

# Implementering og samarbejde på tværs

- fælles retning, rammer, relationer og resultater

Christian Bøtcher Jacobsen  
Professor



# KORT OM MIG

Professor, Kronprins Frederik Center for Offentlig Ledelse

Statskundskab ved Aarhus Universitet

## Forskningsområder:

Ledelse, organisering og styring med særligt fokus på sundhedsvæsenet

Lederudvikling og særligt tværgående ledelse

Medarbejdermotivation

Resultatskabelse i den offentlige sektor

Medlem af Robusthedskommissionen



# IMPLEMENTERING - DEFINITIONER

Det at sætte noget i kraft eller føre det ud i livet.

(Den danske ordbog)

“The continuation of politics by other means”

(Bardach, 1977)

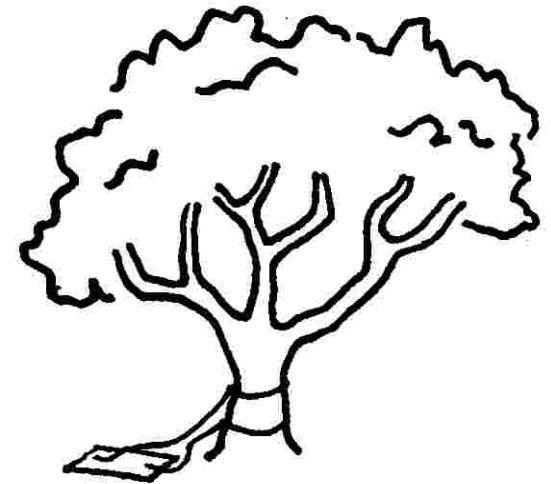
“Iværksættelsen... af den offentlige politik, hvor der leveres præstationer eller *output*, når politikken i en eller anden form “afleveres” til borgerne i form af service eller myndighedsudøvelse. Dette formodes så at få en eller anden effekt, *outcome*, på målgrupperne i samfundet.”

(Winter & Nielsen, 2008: 14)

