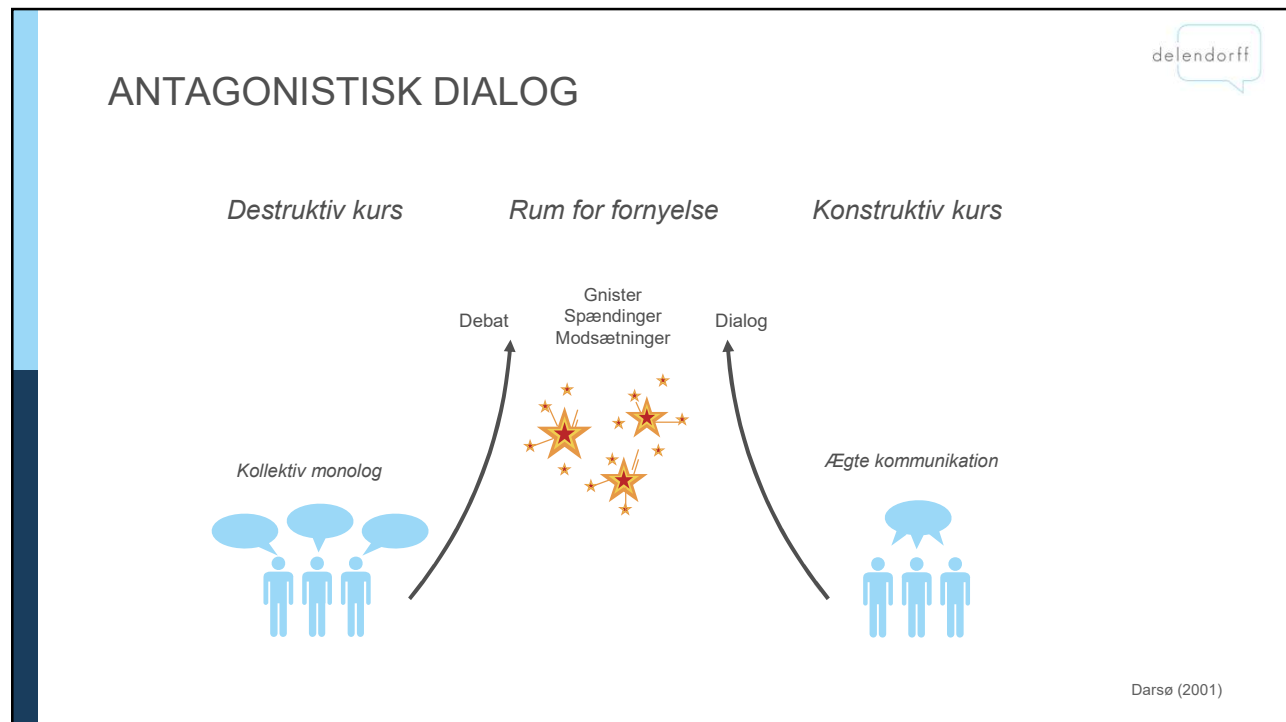
64



65



66



67

delendorff

INSISTER PÅ UENIGHED!

- UDTØM PERSPEKTIVERNE OG OPSØG
GNISTERNE

68

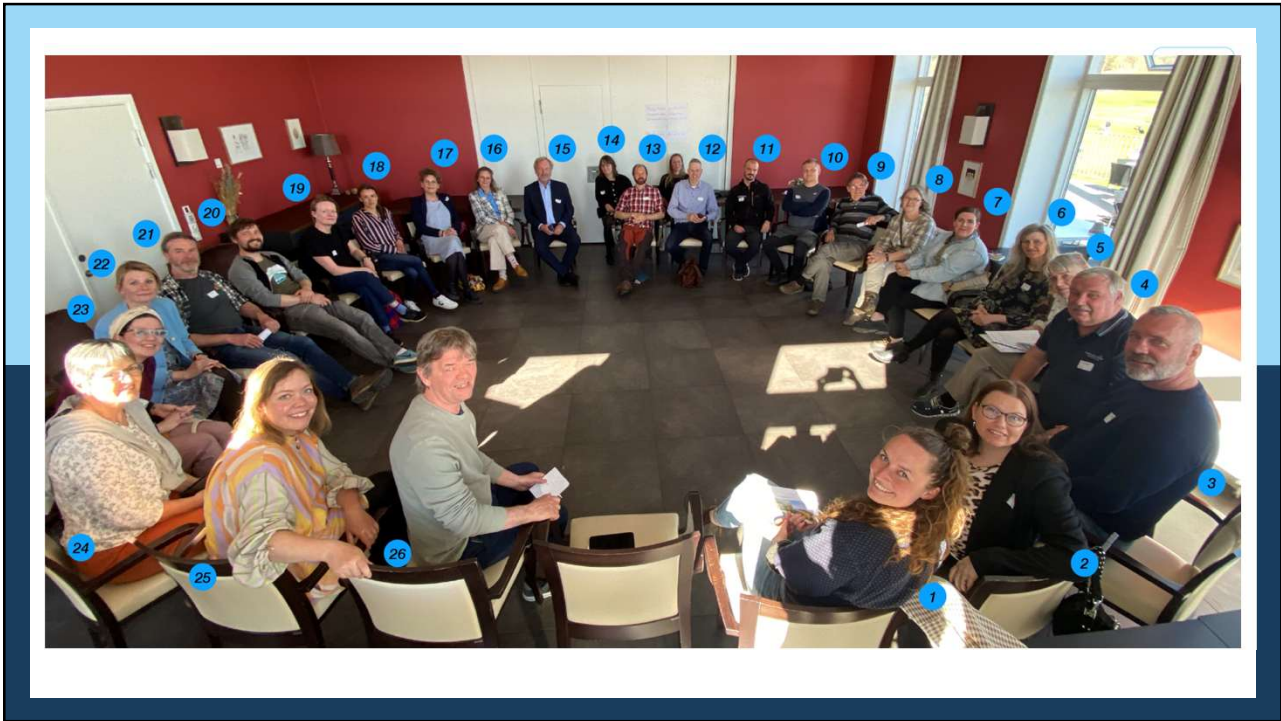
FÅ DE ANDRES TELEFON NR. OG PRØV OM DE VIRKER

