

Ledelse på tværs – hvorfor er det så svært og hvordan lykkes vi sammen?

Mickael Bech



INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET

KRONPRINS FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse



KORT OM MIG SELV

2018, september - : Professor i sundhedsledelse, Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet

2015 – 2018: Direktør for VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd (fusion af KORA & SFI)

2014 – 2015: Institutleder, Institut for Virksomhedsledelse og Økonomi, Syddansk Universitet (SDU)

2012 – 2014: Centerleder, COHERE – Centre of Health Economics Research, SDU

2001 & 2014: Visiting Scholar ved Stanford University, CHP/PCOR

2010 – 2011: Forskningsleder, Sundhedsøkonomi, Institut for Sundhedstjenesteforskning, SDU

2009 – 2015: Professor i sundhedsøkonomi, SDU

2008 – 2009: Afdelingsleder med ansvar for forskning og MTV, Odense Universitetshospital

Forskningsområder: Ledelse, organisering og styring i sundhedsvæsenet, afregningssystemer, økonomiske incitamenter, patientpræferencer, brug af sundhedsydelser, betydning af aldring, spredning og effekten af sundhedsteknologier.



CENTERETS VISION

- Bidrage til en endnu bedre offentlig sektor, ved at
 - *skabe, dele og anvende* forskningsbaseret viden om offentlig ledelse,
 - der gør offentlige organisationer *i stand til at leve op til og udvikle deres målsætninger*, så de derigennem kan lykkes endnu bedre med at
 - skabe *værdi for borgerne og det danske samfund*



INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET

Kongehuset



DAGSORDEN

1. Hvorfor skal vi lykkes i fællesskab? – et eksempel fra sundhedsvæsenet
2. Hvorfor er det så svært? Hvad skal vi lykkes med?
3. Relationel og strukturel koordination
4. Afsluttende anbefalinger

LEDELSE AF TVÆRGÅENDE OPGAVELØSNING

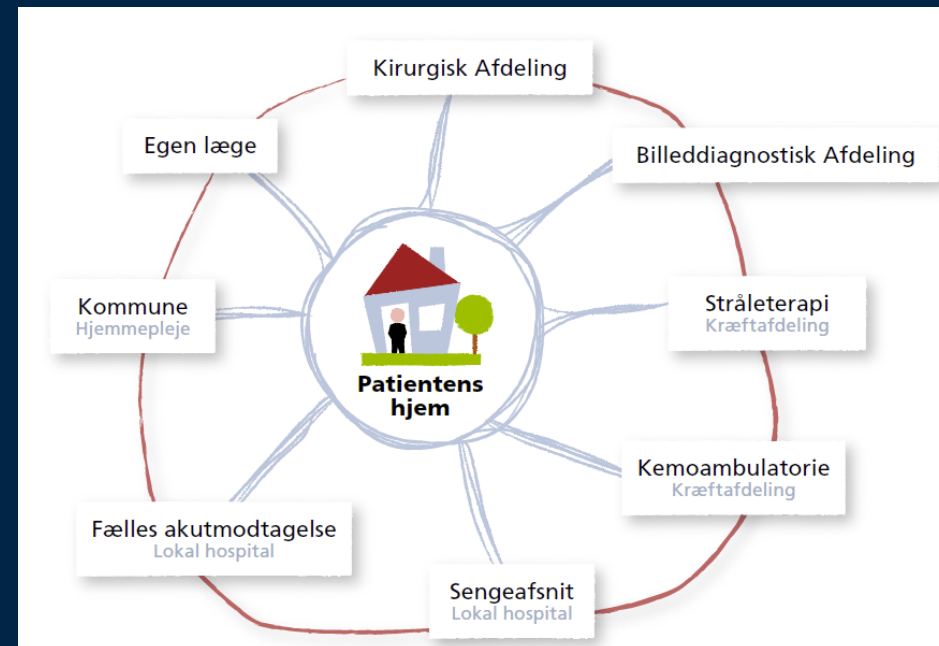
- Samarbejde mellem Region Midtjylland (RM) og Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, AU
- Et lodtrækningsforsøg med 70 afdelinger og kommunale enheder – tidsforskud randomiseret
- Udvikling af ledelsesteams på tværs af afdelinger - fokus på relationsdannelse og fælles mål
- Coachingforløb og træning foretages af RM og AU
- Dataindsamling og analyse foretages af AU
- Projektledere: Karen Ingerslev, RM & Christian Bøtcher Jacobsen, AU



