



LEDELSE AF TVÆRGÅENDE SAMARBEJDEFGU'EN – HVORDAN LYKKES VI MED DE FORPLIGTENDE ORGANISERINGER?

OPLÆG V NINNA MEIER, MEIER@SOCSCI.AAU.DK
INSTITUT FOR SOCIOLOGI OG SOCIALT ARBEJDE
AALBORG UNIVERSITET
FOTOS: COLORBOX



Hvem er jeg?

Jeg er organisations- og ledelsesforsker og lektor i organisationssociologi på AAU.

- PhD i kliniske lederes arbejde
- Postdoc projekt m fokus på organisatorisk sammenhæng og ledelse på tværs i sundhedsvæsenet
- Nu: Forsker bl.a. i integrative mekanismer, koordinering og sammenhæng i tværsektorielt samarbejde, samt organisatoriske forandringsprocesser i offentlige organisationer

Hvad vil jeg fortælle om?

- Ledelse på tværs
- Organisatorisk sammenhæng
- Tværgående samarbejde, herunder koordinering, videndeling og betydningen af relationer



Tværgående ledelse og samarbejde af ungeindsatser

- Formål: at gøre alle unge parate til at gennemføre en ungdomsuddannelse eller komme i beskæftigelse
- Opgave: at *koordinere den samlede ungeindsats* i den enkelte kommune på tværs af uddannelses-, beskæftigelses- og socialindsatsen – i praksis
- Middel: sætte fokus på *samarbejdet* – også med de *eksterne parter* på området



Hvorfor er viden om ledelsesarbejde vigtigt for at støtte sammenhæng på tværs?

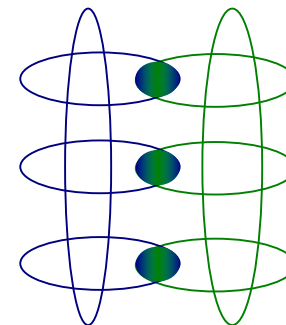
Fordi vores forståelse af ledelse former hvad vi 'ser' som værdifuldt og hvad vi handler på

- Traditionelle forståelser af ledelse er ofte løsrevne praksis og meget generelle ('god ledelse er god' eller 'god ledelse giver god kvalitet')
- Den manglende forankring og nuance gør, at vigtige dele af ledelsesarbejde i praksis risikerer at blive overset
- Hvis vigtige dele af ledelsesarbejdet er 'systemisk' mindre synligt/anerkendt, så risikerer det at blive presset og miste status
- Det er sværere at prioritere tid og organisere rammerne for ledelse på tværs, hvis ikke man 'ser' eller anerkender værdien af det



De vigtigste pointer, kort

- Ledelse på tværs kræver horisontal og vertikal samordning:
- Det er ledelsesarbejde, der foregår på alle niveauer
- Politisk/ledelsesmæssig opbakning er vigtig – sætter retning og fokus for medarbejdere og ledere på udførende niveau
- Strukturer, infrastruktur og formelle aftaler kan understøtte og vedligeholde processer og arbejdsrelationer på tværs – de er vigtige og nødvendige, men *ikke* tilstrækkelige for at lykkes
- Ledelse på tværs kræver indsats og vedholdenhed: langt, sejt træk



De vigtigste pointer, kort

- Ledelse af tværgående samarbejde skal skabe organisatorisk og oplevet sammenhæng i opgaveløsning
- Organisatorisk sammenhæng er et *potentielt og ønskværdigt* resultat af ledelses - og koordineringsprocesser på tværs
- MEN er *ikke* et stabilt resultat: sammenhæng skabes og genskabes i den daglige interaktion mellem medarbejdere, borgere, ledere, m.fl.
- I praksis betyder det, at sammenhængen på tværs skabes flere steder, samtidig: i hver indsats, i hvert forløb og for hver gruppe af borgere



Så hvad er ledelse på tværs?

