

# SAMMENHÆNG PÅ TVÆRS AF SEKTORERERERFARINGER FRA LEOSPROJEKTET



INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB  
AARHUS UNIVERSITET

CEVIG KONFERENCE  
31. OKTOBER 2023

ANDERS BARSLUND GRØN  
PH.D.-STIPENDIAT





# LEDELSE AF ORGANISATORISK SAMMENHÆNG

---



KRONPRINS FREDERIKS  
Center for Offentlig Ledelse

**midt** regionmidtjylland

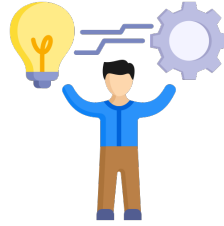
# HVAD SKAL VI OMKRING?

---

- Tre spørgsmål til LEOS som udgangspunkt



Hvad var formålet med træningsforløbet?



Hvad indebærer træningsforløbet?

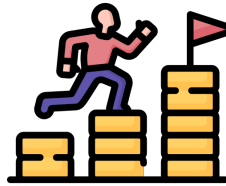


Hvad var effekterne af træningsforløbet?

- ... og nu foregriber jeg: det er svært, men nødvendigt, at få medarbejderne med



Hvordan forstår medarbejdere tværgående samarbejde?



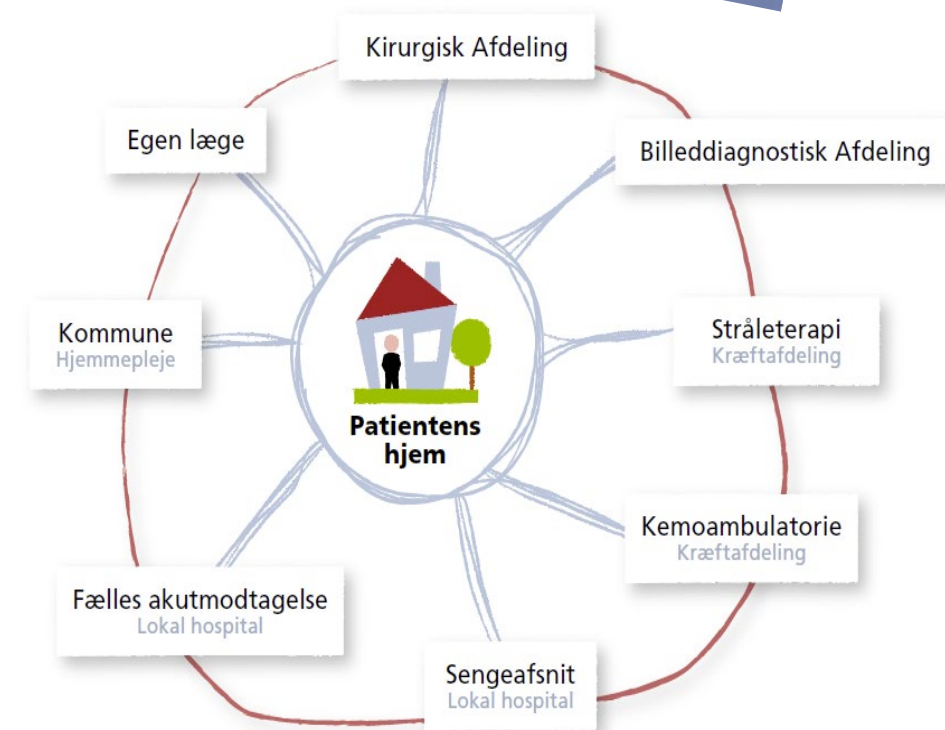
Hvad driver medarbejdere?



Hvad kan ledere gøre internt?

# FORMÅL MED LEOS

- Hvordan kan vi forbedre og fastholde et fælles ledet sundhedsvæsen de kommende år?
  - Den fortsatte organisatoriske specialisering og centralisering gør, at vi – og borgene – bliver afhængige af velfungerende koordination og fælles, tværgående løsninger
- Det er en ledelsesopgave at arbejde ud over egen afdeling med fokus på fælles opgaveløsning
  - Tværgående forløb og multisygdomme
  - Vi skal lede med fokus på at skabe værdi for borgene og ikke længere kun være fokuseret på 'vores eget' – men det er svært!



# FORMÅL MED LEOS

---

## To formål

1. At de tværgående ledelsesteams lykkes endnu bedre med at løse den fælles opgave
  - Give viden om ledelsesopgaven på tværs
  - Anledninger til at reflektere individuelt og sammen ift. den fælles tværgående ledelsesopgave
  - Træne deres ledelsespraksis i retning af det tværgående
2. Forskningsmæssigt at afdekke, hvilke ledelsesadfærd/handlinger, der styrker samarbejde og ledelse på tværs



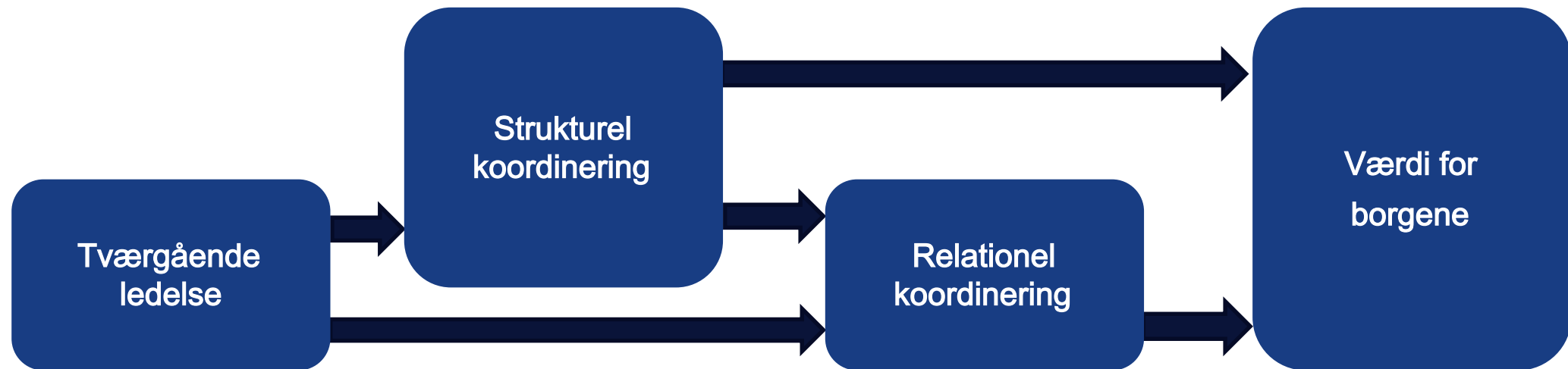
# HVAD INDEBAR TRÆNINGSFORLØBET?