Etabler kollegial kommunikation

69



70



71

 <p>Tine Ørnfeldt Svensson Virksomhed: Reballegaard Adresse: Reballevej 11, Søvid 8700 Horsens Mail: tinesvensson@gmail.com Telfon: 61757586</p>	 <p>Heidi Holm Virksomhed: Holmely Adresse: Birkeholmvej 9, 8740 Brædstrup Mail: heidi@hosholmely.dk Telfon: 51946709</p>	 <p>Mikkel Matzen Virksomhed: Effektlageret Adresse: Vejlevej 70, 8700 Horsens Mail: effekt@effektlageret.dk Telfon: 75624988</p>	
 <p>Henriette Toftegaard Jensen Virksomhed: Eventyrskoven Adresse: Krogstrupvej 67, 8300 Odder Mail: info@eventyrskoven.dk Telfon: 31509622</p>	 <p>Christina Linde Virksomhed: Lindes Coffee Adresse: Gl. Næssevej 1A, 8700 Horsens Mail: christinalinde@hotmail.dk Telfon: 41906043</p>	 <p>Jimmy Schieth Virksomhed: Fjordhave Horsens Adresse: Lystbådehavnen 251 8700 Horsens Mail: sejn@horsens.dk Telfon: 76297030</p>	
 <p>Søren Lykke Sørensen Virksomhed: Horsens Marina Adresse: Nordastpassagen 21, 8700 Horsens Mail: slys@horsens.dk Telfon: 20801338</p>	 <p>Birgit Juel Martinsen Virksomhed: Writers Walk Adresse: Opalvej 8700 Horsens Mail: birgitjm@gmail.com Telfon: 26137260</p>	 <p>Esben Krog Virksomhed: Hydro Adresse: Lærkevej 27, 8300 Odder Mail: esbenkrog@gmail.com Telfon: 22896687</p>	
 <p>René og Dorthe Kofoed Virksomhed: Horsens City Camping - Husodde Strand Camping + minigolf Adresse: Husoddevej 85, 8700 Horsens Mail: camping@horsenscity.dk Telfon: 75657060</p>	 <p>Mikael Mogensen Virksomhed: Bjerre Arrest Adresse: Bjerrevej 353, 8783 Hornslyd Mail: mikaelmogensen815@gmail.com Telfon: 42337637</p>	 <p>Trine Bundgaard Have Virksomhed: Kystlandet Adresse: Fussingsvej 8, 8700 Horsens Mail: trine@kystlandet.com Telfon: 30 16 72 02</p>	
 <p>Inga Sørensen Virksomhed: Geo-ture Adresse: Glud kirkevej 48, 7130 Juelsminde Mail: ingas@profibermail.dk Telfon: 40327742</p>	 <p>Markus Virksomhed: Effektlageret Adresse: Vejlevej 70, 8700 Horsens Mail: effekt@effektlageret.dk Telfon: 75624988</p>	 <p>Hans Schur Virksomhed: Borre Knob Adresse: Saborgvej 20, 7130 Juelsminde Mail: hsc@schur.com Telfon: 76272720</p>	

72



MULIGE OPLEVEDE BENSPÆND

Tab af kontrol

Fastholdelse af magtposition

Fra ansvar placeret i strukturen til ansvar placeret i værdier og adfærd

En bureaukratisk organisering der er bygget til at hamstre ledig (møde)kapacitet hos ledere

75



DE FIRE DIALOGRUM

Det afklarende rum

Det udviklende rum

Det forhandlende rum

Det handlende rum

Mejholm, Jørgensen & Poulsen (2017)

76

delendorff

DE FIRE DIALOGRUM

Det afklarende rum
Det forhandlende rum
Det udviklende rum
Det handlende rum

Mejlholm, Jørgensen & Poulsen (2017)

77

delendorff

DE FIRE DIALOGRUM

Det afklarende rum
 Hold fokus på borgerens/slutbrugerens perspektiv.
 Hvad er det vi gerne vil løse og hvorfor?

Det udviklende rum
 Undgå kritik og vær nysgerrig.
 Udnyt jeres perspektivforskelle og diversiteten i viden, erfaring og faglighed.

Det forhandlende rum
 Giv og modtag feedback på synspunkter. Undgå at blive låst fast pga. manglende forståelse eller misforståelse.
 Modtager: Giv plads til feedback og bed om den hvis du ikke får den.
 Giver: "Det jeg hører dig sige er.." "Jeg tænker på om det at.." "Jeg overvejer om.."

Det handlende rum
 Vær konkret og handlingsorienteret. Hvem gør hvad og hvornår?
 Dette sikrer at der er et tydeligt output af jeres møder og at de opleves succesfulde.

Mejlholm, Jørgensen & Poulsen (2017)

78

Facilitér dialoger på tværs

- Hvad hjælper os til at vi ikke
reproducerer gårsdagens praksis?

79

PÅ TVÆRS-MODELLEN

Anvisninger til muligheds- og handlerum i
grænsekrydsende samarbejder

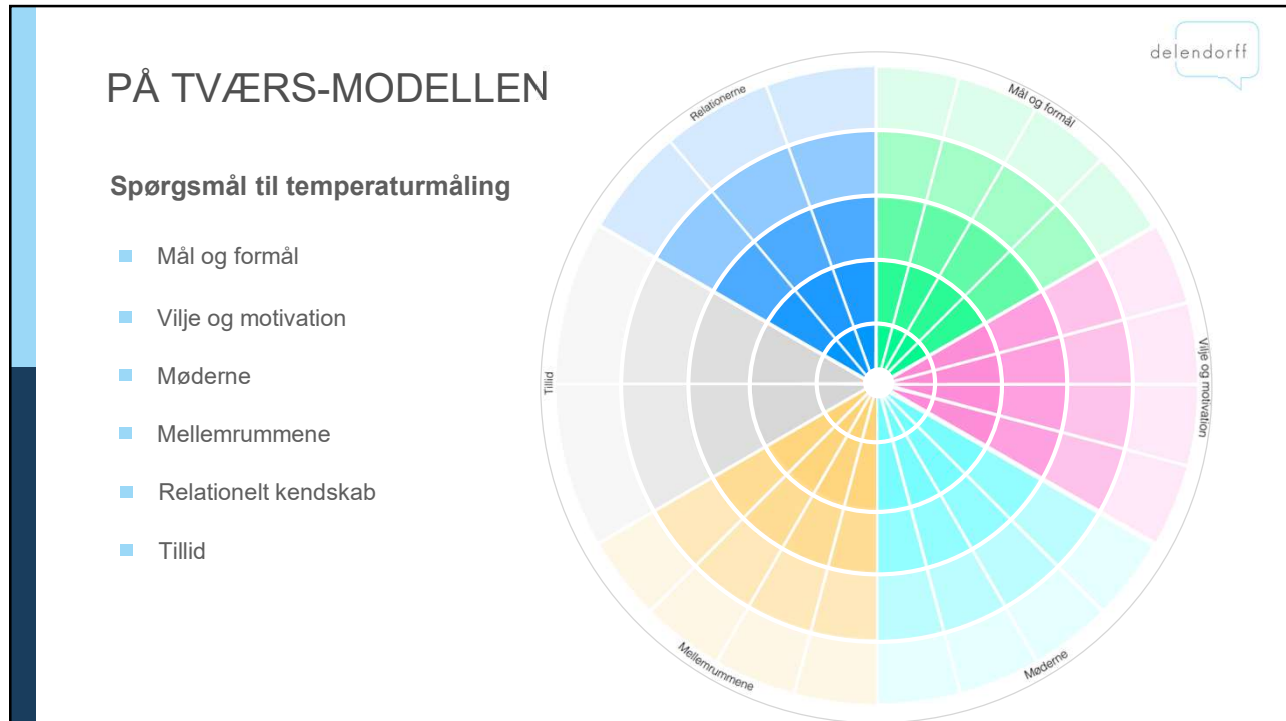
- 21 spørgsmål der dækker 6 dimensioner

På TVÆRS-modellen

Anvisninger til muligheds- og handlerum i grænsekrydsende samarbejder



80



81

PÅ TVÆRS-MODELLEN - MØDERNE

delendorff

Angiv score (1-5)