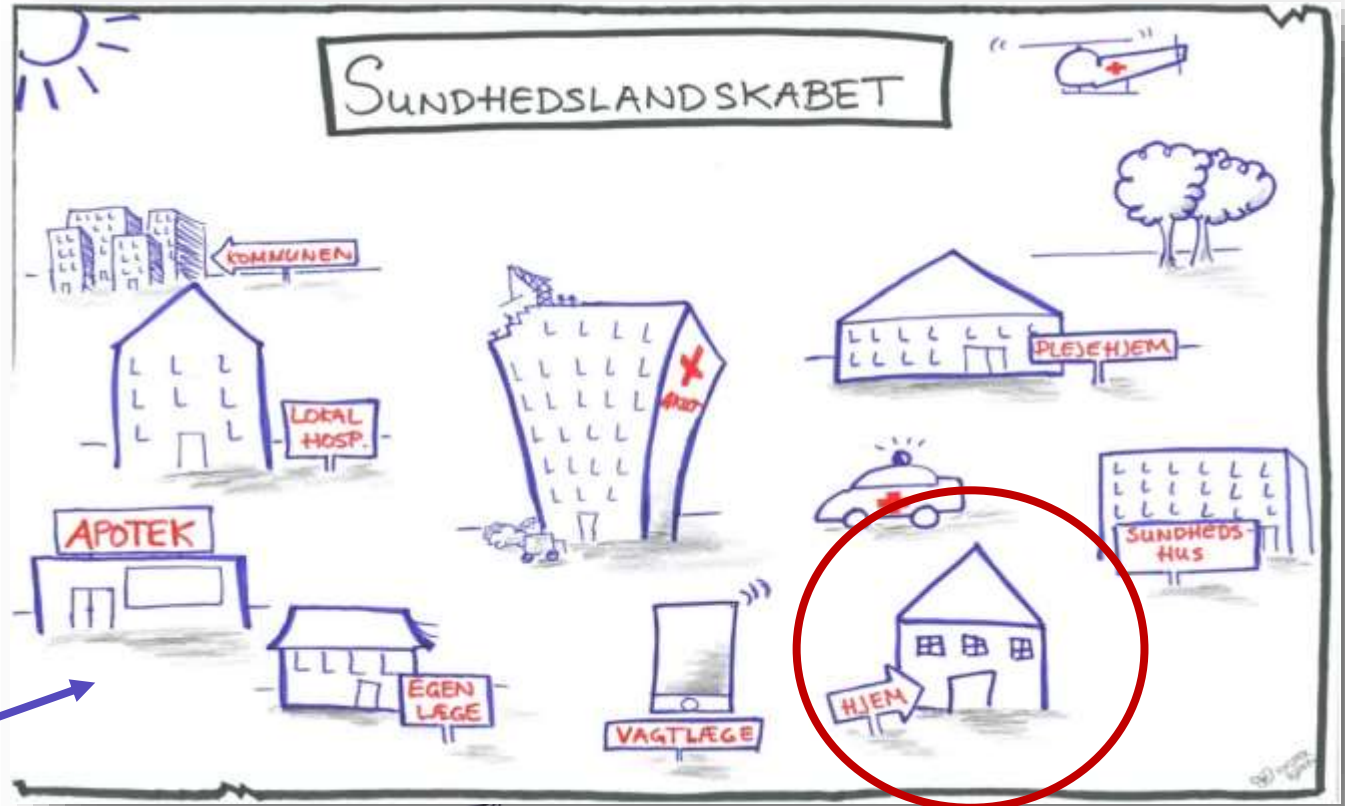
Ledelse på tværs:

- Er ledelsesarbejde *med et særligt formål og retning*: rettet mod at forbinde arbejdsgange, funktioner og enheder på tværs af afdeling, profession/fag, geografi, organisation eller sektorer
- Er rettet mod at *skabe rammerne* for organisatorisk sammenhæng på tværs via både strukturer/formel organisering **og** professionelle relationer
- Forudsætninger for sammenhæng og koordinering: tydelig ansvarsfordeling, forudsigelighed og fælles forståelse



Hvad ser vi, når vi fokuserer på **de enkelte dele**?

Specialisering
Fragmentering
Sårbare
overgange
Flere aktører
Kortere tid
Mere
komplekse
forløb
Patienter er
mere hjemme



Organisationer som
relativt stabile enheder



Hvad ser vi, når vi fokuserer på hvordan arbejdet er **gensidigt afhængigt** på tværs i systemet?



Organisering som komplekse, forbundne processer og praksisser



AALBORG UNIVERSITET

Vigtigt når man skal skabe organisatorisk sammenhæng

Hvad gør det komplekst at lede på tværs og skabe organisatorisk sammenhæng

- Forskel i arbejdets *karaktér* (typer af opgaver, formål, forskellige aktører og aktiviteter, f.eks. i social/uddannelse/beskæftigelsesområdet)
- Forskel i arbejdets *styring* (lovgivning, politiske styringstiltag, økonomi, aftaler)
- Forskel i arbejdets *organisering* (i den enkelte organisation, afdeling og i samspil m systemet)
- Forskel i arbejdets *praksis* (Hvem laver det? Hvor laves det? Hvornår?)
- Relationer og interaktioner m aktører indenfor og udenfor organisationen

Sammenhæng i tværgående samarbejde skabes i kombination af og interaktion *m mennesker* på dagen, *i situationen* og som arbejdet/den unges forløb *udvikler sig over tid*

overses ofte!



