

**4:e Nordiska konferensen om  
Dubbeliagnos, Sjamsjuklighet och Komplexa Vårdbehov  
Göteborg 19. oktober 2011**

*Når organisationer skal samarbejde  
- på tværs af professioner, sektorer og politiske niveauer  
v/Janne Seemann, Aalborg Universitet*

**Disposition:**

**Interorganisatoriske perspektiver:**

- **Intro: Tværgående samarbejde er besværligt**
- **Fra mere ARBEJDE til mere SAMARBEJDE?**
- **Organisatoriske grænseflader**
- **Kritiske samarbejdsrelationer**

**På tværs af psykiatrien:**

- **Systemkarakteristika**
- **Tværgående adfærd og handlinger (eksempler)**
- **Succesfaktorer og faldgruber**

**FØR: Mere arbejde**

**NU: Bedre og mere samarbejde**

Mange forbedringer involverer  
*organisationsudvikling*

Udvikle og justere balancen mellem  
*opdeling og integration*

Samarbejde

Autonomi

Gensidig  
afhængighed

-----

Selvstændighed

Fælles mål

-----

Egne mål

---

Vi-følelse

-----

Egen identitet

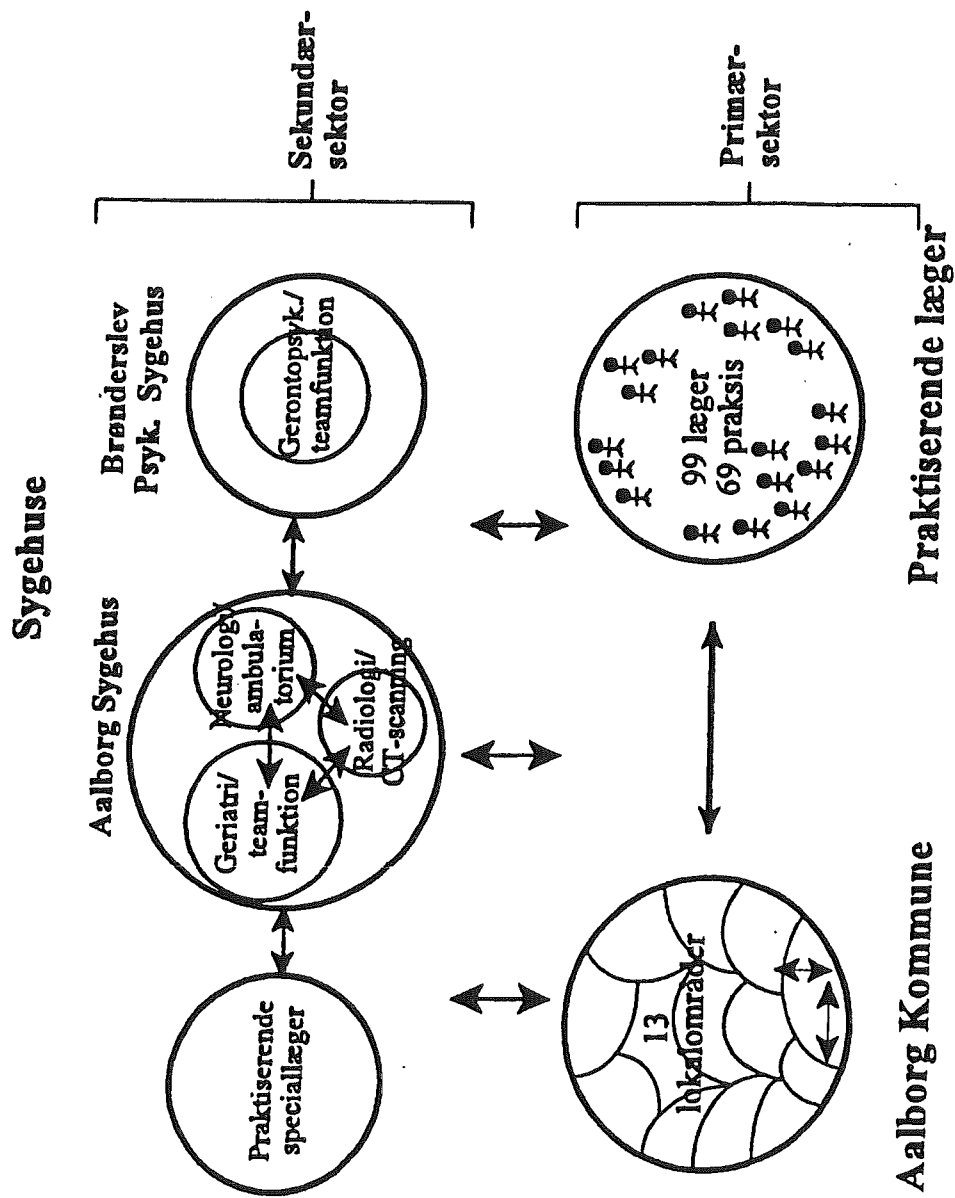
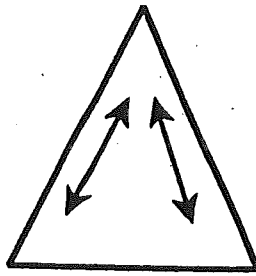


