

Den gode og attraktive arbejdsplads

# Ledelse af tværsektorielt arbejde

# Indhold

---

## 3 Indledning

.....

## 4 Introduktion

.....

## 5 Organisatorisk modenhed

6 Værktøjer til at arbejde med organisatorisk modenhed

10 Vurder din organisations modenhed

11 Opsummering

.....

## 12 Fælles om ledelse på tværs

13 Værktøjer til fælles arbejde med ledelse på tværs

18 Lederrollen i den tværsektorielle kontekst

.....

## 19 Referencer

---

### Titel

Ledelse af tværsektorielt arbejde

### Faglig ansvarlig

Lars Bo Jespersen Stenderup,  
Ledelseskonsulent og Programansvarlig  
for Det Nationale Ledelsesprogram på  
Sundhedsområdet

### Udviklet af

HR Ledelsesakademiet, Region Syddanmark

### Fotos

© Getty Images

### Grafisk tilrettelæggelse

Grafisk Service, Region Syddanmark, opg. 18291

# Indledning

---

Region Syddanmark er borgernes og patienternes region, og i HR Ledelsesakademiet arbejder vi med at sætte ledere i stand til at lede organisationen frem mod fremtidens krav og forventninger; bl.a. ved at medvirke til udvikling af det nære og sammenhængende sundhedsvæsen. Det gør vi gennem en lang række lokale indsatser samt centrale lederudviklingsforløb; herunder Det Nationale Ledelsesprogram på Sundhedsområdet.

I den forbindelse har vi opnået væsentlig viden, som er skabt i koblingen mellem evidensbaseret teori og løsning af konkrete praktiske udfordringer, som ledere står med. Denne viden har vi omsat til konkrete modeller og værktøjer, som vi har erfaring for kan være hjælpsomme i arbejdet med tværsektoriel ledelse. Værktøjerne kan benyttes lokalt i din egen organisation og sammen med de ledere, du samarbejder med på tværs.

Borgere forventer med rette højt specialiseret viden, udredning og behandling, og de ønsker, at det sker både fleksibelt og i tæt forbindelse til deres nærmiljø. I takt med at vi øger vores specialisering inden for forskellige fagfelter, opstår der flere og flere enheder og afdelinger med hver deres afgrænsede fagområde.

Det betyder, at vi kan levere udredning og behandling af stadig højere kvalitet, men samtidig stiger risikoen for, at blikket for helheden mindskes. Denne problemstilling stiller øgede krav til, at vores organisationer er gearret til og designet med henblik på at kunne indgå i samarbejde på tværs af sektorgrænser.

Med dette opgavehæfte ønsker vi at dele ud af den viden og de indsigter, vi har fået adgang til gennem årene. Ønsket med dette hæfte er at bidrage til den fortsatte udvikling af samarbejdet på tværs af Regioner, Kommuner og Almen Praksis, fordi vi af den vej sammen kan skabe bedre og mere sammenhængende forløb for patienter og pårørende. Opgavehæftet henvender sig både til ledere af ledere og ledere af medarbejdere, der via deres ledelsesrolle skal være med til at åbne organisationerne op i bestræbelserne på at styrke det tværsektorielle samarbejde.

Tak til alle de regionale og kommunale ledere, der gennem årene har bidraget med værdifuld viden og erfaringer i det tværsektorielle ledelsesarbejde.

# Introduktion

---

Sundhedsvæsenet står i en brydningstid, hvor der er opbrud i samarbejdsformer og måder at organisere sig på. Det skyldes bl.a. højere udskrivningshastighed, flere patienter der får behandling i eget hjem og større antal genindlæggelser.

Derudover er der et forøget politisk fokus på sundhedsområdet, herunder hvordan det er struktureret. Det kalder på en styrket forståelse af den gensidige afhængighed, som et sammenhængende patientforløb fordrer. Derfor er vi nødt til at forstå vores kerneopgave på ny og styrke arbejdsgange, der understøtter patienternes behandlingsforløb gennem de relevante dele af sundhedsområdet.

Når din organisation skal indgå i et tværgående samarbejde, er det afgørende, at du og din ledergruppe har blik for, hvor moden jeres organisation er. I temaet om **Organisatorisk modenhed** får du mulighed for at undersøge din egen organisation på konkrete områder, og du bliver præsenteret for værktøjer til at vurdere, hvor moden din organisation er til det tværsektorielle arbejde.

Står du over for at skulle indgå i et tværsektorielt samarbejde, kan du også med fordel orientere dig i temaet **Fælles om ledelse** på tværs sammen med din tværsektorielle ledergruppe. Det er en disciplin, hvor styring og drilke, uforudsigelige processer lever side om side.

For at få mest ud af indholdet i dette tema anbefales det dog, at du - enten alene eller i fællesskab med din ledergruppe - har gennemgået temaet om Organisatorisk modenhed.



## TVÆRSEKTORIELT ARBEJDE SOM BEGREB

Overordnet er den samlede ramme for det tværsektorielle ledelsesarbejde typisk karakteriseret ved en blanding af forskellige struktur- og styreformers i henholdsvis region, kommuner og almen praksis. De kan alle have deres berettigelse for at sikre høj kvalitet gennem blandt andet faglig specialisering, en effektiv ledelseskæde, ressourceoptimering, patient-sikkerhed, resultatmåling og sundhedsaftaler.

Når patientforløb kalder på et tværgående samarbejde, er det derfor en central ledelsesmæssig opgave at navigere i de - til tider komplekse - spændingsfelter, der opstår. Mange kender begrebet "Ledelse i mellemrummet", hvor der er et særligt blik på det, der bringer ledere sammen. Men det er ikke nok.

Det tværsektorielle arbejde kræver en organisatorisk villighed - og ikke mindst modenhed - til at gribe ind i hinandens organisationer for at skabe en fælles struktur og forståelse omkring de behandlingsforløb, de er fælles om.