Koordinering via struktur/planlagt koordinering

- Strukturer, aftaler og standarder/procedurer er formelle organiseringer og angiver ofte ansvar/opgavefordeling mm (hvem gør hvad hvornår)
- Er effektive koordineringsmekanismer på tværs af tid/rum
- Der skal *arbejde* til at få dem til at fungere lokalt (afhænger af situationen)
- Dette arbejde er ikke indeholdt i aftalen/standarden og derfor ofte 'usynligt' fra et system-perspektiv
- Hvis forskellen mellem arbejde, som det beskrives og arbejde, som det praktiseres er for stor, kan det føre til frustration og meningsstab (modstand)



Koordinering via gensidig justering og ad hoc koordinering

Standarder kan koordinere meget, men ikke alt

Hvilken koordineringsmekanisme virker når uforudsigeligheden er høj?

Det vi tit overser

(**dejen** udenom): det arbejde, der muliggør indsatsen

Det vi ser,
tæller og
belønner
(**småkagerne**):
Det målbare
De enkelte
indsatser
møder
konsultationer
...



- Holder arbejdet og opgaven (den unges forløb) på *sporet*, til *tiden*, *over tid*
- Kræver viden om kerneopgaverne og om den konkrete arbejds kontekst
- Er situationsbestemt, kan ikke planlægges – sker nu og her
- Opleves tit som 'ikke rigtigt arbejde' – **usynligt**
- **Laves typisk af ledere, koordinatore, sekretærer m.fl.**



Viden og videndeling

- Viden har to *dimensioner* - tavs og eksplicit (ikke forskellige typer af viden)
- Viden deles og cirkulerer også via delt praksis: når man deler praksis, er det nemmere at samarbejde *på tværs* (eks. praksisfællesskaber -)
- Uden delt praksis er videndeling svær
- ”Du skal *vide* det for at se det” – viden om andres viden er vigtig for deling
- Videndeling via grænseobjekter: eks. skemaer/skabelon/henvisning eller reference til ”Målgruppen”, ”Den Unge”, ”Vi har en fælles borger”
- Grænser er sproglige, mentale, sociale markeringer af tilhørsforhold. De kan virke produktivt, ikke kun afstandstagen!



Relationers og følelser betydning for organisering

I ledelse og i driften

- Orienteret mod andre: intention om og opmærksomhed på at arbejde med andres behov for øje/inddrage andres perspektiver
- Bidrage til det større system, ikke kun egen afdeling eller organisation
- Kognitiv fleksibilitet: at tingene kan være anderledes, at der kan findes nye (fælles) løsninger
- Emotionel ambivalens: at håbe på det bedste, men være åben for tvivl/fejl/justeringer - og at lære heraf



Relationer i professionelt arbejde

Hænger sammen med:

- Samarbejde og ledelse på tværs, når vores arbejde er gensidigt afhængigt
- Tillid, eks til faglig viden, til erfaringer, og til andres intentioner
- Gensidig justering og ad hoc koordinering (når vi håndterer situationer nu og her)
- Videndeling (nemmere, når vi kender/har kendskab til hinanden)
- Forudsætninger for sammenhæng er (også) relationelle: fælles forståelse af opgaven, forudsigelighed i samarbejdet, ansvar og forpligtelse



Konkrete erfaringer m at skabe sammenhæng på tværs

Projekt Ledelse på Tværs (2013-2016)

1. Se opgaven: hvad indebærer den for os (selv) og for os sammen?
2. Etabler rammerne for det tværgående samarbejde i praksis
3. Styrk de professionelle relationer og hold dem ved lige, - det er vigtigt for samarbejdet

Det handler alt sammen om det fælles mål – hos jer: de unge!



Elementer i at SE opgaven, når der skal skabes sammenhæng på tværs

1. Hvor er borgerne?



Er de unge primært hjemme? på institution? Hvor?