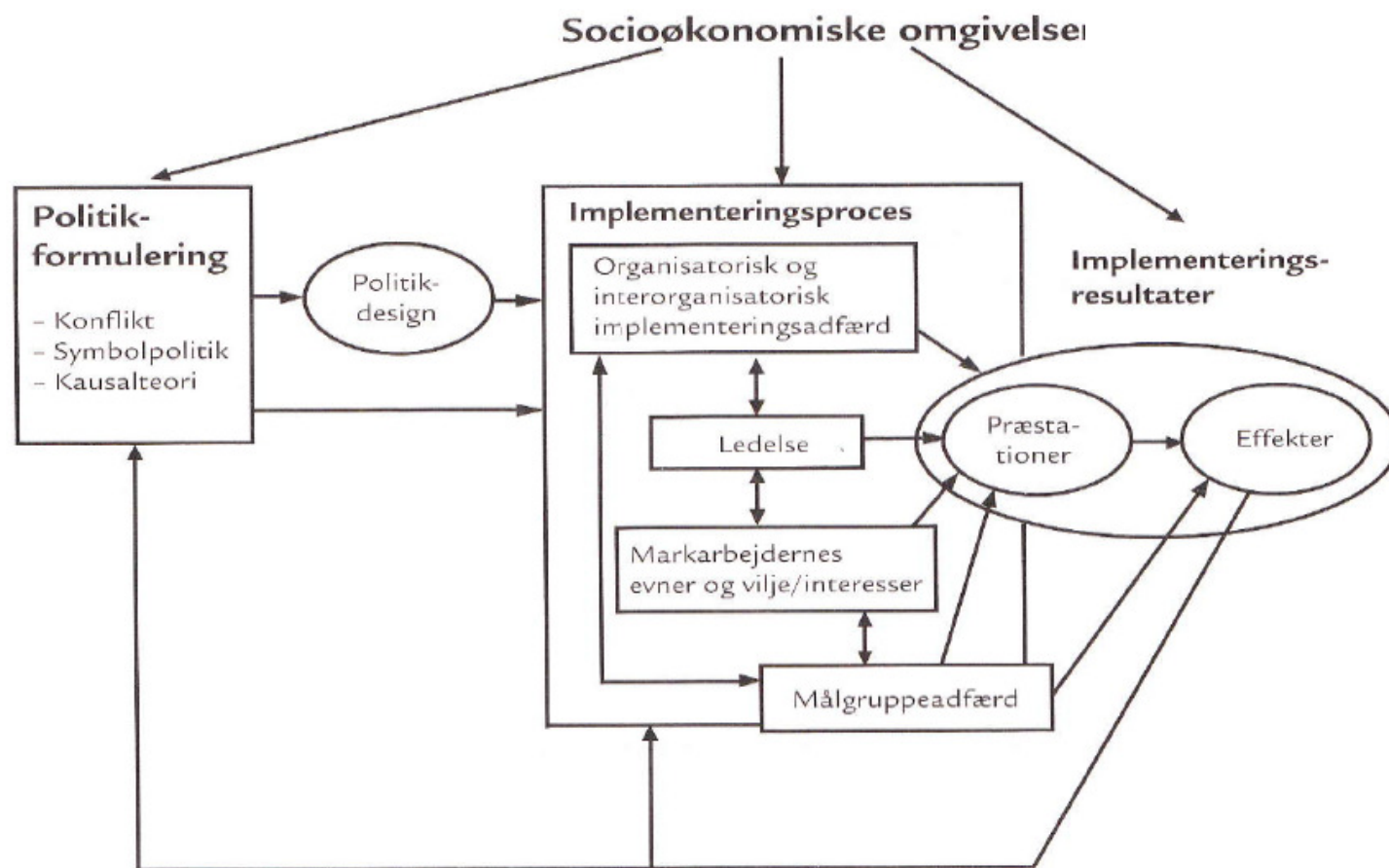


# HVORFOR SATSE PÅ IMPLEMENTERING?

- God intervention/viden/politisk beslutning X dårlig implementering = dårlig effekt (Fixsen 2005).
- 90% af alle ressourcer bruges på skabelsen af interventioner, politikker, programmer – blot 10 % bruges på implementering (Ogden 2010; Levin 2011).
- Blot 5% af alle kommunalt iværksatte projekter i Danmark har tildelt økonomi til implementeringen, og få projekter følges op med strategier for implementering (Nielsen & Poulsen 2011).



# IMPLEMENTERING ER KOMPLEKST!



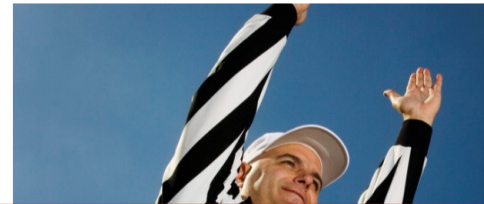
# RESULTATER OG EVALUERINGSSTANDARDE

## Resultater

- Output (præstationer)
- Outcome (effekt)

## Standarder

- De officielle mål
- Problemløsningsevnen



**Hvilke standarder for  
implementering kan I  
bedømme jeres fælles  
arbejde i Human First ud  
fra?**

**MENTI.COM: 3701 8871**



# ERFARINGER FRA ET FORSKNINGS- PROJEKT I FÆLLES LEDELSE

Projekt om at støtte tværgående ledelsesteams i at lykkes endnu bedre med den fælles opgave

- Give viden om ledelsesopgaven på tværs
- Anledninger til at reflektere individuelt og sammen ift. den fælles tværgående ledelsesopgave
- Træne ledelsespraksis i retning af det tværgående

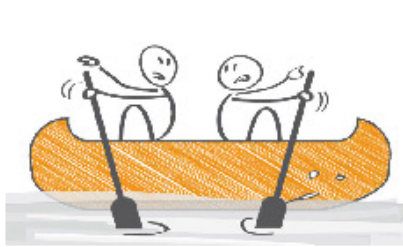
Forskningsmæssig afdækning af, om ledelsestræning styrker samarbejde og ledelse på tværs

Foto: Charles Deluvio, Unsplash

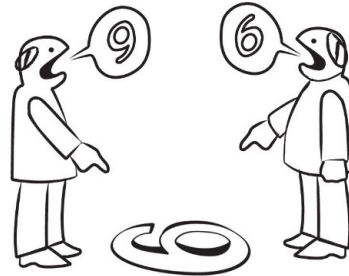


**Hvad er den vigtigste  
tværgående ledelsesopgave,  
der fortjener jeres  
opmærksomhed lige nu?**

# HVORFOR ER IMPLEMENTERING I TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE SÅ SVÆRT?



Hvor skal vi hen?  
(Målkonflikt)



Perspektiver og forståelser  
(Viden, normer og værdier)



Hvem "betaler"?

(Free-rider problematikker)