# Organisatorisk modenhed

---

Når din organisation skal til at arbejde tværsektorielt, skal du som leder sikre, at din egen organisation er en stærk samarbejdspartner.

Det gør du ved at vende blikket ind i organisationen og undersøge, hvor moden den er til tværsektorielt udviklings- og forbedringsarbejde.

Som leder har du en vigtig rolle i at arbejde med din organisation, for jo bedre du kender til de organisatoriske elementer, rammer og vilkår for at udøve ledelse - både i din egen, men også i samarbejdsorganisationerne - jo bedre forudsætninger har du for at identificere muligheder og barrierer i det tværsektorielle udviklingsarbejde.

I det følgende får du en indføring i, hvad du skal være opmærksom på i din egen organisation, når I skal til at arbejde tværsektorielt. Her får du også nogle konkrete værktøjer, som du - alene, sammen med dit eget lederteam eller i den tværsektorielle ledergruppe, du er en del af - kan arbejde med for at sikre organisatorisk modenhed.

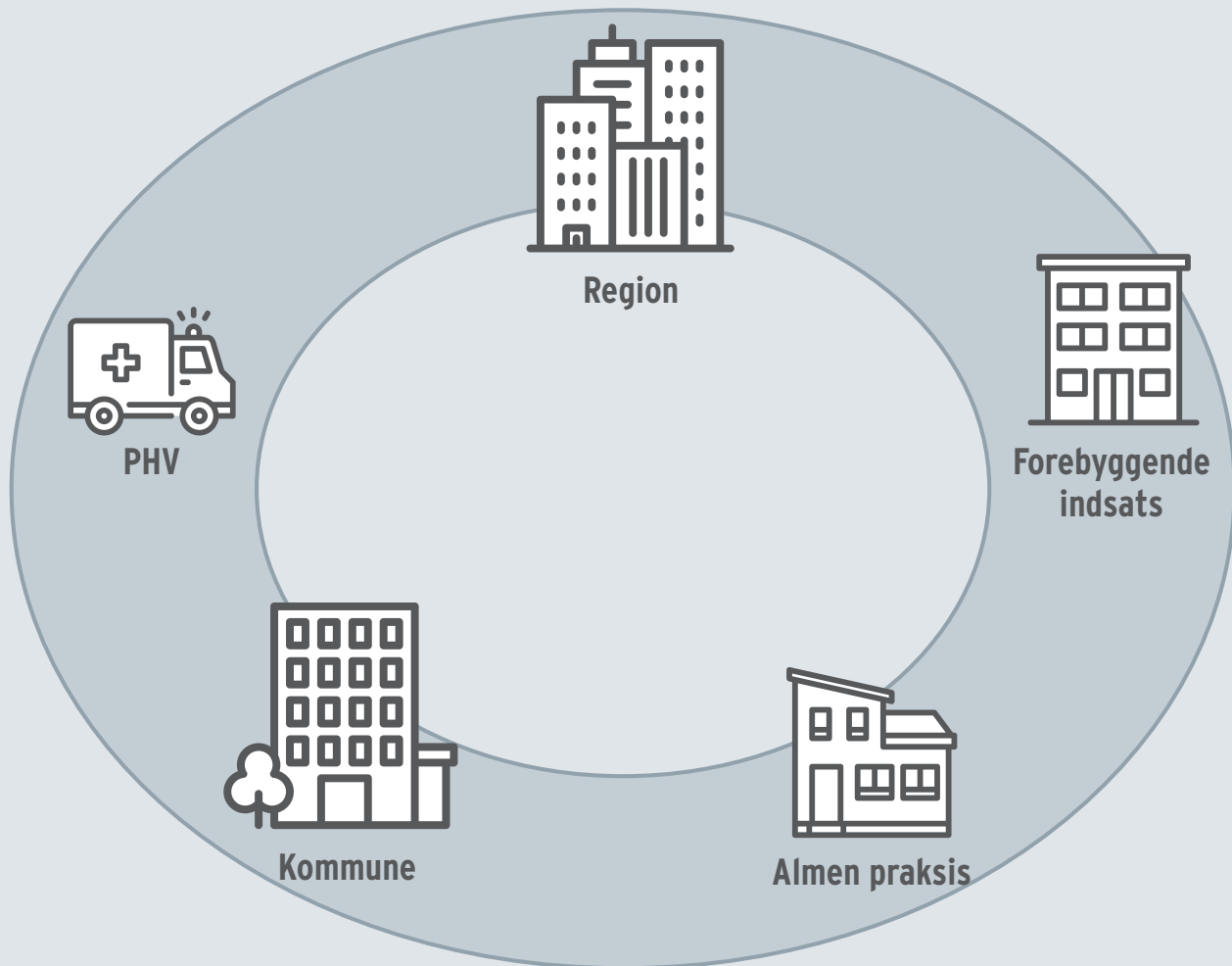


## ORGANISATORISK MODENHED SOM BEGREB

Organisatorisk modenhed handler i denne sammenhæng om organisatoriske rammer og vilkår for gensidigt forpligtende samarbejde om udviklings- og forbedringsinitiativer på tværs af sektorer. Organisatorisk modenhed er lederens professionelle vurdering af betydningen af relationer og strukturer i en organisation.

Ledere i samme organisation kan have forskellige vurderinger af, hvad der henholdsvis hæmmer og fremmer organisationens evne til at tilpasse sine arbejdsgange, funktioner og tilgange til samarbejde på tværs.

Sat på spidsen kan man også tale om organisatorisk umodenhed. Det gælder blandt andet, når det tværsektorielle arbejde er præget af personlige holdninger og vilkårligheder, og når der er fravær af klare strukturer, arbejdsgange og tænkning om sammenhængende indsatser.