Sundhedsvæsenet – krav til bedre sammenhæng

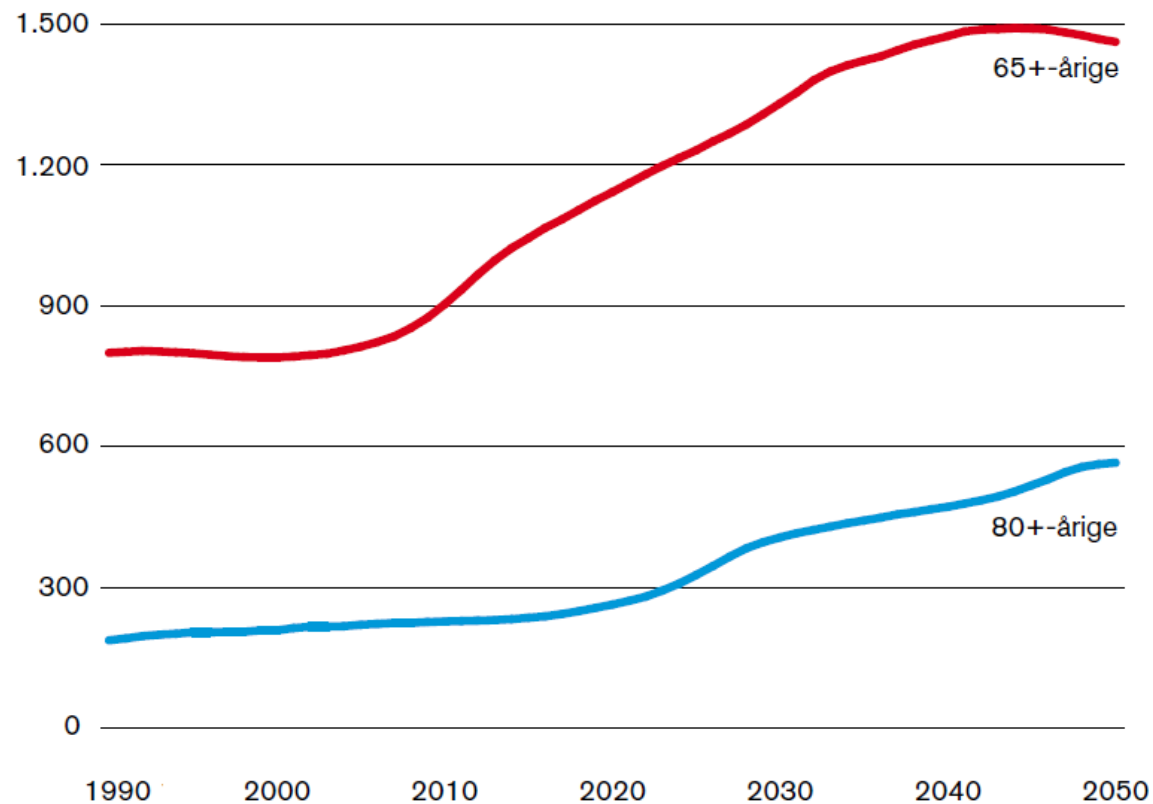
Sundhedsvæsenets økonomi er
under pres!

Ligger løsningen i større
sammenhæng?



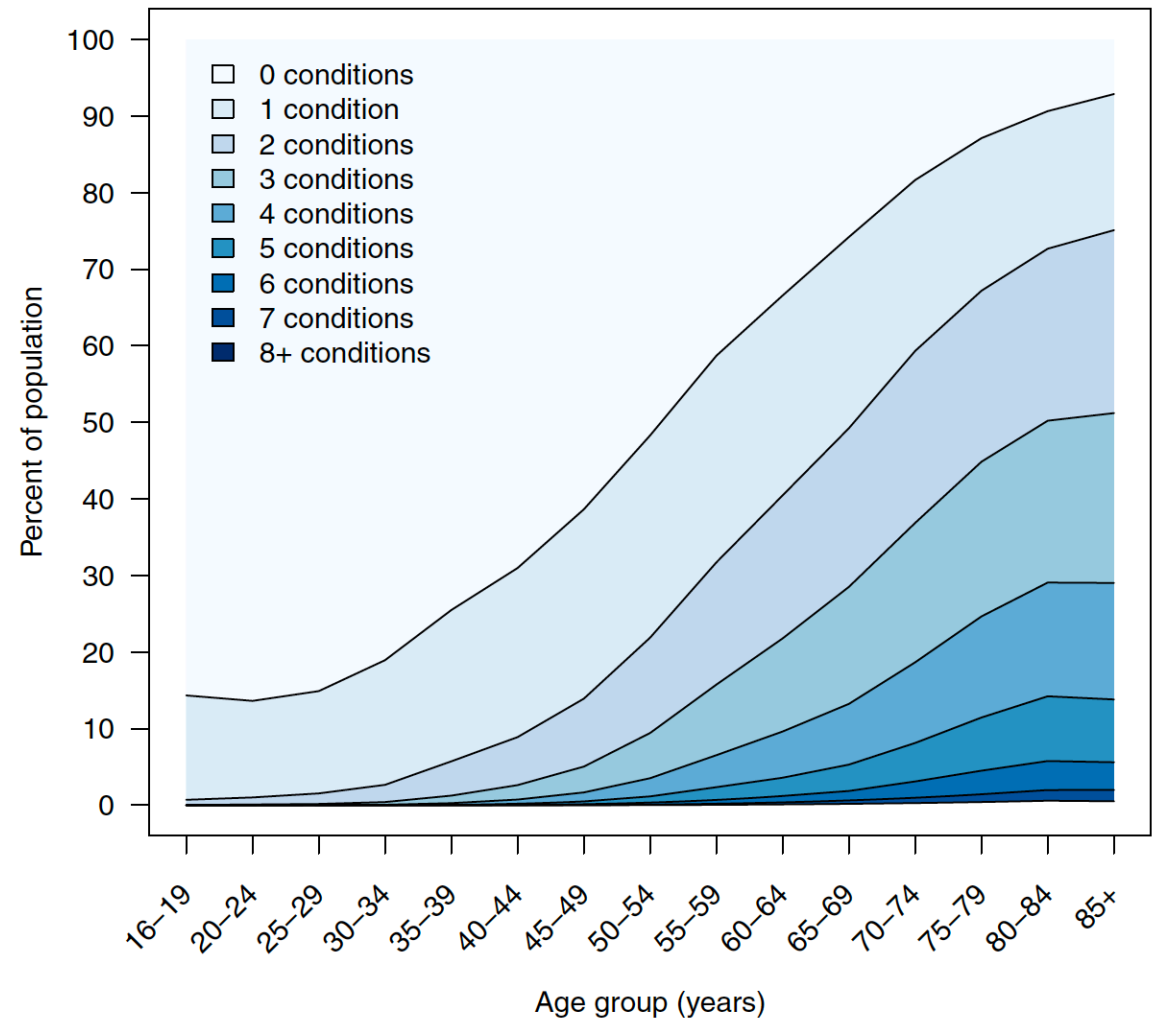
STIGNING I GRUPPEN AF 80+ ÅRIGE

Figur 5.1. Antal personer hhv. 65+ år og 80+ år, 1990-2050.