Skala

- 1 = slet ikke
- 2 = I begrænset grad
- 3 = I nogen grad
- 4 = I høj grad
- 5 = I meget høj grad

<p>9. Mødernes værdi</p> <p>I hvor høj grad giver møderne værdi i forhold til de ressourcer, du bruger på dem? (forberedelse, transport, mødedeltagelse etc.)</p>	<input type="text"/>
<p>10. Konstruktiv dialog</p> <p>I hvor høj grad oplever du, at I på møderne reflekterer og lader jer inspirere af input fra de øvrige deltagere i plenudrøftelser?</p>	<input type="text"/>
<p>11. Klart output</p> <p>I hvor høj grad oplever du at have et klart og tydeligt billede af, hvad outputtet er fra de enkelte dagsordenpunkter?</p>	<input type="text"/>
<p>12. Tilpasset mødefacilitering</p> <p>I hvor høj grad oplever du, at mødeledelse og facilitering af dialogen er tilpasset de enkelte dagsordenpunkters formål? Eksempel: Er der forskel på, hvordan det enkelte dagsordenpunkt faciliteres, alt efter om det er orientering, udvikling eller beslutning?</p>	<input type="text"/>

82

delendorff

PÅ TVÆRS-MODELLEN - MELLEMRUMMENE

Skala

- 1= slet ikke
- 2 = I begrænset grad
- 3 = I nogen grad
- 4 = I høj grad
- 5 = I meget høj grad

Mellemrømmene

"Mellemrømmene" handler om din oplevelse af, hvordan tiden mellem hvert møde anvendes og aktiveres

Angiv score (1-5)

13. Effektive mellemrum
I hvor høj grad oplever du, at der er fremdrift og handling på aftaler/igangsatte aktiviteter i perioderne mellem møderne?

14. Tydelig procesplan for igangsatte aktiviteter
I hvor høj grad oplever du at have et tydeligt billede af, hvem der gør hvad i forhold til de fælles opgaver og processer, som finder sted hos de enkelte aktører i mellemrummene?

15. Agile processer
I hvor høj grad oplever du, at I som gruppe er i stand til at håndtere uforudsete hændelser og barrierer i mellemrummene mellem møderne og sikre fremdrift på aftaler/igangsatte aktiviteter?

16. Status på igangsatte aktiviteter
I hvor høj grad oplever du at have viden om og overblik over status og fremdrift på igangsatte aktiviteter fra møde til møde?

83

delendorff

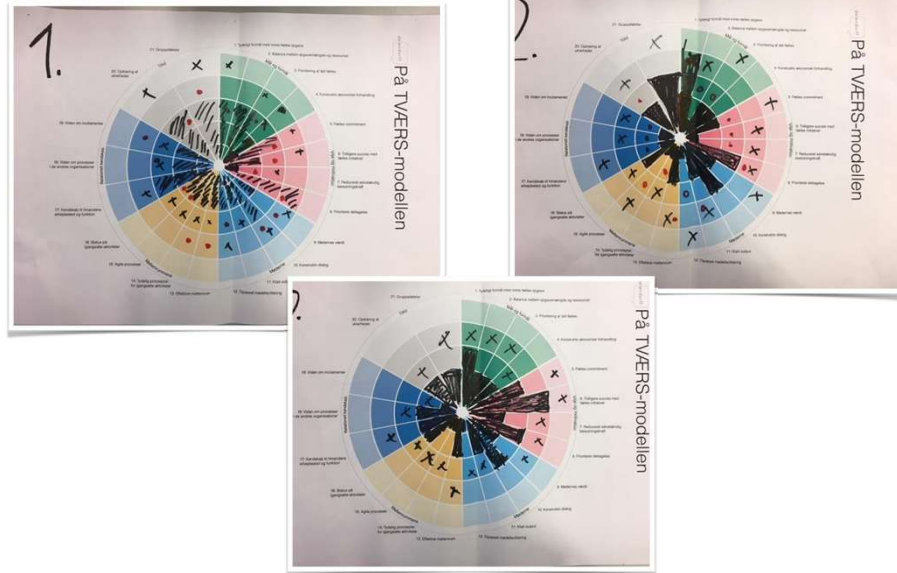
PÅ TVÆRS-MODELLEN

Skravering

84

PÅ TVÆRS-MODELLEN

delendorff



85

7 EFFEKTIVE IDÉDRÆBERE

delendorff

- 1. Det har vi prøvet
- 2. Det vil betyde mere arbejde
- 3. Du forstår ikke problemet
- 4. Det har vi ikke tid til
- 5. Det fungerer ikke i praksis
- 6. Jeg ved det ikke kan lade sig gøre
- 7. Hvis idéen er så god som du siger, var der sikkert andre der havde fundet på det før dig

86

Jacob Høj Jørgensen
Chefkonsulent, Ph.D.

PÅ TVÆRS
STRATEGISKE LEDELSE OG SAMVIRKELSE

På TVÆRS-modellen

Lokale partnerskaber om et godt ældre liv
Inspiration og værktøjer 2025

Overgangsaktiviteter er afgørende trædsten til et mere sammenhængende sundhedsvæsen

Sådan undgår vi handlingslamme i de nye sundhedsalder

Pro på tværs! og så de andre sundhedsalder der kommer

87

Tværasektoriel sundhedsledelse – hvorfor og hvordan?

Per Bo Nørgaard Andersen

88

Tværasektoriel Sundhedsledelse

-fra systemtænkning til
fælles handling

89

Agenda

- Hvorfor tværasektoriel sundhedledelses- og kvalitetsfokus?
- Navigation i udfordringer organisatorisk, ledelsesmæssigt og fagligt
- Pejlemærker



Ledelse på
tværs af sektorer

90

Styring og Ledelse henover grænser i sundhedssystemet

- Omfordeling af magt og ressourcer til gavn for en sammenhængende værdikæde (økosystem)
- Governance og incitamentter der skaber fokus fra aktivitet til effekt for borgernes sundhed
- Nye spilleregler med partnerskaber/netværk i forhold til hierarkisk ledelse
- Nye roller for politikere og administration

Vi er hinandens forudsætninger for helhedsorienteret opgaveløsning, kvalitet og effekt

Ledelse på tværs af sektorer

91

Hvad skal vi navigere i

- Tidlig socialisering i eget fag og specialisering
- Fagligt hierarki og evidens – sygdom versus sundhed
- Opdragelse og ledelse i hierarkier
- Optimering af egen enhed /max indflydelse/ ansvarsplacering
- Komplexitetsreduktion og risikominimering
- Aktivitetsstyret økonomi og kvalitetsforståelse

Ledelse på tværs af sektorer

92

Hvad styrer du i ?