## Værktøjer til at arbejde med organisatorisk modenhed

I det følgende beskrives to opgaver, hvoraf den ene danner grundlaget for den anden.

Det anbefales, at du gennemfører opgaverne i fællesskab med din tværsektorielle ledergruppe, så I

- får indsigt i jeres respektive organisatoriske rammevilkår og muligheder i det tværsektorielle udviklings- og forbedringsarbejde
- inspireres til at sammenligne rammevilkår og reflektere over, hvad der er på spil i jeres organisationer - og hvilken betydning det har for det tværgående arbejde
- inspireres til at drøfte, hvordan organisatoriske barrierer kan håndteres, og hvilke muligheder I har for at igangsætte og gennemføre udviklingsinitiativer.

Opgaverne kan dog også benyttes som refleksionsværktøj til at se på din egen organisation, såfremt du endnu ikke har haft lejlighed til at sidde sammen med din tværsektorielle ledergruppe.

*Først:  
Opgave 1*

*Dernæst:  
Opgave 2*

**OPGAVE 1:**  
**Lær Ledelsesplatformen at kende**

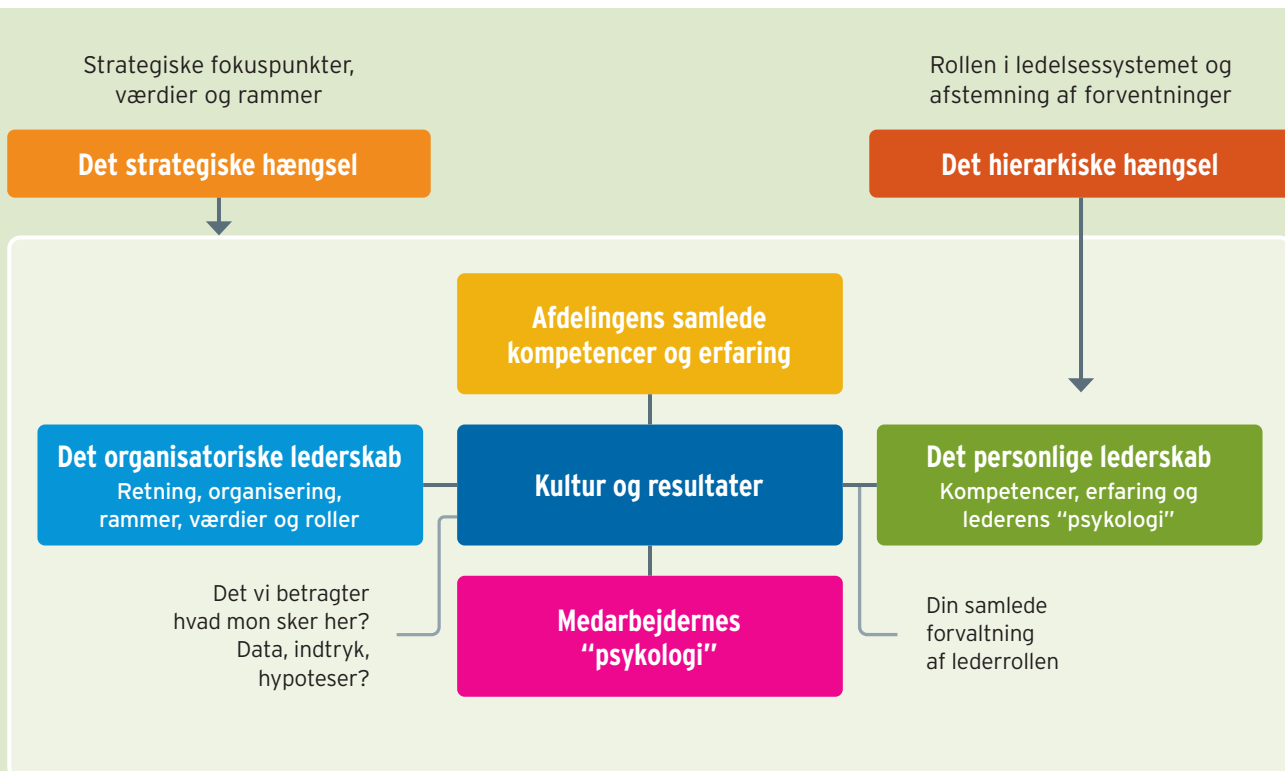
Ledelsesplatformen er en model, der afspejler de sammenhænge, ledelse udspringer sig i - uanset hvilken konkret del af ledelsesopgaven, man står over for.

Platformen hjælper til at fokusere på de basale generiske forhold, der påvirker hverdagslivet i organisatoriske enheder.

Inden for organisatorisk modenhed kan platformen bruges til at analysere og opnå en bredere forståelse for, hvad der foregår i den organisation, du har ansvaret for.



**Ledelsesplatformen**



Elliot Jaques 2020, Obel & Burton 2020, Henry Mintzberg 1981, Bion 2010, Drotter Noel 2011.

### Det strategiske hængsel

Den enkelte organisatoriske enhed er hængt op i et strategisk hængsel, som danner afsæt for de fokuspunkter og prioriteringer. Disse er sat af organisationen for, hvilke værdier organisationen bestræber sig på at efterleve - og ikke mindst de rammer (fysiske, ressourcemæssige og økonomiske), der er til rådighed.

### Det hierarkiske hængsel

Den enkelte leder er indlejret i et hierarkisk ledelsessystem, der indplacerer lederen et bestemt sted i organisationens ledelsesmæssige søjle. Den placering, man har, fortæller noget om, hvilken rolle man forventes at spille med sit lederskab.

### Kultur og resultater

Kultur og resultater er det, vi umiddelbart kan se i hverdagen. Som leder har du til enhver tid ansvaret for at skabe og dyrke relationer og samarbejdsforhold, der medvirker til at etablere en kultur, som sætter organisationen i stand til at opnå de opgaver, I har til ansvar at løse.