Delte gevinster



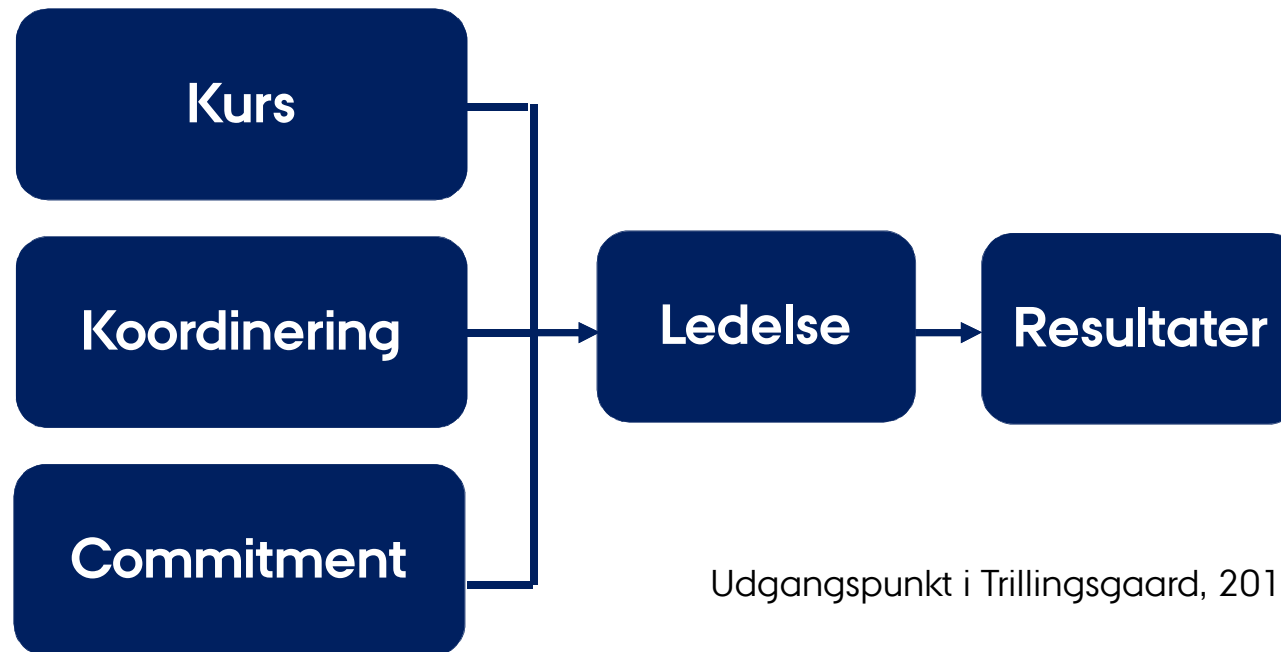
Hvem har ansvaret?  
(Uklar autoritet)



Hvad laver I egentlig?  
(asymmetrisk information)



# BEHOVET FOR KURS, KOORDINERING OG COMMITMENT



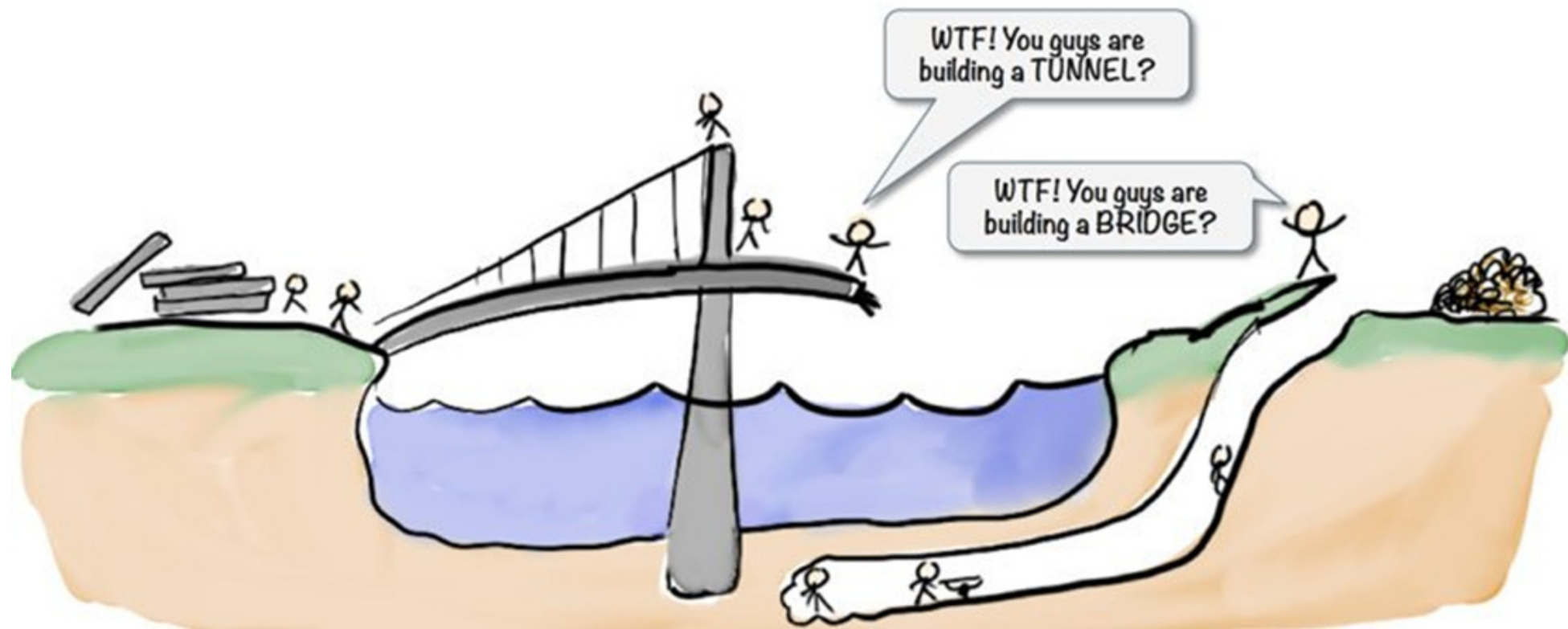
Udgangspunkt i Trillingsgaard, 2015



# MODEL MED FIRE CENTRALE AKTIVITETER

| Model for ledelse af ekstrem teaming | Interpersonel (social: Fokus på følelser og relationer)                     | Teknisk: Fokus på brug af viden og kompetencer                                     |
|--------------------------------------|---|--|
| Motiverende – skabe energi           | <p>Fælles retning:<br/> <b>Engagerende vision, klare mål og opgaver</b></p> | <p>Involvering og inddragelse med fokus på<br/> <b>empowerment og agilitet</b></p> |
| Facilitere – fjerne barrierer        | <p>Opbygge et miljø med<br/> <b>psykologisk sikkerhed</b></p>               | <p>Koordinering gennem<br/> <b>relationer og struktur</b></p>                      |