Fig. 1: De mange involverede parter i.f.m. Aalborg Kommunes Demensudredningsmodel - multiple samspilsrelationer

# Forandring i pyramidebilledet



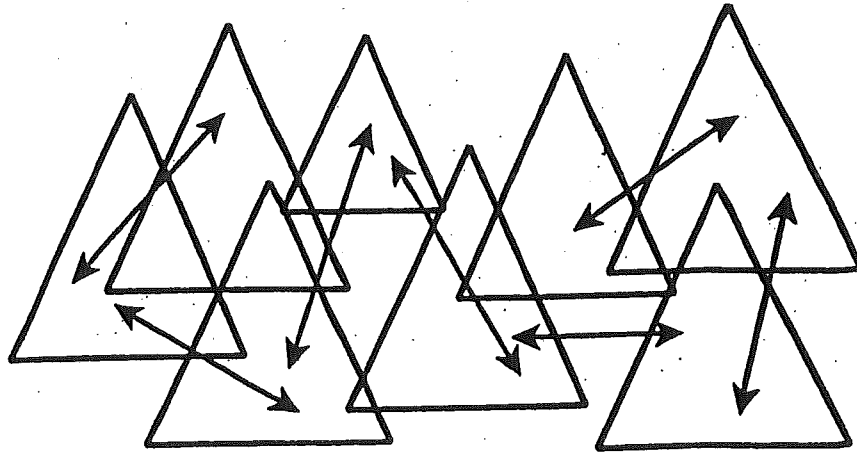
Én ledelse

Ét problem

Én løsning

Gennemførelse af forandring  
og overvindelse af modstand

# Forandring i netværksbilledet



Flere ledelser

Flere problemer

Flere løsninger

Tilpasning og påvirkning  
parterne imellem

### **Underorganiserede grænseflader:**

*Karakteriseret ved (for) løs og svag tværgående kobling. De generelle problemer, som knytter sig til denne karakteristik er åbne grænseflader, som er uklart definerede med ofte ringe (person)-kontakt. Grænsefladen bliver ét med den kaotiske omverden, som den skulle håndtere. Mål og autoriteter fremstår uklare, og der er mangel på formel regulering.*

### **Overorganiserede grænseflader:**

*Karakteriseres som den underorganiseredes modsætning. Der er tale om en relativt stram styring i en forholdsvis lukket grænseflade. Der sker en kraftig svækkelse af fleksibilitet og innovationsevne. Dette er særlig problematisk for parter, der skal fungere i et foranderligt miljø, hvor foranderligheden oftest dikteres af omgivelserne (konteksten), som parterne ikke har megen indflydelse på.*

