



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Hvad får sundhedsvæsenet til at hænge sammen

- på trods?

”E-sundhedsobservatoriet. Konference 2021”

d. 12.-13. oktober 2021 i Odense

v/Janne Seemann

Center for Organisation, Management og Administration



Der findes ikke én sektor eller én
'Afdeling for Menneskebehandling'.

Vores velfærdsorganisationer er præget af specialisering og arbejdsdeling, som står i skarp kontrast til skabelsen af helhed i borgeres forløb.

Samarbejdets '7 plager'



1. Konfliktende styring

2. Usynlige resultater

**3. Tidskrævende
processer**

4. Gråzoner i opgaver og ansvar

**5. Svær implementering og
spredning**

6. Manglende intern koordination

7. Kritiske it-problemer

(Væksthus for Ledelse, 2014; Auschra 2018)



Sundhedsvæsenet under KRYDSPRES:



- Du skal spare på alle ressourcer, men kvaliteten i ydelserne skal være upåklagelig.
- Du skal tilpasse ydelserne til borgerens/patienternes situation, men den skal følge klare standarder og være sammenlignelig med alle andre.
- Du skal gi' en psykisk lidende omsorg og behandling men samtidig have fokus på den psykisk lidende som fritvalgs-kunde.
- Du skal afbureaukratisere, men kunne dokumentere resultater og proces.
- Du skal være tillidsfuld og anerkendende, men være gennemskuelig og i total kontrol.

(inspireret af Majgaard)

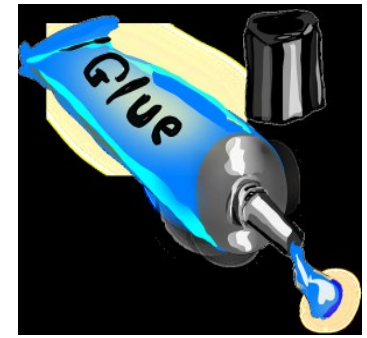
Depressionen er nær, MEN:



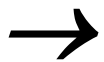
- Trods dybden af den trussel, krydspresene udgør, ser vi hver dag ledere og medarbejdere, som håndterer dem. Afvejer æbler og pærer på måder, som det er svært at gøre rede for teoretisk
- Krydspresene (dilemmaerne) forsvinder ikke. Men de transformeres i dag-dag-rutinens produktionskerner; får ny form og åbner nye handlemul



Når der er koordineret helhedsindsats':
'kreative fagprofessionelle'
og 'uformelt lim'



Forskning viser: At det især er involverede parthers sociale dimensioner, uformelle strukturer, 'fra nedent' og 'selvgroede' etablerede standarder, 'tavs viden' samt lokal erfaring, der reelt regulerer handlinger og adfærd.



Uformelt forhandlede organisatoriske grænser i og på tværs af organisationer, sameksisterer med formelle strukturelle grænser. Professionelle koordinerer konstant og naturligt på tværs af disse grænser for at udføre deres arbejde.



Men: Den helt specifikke form for koordination, som finder sted, udvikles og stabiliseres især via informelle interaktioner. Det er 'tavse', uformelle regler og gensidig tillid, som får udførende enheder til at hænge sammen.

(Corbin & Strauss 1993; Denise et al. 1999; Seemann & Antoft 2002; Døssing 2018; Meier & Seemann 2019)

En hovedpointe



Når forsøg på forandringer i offentlige organisationers grænseflader baseres på rationel reformtænkning og anvendelse af formelle koordineringsmekanismer, støder forandringsforsøgene især ind i etableret og 'lokalt produceret orden'

Tag derfor hensyn til samarbejdets naturlige mønster!!!

(Seemann & Gustafsson 2016)