### Det organisatoriske lederskab

En del af dit lederskab omhandler strukturer og systemer, der skaber rammerne for opgaveløsningen. Det indebærer f.eks. mødefora, arbejdsgange, procedurer, arbejdsprocesbeskrivelser og beslutningsprocedurer.

### Det personlige lederskab

Når du træder ind i organisationen, gør du det med en række værdier, drivkræfter og en personlig 'psykologi', som vil påvirke dine valg og prioriteringer i ledelsesarbejdet.

### Afdelingens samlede kompetencer og erfaring

Tværasektorielt samarbejde er også betinget af, at dine medarbejdere kan nytænke og bruge deres faglighed på nye måder og samtidig koble sig på andre fagligheder og tilgange til patient- og borgerarbejdet. Det er kompetencer, der kun delvist knytter an til den fag-faglige uddannelse.

### Medarbejdernes 'psykologi'

Ud over medarbejdernes faglige kompetencer, bringer de også deres 'psykologi' ind i organisationen og sætter den i spil og samspil med hinanden,

når de skal samarbejde om de nye vanskelige og krævende opgaver på tværs af sektorer.

## OPGAVE 2: Interview

I den anden opgave skal I indgå i grupper af tre personer og gennemføre interviews, hvor I skiftes til at stille skarpt på jeres respektive enheder og deres organisatoriske modenhed til det tværasektorielle arbejde.

Formålet med interviewene er at give jer mulighed for at tænke højt og sætte ord på, hvordan jeres egen organisation ser ud, og samtidig give jer en øget indsigt i hinandens organisatoriske vilkår og (u)muligheder. Derudover giver interviewene anledning til, at I begynder at drøfte, hvordan de organisatoriske forskelle kan håndteres.

For hvert interview skal I skiftes til at indtage følgende tre roller:

#### Fokuspersion

Fokuspersionen skal besvare spørgsmål om sin organisation, som interviewer stiller. Til besvarelserne kan I med fordel medbringe og benytte jeres organisationsdiagram.

#### Interviewer

Intervieweren har til opgave at facilitere interviewet og stille spørgsmål til fokuspersionen.

#### Lytter

Lytteren skal observere og notere stikord fra fokuspersionens svar. Noterne gives efterfølgende til fokuspersionen.

Såfremt I er 4 eller 5 deltagere i jeres gruppe, indtager de øvrige deltagere en lytterrolle. I skal gennemføre samme antal interviews, som I er deltagere, så alle har haft rollen som fokuspersion. Hvert interview skal vare 30 minutter.



### Interviewguide

#### Det strategiske hængsel

- Hvordan hænger ambitionen om styrket samarbejde sammen med de strategiske fokusområder i din organisation og de mål, som du skal lykkes med? Er der samklang, eller modarbejder de hinanden?
- Hvordan understøtter de strategiske fokusområder i din enhed/organisation jeres fælles ønsker om udvikling af det tværsektorielle samarbejde?
- Hvilke krav og forventninger er der til udvikling af indsats og resultater fra hhv. patienter/borgere, sygehusledelsen og politikkerne?

#### Det hierarkiske hængsel

- Hvor er du placeret i jeres hierarkiske ledelsessystem?
- Hvilken rolle har du?
- Hvordan arbejder du med at udvikle dit ledelsesrum, således du kan manøvrere i det tværsektorielle felt?

#### Kultur og resultater

- Hvilke karaktertræk har kulturen, som udspiller sig i din afdeling?
- Opnår I de resultater, I er sat i verden for?
- Hvordan er sammenhængen mellem jeres kultur og de resultater, I opnår?

#### Det organisatoriske lederskab

- Hvilke strukturer, mødefora og procedurer er der hos jer for, hvordan I samarbejder på tværs? Og hvordan fremmer og hæmmer de dine muligheder for udvikling af det tværsektorielle arbejde?
- Der er vigtige forhold, du intuitivt giver forrang/prioriterer. Hvilke forhold drejer det sig om, og hvilke fordele er der ved det?

#### Det personlige lederskab

- Hvilke styrker har du som leder i det tværsektorielle arbejde?
- Er der noget ved din tilgang og det, du gør, der potentielt hæmmer det tværsektorielle arbejde?
- Er der situationer, du naturligt giver ekstra opmærksomhed - og hvilke fordele er der ved, at du gør det?

#### Afdelingens samlede kompetencer og erfaring

- Hvilke kompetencer har dine medarbejdere til at koordinere og arbejde med andre afdelinger og sektorer?
- Hvor dygtige er dine medarbejdere til at koble deres egen opgaveløsning smidigt med andre faglighedens opgaveløsning?
- Hvilke kompetencer har medarbejderne til løbende at nytænke og forandre deres praksis, og hvor villige er de til at gøre det, når opgaven kræver det?

#### Medarbejdernes 'psykologi'

- Hvor kan du få øje på mulig modstand og potentielle konflikter, når I arbejder på tværs af organisatoriske skel?
- Hvor bør du forebygge, at der opstår magtkampe og hensigtsmæssig konkurrence?

## Vurder din organisations modenhed

Tværasektorielt samarbejde begynder ofte med relationer: Ledere møder hinanden på tværs, og de finder sympati og opbygger tillid og tro på, at de kan gøre noget særligt sammen. Det er vigtigt og centralt i de indledende faser, hvor samarbejdet måske er nyt, og hvor det relationelle kendskab undersøges. Men det er ikke tilstrækkeligt, for hvis samarbejdet primært bæres af relationer, bliver det både vilkårligt og personafhængigt.

Nedenfor kan du vurdere din egen organisations modenhed og få nogle indikationer på, hvad du skal have særligt øje for, når du skal til at arbejde tværasektorielt.