Hierarkiet (Pyramiden) - Kerneopgaven er driftssikkert og ensartet at levere det, som vores *borgere og klienter* har ret til – eller som vi synes, de har brug for

Matrixorganisationen (Partnerskab) - Kerneopgaven er at levere det, der skaber værdi for vores *kunder og forbrugere*

Samskabende netværk (Udvidet partnerskab) - Kerneopgaven kan kun løses sammen med borgerne, som skal være *medproducenter af sundhed og fællesskaber*

Økosystem (gensidig afhængighed) - Kerneopgaven skal løses med værdiskabelse for borgerne og alle parter i økosystemet

Og de skal fungere samtidig!!

Ledelse på
tværs af sektorer

93

Hvad styrer du (mest) efter?



Ledelse på
tværs af sektorer

94

Hvordan balancer vi bedre?



Sygdom Rehabilitering Forebyggelse Sundhed

Inspiration fra Antonovsky "Salutogenese" & "OAS"

95

Navigation på flere niveauer

- Within – Mindset
- Between – Professions- og organisationskultur
- Beyond – Mål, strukturer og incitament

Inspiration for forskning omkring Resiliens

Ledelse på
tværs af sektorer

96

Indsats på flere niveauer

- **Within** – se (giv og tag) opgaven i helhed
- **Between** - forbind i relationer og koordination, samt giv mandat til gribe tidligt ind. Husk tak for info/hjælp!
- **Beyond** – Effekt- og kvalitetsmål, incitamenter og strukturer der forpligter tværsektorielt samarbejde og innovation omkring sundhed, trivsel, livskvalitet og egenomsorg

Ledelse på tværs af sektorer

97

Hvad driver dig Som medvirker til mere tværsektoriel sundhedsledelse?



Ledelse på tværs af sektorer

98



Afgørende sociale kompetencer

Autenticitet: Kommuniker passionen ift. borger/patient og konkrete aftaler med reference til de fælles mål

Nysgerrighed: Vær **nysgerrig i forhold** til bidragsydende interessenter og borgernes reelle behov

Relationsopbygger: **Vær vært og** faciliter fælles udforskning og perspektivbyt

Rummelig: Udvis rummelighed og forståelse for andres perspektiver, erfaring, viden og ideer til at gøre tingene anderledes

Empatisk: Vis faglig og territorial åbenhed, risikovillighed, mod og tålmodighed, medier eller skub det konfliktfyldte til uformelle møder

Rollebevidst: Vær rollemodel i tanke og handling

99

Ni pejlemærker til succes

1. Omfavn økosystemtilgang & involver
2. Skab en vision
3. Integrér sundhedsperspektiv
4. Opbyg relationerne på tværs, spilleregler og mandat
5. Sikre ledelsesopbakningen
6. Lav en adræt struktur og stramme procesplaner
7. Etablér livliner og uformelle
8. Forstå dine samarbejdspartnere udfordringer
9. Navigere i konflikter, tid til læring og refleksion

100

Ni pejlemærker til succes uddybet

1. **Omfavn økosystemtilgang & involver** - til fælles erkendelse af gensidig afhængighed
2. **Skab en vision** - for, hvad I vil opnå sammen. Vær klar til at ændre undervejs
3. **Integrér sundhedsperspektiv** - (hvad skaber og opretholder sundhed) i indsatser, forskning, incitament, kvalitetsmål og effektmål
4. **Opbyg relationerne på tværs, tydelige spilleregler og mandat**
5. **Sikre ledelsesopbakningen** - lokalt og på tværs
6. **Lav en adræt struktur og stramme procesplaner** - fordi målene flytter sig
7. **Etablér livliner og uformelle** til støtte for mellemrumsaktiviteter der forpligter fremdrift og bygger relationer
8. **Forstå dine samarbejdspartners udfordringer** – gør noget sammen (via prøvehandling, fælles kompetenceudvikling og netværk)
9. **Navigere i konflikter** – der opstår undervejs og afsæt **tid til læring og refleksion**

101



102

PAUSE 10.10 – 10.25

103

Ledelse i sundhedsvæsenets
økosystem – erfaringer fra praksis

Charlotte Glümer

104

Ledelse i sundhedsvæsenets økosystem – erfaringer fra praksis

Charlotte Glümer, centerchef, læge, PhD,
MPG
Center for Diabetes, Hjerter- og Lungesygdomme



105

Det kommer jeg omkring

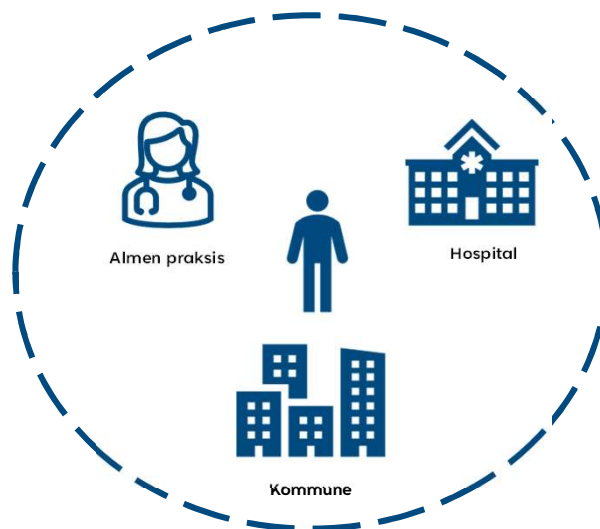
- Erfaringer fra tværsektoriel case
 - Hvad har vi gjort
 - Hvad opnåede vi
 - Hvad krævede det af ledelse
- Drøftelse af erfaringer

106

Hvad gjorde vi?

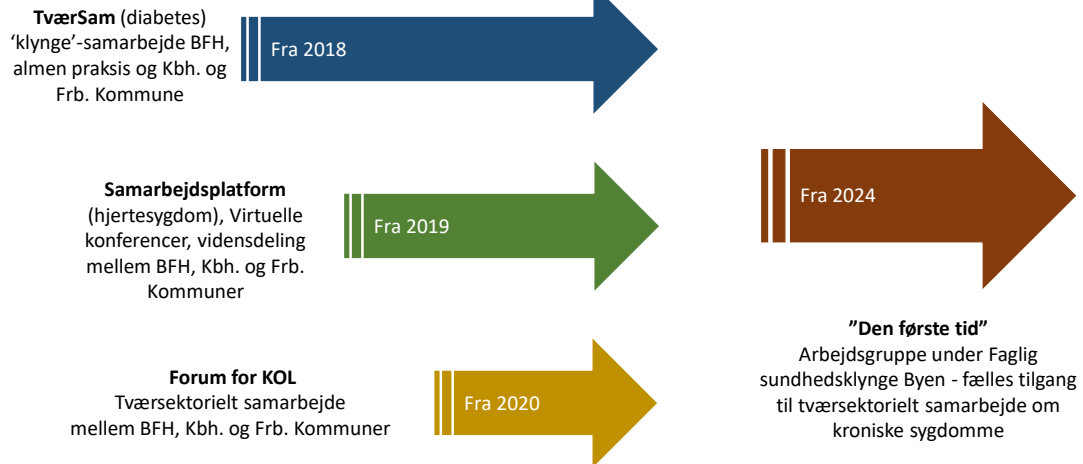
107

Tværasektorielt samarbejde – Forpligtende fællespopulationsansvar



108

Hvilke erfaringer har vi gjort os?