**(Brown, 1983)**

---

### **Uoverensstemmende grænseflader, som:**

- *Producerer ingen eller for ringe energi ml. parterne*
- *Umuliggør uenighed og udveksling af kontroversiel information*
- *Fremskynder beslutninger taget på baggrund af utilstrækkelig information*
- *Foreviger uimodsagte myter eller traditioner*
- *Genererer skrøbelige aftaler, der ikke kan tale forandring*

### **Overensstemmende grænseflader, som:**

- *Skaber stor gensidig forståelse*
  - *Øger positiv mobilisering af parters energier og ressourcer*
  - *Faciliterer evner til tværgående samarbejde og koordination*
-

# FLOS

## Kritiske samarbejdsrelationer

- *uenighed om, hvem der skal gøre hvad*  
(domænekonflikter, der typisk refererer til uklar arbejdsdeling)
- *uenighed om behandlingsideologi, arbejdsmetoder og principper*  
(teknologikonflikter, der typisk skyldes forskelle i professions- og sektorlogikker)
- *uenighed om mål og vurderingskriterier*  
(parters gensidige beklagelser over hinandens resultater/output og f.eks. uenheder om definitionen på en "færdigbehandling")
- *forskelle i de involverede organisationers interne strukturer, kulturer og processer*  
(gør det vanskeligt for samarbejdsparter "at nå hinanden"  
- også selvom der ikke er tale om behandlingsideologiske modsætninger)
- *forskelle i parternes ønsker til samarbejdsform*  
(f.eks. om mødehyppighed; stram eller ad hoc udformet tværgående mødestruktur)

# Fra hierarki til netværk

- om samordning på tværs af foranstaltninger  
for sindslidende

De gamle totalinst.  
(statshospitalerne)



Lukkethed  
Fjernhed/Afsondring  
Totalitet



Pyramidens/bureaukratiets  
problemer

De nye decentrale løsninger  
(distriktspsykiatri)