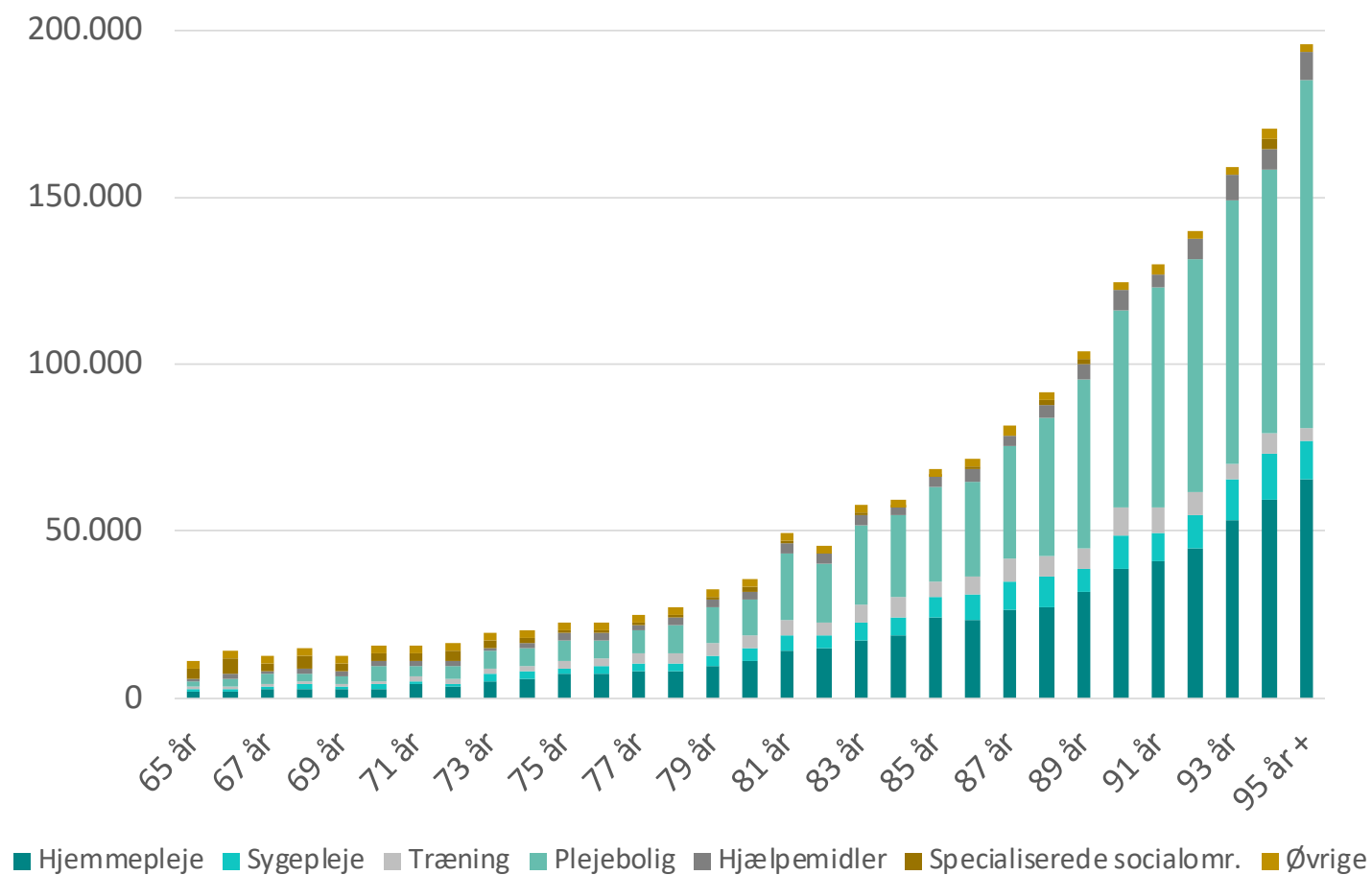
Kilde: Danmarks Statistik.