109

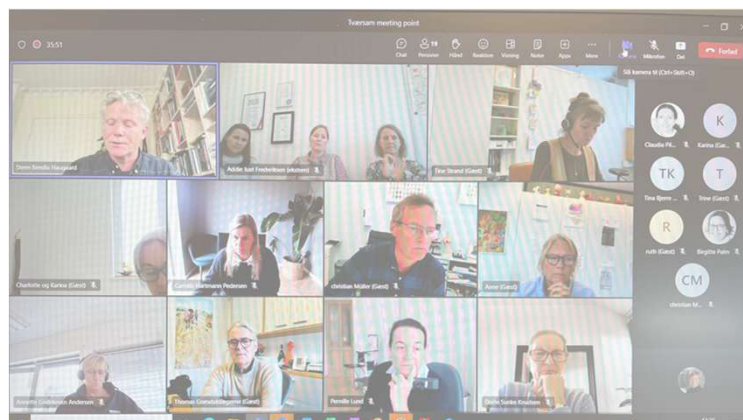
DIABETES

Deltagere

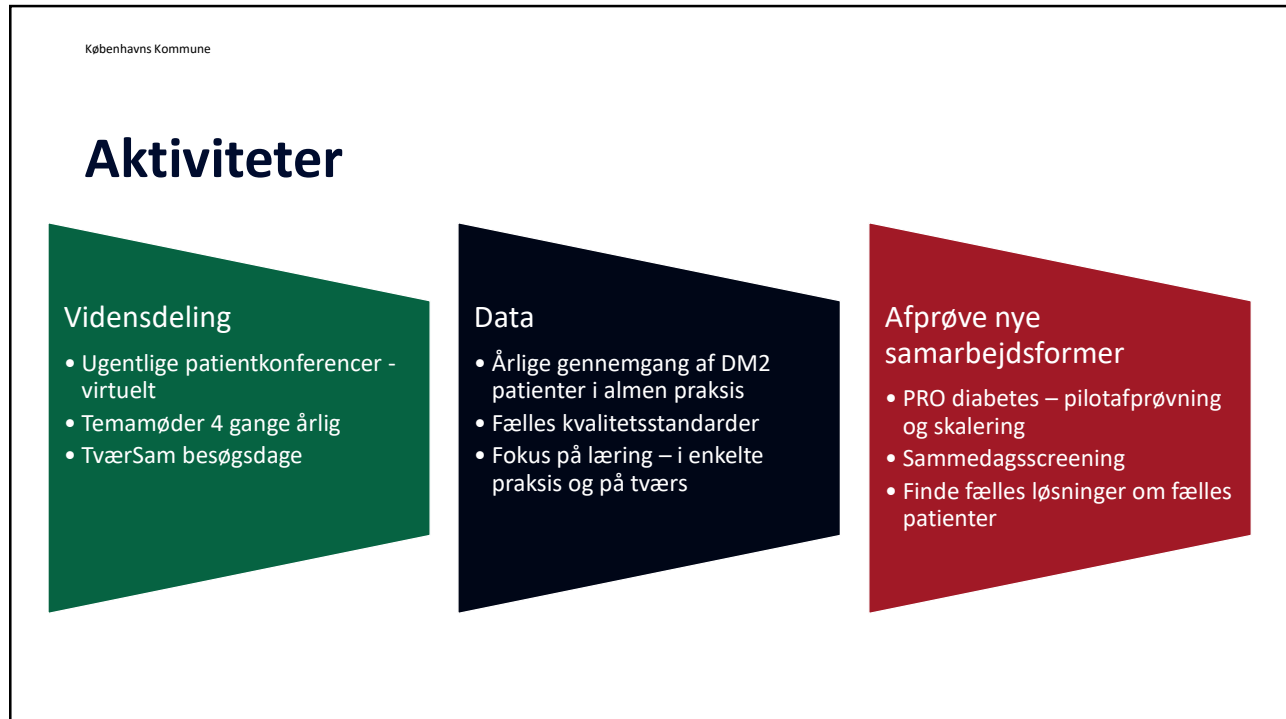
Center for Diabetes
(Frederiksberg Kommune fra 2021)

Endokrinologisk Afdeling –
Bispebjerg Hospital

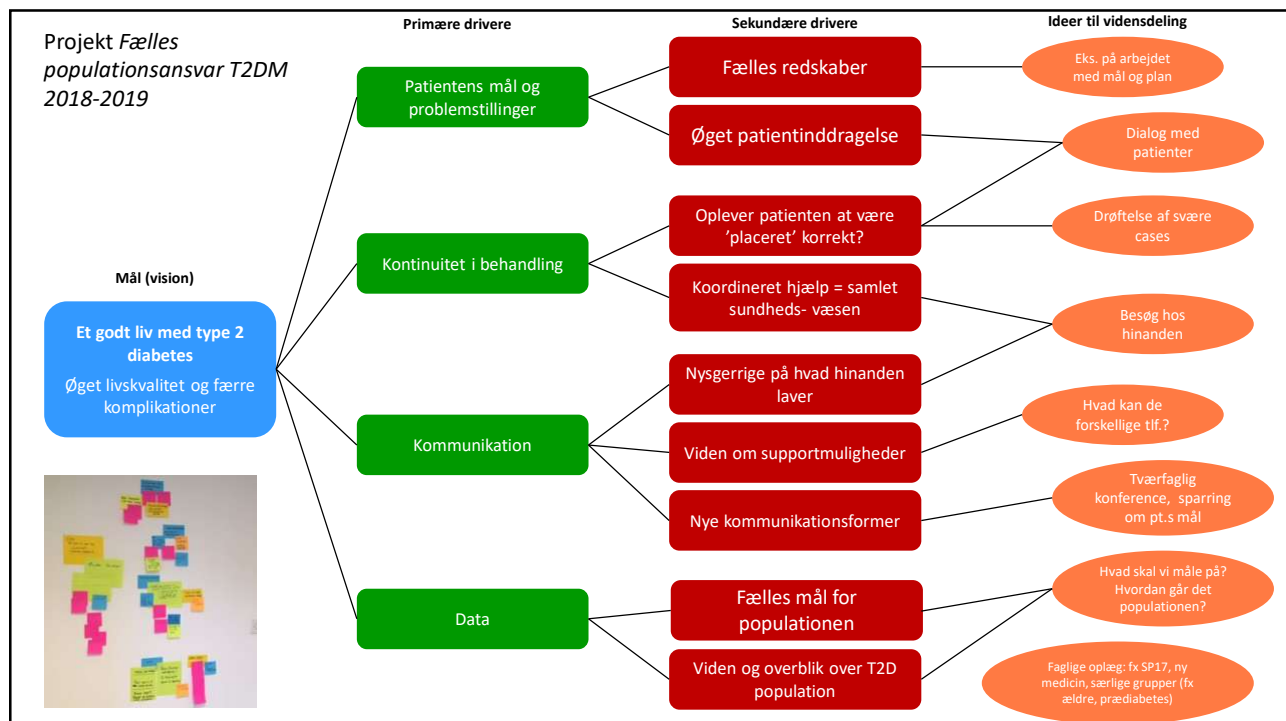
Almen praksis – læger og
sygeplejersker



110



111



112

TVÆRSAM – MINDRE SILO MERE SAMARBEJDE
Københavns Kommune

113

Sammedagsscreening
God start – God genstart

Møder sundhedsfaglige temaer - virtuelt eller fysisk

Meeting points - Patient-konferencer Virtuelt

Brugerinddragelse
- PRO – national test gruppe
- KOPA/CPI patientrejser
- Innovation
- Region H storskala