---

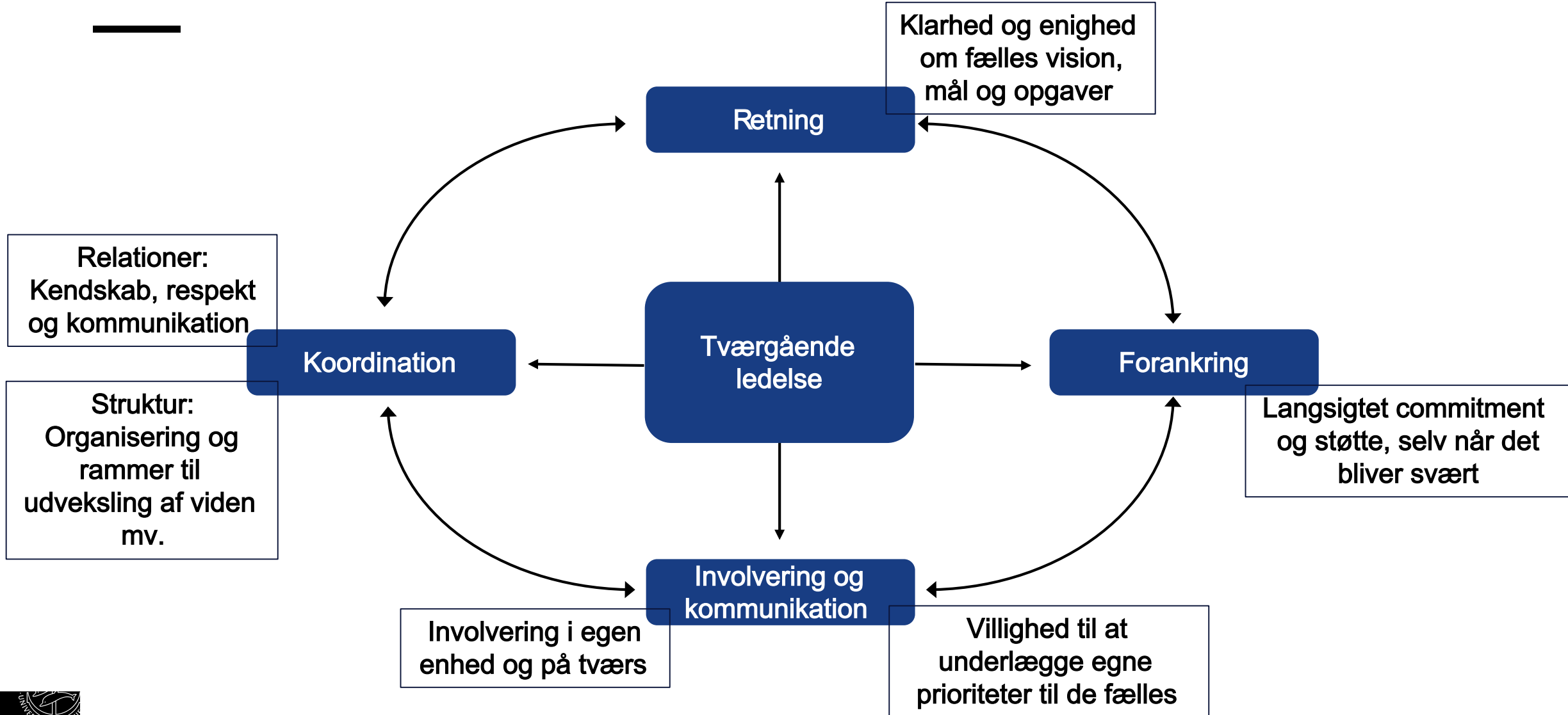


# HVAD INDEBAR TRÆNINGSFORLØBET?

---



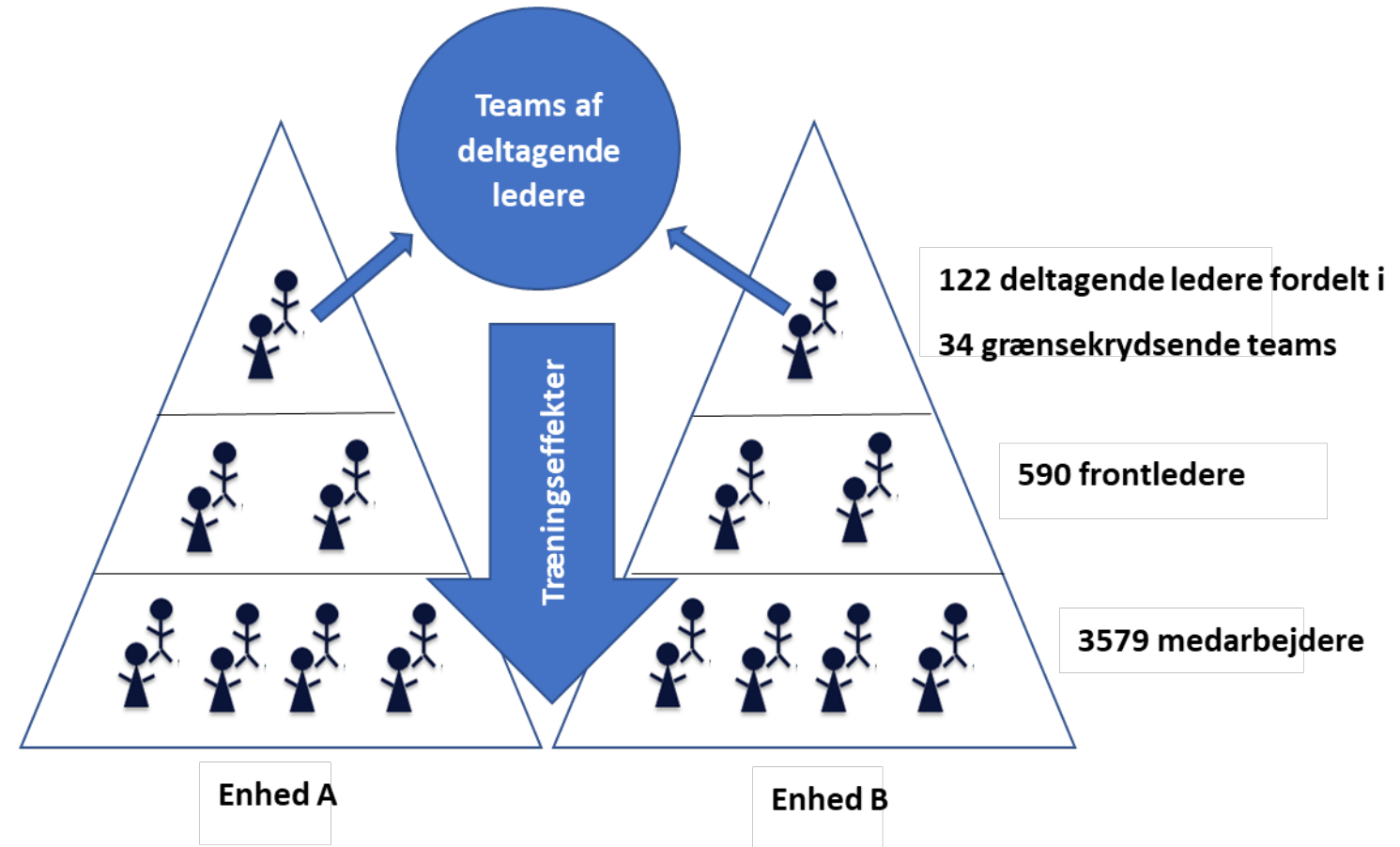
# HVAD INDEBAR TRÆNINGSFORLØBET?