### 1. Vilkaarlighed og kaos

Din organisations modenhed i det tværasektorielle arbejde placeres på trin 1, når arbejdet er præget af vilkaarlighed og kaos, fordi der ikke er etableret klare strategier og standarder for det tværasektorielle arbejde.

Det ses typisk, når enkeltpersoner påtager sig et stort patientansvar og selv opbygger de fornødne relationer, men uden der er en strategisk retning på og standarder for indsatsen.

Dermed bliver det tværasektorielle samarbejde præget af tilfældigheder, enkelte personers tilgang, prioritering og mening.

### 2. Personafhængighed

Din organisations modenhed i det tværasektorielle arbejde placeres på trin 2, når I har en fælles konsensus i afdelingen om, at tværasektorielt arbejde er en del af den centrale opgaveløsning hos jer, men der endnu ikke er udviklet og fastlagt strategier og standarder for, hvordan, hvornår og med hvilke patientgrupper I arbejder tværasektorielt.

Det ses typisk ved, at enkeltpersoner driver tværasektorielle opgaver på egen hånd, hvormed arbejdet er præget af personafhængighed.

### Trappemodel



#### TRIN 1

#### Vilkaarlighed og kaos

Det tværasektorielle samarbejde er præget af tilfældigheder, enkelte personers tilgang, prioritering og mening.

#### TRIN 2

#### Personafhængighed

Vi er enige om, at tværasektorielt samarbejde er vigtigt, men ikke hvordan og hvornår. Arbejdet er betinget af personlige relationer og ildsjæle.

#### TRIN 3

#### Afprøvning af mulige processer/strukturer/standarder

Det tværasektorielle samarbejde er præget af nysgerrighed og håb. Der er udvalgt strukturer, som er under afprøvning.

#### TRIN 4

#### Løbende forbedringer af igangværende strukturer og standarder

Vi har nogle erfaringer med det strukturelle tværasektorielle samarbejde, og vi er meget optagede af at forbedre det yderligere.

#### TRIN 5

#### Institutionalisering af tværgående standarder - patient-flow

Vi har arbejdet i en længere periode med klare strukturer i det tværasektorielle samarbejde og har efterhånden nogle klare standarder for det gode tværasektorielle samarbejde.

### **3. Afprøvning af mulige strategier og standarder**

Din organisations modenhed ligger på trin 3, når I har udviklet en strategi for det tværsektorielle samarbejde og nu skal i gang med at afprøve forskellige strukturer og samarbejdsformer sammen med samarbejdspartnere i andre sektorer, som kan danne grundlaget for fremadrettede standarder i jeres afdeling.

### **4. Løbende forbedringer af igangværende strukturer og standarder**

Din organisations modenhed ligger på trin 4, når I efter afprøvning har udvalgt standarder, som er relevante i jeres samarbejde, men endnu ikke er fastforankrede i de tværgående arbejdsgange. I øver jer i de nye standarder og arbejder løbende med at forbedre dem.

### **5. Institutionalisering af tværgående standarder - patientflow**

Din organisations modenhed i det tværsektorielle arbejde placeres på trin 5, når I har klare standarder og strukturer for det tværsektorielle arbejde, som I naturligt følger i hverdagens tværgående arbejdsgange.

## **Opsummering**

Hvis man skal lykkes med den tværsektorielle dagsorden, er det nødvendigt, at den indgår i det hierarkiske hængsel (jf. Ledelsesplatformen), og den skal have en plads på lige fod med andre behandlingsstrategier som eksempelvis akutplan, kræftpakker, etc.

Såfremt jeres organisatoriske modenhed indplaceres på trin 1-3, anbefales det derfor, at I udarbejder en klar strategi for det tværsektorielle arbejde i jeres afdeling - eventuelt sammen med jeres tværsektorielle samarbejdspartner, hvori I etablerer en fælles målsætning for samarbejdet.

Indplaceres jeres organisation på trin 4 eller 5, er I klar til at arbejde tværsektorielt med jeres ledergruppe, og I kan med fordel fortsætte til temaet Fælles om ledelse på tværs.

# Fælles om ledelse på tværs

---

For at sikre et godt og stærkt samarbejde på tværs er det centralt at få etableret et samarbejde, der er baseret på tillid og gensidig respekt, så I som ledergruppe kan udnytte jeres forskelligheder og sparre med hinanden.

Det er en fælles tværsektoriel ledelsesopgave at sikre de bedst mulige rammer og retning for, at medarbejdere kan samarbejde om at skabe helhedsorienterede indsatser og forløb til patienter i hverdagen.

Mangel på organisering kan betyde, at det bliver personbåret at sikre sammenhæng i patientens og borgerens forløb, og i værste tilfælde bliver det op til patienten selv at skulle koordinere sit forløb.

## Fra selvbestemmelse til organisatoriske kompromisser

Den behandlingsmæssige og organisatoriske kompleksitet i sundhedssektoren er stigende, og det er ikke hensigtsmæssigt at anvende den samme organisationsmodel i alle situationer. Derfor må den tilpasses den konkrete opgave, der skal løses, og må skræddersyes til konteksten.

I skal i jeres organisatoriske arbejde være opmærksomme på, at det kan være svært at lykkes med at

skabe patientoplevelen sammenhæng, hvis man blot fokuserer på snitflader, og hvornår stafetten skal gives videre til ens samarbejdspartnere. Forløbene er sjældent lineære, og der kan være mange samarbejdspartnere involveret i et forløb og dermed mange relationer, der skal hænge sammen og tages højde for. Hvis centrale personer mangler, lykkes man ikke.

Det kan være godt givet ud at bruge tid på sammen i sin tværsektorielle ledergruppe at analysere og reflektere over, hvad der kendetegner den nuværende situation, hvilke forandringer man sammen vil skabe, og hvilke krav det stiller det organisatoriske såvel som lederrollen.