Klyngetelefon

Almen Praksis
TværSam
Bispebjerg Frdberg Hospital
Kommune – København Frdberg

DATA

Tværsæktorielle data
Region
Kommune
Almen praksis

Grundprincipper

- Relationel koordinering
- Bottom-up – vi udvikler i fællesskab
- Arbejdsfællesskab: videooptagning, PRO, Sammedagsscreening
- Fælles data

Opstart Frederiksberg
Data
Meeting point
Klyngetelefon
FK/KK samarbejde

TværSam besøgsdage
- Inddrage andre specialer – psyk., hjerte, KOL

Fælles om opgaven

113

Københavns Kommune

114

HJERTESYGDOM

Deltagere

Center for Diabetes og Hjertesygdomme, Københavns Kommune

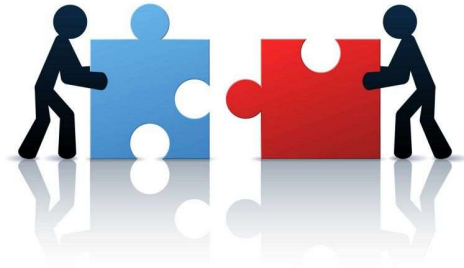
Frederiksberg Kommune

Kardiologisk Afdeling – Bispebjerg-Frederiksberg Hospital

114

Elementer i samarbejdet

- Besøg hos hinanden:
 - Hvordan ser tilbuddet ud?
 - Hvad foregår der hos jer?
 - Hvordan ser det videre forløb ud for personen med hjertesygdom?
- Virtuelle konferencer hver 3. uge:
 - Løbende drøftelse af cases (ISBAR skabelon), afklaring af spørgsmål
- Vidensdelingsmøder 1-2 gange om året, fagfaglige emner og netværk



115

Tværasektorielle konferencer på Teams

Deltagere

- Sygeplejersker og fysioterapeuter fra hver matrikel
- Kardiolog
- Ledere når det er muligt
- Øvrige kollegaer lokalt ved behov

Dagsorden

- Cases, fælles plan for sårbare patienter, makkerpar
- Status på TeleHjerte
- Dele viden og faglige oplæg

Vidensdeling med egne kollegaer lokalt



116

Hvad opnåede vi?

117

Udvalgte data



118

Relationel koordinering

	CfD → end. Afd.	CfD → alm. praksis	End. Afd. → alm. praksis	End. Afd. → CfD	Alm. praksis → End. Afd.	Alm. praksis → CfD
Hyppig kommunikation	2,3 → 2,7	2,3 → 2,7	2,3 → 3,0	3,0 → 3,0	1,8 → 2,1	2,3 → 2,3
Rettidig kommunikation	3,0 → 3,5	3,0 → 4,0	3,3 → 3,8	4,0 → 3,5	2,3 → 2,8	2,3 → 2,5
Nøjagtig kommunikation	3,7 → 4,0	3,7 → 4,0	4,3 → 4,3	4,3 → 4,3	3,5 → 3,9	3,5 → 3,9
Problemløsende kommunikation	4,6 → 4,3	4,6 → 4,3	4,3 → 4,5	4,3 → 4,5	3,3 → 4,2	3,5 → 4,4
Fælles mål	3,6 → 4,0	3,3 → 4,0	4,7 → 4,3	4,7 → 4,3	3,9 → 4,0	3,8 → 4,1
Fælles viden	2,3 → 4,0	3,0 → 4,0	4,0 → 4,0	4,0 → 4,0	3,0 → 3,5	3,0 → 3,6
Gensidig respekt	3,0 → 4,0	3,3 → 4,3	5,0 → 4,5	5,0 → 4,5	3,8 → 4,2	3,8 → 4,2

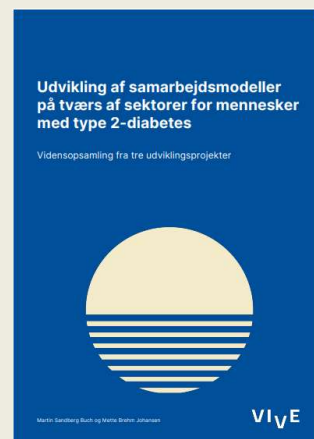
119

VIVEs evaluering af TværSam fase 2 (juni 2022)

Konklusioner fra TværSam-projektet

VIVEs hovedkonklusioner og anbefalinger vedrørende TværSam-projektet er opsummeret nedenfor og uddybes i de efterfølgende afsnit:

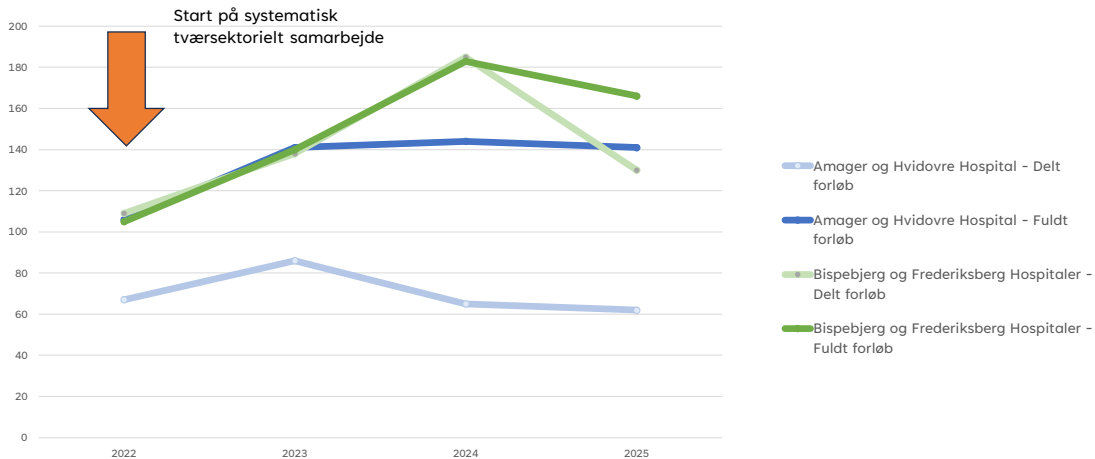
- TværSam er kommet langt med at etablere en tværsektoriel samarbejdsmodel, der er fleksibel og robust i forhold til løbende at udvikle og optage nye initiativer
- Der er gjort erfaringer med at sprede TværSam-modellen til et andet tværsektorielt netværk, hvor der opleves et sammenligneligt positivt udbytte
- VIVE anbefaler, at der arbejdes videre med TværSams resultater med henblik på at afdække mulighederne for udbredelse og videreudvikling, fx i regi af de kommende sundhedsklynger, der skal oprettes omkring de 21 akuthospitaler.