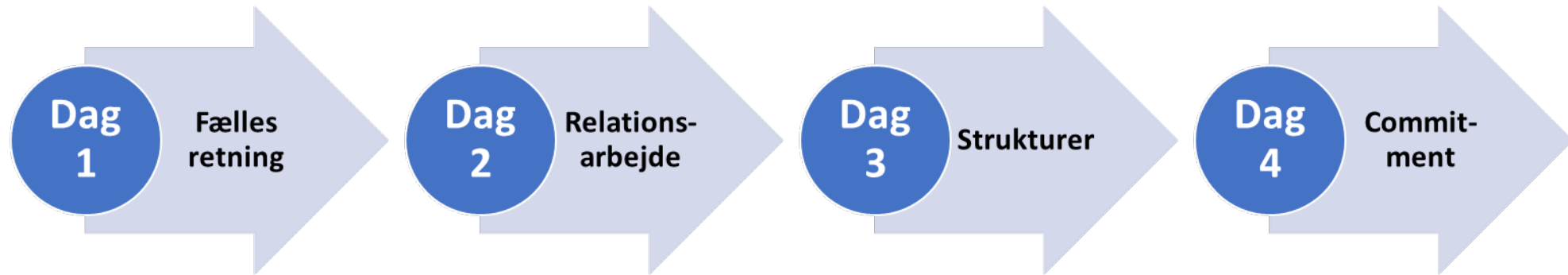


# HVAD INDEBAR TRÆNINGSFORLØBET?

- **Deltagere:** Ledere teams fra samarbejdende enheder
  - Hospitalafdelinger, psykiatri og kommunal sundhedspleje
- **Metode:** Randomiseret eksperiment med indsats- og kontrolgruppe
  - Indsatsgruppen træning i 2019 (kontrol i 2020)
  - Måling af outcomes før og efter træningen for at sammenligne



# HVAD INDEBAR TRÆNINGSFORLØBET?



0 måneder

10 måneder

## Effekter på?

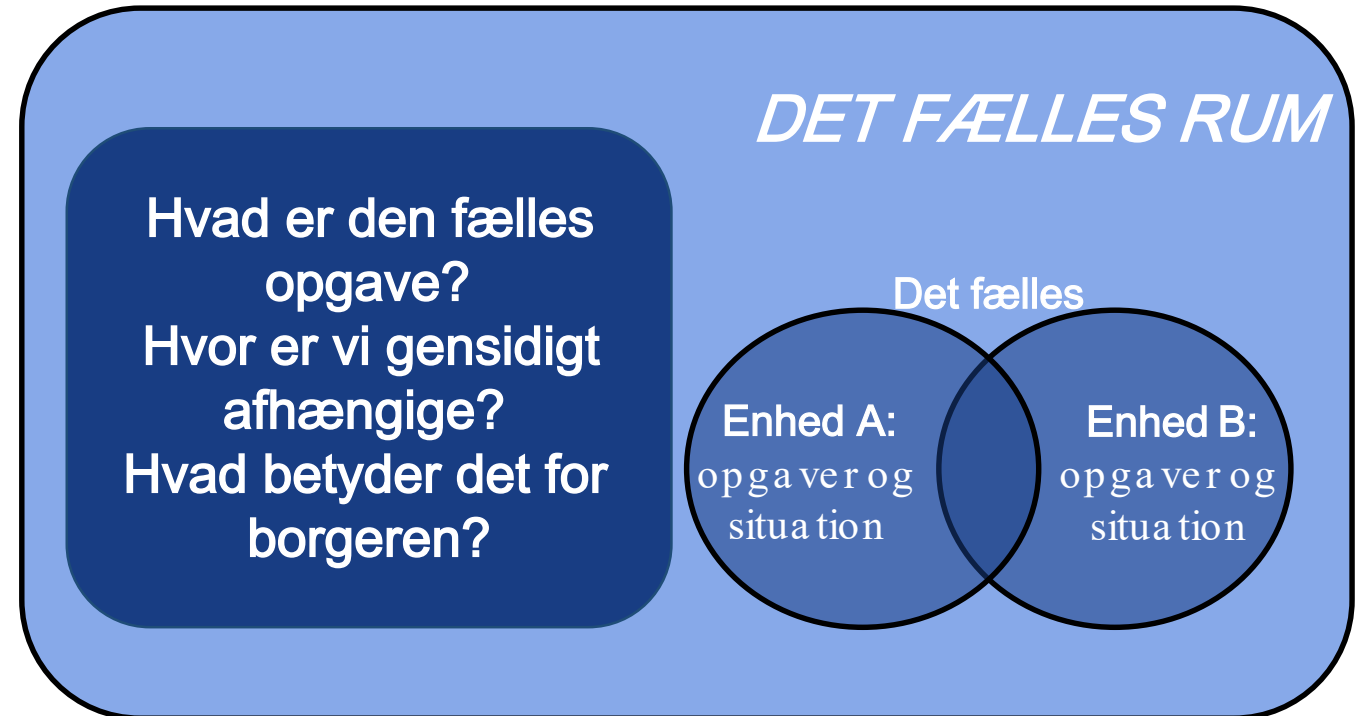
- Opfattelsen af relationel koordination, strukturel koordination og samarbejdet generelle kvalitet blandt deltagende ledere, frontledere og medarbejdere

# HVAD INDEBAR TRÆNINGSFORLØBET?

## FÆLLES RETNING

Hav en samtale om

- **Fælles opgave:** Hvad er vores (vigtigste) fælles opgave?
- **Fælles situationsbillede:** Hvad er situationen nu? Hvor lykkes vi? Hvad er de største udfordringer?
- **Fælles retning og strategi:** Hvad vil vi sammen, når vi sætter det lange lys på?



# HVAD INDEBAR TRÆNINGSFORLØBET?

## KOORDINATION

### Overvej sammen

- **Struktur:** Har vi styr på rammerne for og organisationen af vores fælles arbejde?
- **Relationer:** Hvorve lfungerende er vores kommunikation? Respekterer vi hinanden? De ler vi viden, som vi skal?

