VÆKSTHUS FOR LEDELSE



2 min. 27-03-2015

Samarbejdets 7 plager

Ledelse over grænser er vigtigt, men også svært. For at du kan nå i mål med samarbejdet, skal du kende forhindringsbanen. Her kan du læse om de forhindringer du kan møde og om, hvordan du får samarbejdet på tværs af sektorer til at lykkes.

Skribentinfo



Bo Christensen
Chef for lederforeningens sekr., DSR



Flemming Vesterø
Chefkonsulent
Foreningen af Speciallæger



Lene Viinberg
Konsulent
Danske Regioner



Lone Jørgensen
Chefkonsulent
KL's Konsulentvirksomhed - KLK

Fra modstridende mål og interesser over manglen på tid og ledelseskraft til skæve økonomiske incitamenter og andre strukturelle barrierer. Forskningslitteraturen er fuld af beretninger om de typiske vanskeligheder, tværgående samarbejder ofte løber ind i.

Samme billede tegner sig fra de cases og interviews, som Væksthus for Ledelse har undersøgt og foretaget for at finde svar på, hvordan ledere får samarbejdet på tværs af sektorer i sygehusvæsenet til at lykkes. De peger især på følgende syv udfordringer:

1. Konfliktende styring

Lederne oplever, at de ofte befinder sig i et krydspres, hvor de på den ene side skal levere samarbejde og sammenhæng på tværs, men samtidig præstere resultater i forhold til aktiviteterne i deres egen sektor eller silo og overholde den økonomiske styring, som gælder der.

2. Usynlige resultater

Det er ofte uklart, hvilke resultater det tværsektorielle samarbejde skal opnå, og om det faktisk lykkes. Der gennemføres sjældent evalueringer af samarbejdets effekter. Det betyder, at de positive samarbejdseffekter, de involverede oplever, er usynlige sammenlignet med aktivitetsopgørelser og økonomiske nøgletal for den øvrige drift i egen sektor.

3. Tidskrævende processer

Når udbyttet af det tværsektorielle ledelsesarbejde ikke er så synligt, er det svært for lederne at retfærdiggøre den tid, de bruger på det. De strategiske elementer i denne ledelsesopgave risikerer dermed at blive trængt i baggrunden af mere presserende, praktiske problemstillinger i samarbejdet, hvor der kræves en løsning her og nu.

4. Gråzoner i opgaver og ansvar

I et mere fleksibelt samarbejde om patienter/borgere mellem sektorerne opstår der uundgåeligt nye snitflader mellem faggrupper og funktioner – og dermed også risiko for, at ansvaret for en given opgave eller patient ikke er klart placeret.

5. Svær implementering og spredning

Det er en udfordring at få de resultater, der er opnået i en mindre kreds, spredt ud i hele organisationen. Det gælder dels i forhold til at opnå enighed om at få de tværsektorielle løsninger implementeret i dagligdagen, dels i forhold til at få gode erfaringer fra et projekt eller en afdeling til at forplante sig til resten af organisationen.

6. Manglende intern koordination

Der kan være forhold internt i den enkelte sektor, den anden part oplever som begrænsende for udviklingen af et effektivt indbyrdes samarbejde.

7. Kritiske it-problemer

Problemer med forskellige it-systemer er i høj grad med til at gøre det tværsektorielle samarbejde relativt tungt at træde. Separate it-systemer (og persondataloven) betyder fx, at medarbejdere, der sidder sammen og arbejder med de samme borgere, ikke kan dele oplysninger med hinanden.

Sådan hjælper du samarbejdet på vej

Som chef i et tværsektorielt skal du kunne det samme som i en hierarkisk struktur – plus noget andet og mere. Her er tre ledelsesopgaver, som kan hjælpe samarbejdet på vej.

Opbyg et fælles vi

Den primære ledelsesopgave er at udvikle en fælles forståelse for samarbejdets mål og værdier. Som leder at gå forrest med at tænke sammenhængende forløb, helhed og samarbejde på tværs af sektorer og komme væk fra en ”dem og os” kultur.

Hav føling med hverdagens samarbejde

Selv om det er funktionsledere, der sammen med medarbejderne er tættest på den fælles opgaveløsning

er du som chef nødt til at træde i karakter. Du skal være synlige, vise interesse for og stille krav til samarbejdet.

Forbind netværk og topledelse

Samspillet med den administrative og politiske topledelse er en særligt afgørende disciplin. Som chef skal du forsyne direktørerne med viden og sparring om konkrete sager, der fx bliver behandlet i det politiske udvalgsarbejde. Samtidig skal cheferne skærme topledelserne, så der ikke lander for mange af dagligdagens samarbejdsproblemer på deres borde.

Flere chefer ønsker, at problemer i det tværsektorielle samarbejde løses på det lavest mulige udførende niveau: Medarbejderne selv eller funktionslederne. Og cheferne skal prioritere og kvalificere de tiltag, der kommer oppefra.

Artiklen er baseret på Væksthus for Ledelses publikation: Ledelse over grænser. Her kan du læse meget mere om, hvordan du overkommer forhindringerne og får samarbejdet til at lykkes. Den er gratis og kan bestilles her.

Læs også

Publikationen: Ledelse over grænser

Kunsten at lede på tværs

Domæneteori - en guide for ledere som kontekstnavigatører