MULTISYGDOM STIGER MED ALDEREN



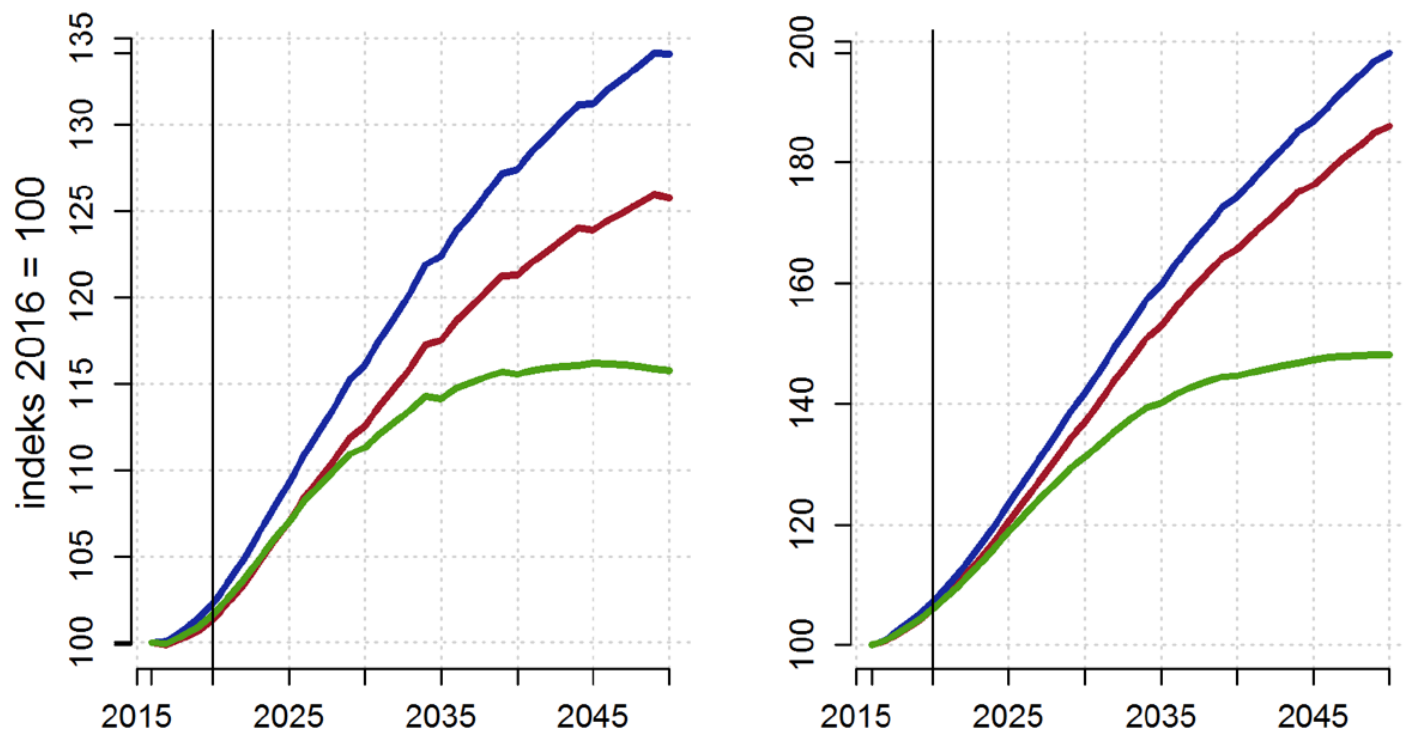
SCHIØTZ, M. L., et al. (2017) Social disparities in the prevalence of multimorbidity – A register-based population study. BMC Public Health, 17 (1), 422.

UDGIFTER TIL VELFÆRD STIGER VOLDSOMT FOR ÆLDRE PÅ +80 ÅR



UDGIFTSBEHOV PGA. DEMOGRAFISK PRES

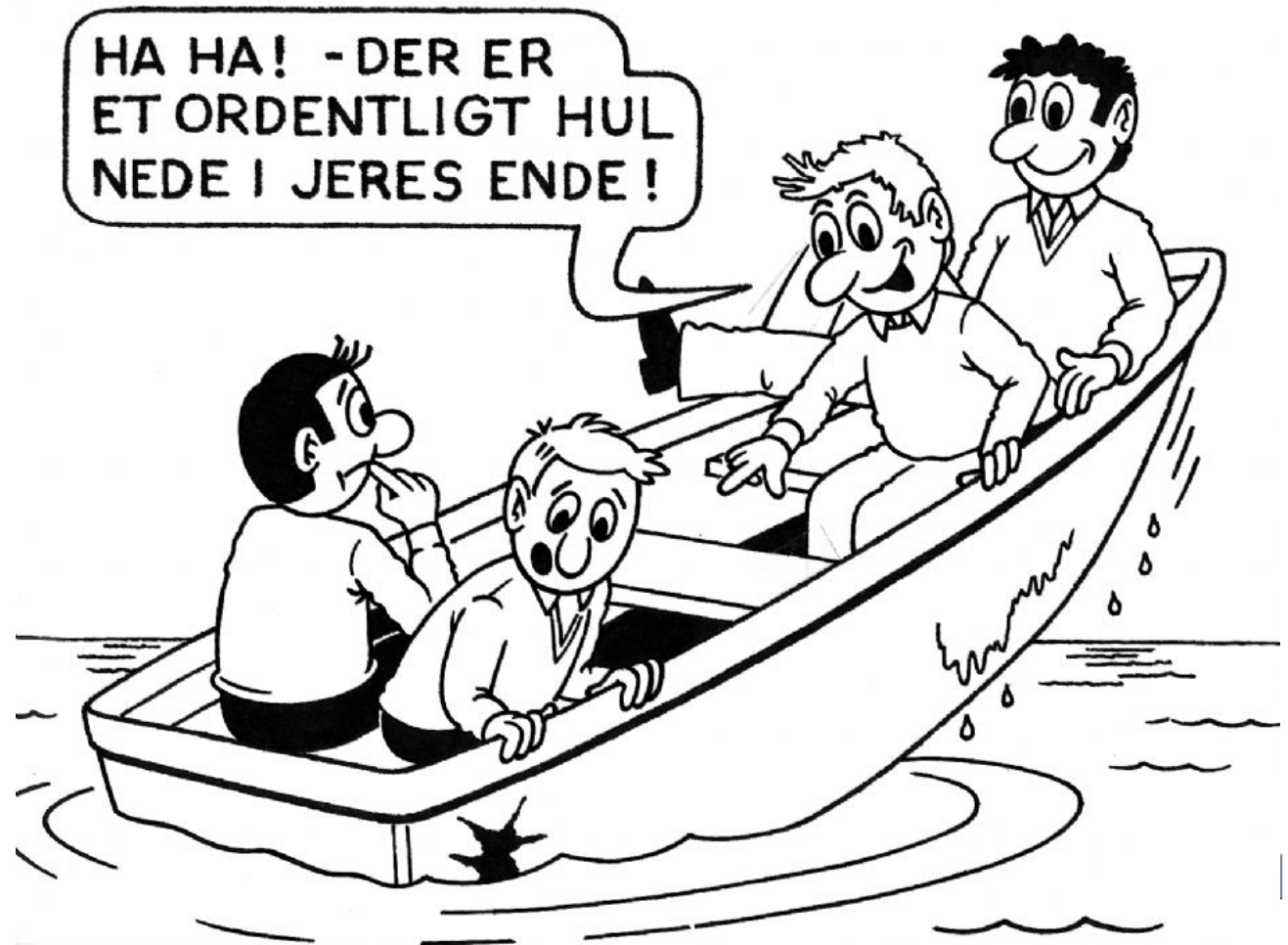
Figur 6. Demografisk effekters betydning for sundheds (venstre) og hjemmeplejegyldighederne (højre), eksperiment 1,4 og 7.