Strukturel  
koordinering

Relationel  
koordinering

# HVAD INDEBAR TRÆNINGSFORLØBET?

## STRUKTUREL KOORDINATION

Redskab	Funktion
Fæ lles uddannelse med fokus på samarbejde	Fæ lles viden og begreber
Re latione lt job design	Kla re roller med fleksible græ nser
Be lønning og a nerkendelse for fæ lles indsats	Ret ter fokus mod fæ lles mål og opgaver
Fæ lles konflikthå ndtering	Be va re re lationer, undgå langvarig ue nighed
Græ nsekrydsende funktioner	Ansatte med opgaver i flere a fdelinger eller koordination a f andres arbejde
Fæ lles møder	Udve ksling a f information og ideer
Fæ lles områ der	Støt te a nsigt-til-a nsigt kommunikation
De lte arbejdsbeskrivelser	Synlighed om processer og a fhæ ngigheder
Fæ lles informationssystemer	Fæ lles information og viden
Re latione l lede lse	Fokus på at støtte tvæ rgående re lationer





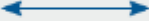





# HVAD INDEBAR TRÆNINGSFORLØBET?

## STRUKTUREL KOORDINATION

### Justerbare strukturelle koordinationsmekanismer

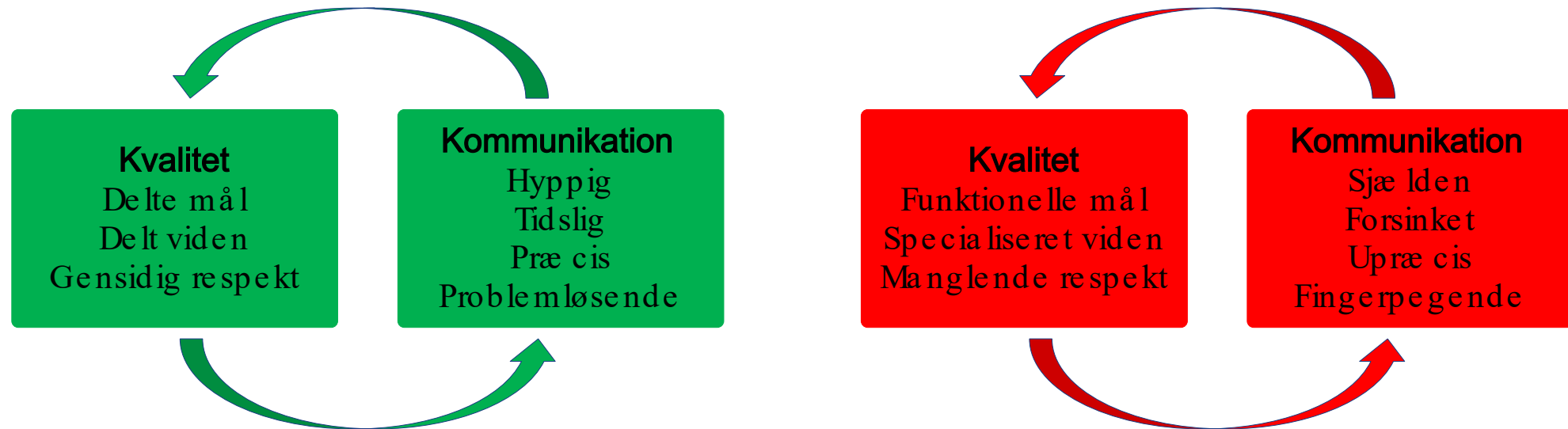
- Hvad er effektive koordinationsmekanismer for konkrete gensidigt afhængige opgaveløsninger?

Tabel 2. Organisations- og koordineringsformernes justerbare dimensioner

Organiserings- og koordineringsform	Justerbare dimensioner		
<b>Nærhed</b> – hvordan mødes man for at løse fælles opgaver?	<b>Fysisk</b> Ansigt til ansigt		<b>IT-understøttet</b> Telefoni, mail, EPJ m.v.
	<b>Fast mødested</b> I et lokale, foran tavle el.lign.		<b>I forbifarten</b> På gangen/omkring patienten
<b>Roller</b> – hvem gør hvad?	<b>Defineret på forhånd</b> Tydeligt beskrevet		<b>Defineres i arbejdssituationen</b> Fordeles eksplicit/implicit
	<b>Komplementære</b> Ligger fast og passer sammen		<b>Flydende</b> Ændres når påkrævet
<b>Fælles rutiner</b> – hvordan understøttes de fælles opgaveløsninger?	<b>Defineret på forhånd</b> Opgaveløsninger skrevet ned		<b>Opstået over tid</b> Gør som vi plejer
	<b>Fravige</b> Behovet vurderes i situationen		<b>Følge</b> Gør som aftalt på forhånd
<b>Genstande</b> – hvordan formidles fælles information?	<b>Analogt</b> Noter, skilte, whiteboards mv.		<b>Digitalt</b> Elektroniske skærme mv.
	<b>Stabilt</b> Nyttig uafhængig af tid og sted		<b>Dynamisk</b> Justeres løbende
<b>Regler og planer</b> – hvordan understøttes de fælles opgaveløsninger?	<b>Understøttende</b> Angiver løsning – kan tilpasses		<b>Obligatorisk</b> Skal følges
	<b>Definerende</b> Angiver rigtig handlemåde		<b>Professionelt skøn</b> Handlemåde afhænger af skøn

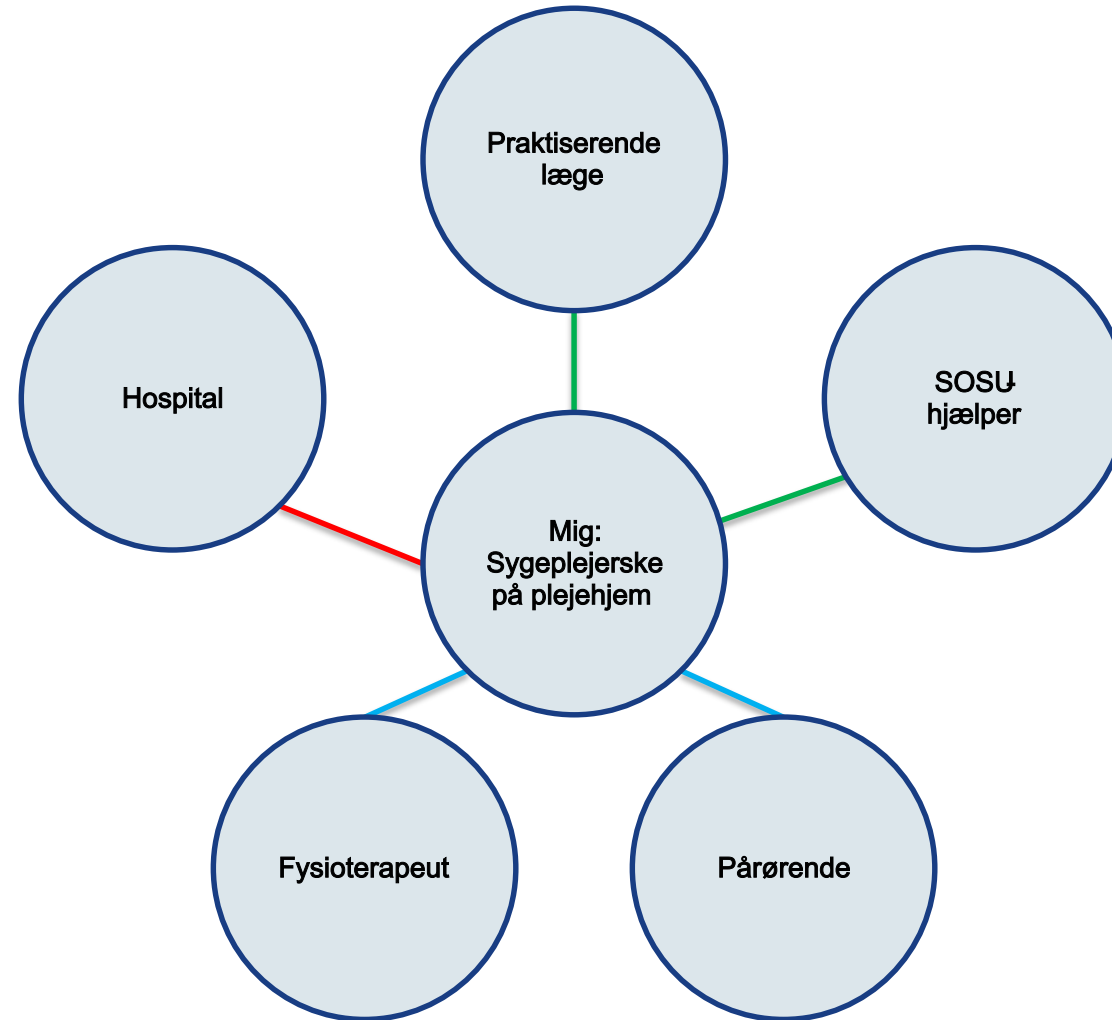
# HVAD INDEBAR TRÆNINGSFORLØBET?