EDMONDSON, A. C. and HARVEY, J.-F. (2017) Extreme Teaming: Lessons in Complex, Cross-Sector Leadership. Bingley: Emerald Publishing Limited.



# VISION, STRATEGI OG FÆLLES RETNING

1. Visionen **præciserer, hvordan det ser ud, når vi lykkes med opgaven og sikrer overensstemmelse med resten af organisationen**: Hvilket spor følger vi? Hvad er vores "fælles" og "særlige" bidrag ift. organisationens samlede opgaveløsning?
2. Visionen **gør målene tydelige** ved at skabe baggrund for prioritering ("vi prioriterer opgave A frem for opgave B") og klargøring af redskaber til at nå mål ("vi skal iværksætte disse tiltag for at løse opgave A bedst")
3. Visionen skal udsondres i relation til en strategi – hvordan vil vi nå målene og overkomme udfordringer? Kan fungere som **evaluerende målestok** for målopnåelse: Bevæger vi os rent faktisk i den rigtige retning?
4. Endelig indebærer visionen og strategien fastlæggelse af kortsigtede mål og opgaver – enighed om den fælles retning og redskaber!



# FÆLLES SITUATIONSBILLEDE OG RETNING

Der er ingen tvivl om, at vores samarbejde er blevet bedre. Det fælles mål er nok også blevet mere tydeligt. Ikke bare for os, men hele afdelingen.

Funktionsleder

Funktionsleder

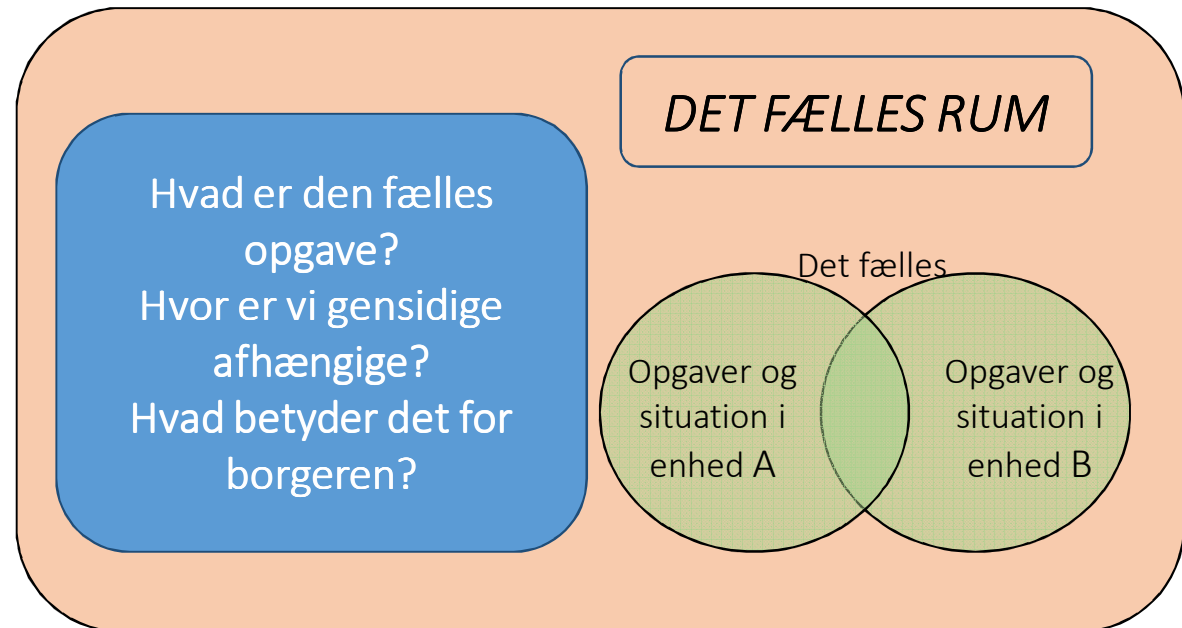
*Altså noget af det, som er kommet ud af det, er, at vi har fået en mere fælles forståelse af, hvad man skal, når man kommer op på sygehuset. Jeg kan huske i starten fik vi at vide, at vi sender dem (borgerne) for tidligt hjem, for de er jo ikke raske. Nu beholder vi en borger, indtil de ikke længere behøver sygehusindlæggelse. Dermed ikke sagt, at de er raske, men de skal hjem og have den sidste del af deres behandling. Det har vi snakket meget om. Så det er det der med at have den fælles forståelse for, hvad er det for nogle ting vi gør, og hvem har hvilke opgaver.*

Leder der deltog i LEOS

# Fælles retning

Start med at mødes omkring det tværgående samarbejde og hav en samtale om:

- **Fælles opgave:** Hvad er vores fælles opgave
- **Fælles situationsbillede:** Hvad er situationen nu? Hvad lykkes vi godt med? Hvad er de største udfordringer?
- **Fælles retning og strategi:** Hvad vil vi sammen, når vi tager det lange lys på?