DREAM. 2016. Følsomhedsanalyse af udviklingen i sundheds- og hjemmeplejegyldighederne

- Eksperiment 1 (Sund aldring)
- Eksperiment 4 (Usund aldring)
- Eksperiment 7 (Konstant levetid)

ØKONOMIEN UNDER PRES – MEN VI ER I SAMME BÅDE

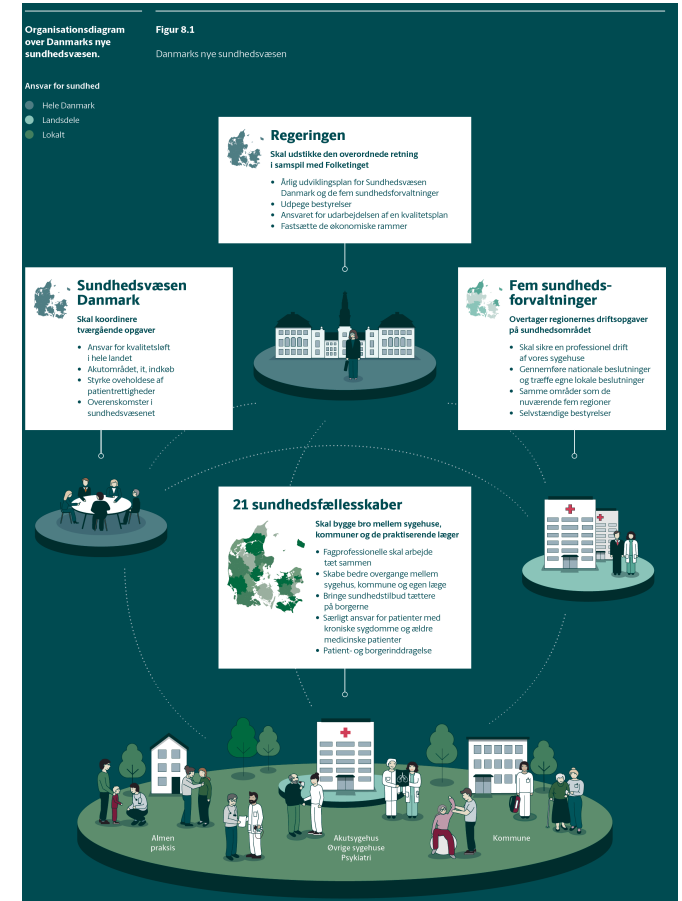
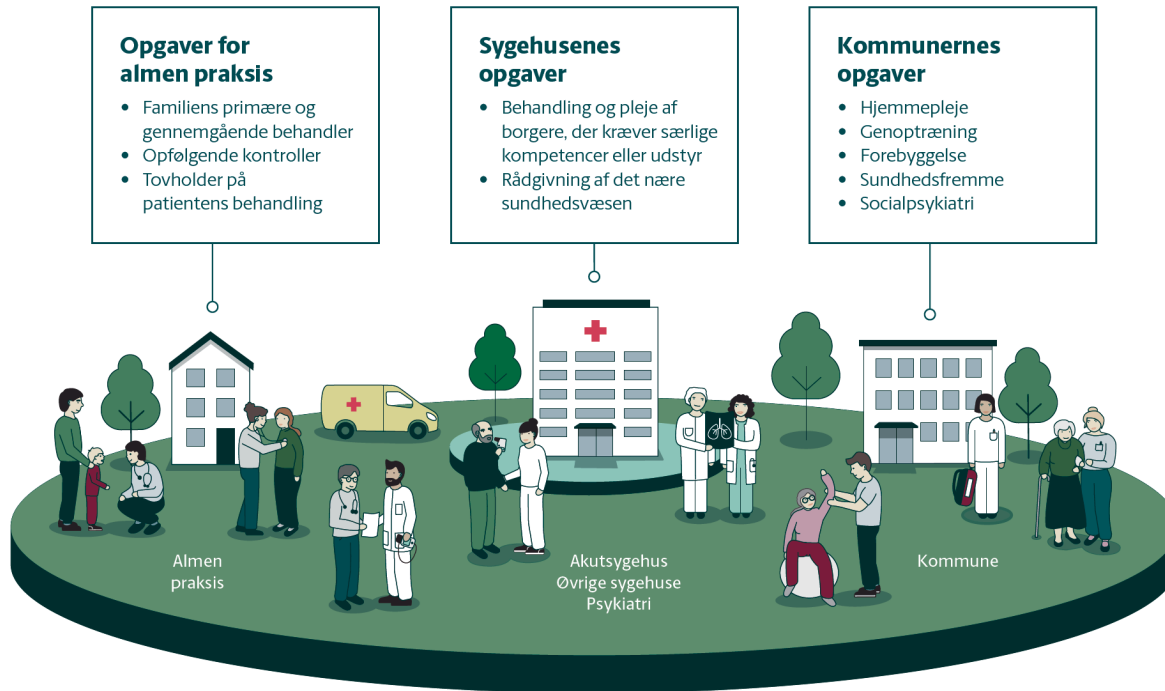