2. Hvad er vores kernearbejde?

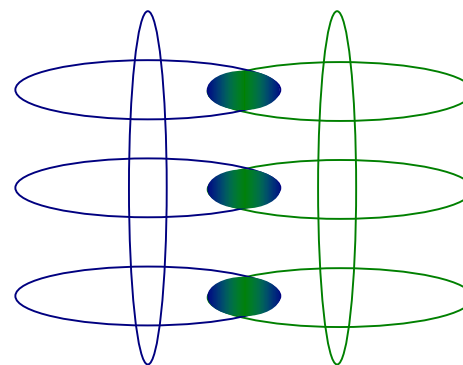


Social-
rådgivning?
Uddannelses
vejledning?

3. Hvordan hænger vores arbejde sammen med andres – og hvor er sammenhængsudfordringen størst?



Vores del af helheden?



4. Hvem skal jeg samarbejde med?



Elementer i at etablere rammer for tværgående samarbejde

1. At organisere rammer for *udviklingsarbejdet* (Hvem skal mødes? Hvordan skal vi arbejde med at organisere det her samarbejde?)



2. At etablere rammer for at *arbejde og funktioner i driften forbindes* - og at forandringerne gennemføres og implementeres hos alle



Elementer i at styrke professionelle relationer på tværs

- at anerkende relationers betydning for performance og for ledelse, - særligt på tværs
- at holde fokus på det *meningsfyldte* – også for borgere og personale
- at vise intention og have opmærksomhed på samarbejdsrelationerne, opbygge tillid
- at starte med sig selv: egen tilgang og sprog om ‘de andre’ (det smitter) –husk ansigt til ansigt
- at arbejde en ”hjælpekultur” ind i dagligdagen: i *handling* mere end i tale og skrift
- at være vedholdende – insisterende - det lange seje træk i at implementere forandringstiltag
- Jeres opgave: at sætte gode rammer for andres arbejde





TAK!



AALBORG UNIVERSITET

Ledelse på tværs som *struktur og proces*

4 elementer:

- **Formålet:** Organisatorisk sammenhæng
- **Formel organisering:** Aftaler mellem aktører, opgavefordeling ect.
- **Forhandling:** Processer hvori aftaler etableres, justeres og implementeres
- **Holdninger:** Aktørernes holdning til opgaven, til arbejdet og hinanden

Aftaler er forudsætninger for formel organisatorisk sammenhæng. De opnås via aktørernes strategiske interaktioner i forhandlinger og diskussioner, som påvirkes af aktørernes tilgang til opgaven og til hinanden. Det ønskede mål er organisatorisk sammenhæng i praksis – i de enkelte forløb



Forslag til yderligere læsning

BROWN, J.S. and DUGUID, P., 2001. Knowledge and Organization. *Organizational Science*, **12**(2), pp. 198-213.

CORBIN, J.M. and STRAUSS, A.L., 1993. The Articulation of Work through Interaction. *The Sociological Quarterly*, **34**(1), pp. 71-83.

Gittell, J. H. (2000). Organizing work to support relational co-ordination. *International Journal of Human Resource Management*, **11**(3), 517-539.

Gittell, J. H., & Douglass, A. (2012). The relational bureaucratic form: Embedding reciprocal relationships into roles. *Academy of Management Review*, Vol. **37**(4), 709-733.

Gittell, J. H., & Weiss, L. (2004). Coordination networks within and across organizations: A multi- level framework. *Journal of Management Studies*, **41**(1), 127-153.

Heaphy, E. D., Byron, K., Ballinger, G. A., Gittell, J. H., Leana, C., & Sluss, D. M. (2018). Introduction to special topic forum: The changing nature of work relationships. *Amr*, **43**(4), 558-569.

HINDS, P.J. and CRAMTON, C.D., 2014. Situated Coworker Familiarity: How Site Visits Transform Relationships Among Distributed Workers. *Organization Science*, **25**(3), pp. 794-814

Meier, N., Østergaard, S., & Vestergaard, M. B. 2016. *Ledelse på tværs: Kunsten at skabe sammenhængende patientforløb*. Aarhus: Koncern HR, Udvikling, Region Midtjylland.

Meier, N. and Østergaard, S. 2018. Sammenhængende patientforløb i praksis. Dansk Tidsskrift for Ledelse i Sundhedsvæsenet. Februar 2018.

Okhuysen, G. A., & Bechky, B. A. (2009). Coordination in organizations: An integrative perspective. *Annals*, **3**(1), 463-502.

SLOMAN, S.A. and FERNBACH, P., 2017. *The knowledge illusion: why we never think alone*. New York: Riverhead Books.

STAR, S.L. and STRAUSS, A., 1999. Layers of Silence, Arenas of Voice: The Ecology of Visible and Invisible Work. *Computer Supported Cooperative Work*, **8**(1-2), pp. 9-30.