## RELATIONEL KOORDINATION



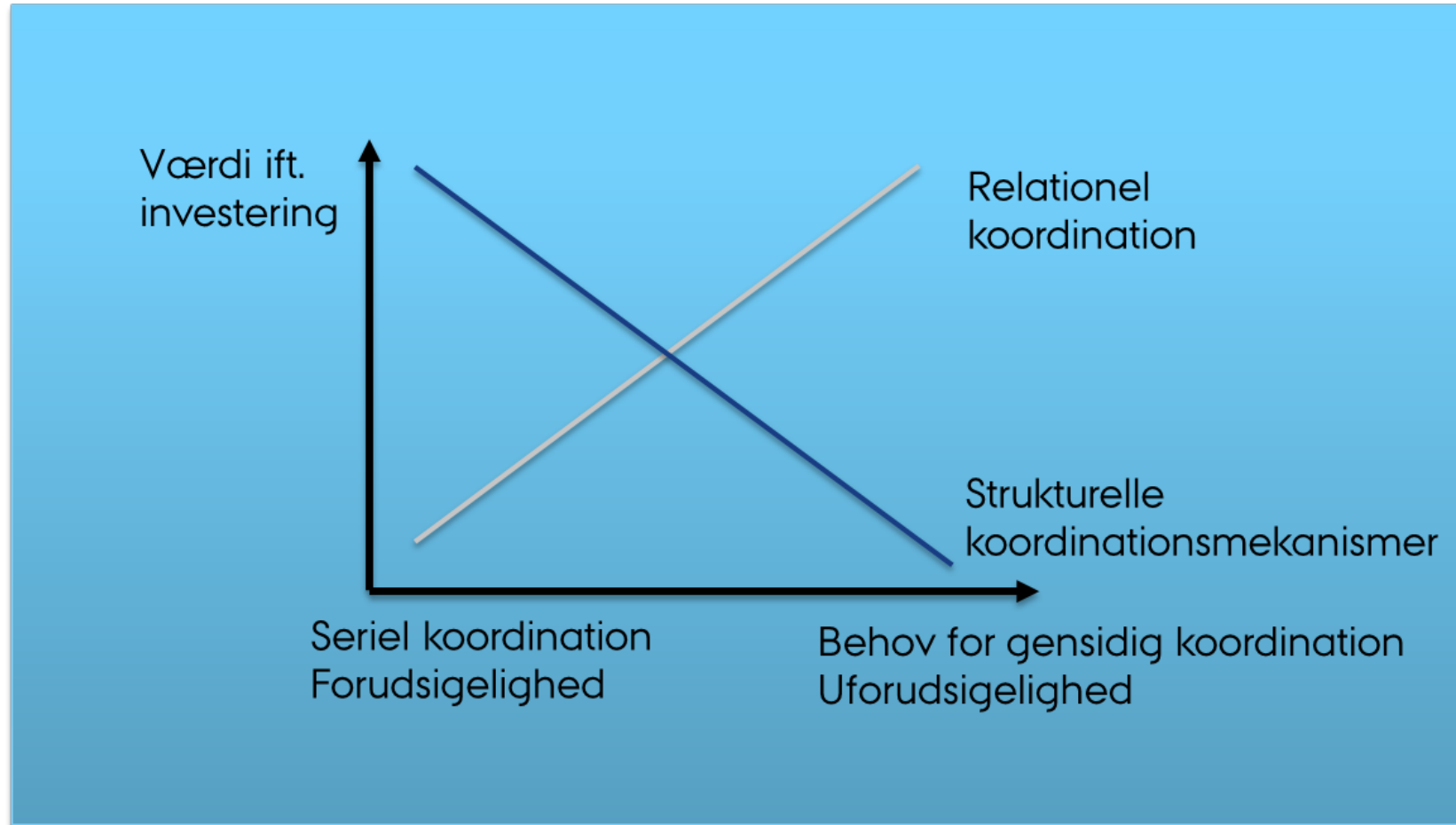
# HVAD INDEBAR TRÆNINGSFORLØBET?