KRAV OM ÆNDRINGER AF ORGANISATIONEN: STIGENDE KOMPLEKSITET, SPECIALISERING, FORVENTNINGSPRES

21 nye sundhedsfællesskaber skal skabe et sammenhængende sundhedsvæsen tættere på borgerne

Figur 5.2

Samarbejdet i de 21 nye sundhedsfællesskaber



LEDELSESUDFORDRINGER OG - MULIGHEDER

Hvad skal vi lykkes med?

Hvorfor er det så svært?



LEDELSESKOMMISSIONEN

Hvad skal vi lykkes med?

#1: De offentlige ledere skal sikre, at **værdiskabelsen for borgere og samfundet** er det centrale omdrejningspunkt for organisationen.

#2: Offentlige ledere skal sikre, at **borgerorienteringen** er så stærk, at medarbejderne udlever det i deres daglige arbejde.

#3: Politikere og offentlige ledere på alle niveauer skal **skabe klare og sammenhængende forløb på tværs** af relevante enheder til gavn for borgerne.

Sæt borgerne først

Ledelse i den offentlige sektor
med fokus på udvikling af driften

Anbefalinger fra
Ledelseskommisionen

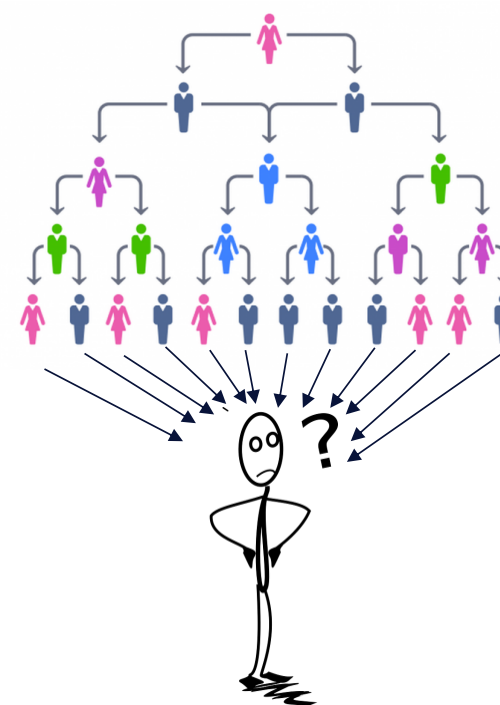


SPECIALISERING OG KOORDINATION – EN GRUNDLÆGGENDE UDFORDRING!

Specialisering er nødvendigt, men medfører koordinationsudfordringer som følge af eksempelvis:

- Forskellige **værdier, regler og normer** (f.eks. regeloverholdelse, typer af faglig kvalitet eller økonomi?)
- Forskellige **prioriteringer af målsætninger** (fx at få folk i job eller løse misbrugsproblemer?)
- Adskilte **økonomiske hensyn** (hvem skal betale hvad, hvem vinder når det går godt?)

Konsekvens: En ledelsesopgave at sikre, at løsningen af de enkelte opgaver ikke kommer i centrum i stedet for borgeren!

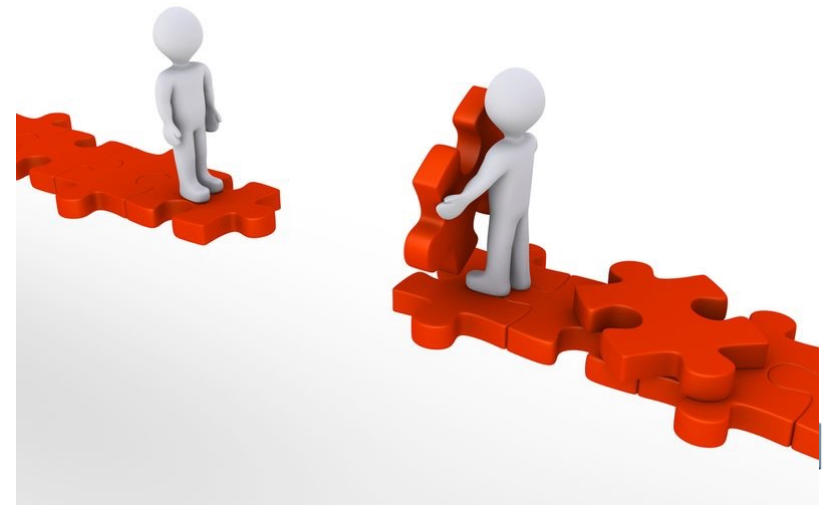


LEDELSE AF TVÆRGÅENDE OPGAVER

Ledelse af tværgående opgaver er særligt, fordi det er oftest kendetegnet ved:

- **Gensidig afhængighed** i opgaveløsningen
- **Uforudsigelighed** - mange aktører og omstændigheder præger det fælles resultat
- Forankring i forskellige **faglige og organisatoriske logikker**
- **Gråzoneområder**, hvor ansvaret ikke er formelt fordelt
- **Uafklaret autoritet**, som er til løbende forhandling

Formål med tværgående ledelse: At skabe organisatorisk sammenhæng



ORGANISATORISK SAMMENHÆNG?