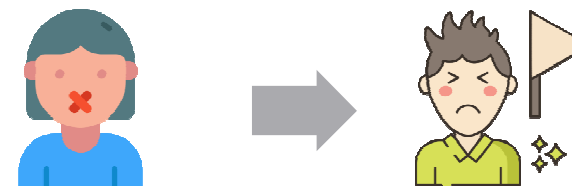
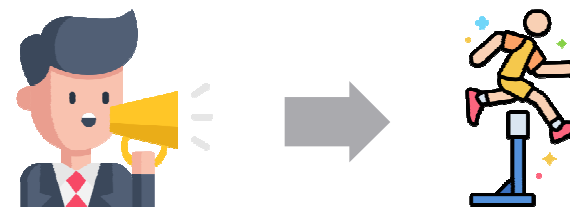


# HVAD KAN LEDERE GØRE?

- Klar kommunikation af fælles kurs, koordinering og commitment:
  - Studie af kommunale ergoterapeuter → hvad betyder ledelsesadfærd for engagement i et tværgående initiativ?

To grupper: høj og lav tværgående ledelse

- Tværgående initiativ: bidrag til en arbejdsgruppe i samarbejde mellem en kommunale ergoterapeuter og regionale sygeplejersker



## Konkrete resultater:

- Fortsætter 30 procent længere i antallet af møder
- Bruger 25 procent mere tid på at "forberede sig"
- Er mere villige til *rent faktisk* at forberede sig





# KOORDINERING



INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB  
AARHUS UNIVERSITET

KRONPRINS FREDERIKS  
Center for Offentlig Ledelse





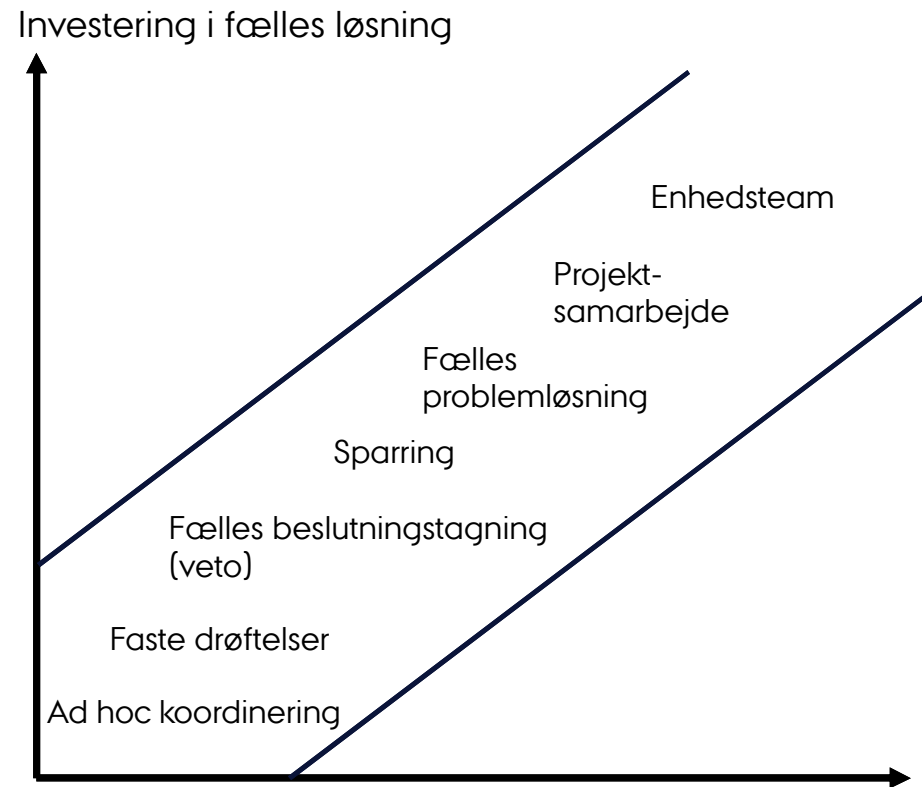
# HVORFOR KOORDINERING?

Koordinering er nødvendigt for at optimere fælles resultater, når der er gensidig afhængighed – når opnåelsen af målsætninger afhænger af andre.

Gensidig afhængighed er kendetegnet ved, at flere parter tilsammen har betydning for de individuelle og fælles resultater.