Patienterne og medarbejderne kan derudover have vigtige indsigter fra den daglige praksis og kan bidrage med både viden om de barrierer, der skal overvindes for at skabe mere sammenhæng på det operationelle niveau og ikke mindst inspiration til mulige løsninger.

I det følgende afsnit bliver I præsenteret for opgaver, som hjælper med at lave nødvendige strategiske refleksioner for det tværsektorielle arbejde og ikke mindst værktøjer til at opbygge en tværsektoriel organisering. Det anbefales, at I løser opgaverne i fællesskab i jeres tværsektorielle ledergruppe.



## Værktøjer til fælles arbejde med ledelse på tværs

Når I skal arbejde på tværs, er der nogle relevante spørgsmål, I skal forholde jer til. Det indebærer blandt andet, hvordan det tværgående arbejde skal organiseres, og hvad det kræver af fælles ledelse at skabe de ønskede resultater for den fælles målgruppe.

Det kan derfor være en god idé at starte med at få talt om, hvad den fælles ledelsesopgave omfatter, og hvilke perspektiver I hver især har på lederrollen og de ledelsesmæssige udfordringer, I står overfor.

Det kan være spørgsmål som

- Hvad vil I gerne opnå og styre efter?
- Har I et fælles situationsbillede?
- Hvem skal involveres?
- Hvordan opbygger I en tværgående organisering?

Som ledergruppe er det en fordel at arbejde med de to opgaver, I bliver præsenteret for i det følgende.

### OPGAVE 1: Spændingsfeltet i det tværgående arbejde

Ledere ansat i region og kommuner har forskellige rammer og vilkår for de borgere og patienter, I har ansvaret for. Det er vigtigt at have øje for og ikke mindst respekt for. De vilkår er ikke umiddelbart til at ændre, men der er mulighed for at ændre måden, I arbejder på.

I det tværgående arbejde er der en række centrale spændingsfelter, som er vigtige at forholde sig til. Det kan handle om forskellige arbejdsmetoder, uklar ansvarsfordeling mellem sektorer, forskellige vilkår og procedurer omkring lovgivning og ikke mindst forskellige incitamentsstrukturer i forhold til økonomi.

I skal derfor forholde jer til seks spørgsmål, som hjælper jer til at stille skarpt på de spændingsfelter, der er i spil i det tværgående samarbejde, I er ved at styrke.

1. Hvilke incitament er står i vejen for det tværsektorielle samarbejde?
2. Hvilke forskellige arbejdsmetoder og principper gør I brug af på nuværende tidspunkt?
3. Hvilke ønsker har I hver især til samarbejdsformer?
4. Hvilke forskellige mål og kriterier arbejder I efter i det tværsektorielle arbejde?
5. Hvor oplever I den største udfordring mht. det borgernære behandlingsansvar?
6. Hvilke forskellige politisk-administrative vilkår og procedurer er I underlagt?

### OPGAVE 2: Hjælp til at udvikle en tværsektoriel organisering

Når I er klar til at gå i gang med at udvikle jeres tværsektorielle organisering, er der fire forskellige fokusområder, som er særligt vigtige at arbejde med i fællesskab:

- Opgaven i helheden
- Sæt fælles kurs
- Relationerne mellem jer
- Forvaltning af lederrollen

Intentionen med fokusområderne er at styrke jeres samarbejder og udvikle jeres fælles ståsted i opgaveløsningen.

Opgaven er derfor inddelt i fire dele. Undervejs bliver I stillet en række spørgsmål, som kan være med til at skabe et godt grundlag for de næste handlinger og dermed et grundlag for etableringen af en tværsektoriel organisering.



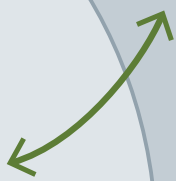
Region



PHV



Forebyggende indsats



Kommune



Almen praksis



### Opgaven i helheden

Det kan være hjælpsomt at klargøre, hvor omfattende jeres forbedringsinitiativ er. Det kan I gøre ved at betragte initiativet udefra, hvor I prøver at afgrænse og få et fælles billede af dimensionerne, herunder hvor bred en kreds I ønsker at involvere i det tværsektorielle samarbejde, og hvilken karakter involveringen skal have.

Til dette kan nedenstående model om samarbejde vs. Samordning være med til at skabe et overblik. I modellen findes en række spørgsmål, som I skal besvare i fællesskab i jeres tværsektorielle ledergruppe.

	SAMARBEJDE	SAMORDNING
<b>Formaliseringsgrad</b>	Hvor få regler og procedurer kan I nøjes med?	Hvor formaliserede arbejdsgange, regelfortolkninger og mødestrukturer er relevante for at lykkes?
<b>Målprioritering</b>	Hvilke mål er nødvendige at formulere og sigte efter, så det rammer den konkrete aktivitet i projektet?	Hvordan arbejder I med fælles mål på tværs af de involverede organisationer?
<b>Forpligtelser</b>	Hvilke forpligtelser er nødvendige?	Hvordan sikrer I, at arbejdsgange og faglige tilgange understøtter den fælles målsætning?
<b>Personaleressourcer</b>	Hvor mange medarbejdere og hvilke faggrupper er nødvendige for at lykkes?	Hvordan fastholder I vedvarende prioriteringen af det tværsektorielle samarbejde i hele ledelseskæden?
<b>Autonomi</b>	Hvordan sikrer I organisationens autonomi i projektet?	Hvordan håndteres de udfordringer, de deltagende organisationer vil opleve i forbindelse med arbejdstilrettelæggelse, faglige tilgange og ledelsesmæssige prioriteringer?



### Samarbejde og samordning som begreber

Samarbejde er karakteriseret ved et begrænset antal formelle regler, få involverede parter og ingen formelle forpligtelser. Det er godt i en afprøvningsfase med en lille population og få aktører. Til gengæld kan samarbejdsmodellen være sårbar, når projektet overgår til en standard for samarbejde, og der er et ønske om spredning og formalisering af arbejdsformen.