‘ at alle involverede aktører inden for og imellem organisatoriske enheder koordinerer deres indsats, således at opgaveløsningen sker med **minimal redundans**, en **tydelig sammenhæng** mellem de involverede aktørers adfærd, og **uden at centrale elementer mangler** med henblik på **størst mulig samlet målopfyldelse** (Peters, 1998). ’

Hvad gør ledere, som er særligt gode til at lede på tværs af organisatoriske enheder?

Afstemning



INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET

KRONPRINS FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse



Hvad gør ledere som er særligt gode til at lede på tværs af organisatoriske enheder?



LEDELSE PÅ TVÆRS

Strukturel og relationel koordination



INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET

KRONPRINS FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse



LEDELSE AF TVÆRGÅENDE OPGAVELØSNING – HVORDAN?

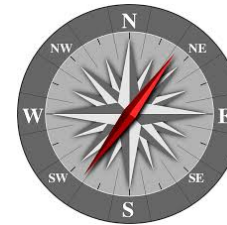
Ledelse af tværgående opgaveløsning kalder på, at ledere kan:

- **Lede visioner** – tydeliggøre, dele og fastholde en fælles retning for organisationen og de fælles opgaver
- **Lede på tværs af fagligheder** - med respekt for, hvad hver faglighed kan og hvordan faglighederne kan supplere hinanden
- **Lede professionelle relationer** – både mellem ledere og medarbejdere i eget hierarki, men også mellem medarbejdere fra forskellige afdelinger eller endda ligefrem bidrage til at understøtte relationsdannelse mellem forskellige afdelinger

KURS, KOORDINERING, COMMITMENT

Kurs:

Den fælles retning for arbejdet.
Klarhed og enighed om formål, vision, og mål.



Koordinering:

Organisering og udveksling af viden og handlinger.
Har både strukturelle og relationelle aspekter.



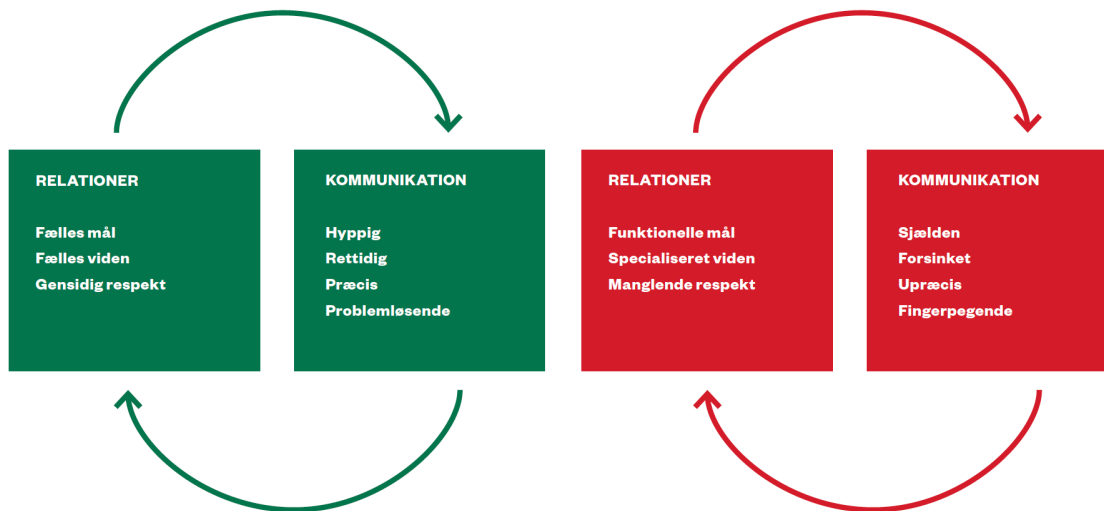
Commitment:

Forpligtelse til det fælles arbejde.
Villighed til at underlægge egne prioriteter til de fælles.



RELATION KOORDINATION

- Relationel koordinering beskriver den måde, gensidigt afhængige funktioner kommunikerer og samarbejder på for at kunne løse en bestemt opgave sammen.



Figur 2: Den positive og den negative spiral i relationel koordinering.

Kilde: Jody Hoffer Gittel: Effektivitet i sundhedsvæsenet.



JUSTERBARE DIMENSIONER

- Hvad er effektive koordinationsmekanismer for konkrete gensidigt afhængige opgaveløsninger?
- Justerbare strukturelle koordinationsmekanismer

Se mere: HASLE et al 2017. Samarbejde skal designes - lokal udvikling af det samarbejdende hospital. Tidsskrift for Dansk Sundhedsvæsen, 34-42.

Se også PRÆTORIUS et al 2018. No one can whistle a symphony: how hospitals design for daily cross-boundary collaboration. Journal of Health Organization and Management, 32, 618-634.