[Udvikling af samarbejdsmodeller på tværs af sektorer for mennesker med type 2-diabetes - vive.dk](#)

120

Udvikling i antal fulde og delte hjerteforløb fra AHH og BFH til Center for diabetes og hjertesygdomme



121

Faktorer der har haft indvirkning



Tydelig kurs , robust ledelse og koordinator er afgørende



Inddragelse og indhold, der giver mening



Relationer og kendskab



Strukturelle og økonomiske rammer

122

City of Copenhagen Sidehoved 123

Videreudvikling af den organisatoriske model

123

City of Copenhagen 124

Grundprincipper i tværsektorielt samarbejde

Forpligtende fællesskaber og gensidig opmærksomhed på tværs af sektorer	Bottom-up OG top-down	Tillid, relationer og ligeværdigt samarbejde
Fælles sprog og tilgang til kvalitetsarbejde	Tværsektorielle fællesskaber: Cases og vidensdeling	Fælles data

124

Arbejdsgruppe under sundhedsklynge - 2024

- Alle tre specialer – Diabetes, Hjerter- og lungeområdet
 - Cheflæger og chefsygeplejersker (BFH)
 - Ledere fra Forebyggelse og genoptræning (FRB kommune), Chef og afdelingsleder (KK)
 - Almen praksis
 - Patient repræsentanter
 - Koordinator (KK)
- Chefgruppe – har afholdt workshop
 - Relationsanalyse blev foretaget inden for de tre sygdomsområder
 - Drøftede grundprincipper for arbejdet
 - Blev enige om mål og prioriteringer – vi startede med KOL
- Chefgruppen har mødtes en gang i kvartalet
 - Analyseret data, drøftet forskelle i tilgange
 - Delt erfaringer fra andre opgaver (eks. ledelse af digitalisering)
- Afdelingsledere understøtter processer med medarbejdere i forhold til videndelingsmøder og tværsektorielle konferencer

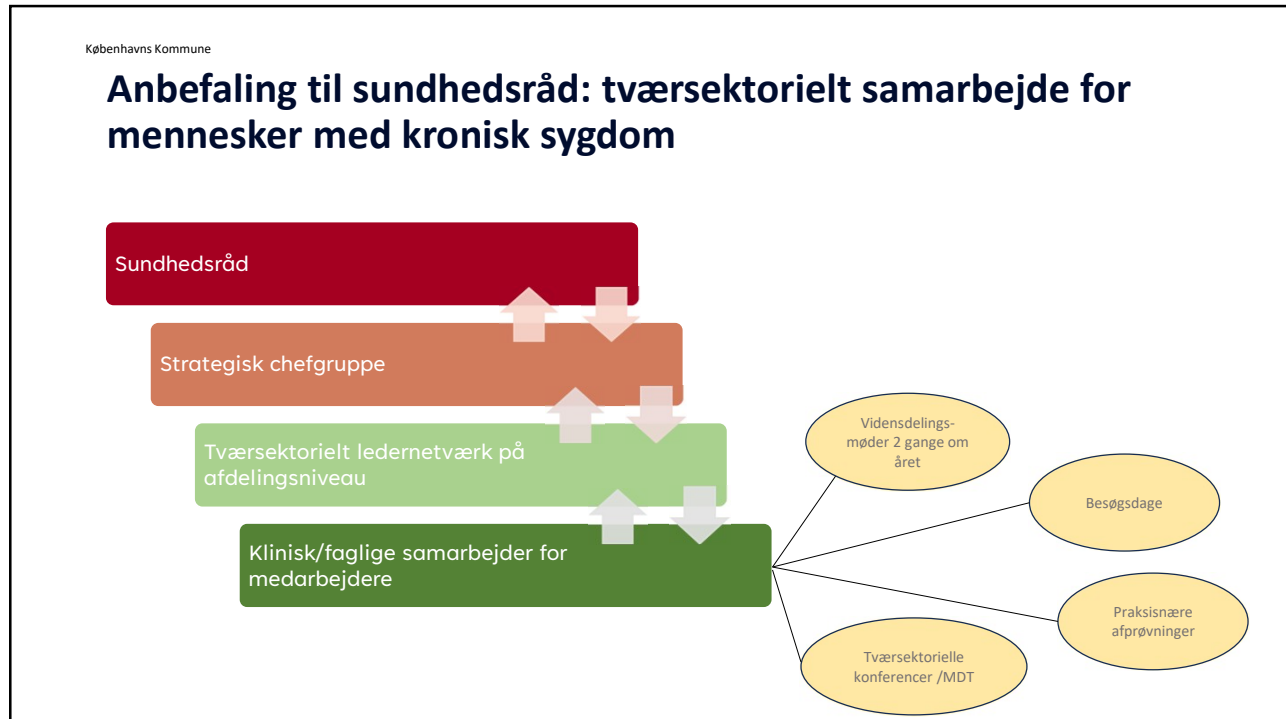
125

Værdien af et styrket kendskab på chef/lederniveau

- Faglighed og relationer går hånd i hånd
- Styrket forståelse for hinandens organisationer → bedre mulighed for prioritering
- Tværsektorielt samarbejde ledes strategisk top-down - energi og momentum skabes bottom-up