Samordning indebærer derimod en høj grad af gensidig afhængighed og formaliseret samarbejde. Det gælder typisk projekter med mange aktører og en stor population. Til gengæld kan samordning udfordre de respektive organisationers autonomi.

	SAMARBEJDE	SAMORDNING
<b>Formaliseringsgrad</b>	Få formelle regler	Formaliseret samarbejde
<b>Målprioritering</b>	Mål og aktiviteter er knyttet til de respektive organisationer	Prioriterer fælles mål og aktiviteter på tværs
<b>Forpligtelser</b>	Ingen formelle forpligtelser	Vertikale og horisontale forpligtelser
<b>Personaleressourcer</b>	Få der er involveret - mest medarbejdere	Flere involveret - også ledere og chefer
<b>Autonomi</b>	Beholde autonomi	Udfordrer organisationernes autonomi



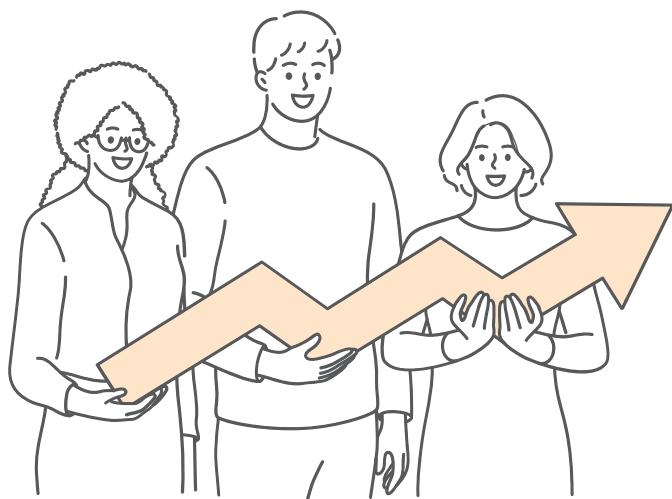
### Sæt fælles kurs

Mål og ambitioner for den fælles patientgruppe kan være formuleret af sundhedsklyngerne eller nationale politikker og initiativer, men de skal oversættes og gøres operationelle, så de kan være retningsgivende for arbejdet med patienter og borgere.

Det er jeres opgave som ledere at kommunikere til medarbejdere og samarbejdspartnere, så alle relevante parter kender og anerkender den fælles kurs og målsætningerne for samarbejdet. Det er også vigtigt at sikre sammenhæng mellem ambitionerne for udviklingsarbejdet og de tilgængelige ressourcer gennem en grundig forventningsafstemning og prioriteringer.

I kan med fordel reflektere over og besvare nedenstående spørgsmål for at skabe grundlaget for en fælles retning:

- Hvad er formålet, og hvilke målsætninger skal der være for samarbejdet?
- Hvordan skal patienter/borgere gerne opleve resultatet af jeres samlede indsats?
- Hvordan kan I som ledere bidrage til, at alle parter kender og anerkender den fælles kurs og målsætningerne for samarbejdet?
- Hvordan får I nye ledere og medarbejdere godt med, så de finder forbedringsinitiativet meningsfuldt?



### Relationer mellem jer

Relationer på tværs af organiseringer og fagligheder er afgørende for, at de nødvendige strukturer og arbejdsgange kan skabes og styrkes. Derfor er det yderst relevant, at I forholder jer til relationerne mellem jer i den tværsektorielle ledergruppe.

I kan derfor med fordel sammen besvare nedenstående spørgsmål:

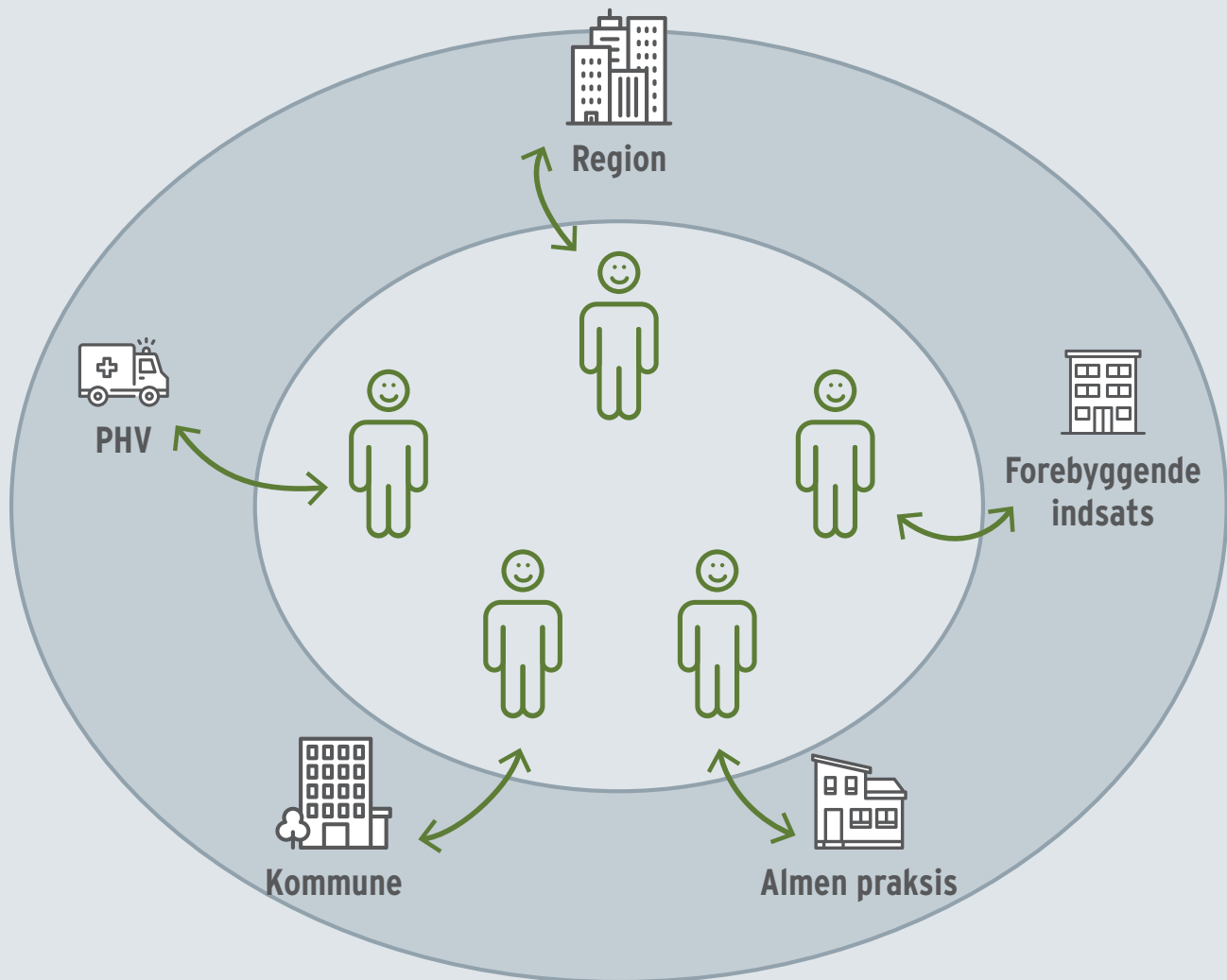
- Hvordan kan I bedst sikre, at relationerne mellem jer er præget af fælles mål, fælles viden og gensidig respekt?
- Hvor engageret er I hver især i det fælles initiativ? Og hvordan tager I højde for eventuelle forskelle på, hvad der motiverer jer i samarbejdet?
- Hvordan vurderer I miljøet i det tværsektorielle samarbejde? Hvad kan I have svært ved at tale om? Og hvordan kan I sikre, at alle trykt kan bidrage med deres erfaringer, ideer og kritik?
- Hvordan opbygger I relationerne blandt medarbejderne på tværs?