# KOORDINERING SKAL MATCHES TIL OPGAVEN!



# KOORDINERINGSTILGANGE

Strukturel  
koordinering

Relationel  
koordinering

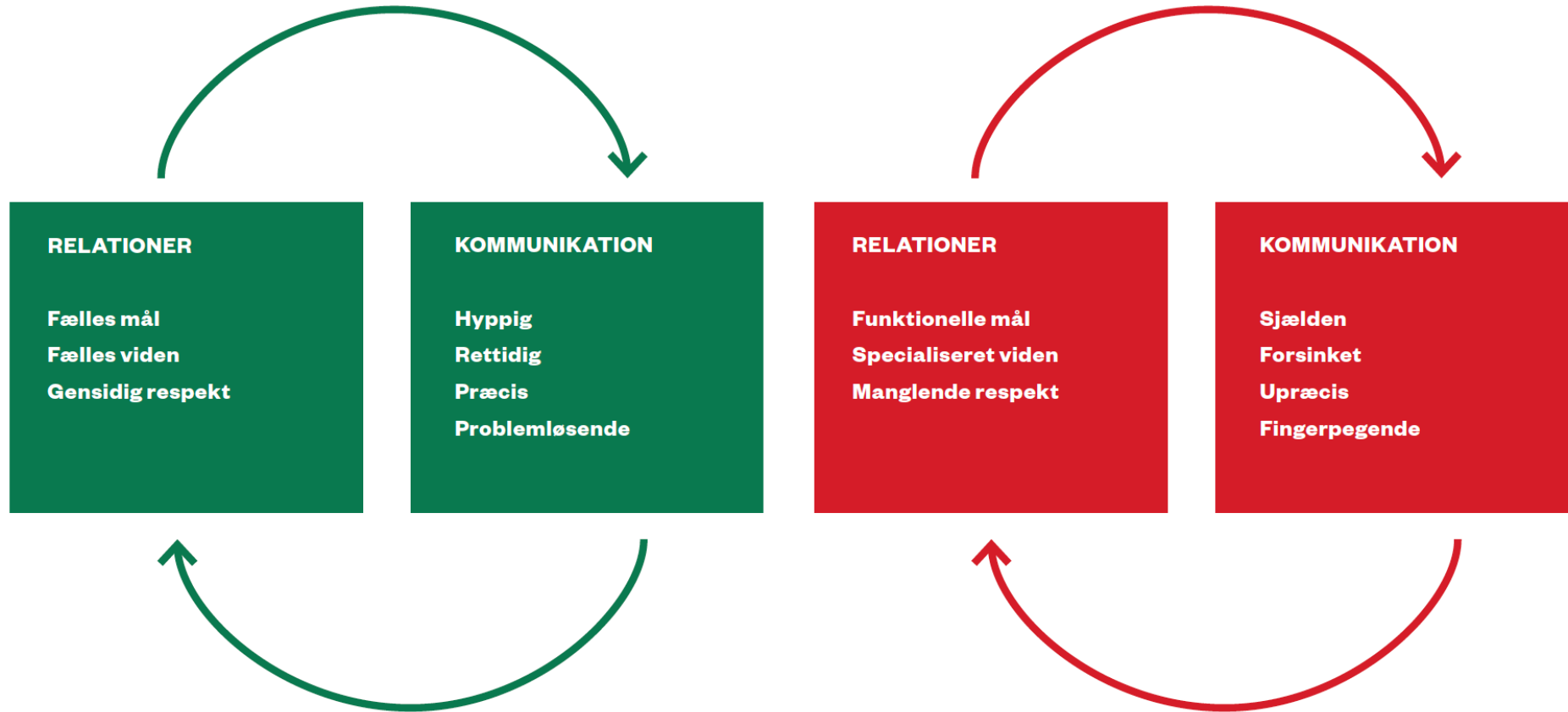


# RELATIONEL KOORDINERING

- "Relationel koordinering er en gensidigt forstærkende proces af interaktion mellem kommunikation og relationer, som udøves med et formål om opgaveintegration" (Gittell 2002, egen oversættelse).
- Relationel koordinering beskriver den måde, gensidigt afhængige funktioner kommunikerer og samarbejder på for at kunne løse en bestemt opgave sammen.



# RELATIONEL KOORDINERING



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

Kilde: Jody Hoffer Gittel: Effektivitet i sundhedsvæsenet.

# EKSEMPLER PÅ STRUKTUREL KOORDINERING

| Redskab                                      | Funktion  |
|--|---|
| Fælles uddannelse med fokus på samarbejde    | Fælles viden og begreber  |
| Relationelt jobdesign                        | Klare roller med fleksible grænser  |
| Belønning og anerkendelse for fælles indsats | Retter fokus mod fælles mål og opgaver                                      |
| Fælles konflikthåndtering                    | Bevare relationer, undgå langvarig uenighed                                 |
| Grænsekrydsere                               | Ansatte med opgaver i flere afdelinger eller koordination af andres arbejde |
| Fælles møder (og huddles)                    | Udveksling af information og ideer  |
| Fælles områder                               | Støtter ansigt-til-ansigt kommunikation                                     |
| Delte arbejdsbeskrivelser                    | Synlighed om processer og afhængigheder                                     |
| Fælles informationssystemer                  | Fælles information og viden   |
| Relationel ledelse                           | Fokus på at støtte tværgående relationer                                    |





