

Sammenhængs- problemer:

hvordan kan de overvindes?

JACOB TORFING

ROSKILDE UNIVERSITET

Bermuda-trekanten

- ▶ Gigtpatienters udrednings- og behandlingsforløb er lange og karakteriseret ved både at involvere **regioner, kommuner og almen praksis**
- ▶ De **tre siloer** har forskelligt lovgivningsgrundlag, forskellige organisationskulturer og befolkes af forskellige professionsgrupper: **store barrierer** for udviklingen af et tæt patientfokuseret samspil
- ▶ Manglende vidensdeling, koordination og fælles problemløsning gør at vi taler om **Bermuda-trekanten**, hvor patienter oplever mangel på sammenhæng og helhedsorientering og vigtige problemer forsvinder i malstrømmen



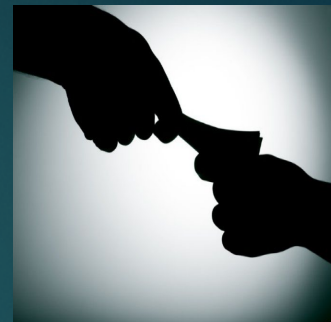
Planen for min oplæg

- ▶ Se nærmere på, **hvordan siloproblemet i den offentlige sektor er opstået**
- ▶ Dernæst forklare **hvorfor siloer er et nødvendigt onde**
- ▶ Til sidst give et bud på **hvordan siloproblemerne kan overvindes**
- ▶ Både problemdiagnosen og løsningsforslagene henviser til de **skiftende styringsparadigmer**, der præger offentlige organisationer
 - ▶ Defineres som mere eller mindre sammenhængende opfattelser af hvordan den offentlige sektor organiseres, styres og ledes



Bureaukratisk arbejdsdeling

- ▶ **I tiden før** indførelse af det bureaukratiske styringsparadigme var den offentlige sektor præget af:
 - ▶ En sammenblanding af politik og administration, korrupsion og nepotisme, faglig inkompetence og vilkårlige afgørelser
- ▶ Der var derfor god grund til at **fejre bureaukratiets fremkomst** som gav os:
 - ▶ En adskillelse af politik og administrationen, regelfølge, meritokratisk ansættelse, hierarkisk styring og administrativ specialisering
 - ▶ Sidstnævnte skabte vore dages siloer men rummede en stor specialiseringsgevinst



Professionsstyret forstærker siloerne

- ▶ I lande som Danmark kombineres bureaukratiet med indførelse af professionsstyre
- ▶ Defineres som en stiltiende aftale om at professionerne får en høj grad af autonomi mod at bruge deres faglighed på at levere velfærdsløsninger af høj kvalitet
- ▶ Den lokale styring finder sted inden for en ramme af central styring: professionsvælde vs. Djøfisering
- ▶ Professionsstyret forstærker siloerne og skaber nye professions-siloer inden for de organisatoriske siloer



NPM hamrer søm i

- ▶ **NPM kritiserede:**
 - ▶ **Bureaukratiet** for at fokusere for meget på regelfølge og for lidt på resultater
 - ▶ **Professionsstyret** for at overse de fagprofessionelles egennyttmaksimering
- ▶ Problemerne kan i flg. NPM løses vha. **konkurrenceudsættelse** og mere **professionel ledelse** baseret på performance management
- ▶ Siloerne udstyres dermed med hver deres **resultatmål**, som lederen skal indfri gennem anvendelse af sit budget og personale
- ▶ **Samarbejde** bliver en uhørt luksus, da andre organisationer forfølger helt andre mål



Man hører ofte....

- ▶ Vi skal **nedbryde og eliminere siloerne** i den offentlige sektor
- ▶ Men det er ikke hensigtsmæssigt da de både giver en **specialiseringsgevinst** og **understøtter problemløsning og innovation**
- ▶ **Alternativt skal vi:**
 - ▶ **Bore huller i siloerne** så de åbnes op for gensidig kommunikation og tværgående samarbejde
 - ▶ **Bygge broer mellem dem** så der skabes mere vidensdeling, koordination og fælles problemløsning