### Forvaltning af lederrollen

Et stærkt tværsektorielt samarbejde forudsætter, at I hver især gør jer overvejelser om, hvordan I forvalter jeres respektive lederrolle.

I bør hver især reflektere over nedenstående spørgsmål og dele svarende med hinanden:

- Hvilke krydspres og dilemmaer oplever du i dit tværsektorielle ledelsesarbejde?
- Hvordan understøtter din forvaltning af lederrollen det fælles initiativ?
- Hvordan sikrer du dig det rette mandat i din egen organisation?
- Hvordan kan I som ledere fungere som rollemodeller for samarbejdet?
- Hvilke forskelle er der på, hvordan det fælles initiativ opfattes i jeres organisationer?
- I kan med fordel vende tilbage til spørgsmålene løbende i jeres samarbejde.



## Lederrollen i den tværsektorielle kontekst

Når du indgår i en tværsektoriel ledergruppe, indtager du to roller.

1. Dels er det væsentligt at have øje for den organisation, du er ansat i som leder, og de udfordringer og vilkår, der hersker dér, så tværsektorielt samarbejde kan lade sig gøre med den åbenhed og de ressourcer, der muligvis kræves.
2. Samtidig skal du have et skarpt blik for forbedringsinitiativet og de behov, der skal imødekommes for at lykkes.

Som leder skal du altså løbende være opmærksom på det krydspres, du kan stå i, og du skal evne at kalibrere de behov, din egen organisation har med behovene i forbedringsinitiativet i den tværsektorielle ledergruppe.

# Referencer

---

Drøschler, M. (2021).

*Organisationer i en overgangstid.*

København: Dansk Psykologisk Forlag.

Elmholdt, C., & Fogsgaard, M. (2014).

*Magt i organisationer.*

Aarhus: Forlaget KLIM.

Holm-Petersen, C., & Buch, M. (2014).

*Litteratur om ledelse af samarbejde på tværs af sektorer i sundhedsvæsenet.*

København: KORA Det nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning.

Jacobsen, C. B., & m.fl. (2019).

*LEDELSE AF ORGANISATORISK SAMMENHÆNG - LEOS.*

Aarhus: Kronprins Frederics Center for Offentlig Ledelse.

Klausen, K. K., Andersen, E., Fannikke, L., & Pedersen, K. M. (2023).

*Ledelse i mellemrummet.*

Odense: Syddansk Universitet.

Kornerup Jørgensen, B. & Stenderup, L.B., (Maj 2022).

*Guide til styrkelse af jeres tværsektorielle samarbejde.*

Hentet fra: <https://www.lederweb.dk/artikler/guide-til-styrkelse-af-jeres-tvaersektorielle-samarbejde/>

Meier, N. (2022).

Oplæg på Læringstræf 4: *Organisatorisk sammenhængskraft.*

Stenderup, L.B. & Kornerup Jørgensen, B. (2023).

*Relationer er vigtige men ikke tilstrækkelige i det tværsektorielle samarbejde.*

Hentet fra: <https://www.linkedin.com/pulse/relationer-er-vigtige-men-ikke-tilstr%C3%A6kkelige-i-det-samarbejde-j-/?originalSubdomain=dk>

Sørensen, N. B. (2000).

*Organisationers form og funktion* (4. udg.).

Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Udviklingsamtaler og sparring med kollegaer i HR Ledelsesakademiet,

Koncern HR, Region Syddanmark

Region Syddanmark  
Damhaven 12 . 7100 Vejle  
Tlf. 7663 1000

» [www.rsyd.dk](http://www.rsyd.dk)

18291 - Grafisk Service, Region Syddanmark - 01.2024