---





# HVAD INDEBAR TRÆNINGSFORLØBET?



# HVAD INDEBAR TRÆNINGSFORLØBET?

## FORANKRING OG COMMITMENT

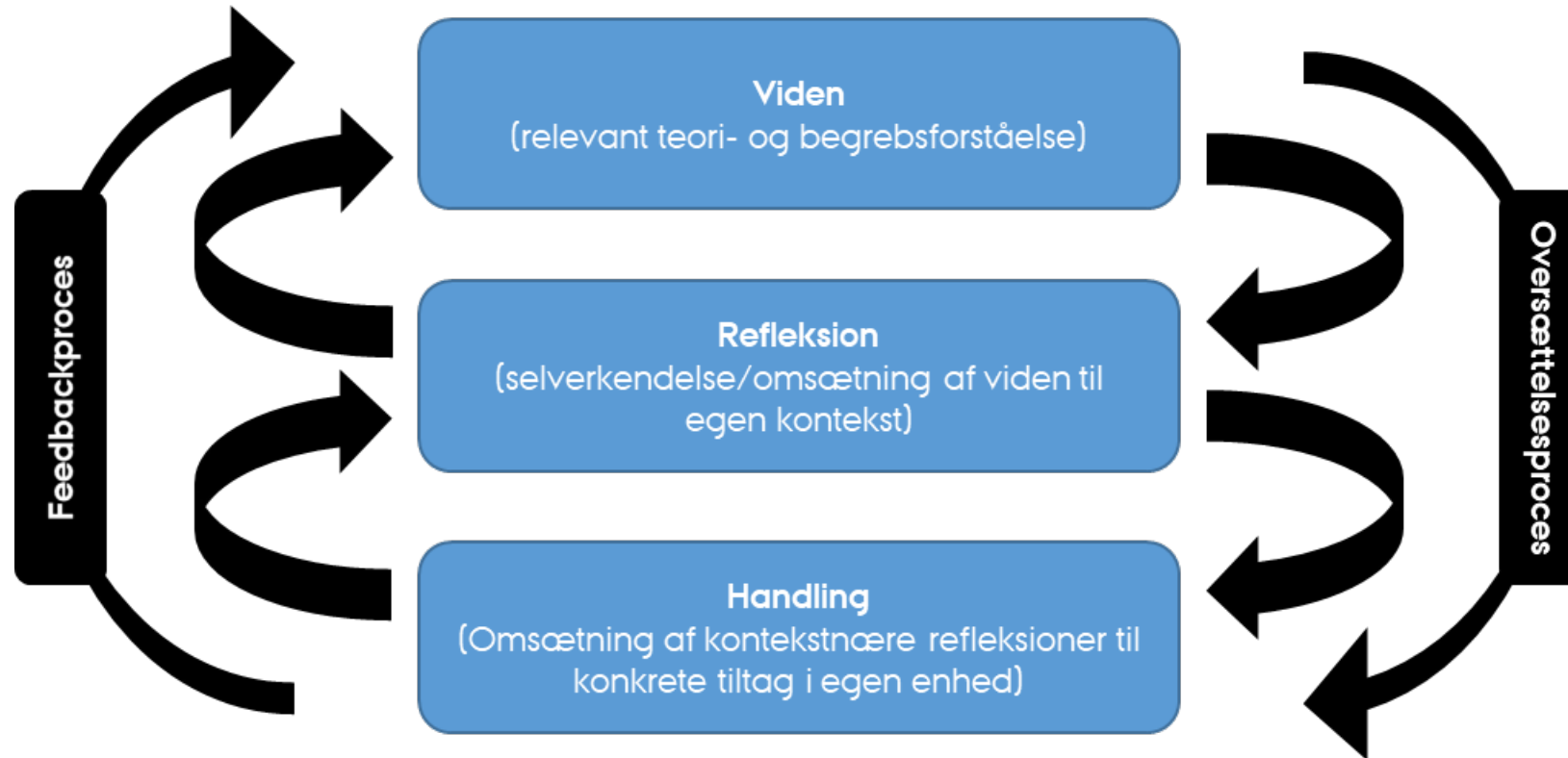
### Hav en samtale om

- **Økonomi:** Hvordan er vi afhængige af finansiering?
- **Jura:** Hvad er lovgrundlaget på vores område? Er der konflikt?
- **Projekter:** Hvordan kan vi bryde opgaven op i mindre dele?
- **Medarbejderinvolvering:** Hvilken rolle spiller vores medarbejdere?
  - Gør tydeligt 'derhjemme', hvad der er på spil



Forsøg at indlejre det fælles i de opgaver, I allerede løser!

# HVAD INDEBAR TRÆNINGSFORLØBET?



# HVAD VAR EFFEKTERNE?

---

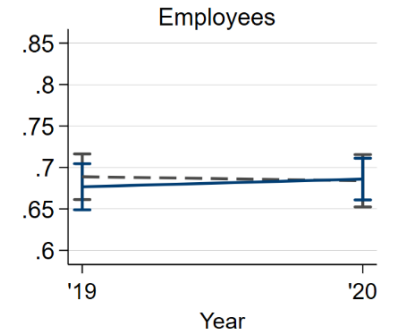
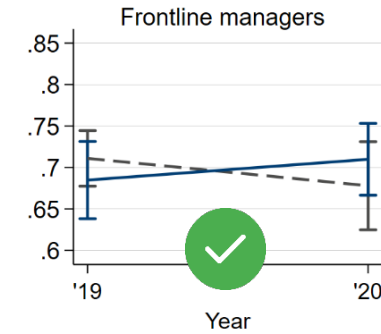
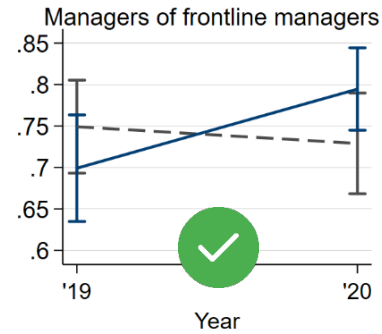


# EFFEKTERNE?

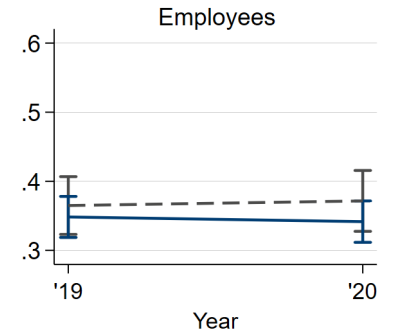
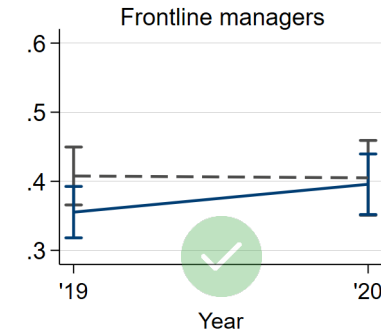
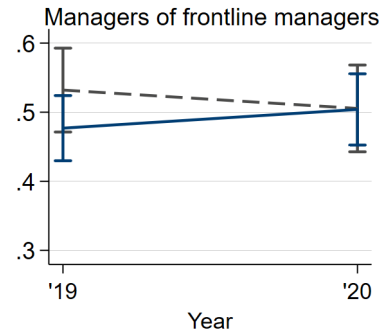
## Spørgeskemaundersøgelsen

- Positive effekter for deltagende ledere og deres frontledere
- Ingen effekter blandt medarbejderne

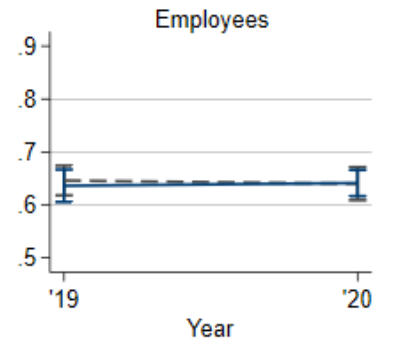
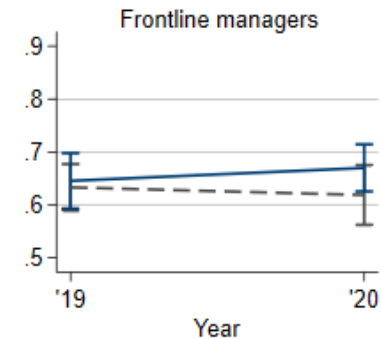
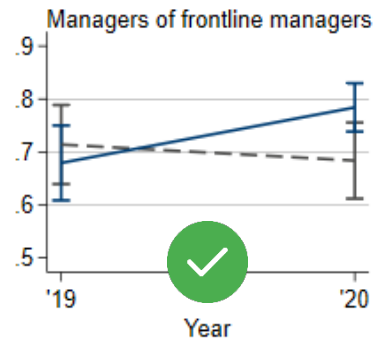
Relationel  
koordinering



Strukturel  
koordinering



Samarbejds  
kvalitet



# HVAD VAR EFFEKTERNE?

---

Vi gennemførte også 33 interviews



# HVAD VAR EFFEKTERNE?

## Relationer og formelle aftaler

- Flere oplevede, at når relationerne blev styrket og kendskabet til hinanden blev bedre, så muliggjorde det bedre strukturel koordinering

*"Aftaler er nødvendige, men det relationelle skal forhindre, at man slår hinanden i hovedet med aftalerne og i stedet kun bruger dem til at spørge hinanden "hvad var det egentlig, vi blev enige om her?" Sådan synes jeg egentlig, jeg vil beskrive den balance mellem de to."*

*"Det har ikke været arbejdet med forløbsbeskrivelser, instrukser osv., der har gjort forskellen, men det, vi har arbejdet allermest med, er at ændre kulturen, ændre måden at opfatte hinanden på og måder, vi taler om hinanden."*

# HVAD VAR EFFEKTERNE?

## Udvikling af tværgående kultur og mindset

- LEOS understøttede relationsdannelsen, udarbejdelsen af konkrete projekter, at frontledere og medarbejdere kom "på banen" og at kommunikationen blev mere flydende

*"Det med ikke at være så nervøs, når man rækker ud og vil have en dialog med nogen om samarbejde. At det ikke er farligt hverken at bede om samarbejdet eller tage nogle emner op og diskutere. Og ja, det kan godt være, at vi ser forskelligt på tingene. Det kan godt være, at vi ikke får vores vilje, men til gengæld kan vi få luftet og sætte nogle spirer i gang."*

*"Der er sket en kulturændring, der handler om, at der har været et billede af den anden afdeling som fjenden til et billede som samarbejdspartner. Og jeg kan ikke sige hvorfor, at det er ændret, men noget af det er i hvert fald indstillingen og måden at mødes på. Og det er blevet startet i processen med afdelingsledelsen og så arbejdet nedefter, selvom der er en del udskiftning af personale."*



# HVAD VAR EFFEKTERNE?

## Læring om ledelse af organisatorisk sammenhæng

- Tid er ikke noget, du får – det er noget, du tager!
- Øget fokus på at være aktiv i ledelsen af det tværgående samarbejde – gående fra ad hoc-tilgang til overordnet fælles retning
- Dygtighed i forhold til at række ud, være nysgerrig og holde fokus på det fælles mål

*"Det at sparringsmøderne er kalendersat, og at der kommer en facilitator. At mødes via LEOS projektet, og at facilitatoren har været der i forhold til, hvor langt vi er ...og holdt lidt fast i nogle af tingene, der er sat i værk."*

*"Det viste sig, at vi mange gange har de samme udfordringer, og vi prøver allesammen at skubbe til hinanden for at løse de udfordringer, i stedet for, hvis vi nu samledes og løste dem i fællesskab."*

# HVAD VAR EFFEKTERNE?

---

1

..træningen har været en succes – især for deltagerne

2

..frontlederne har oplevet positive forandringer

3

..at medarbejderne ikke har oplevet en forbedring

**Samlet historie:** når arbejdsopgaver kræver fælles input → behov for aktiv og progressiv synkronisering af ledere fra enkelte afdelinger og organisationer

# OKAY....

---

## Vi har et godt udgangspunkt

- Tværgående ledelse indebærer fokus på fælles retning, koordinering og commitment
- Relationel og strukturel koordinering er centrale værktøjer til at overveje og forbedre status quo

## Men er vi så i mål, hvis vi har haft fat i vores lederkollega fra en anden afdeling?

- Ledelse skal *opfattes* for at have en effekt –og det er en selvstændig problemstilling: hvordan får vi overbevist medarbejderne?

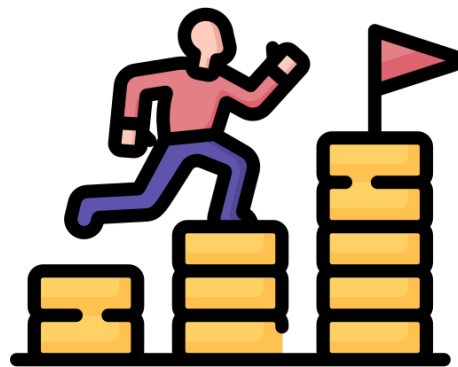


# TRE CENTRALE SPØRGSMÅL

---



Hvordan forstår medarbejdere tværgående samarbejde?



Hvad driver medarbejdere?

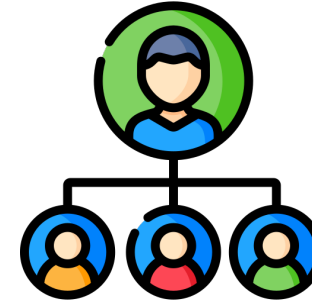


Hvad kan ledere gøre internt?

# HVORDAN FORSTÅR MEDARBEJDERE SAMARBEJDE?

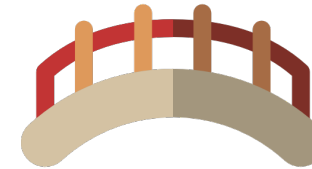
Intuitivt kan vi forvente , at de finder det...

- ..overvældende og svært
- ..mindre relevant og centralt
- ..konfliktende og usikkert
- **Fra forskningen** ved vi, at medarbejdere har forskellige opfattelser af, hvordan tværgående samarbejde fungerer – og hvordan det bør fungere
  - Og det har konsekvenser for, hvordan det kan og skal lades!



## Opfattelse 1:

“Hierarkiet betyder for meget!  
Lad os starte småt, bidrag aktivt og løbende tilpasse for at øge præcisionen.”



## Opfattelse 2:

“Der er store kulturforskelle! Vi har brug for kollektivt ejerskab og ‘champions’, der kan bidrage til at koordinere.”



## Opfattelse 3:

”Det er ‘kejserens nye klæder’!  
Der mangler legitimitet og der tales for meget politik. Lad os bidrage fra start til slut.”

# HVORDAN FORSTÅR MEDARBEJDERE SAMARBEJDE?

## De tre opfattelser

- Pas på: rigid central styring, politisk spil, tomme ord, navlebeskuelse og kulturelle forskelle
- Husk: inddrag medarbejdere, sæt fri, ansvarsdeling, at prioritere ”champions”, vidensdeling og netværk
  - **Interessant fund:** der er variation inden for samme organisation - medarbejdere, der deler samme udgangspunkt (funktion, leder, mv.), kan have forskellige forståelser af, hvad tværgående samarbejde er – og bør være



# HVAD DRIVER MEDARBEJDERE?

Medarbejdere opfatter samarbejde forskelligt og efterspørger eksempelvis mindre hierarki, mere medbestemmelse og flere oprigtige intentioner

Et opfølgende spørgsmål er: Hvad driver medarbejderne til at samarbejde?

- Samarbejde er flerdimensionelt
- Samarbejde er svært og krævende
  - → "tiltro til egne samarbejdsevner" i fokus



# HVAD DRIVER MEDARBEJDERE?



”Jeg har tiltro til, at jeg...” (i mødet med ”andre”)



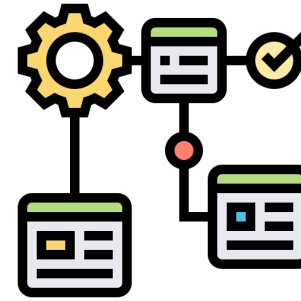
## Initiativtagen

- kan tage initiativ
- kan engagere mig aktivt
- kan komme på kreative løsninger



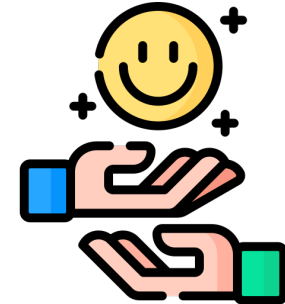
## Relationer

- kan forstå deres perspektiv
- kan indgå kompromisser
- kan opbygge gensidig respekt



## Strukturer

- kan overkomme strukturelle og organisatoriske grænser
- kan varetage grænsekrydsende funktioner



## Værdiskabelse

- kan løse komplekse opgaver bedre
- kan tilbyde bedre service
- kan øge effektiviteten



# HVAD KAN LEDERE GØRE INTERNT?

## Kommunikation er central!

- Studie af kommunale ergoterapeuter  
→ hvad betyder ledelse så faktisk for medarbejdernes engagement i et tværgående initiativ?
- Surveyeksperiment
  - To grupper: høj og lav tværgående ledelse
  - Tværgående initiativ: bidrag til fem møder i en topersoners arbejdsgruppe



# HVAD KAN LEDERE GØRE INTERNT?

## Manuskript 1: Høj tværgående ledelse

Vores arbejde i arbejdsgruppen har en **klar vision**. Vi vil skabe et **sammenhængende** velfærdssamfund, hvor der tages hånd om de **grundlæggende udfordringer**, som borgere i genoptræning står overfor. Vi vil **bygge bro** på tværs af administrationer, og sikre at **ingen efterlades mellem to stole**.

Jeg har sikret mig, at du og sygeplejersken både har **strukturelle redskaber** til rådighed, såsom fælles informationssystemer, og at I får mulighed for at **lære hinanden bedre at kende** gennem indledende teambuilding. Det skal understøtte, at I kan opbygge **tillidsfulde relationer og god kommunikation**.

Vi har sikret, at de **nødvendige ressourcer** bliver afsat til arbejdsgruppen. Vi tror meget på det her, og jeg er selv meget **engageret** i at få det til lykke.

## Manuskript 2: Lav tværgående ledelse

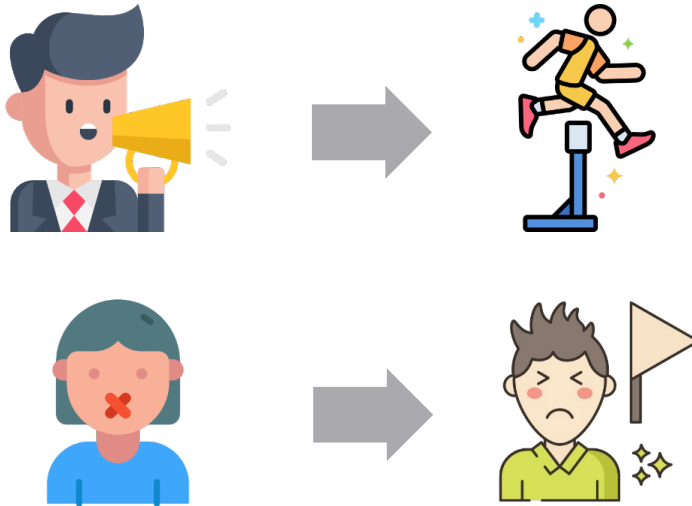
Genoptræning er **centralt for mange borgere** i den arbejdsdygtige alder, der af forskellige årsager kan **være "sat på sidelinjen"** i en rum tid.

Det har været **svært at skaffe ressourcer** til teamet, da fokus i mange organisationer er på den **decentrale drift og kerneopgaverne**. Det er **svært for mig** som leder at agere i disse rammer, og jeg vil derfor opfordre dig og sygeplejersken til **selv at finde ud af en måde at strukturere arbejdet på**.

Vi tager det **generelt som det kommer** og går ud fra, at det falder på plads på løbende. Jeg har også **andre opgaver at tage mig af** i denne travle tid. Nu må du undskylde mig – jeg skal hjem og holde møde om økonomistyring. Jeg ved ikke, hvornår vi ses, men indtil da regner jeg med, at I selv finder ud af det.

# HVAD KAN LEDERE GØRE INTERNT?

Hvad var effekterne?



## Konkrete resultater:

- Fortsætter 30 procent længere i antallet af møder
- Bruger 25 procent mere tid på at "forberede sig"
- Er mere villige til *rent faktisk* at skrive, hvad de vil præsentere for sygeplejersken

# HVAD KAN LEDERE GØRE INTERNT?

---

## I samme studie studerede vi også troværdighed

- Hvilken effekt har det at afbryde initiativet for lederens troværdighed og medarbejdernes lyst til at engagere sig på sigt?
  - Og har det forskellige effekter afhængigt af, om lederen selv tager ansvar eller bebrejder politikerne for afbrydelsen?

## Hvad viste studiet?

- Det er bekosteligt for troværdigheden og medarbejdernes fortsatte engagement
  - Især at argumentere for "hvorfor"
  - Især, hvis man **først** har udvist højt værgående ledelse (sml. med lav)



# TILSLUT: TAG FEM SEKUNDER I...?

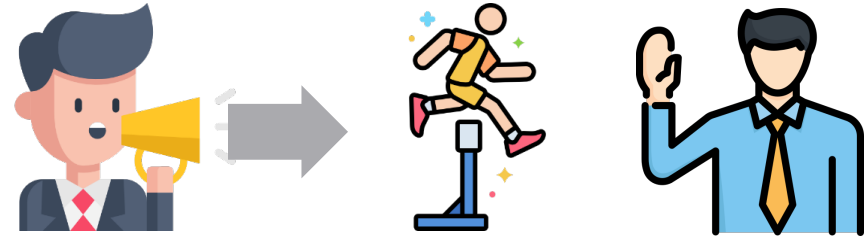
..retning, koordinering og commitment?



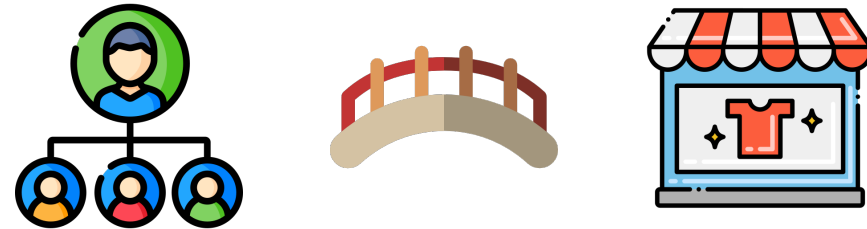
..mulighed for at 'øve jer' sammen?



..kommunikationen og troværdigheden i orden?



..forståelse for medarbejdernes forståelser?



..superhelte gående? Og de rigtige steder?



# TAK FOR JERES OPMÆRKSOMHED!

---

Jeg kan fanges på [abg@ps.au.dk](mailto:abg@ps.au.dk), hvis I har spørgsmål eller vil vide mere om min forskning!





INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB  
AARHUS UNIVERSITET