**ORGANISATORISK STRUKTUR**



**RELATIONEL KOORDINERING**



**TRIVSEL OG  
ORGANISATORISKE  
RESULTATER**



**RELATIONELLE  
INTERVENTIONER**



*At mødes via LEOS-projektet, og at facilitatoren har været der i forhold til, hvor langt er vi, og en, der lige har holdt lidt fast i nogle af tingene, der er sat i værk. Og at tiden er sat af til det*

Leder der deltog i LEOS

*Det vigtigste vi tager med fra LEOS er det der med at lede ind i andre afdelinger og være hinandens forudsætninger. Og at man ikke lukker sig om sin egen afdeling, men det er faktisk rigtig vigtigt, at vi leder på tværs.*

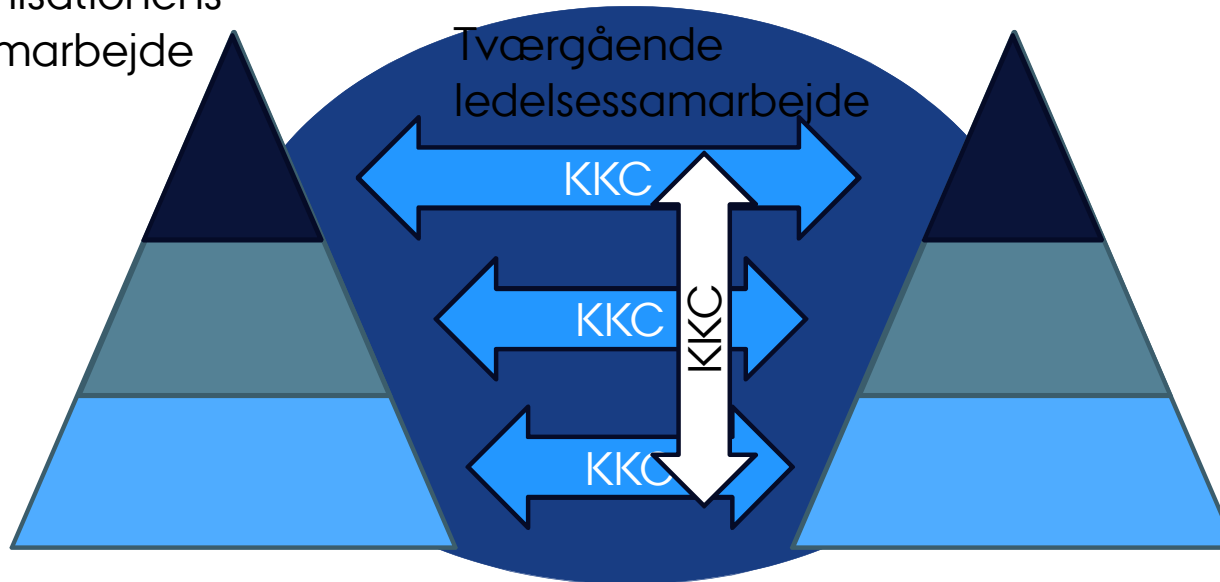
Leder der deltog i LEOS



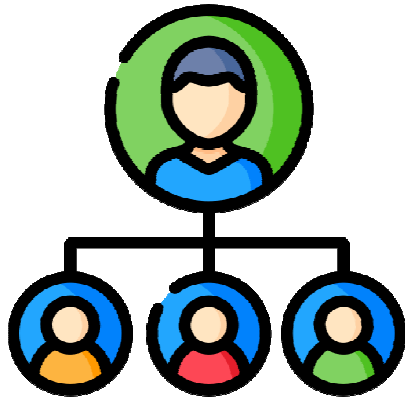


# SKAB INDDRAGELSE OG AGILITET I OPGAVELØSNINGEN

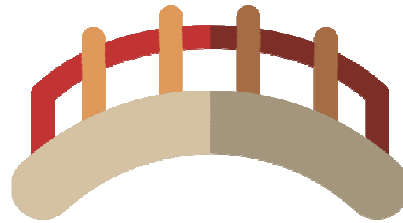
Ledelse af organisationens tværgående samarbejde



# HVORDAN FORSTÅR MEDARBEJDERE SAMARBEJDE?



Koordination gennem central rammesætning



Koordination gennem grænsekrydsende netværkere



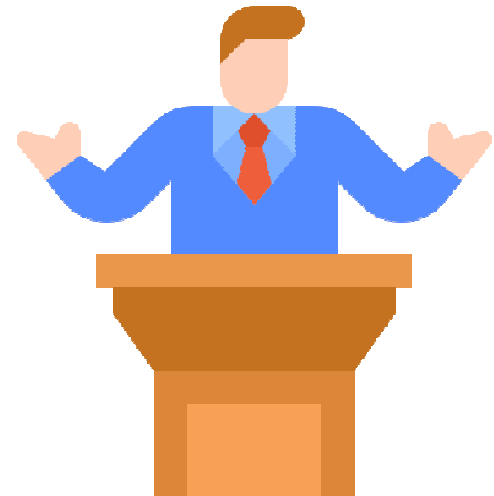
Koordination hinsides 'kejserens nye klæder'

Molenveld et al. (2020). Images of Coordination: How Implementing Organizations Perceive Coordination Arrangements. *Public Administration Review*.



# HVORDAN FORSTÅR MEDARBEJDERE SAMARBEJDE?

- Pas på: rigid central styring, politisk spil, tomme ord, navlebeskuelse og kulturelle forskelle.
- Husk: inddrag medarbejdere, sæt fri, ansvarsdeling, prioritere "champions", vidensdeling og netværk.
  - Interessant fund: variation inden for samme organisation - medarbejdere, der deler udgangspunkt, kan have (meget) forskellige opfattelser



Molenveld et al. (2020). Images of Coordination: How Implementing Organizations Perceive Coordination Arrangements. *Public Administration Review*.



# HVAD DRIVER MEDARBEJDERE?

Medarbejdere opfatter samarbejde forskelligt og efterspørger eksempelvis medbestemmelse og oprigtige intentioner

Et opfølgende, relevant spørgsmål er: Hvad driver medarbejderne til at samarbejde?

Min tilgang:

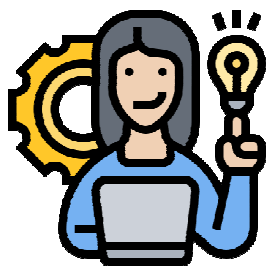
- Samarbejde er flerdimensionelt
- Samarbejde er svært og krævende
- Samarbejde kræver motivation og tiltro til at man kan flytte noget



# HVAD DRIVER MEDARBEJDERE?



”Jeg har tiltro til, at jeg....” (i mødet med ”andre”)



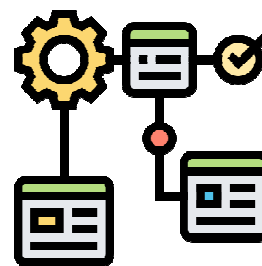
## Initiativtagen

- kan tage initiativ
- kan engagere mig aktivt
- kan komme på kreative løsninger



## Relationer

- kan forstå deres perspektiv
- kan indgå kompromisser
- kan opbygge gensidig respekt



## Strukturer

- kan overkomme strukturelle og organisatoriske grænser
- kan varetage grænsekrydsende funktioner



## Værdiskabelse

- kan løse komplekse opgaver bedre
- kan tilbyde bedre service
- kan øge effektiviteten

**NB!** Har vi brug for, at alle er superhelte? Og kan det være en udfordring?



# COMMITMENT I DET FÆLLES ARBEJDE

## **Tydeliggør succes'er og skab engagement**

- Ambitiøs men også realistisk tilgang – stå fast på troværdighed
- Udvisning af engagement, opfølgning på aftaler og fejring af succes'er

## **Forstå hinanden**

- Besøg hinanden - se og forstå hinandens hverdag og vilkår.
- Understøttelse af fælles "mentale" modeller og situationsbilleder

## **Fordel gevinster ved samarbejde**

- Undgå ensidige fordele
- Vær lyttende overfor hinandens bekymringer og udfordringer



# EDMONDSON – MODEL MED FIRE CENTRALE AKTIVITETER

| Model for ledelse af ekstrem teaming | Interpersonel (social: Fokus på følelser og relationer)                     | Teknisk: Fokus på brug af viden og kompetencer                                     |
|--------------------------------------|---|--|
| Motiverende – skabe energi           | <p>Fælles retning:<br/> <b>Engagerende vision, klare mål og opgaver</b></p> | <p>Involvering og inddragelse med fokus på<br/> <b>empowerment og agilitet</b></p> |
| Facilitere – fjerne barrierer        | <p>Opbygge et miljø med<br/> <b>psykologisk sikkerhed</b></p>               | <p>Koordinering gennem<br/> <b>relationer og struktur</b></p>                      |

EDMONDSON, A. C. and HARVEY, J.-F. (2017) Extreme Teaming: Lessons in Complex, Cross-Sector Leadership. Bingley: Emerald Publishing Limited.

# AT LYKKES MED SAMARBEJDE PÅ TVÆRS KRÆVER...

- Etablering af **fælles retning for opgaven** på tværs med **fokus på værdi for patienten**
- Etablering af **strukturer** for koordination af samarbejdet
- Opbygning af relationer med udgangspunkt i **fælles kommunikation, viden og mål samt respekt** (nysgerrighed)
- Etablering af **psykologisk sikkerhed**
- Inddragelse og agilitet i opgaveløsningen – medansvar og initiativ
- Realistisk forpligtelse og levering – eller udfordringer for troværdighed
- **Ledelse opad** på tværs af systemer i fællesskab







KRONPRINS FREDERIKS  
**Center for Offentlig Ledelse**