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

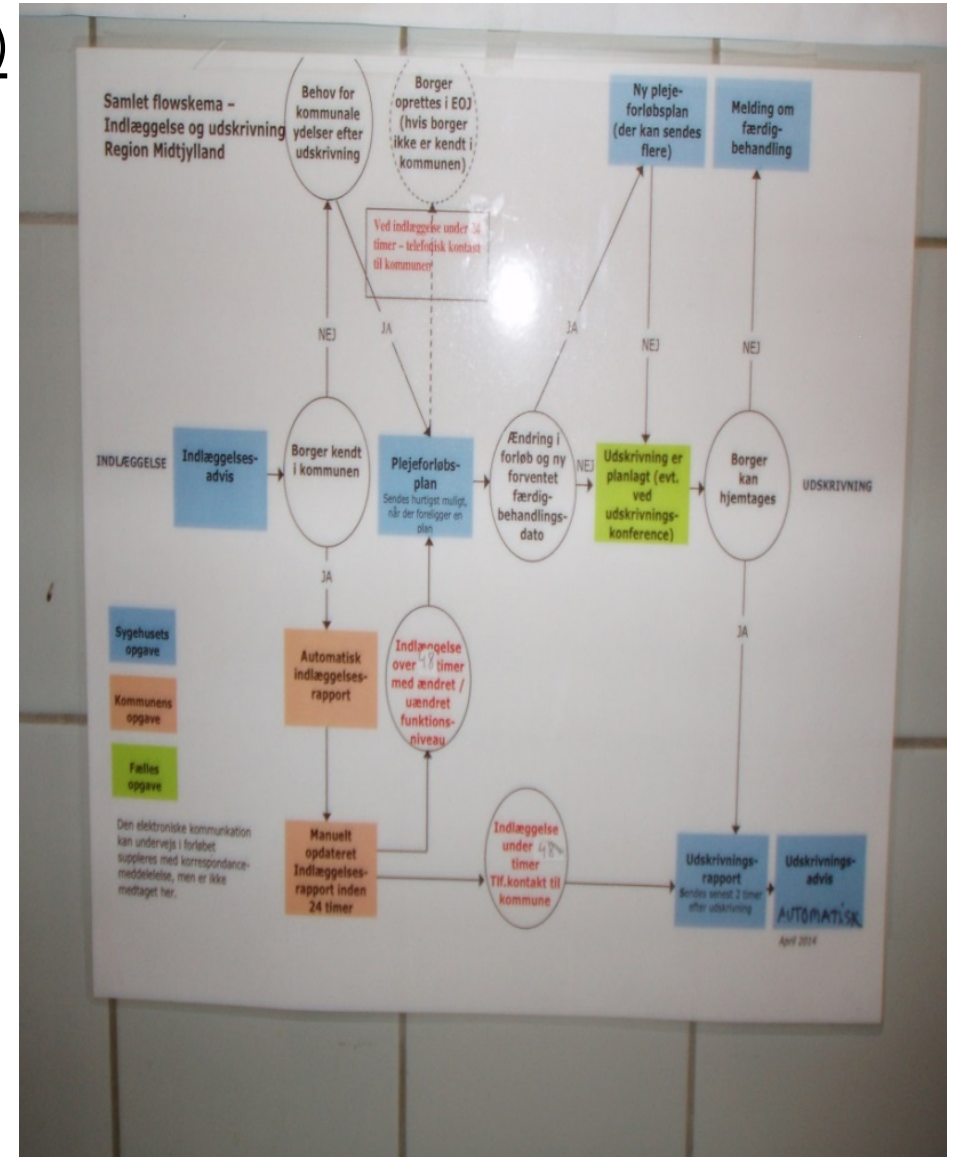
Projektledere udtaler:

Udtalt ifm. Projekt
"Nye
samarbejdsformer
i Region H." (2019)

"Vi skal huske, at der mange steder lokalt er gode samarbejdsrelationer mellem fx hospitalspersonale og kommunale sagsbehandlere. - I stedet for at opfinde nye veje, skulle der tages udgangspunkt i dét, der virker for at se, om det kan styrkes, udvikles og udbredes."

Sygeplejerskers 'Praktisering af formel og uformel koordination' (A. Døssing 2018)

- Som udgangspunkt er sygeplejerskerne loyale over for de formelle tværgående koordinations-mekanismer, som prioriteres som et første valg.
- Når formel tværgående koordination er utilstrækkelig til håndtering af fragmentering, skifter sygeplejerskerne midlertidigt til uformel tværgående koordination
- Dette skift er motiveret af et stærkt professionelt engagement i 'at få tingene til at fungere' - i overensstemmelse med patientens interesser og en vedvarende stræben efter 'at have styr på tingene' – især medicinen



Sygeplejerskers brug af uformel koordination

Telefonopkald er sygeplejerskernes foretrukne **supplerende koordinations-praksis** knyttet til følgende formål:

- **Passende opførsel**
- **Bekræftelse af overførsel/transfer**
- **Håndtering af fejl**
- **Mægling ('ikke mit bord')**
- **Her og nu kollegial sparring**
- **Indhente manglende information**
- **Optrævling af forløbet**



Bypassende koordination (afviger direkte fra formel organisering) via anvendelse af:

- **Proforma ydelser**
- **Afvigende administration af materialer**
- **Kontakt uden patientsamtykke**
- **Indforstået koordination**

(A. Døssing 2018)

Hovedpointer fra aktuel international forskning (Academy of Management 2019):



- Integration, tværgående samarbejde og ledelse i verdens sundhedsvæsen er et "hot topic" og en **stigende nødvendighed**, men anses som **særdeles vanskeligt**
- Silotænkning kan kun undgås, hvis sundhedsorganisationer opfordres til og **formår at forstå andres synspunkter**. Ledelse og medarbejdere skal klædes bedre på hertil
- Styrk tværgående organisatoriske og ledelsesmæssige bånd ml. aktører gennem **tværgående kvalitetsforbedringer**
- **Understøt organiseringen af AI** (Artificial Intelligence), og sorter i en stigende informationsmængde ved brug af AI
- Hovedløsningen går ud på at ændre sundhedsaktørernes **"mind-set"** og **øge kapabiliteten** til at analysere og handle sammen med og på tværs af de mange sundhedsaktører