NPG: etabler tværgående netværk

- ▶ Den tiltagende siloopdeling kan modvirkes gennem etablering af **tværgående netværk**
- ▶ Netværk er en **relativ stabil sammenknytning af gensidigt afhængige aktører**, der samarbejder om at løse fælles opgaver og problemer ved at udveksle og dele ressourcer
- ▶ Netværk er **selvstyrende**, men bør **metastyres** vha. design, rammesætning og faciliterende ledelse, der søger at påvirke netværksprocesserne uden at forfalde til 'command and control'
- ▶ Som samarbejdsarenaer kan tværgående netværk både **øge servicekvaliteten, styringseffektiviteten og innovationskraften**

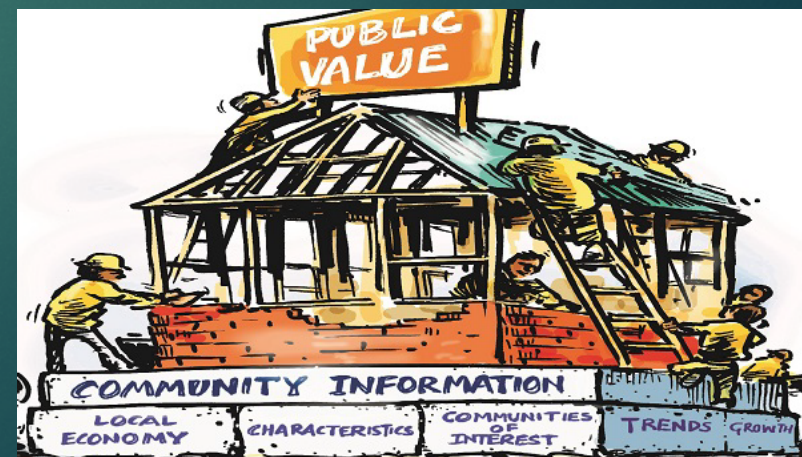
NPG: vi skal lave brobygning

- ▶ Det **øgede fokus på brobygning** skyldes at problemer og opgaver sjældent kan løses af en enkelt organisation af alene
 - ▶ Brobygning motiveres af jagten på **'collaborative advantage'**
- ▶ Brobyggere er **pro-aktive kontakt-skabere**, der søger at sætte et 'dream team' af relevante aktører rundt om vigtige problemer og opgaver mhp. at fremme koordination og fælles problemløsning
- ▶ Brobyggere bidrager til at **'oversætte'** værdier, mål og midler mellem de implicerede organisationer og søger derigennem at skabe fælles pejlemærker
- ▶ Brobyggere skal **understøttes af en kultur**, der gør det let og ligetil at ringe og byde på en kop kaffe



PVM: offentlig værdi som fokuspunkt

- ▶ NPM anklagede det offentlige bureaukrati for at være en blodsugende igle, der **bortødsler værdi skabt i den private sektor**
- ▶ Mark Moore gik i rette med NPM idet han argumenterede for at den offentlige sektor skaber sin egen distinkte **'public value'**
- ▶ Offentlig værdiskabelse bør være **det fælles udgangspunkt** for netværkssamarbejde og brobygning (boundary objekt)
- ▶ Kræver dog **forhandling af skismaet** mellem 'værdi for målgruppen' og 'værdi for samfundet som helhed'



DEG: digitalisering som støtteben

- ▶ Anbefaler at fragmenterede serviceorganisationer skaber mere **helhedsorienterede indsatser** ved digitalt at koordinere fælles indsatser med udgangspunkt i **real time data**
- ▶ Kræver at **datadeling er et grundlæggende princip** for samarbejdet
- ▶ Data tilvejebringer ikke blot **information** men kan også udgøre et **beslutningsværktøj** og hjælpe til at **vurdere fremskridt**
- ▶ **Datafundering af samarbejdet** kræver afklaring af dataejerskabet, klare data kvalitetsstandarder, oversigtlig data deling og databeskyttelse



Konklusion

- ▶ Byg **formelle netværk** og **uformelle interpersonelle broer**
- ▶ Fokuser på den **fælles problemløsning og værdiskabelse**
- ▶ Skab **gensidig tillid** og adresser årsager til mistillid
- ▶ Brug **fælles data** til at skabe fælles udgangspunkt og til at måle resultatet af fælles indsatser
- ▶ Uddan ledere med **tværkulturel forståelse** og **distribuer lederskabet** mellem kerneaktører i netværket
- ▶ Skab gensidig og bagudrettet **ansvarlighed**