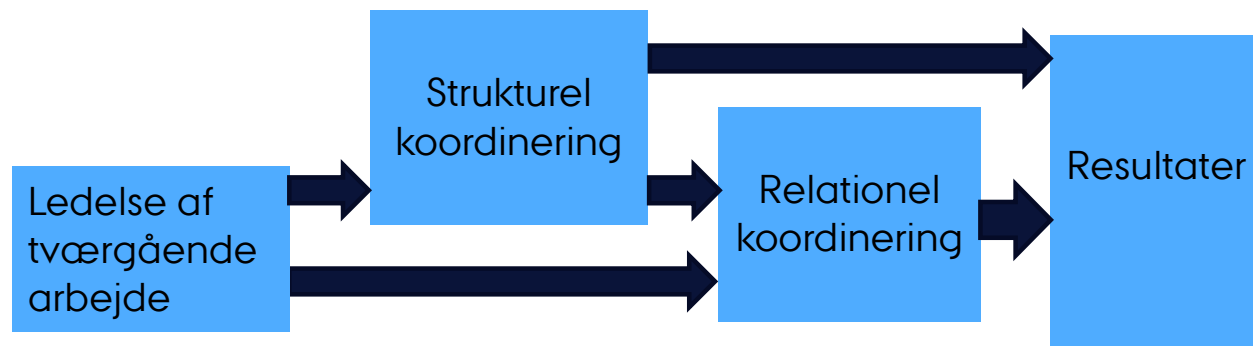


INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET

Tabel 2. Organisations- og koordineringsformernes justerbare dimensioner

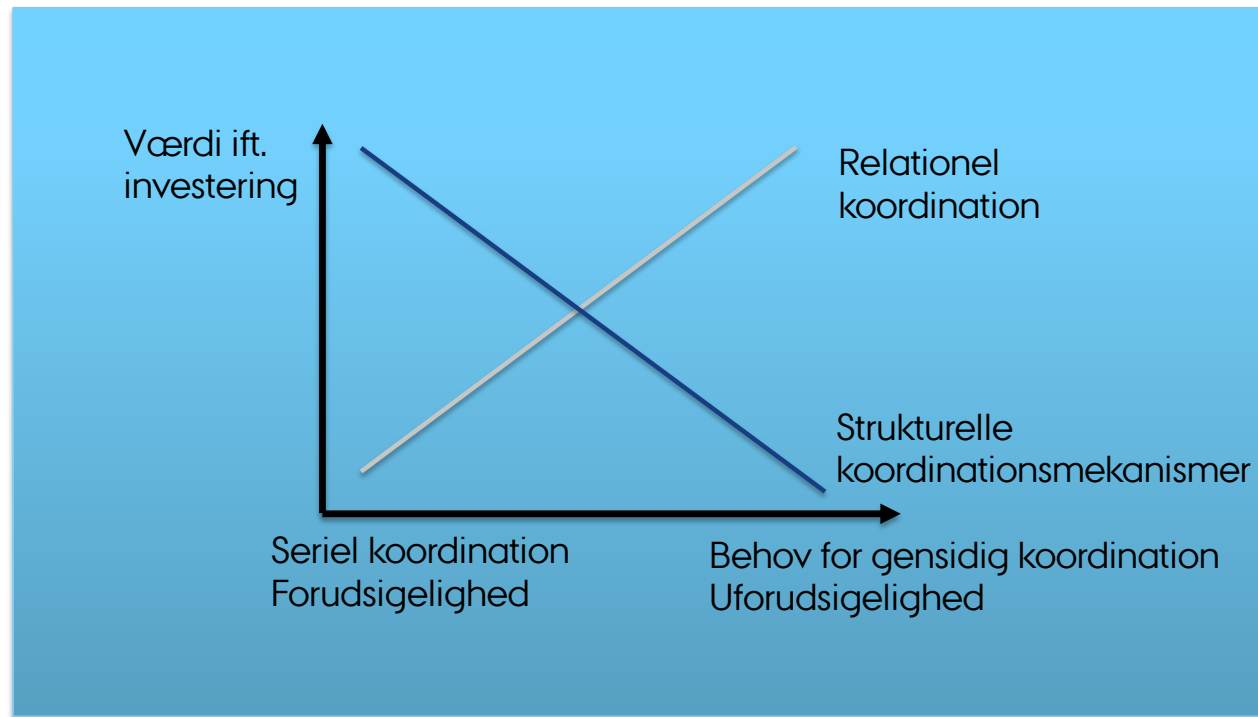
Organiserings- og koordineringsform	Justerbare dimensioner	
Nærhed – hvordan mødes man for at løse fælles opgaver?	Fysisk Ansigt til ansigt	IT-understøttet Telefoni, mail, EPJ m.v.
	Fast mødested I et lokale, foran tavle el.lign.	I forbifarten På gangen/omkring patienten
Roller – hvem gør hvad?	Defineret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

STRUKTURELLE OG RELATIONELLE ELEMENTER GÅR HÅND-I-HÅND



Gittell, J. & Douglass, 2012. Relational Bureaucracy: Structuring Reciprocal Relationships into Roles, *The Academy of Management Review*, 37 (4): 709-733.

KOORDINATIONSMEKANISMER ANVENDELIGHED



AFRUNDENDE ANBEFALINGER: LEDERE SOM LYKKES PÅ TVÆRS GØR ...

- Er god til at skabe **relationer og tillid**
- Etablere fælles forståelse af og **vision for opgaven** på tværs
- Har **fokus på borgeren**
- Kan skabe **mening** - muligheder - helheder
- **Respekt:** Lytter og interesserer sig for de andres vilkår/kontekst
- Inddrager og vækker **nysgerrighed**
- Tør lede ind i **andres ledelsesrum** og tør tage chancer
- Har ikke udgangspunkt i **økonomi** – tal økonomi men udskyd forhandlingen
- Øver sig og skaber **psykologisk tryghed**
- Etablere **strukturer og relationer** for koordination af samarbejdet
- **Leder opad** på tværs af systemer i fællesskab
- **Commitment:** Holder fast i den fælles indsats og investerer – også når det er svært!

TAK FOR OPMÆRKSOMHEDEN

Mickael Bech

Novo Nordisk Fonden Professor i sundhedsledelse

Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse

Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet

Email: mibe@ps.au.dk



INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET

KRONPRINS FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse