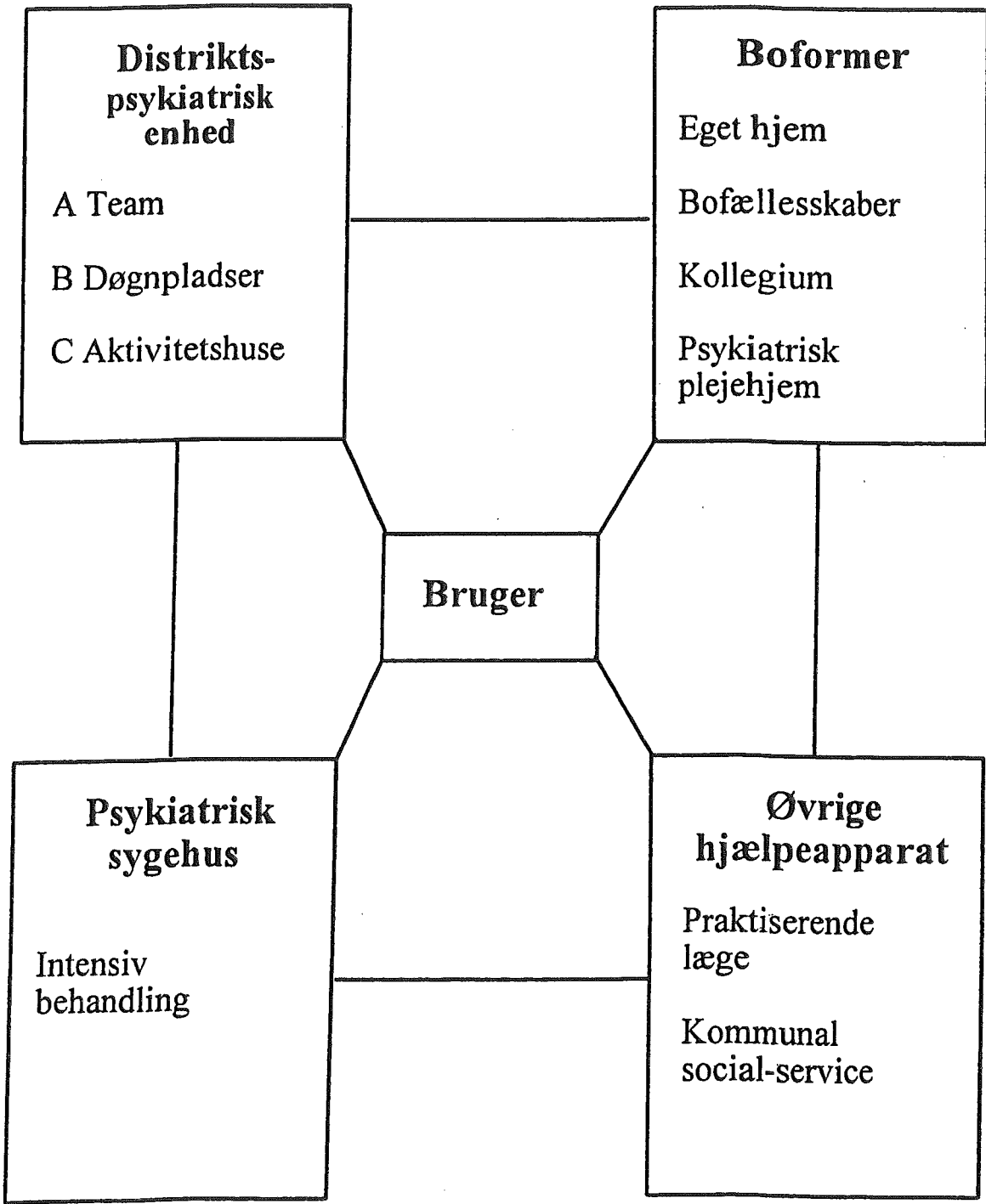


Åbenhed  
Nærhed/Integration  
Partialitet

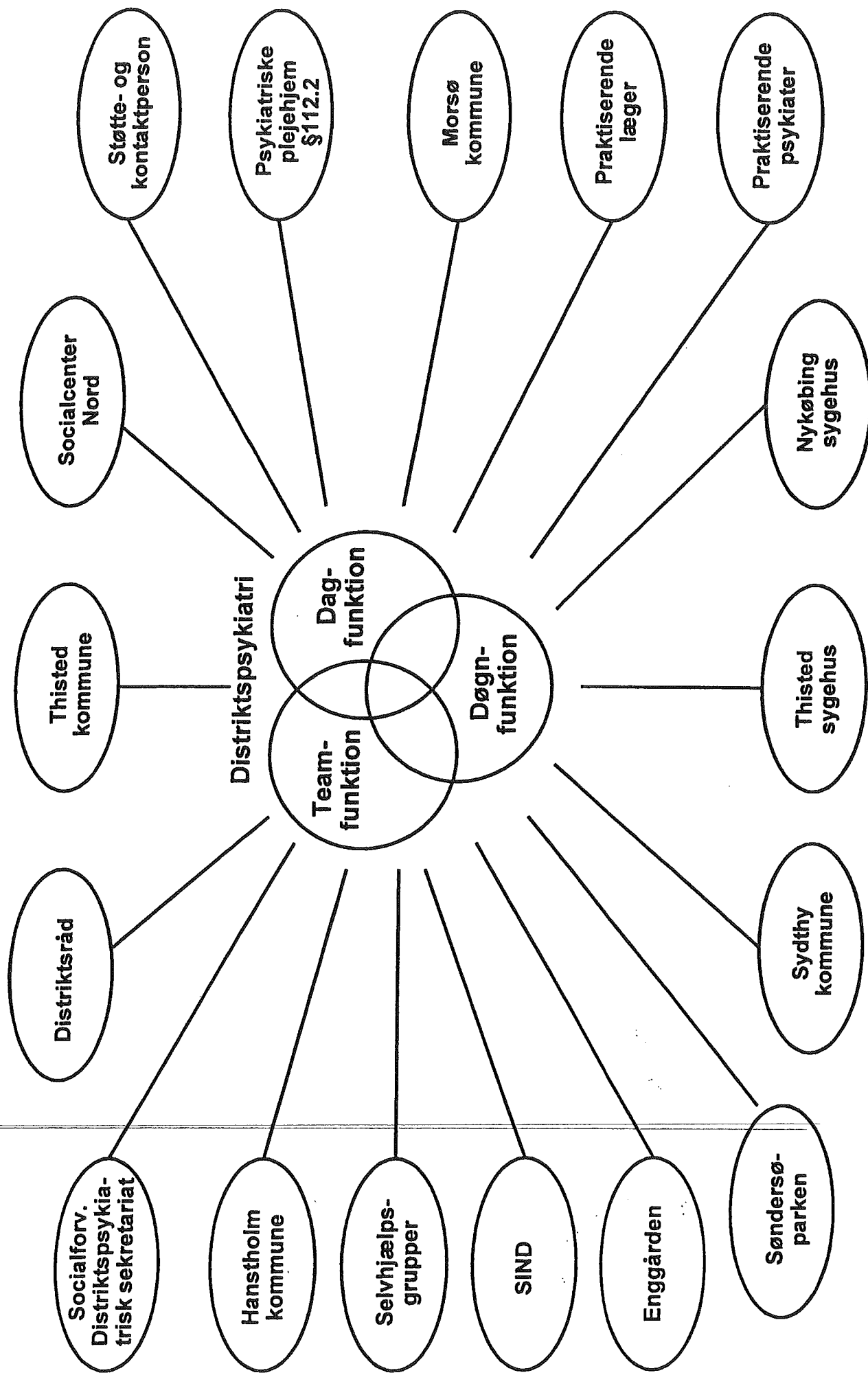


Problemer

?



# Distriktspsykiatrien og dets omgivende netværk



## **Netværk med:**

- bundne opgaver
- gensidigt afhængige
- delvist overlappende
- indbyggede modsætninger