126



127

Københavns Kommune Sidehoved 128

Drøftelse i grupper

- Hvad kan I genkende
- Hvad giver jer nye perspektiver

128



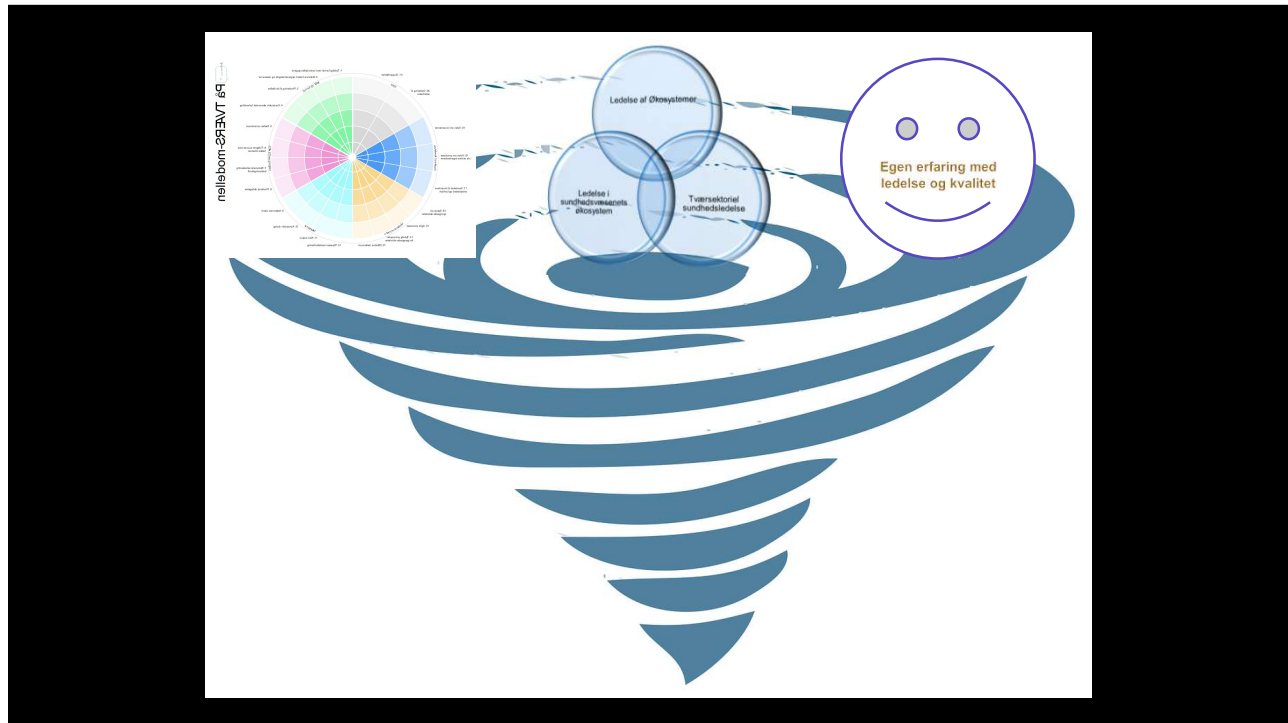
Tak for i dag
- spørgsmål eller kommentarer?

129

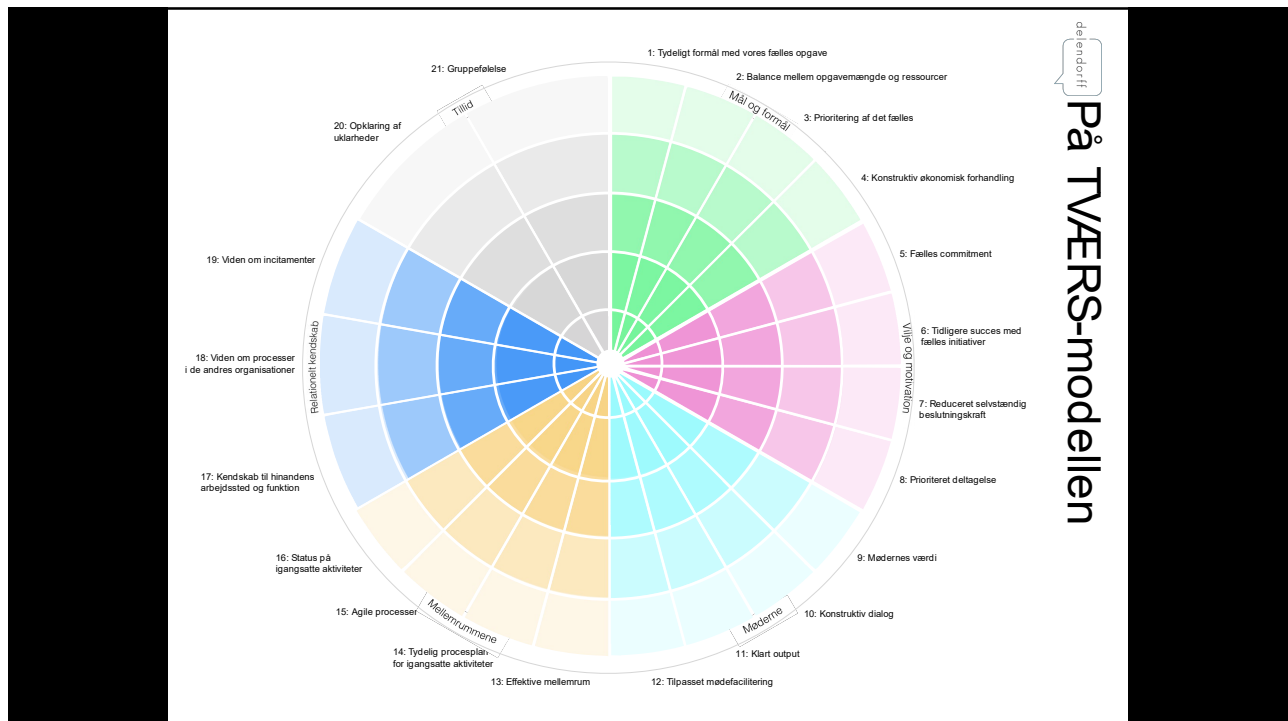
Workshop: Hvordan kan vi selv styrke ledelse på tværs?

Introduktion ved Jacob og Per Bo

130



131



132

Opgave

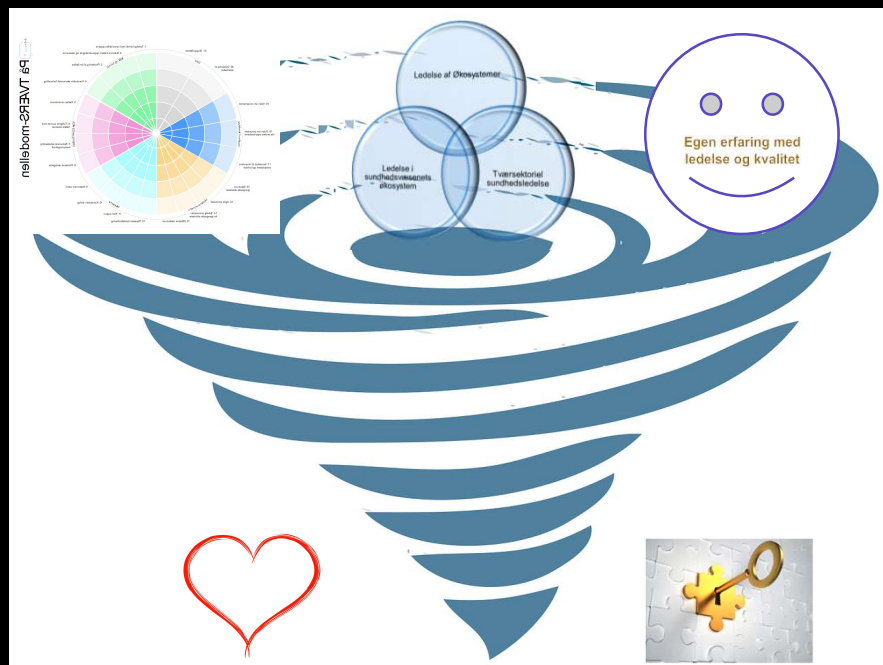
Hvordan ser vores tværgående samarbejde og ledelse ud i dag?

1. Individuelt – 10 min.

Hvor kan og bør jeg styrke vores tværsektorielle sundhedsledelse fremadrettet og hvordan med min erfaring og inspiration?

2. Drøft med din sidemakker 2 x 10 min.

133



134

Workshop: Hvordan kan vi selv styrke ledelse på tværs?

Opsamling og fælles refleksion

135

TAK FOR I DAG

136