## **Parterne har forskellige:**

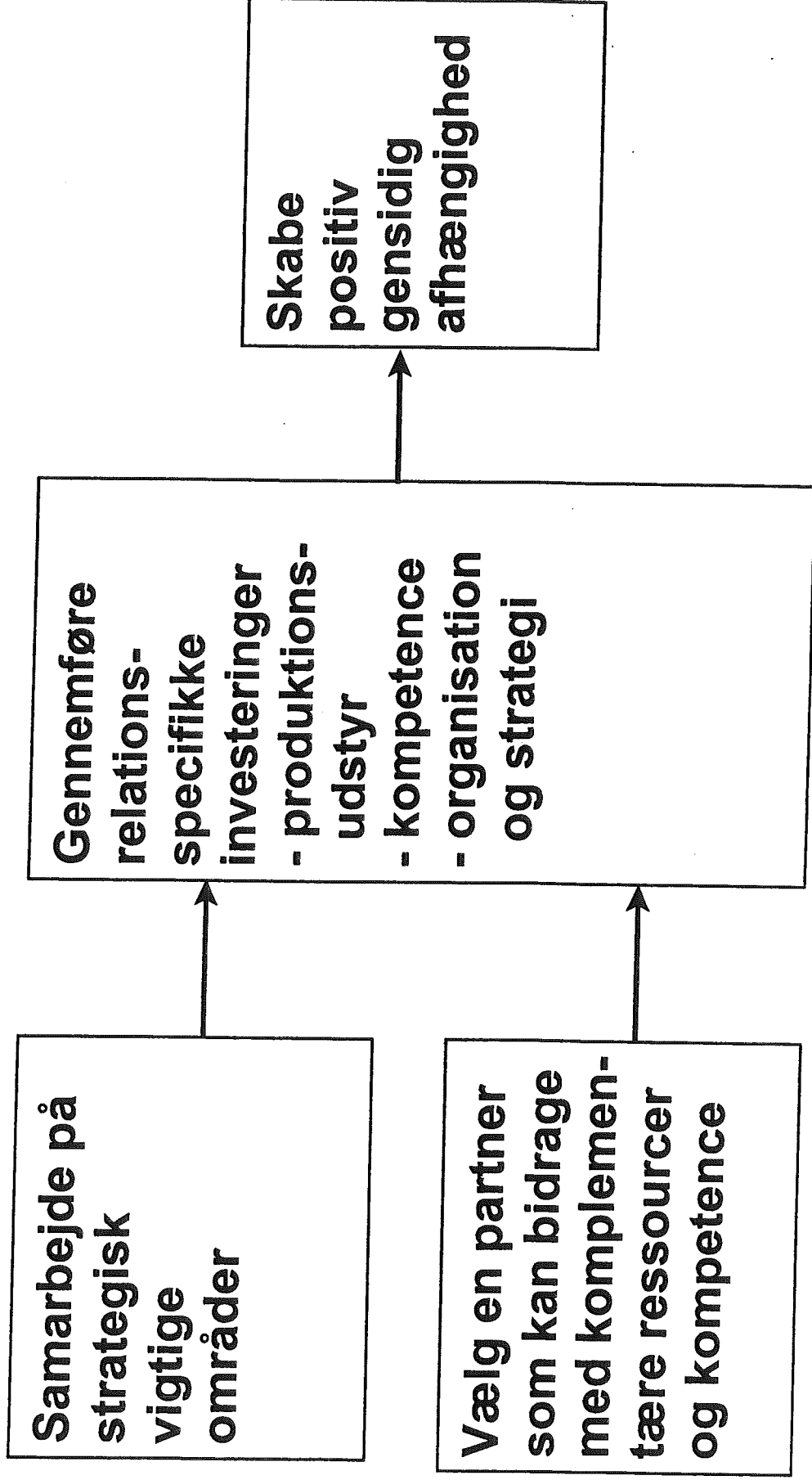
- mål
- opgaver
- strukturer
- arbejdsformer
- traditioner
- organisationskulturer
- magt

## **Parterne tilhører forskellige:**

- sektorer
- politiske niveauer
- faggrupper/professioner

<b>Netværkspartneres beskyttelsesstrategier</b>	<b>Dysfunktioner (faretruende udviklingstendenser)</b>
Alle er nødt til at være med i alting	Høje koordineringsomkostninger og uproduktivt samarbejde
“Lav profil”	Dårlig opgaveløsning, uløste opgaver og frustrerede medarbejdere
Forsøg på netværksdominans	Manifeste konflikter, “slidte” medarbejdere og brugerne bliver “kastebolde”
Brug af uformelle kontakter	Skjult koordinering
Selvforsyning	Isolerede delsystemer

# Positiv gensidig afhængighed



(Haugland, 1996)

## Faldgruber i interorganisatorisk samarbejde

- For komplekst samarbejde
- Mangel på gensidig tilpasningsevne
- Ubalanceret samarbejde
- En af parterne udnyttes
- Mangel på dynamik og udvikling

(Haugland, 1996)

# Successfaktorer i interorganisatorisk samarbejde

- Samarbejde på strategisk vigtige områder
- Invester i samarbejdet
- Værdifuld bidrag fra alle parter
- Nøgtern start og gradvis udvikling af samarbejdet
- Åben kommunikation
- Tillid og personlige relationer

(Haugland, 1996)