



***Når kompleksiteten vokser -
kræver det større
organisationer eller bedre
samarbejde?***

Af Mette Touborg, regionsdirektør i Region Sjælland og Søren Barlebo Rasmussen, partner i Mobilize Strategy Consulting

De opgaver, offentlige organisationer står overfor i dag, bliver stadig mere komplekse, fordi løsninger i stigende grad kræver samspil mellem flere organisationer, fagligheder og styringsniveauer.

Det gælder i sundhedsvæsenet, hvor borgerforløb bevæger sig mellem hospital, almen praksis og kommune. Det gælder på socialområdet, hvor indsatser ofte involverer både sundhed, beskæftigelse og skole. Og det gælder i stigende grad også på områder, hvor offentlige organisationer samarbejder med civilsamfund og private aktører.

Kompleksiteten opstår især i overgangene. Det kan være diskussioner om, hvem der har ansvaret for genoptræning eller hjælpemidler efter en hospitalsindlæggelse. Det kan være børn og unge med funktionelle lidelser og skolevægring, hvor sundheds-, social- og skoleområdet alle spiller en rolle. Eller det kan være mere konkrete spørgsmål som blodprøvetagning i eget hjem - hvor opgaven i praksis ligger mellem regionens sundhedsvæsen, almen praksis og kommunens hjemmepleje, men hvor lovgivning og organisering ikke nødvendigvis følger borgerens behov.

I andre tilfælde opstår nye former for samarbejde på tværs. Hjerteløberordningen er et eksempel på, hvordan civilsamfund og sundhedsvæsen sammen kan skabe hurtigere respons i akutte situationer. Og på miljøområdet har samarbejde mellem lokale aktører og sundhedsfaglige miljøer - som i arbejdet med PFAS - vist, hvordan nye problemer kan opdages og forstås gennem samspil mellem forskellige organisationer og fagligheder.

Fælles for disse eksempler er, at ingen organisation kan levere hele løsningen selv. De kræver koordinering mellem organisationer, som historisk er opbygget hver for sig - med egne mål, budgetter og faglige logikker.

Samtidig er mange af de organisationer, der skal samarbejde, politisk ledede. Danmark har 98 kommuner og fem - snart fire - regioner, hver med deres egne politiske prioriteringer. Det betyder, at kompleksiteten ikke alene kan håndteres af dygtige medarbejdere eller opfindsomme embedsværk. Den opstår også i mødet mellem forskellige politiske niveauer og prioriteringer.

Når kompleksiteten vokser, bliver afhængigheden mellem organisationer derfor større. Spørgsmålet er, hvordan den afhængighed håndteres. Én mulighed er at samle mere under samme organisatoriske tag. En anden er at blive bedre til at samarbejde på tværs.

I denne artikel argumenterer vi for, at hvis offentlige organisationer ikke bliver bedre til at håndtere afhængighed gennem samarbejde, vil det næsten uundgåeligt føre til større organisationer og mere strukturel samling. Men hvis samarbejdskapaciteten styrkes, bliver et andet svar muligt: at håndtere kompleksiteten gennem samspil mellem organisationer, fagligheder og ressourcer.

Når samarbejdet ikke fungerer, vokser organisationen

Når organisationer i stigende grad bliver afhængige af hinanden, opstår der også en grundlæggende usikkerhed: Kan vi regne med, at de andre leverer det nødvendige bidrag - i den rigtige kvalitet og til den rigtige tid?

Hvis samarbejdet på tværs fungerer stabilt, kan afhængigheden håndteres. Men hvis samarbejdet opleves som usikkert eller for langsomt, opstår en velkendt reaktion: Man forsøger at gøre sig mindre afhængig. Opgaver, som tidligere blev løst i samspil med andre, trækkes hjem. Nye funktioner opbygges internt. Eller også udvides organisationens kapacitet, så man selv kan kontrollere flere led i opgaveløsningen.

I organisationsforskningen beskrives denne strategi ofte som **"strategic bundling"**. Begrebet stammer fra studier af organisationer, der forsøger at reducere usikkerhed ved at samle flere funktioner, kompetencer eller beslutninger inden for samme organisatoriske ramme. Når organisationer "bundler" aktiviteter, forsøger de i praksis at gøre sig mindre afhængige af andre ved selv at eje eller kontrollere flere dele af opgaven.

Det kan ske på flere måder. Organisationer kan vokse **horisontalt**, for eksempel gennem fusioner mellem organisationer, der tidligere har arbejdet side om side. Eller de kan vokse **vertikalt**, ved at samle flere led i værdikæden under samme ledelse. I begge tilfælde er logikken den samme: Jo mere vi selv kontrollerer, desto mindre er vi afhængige af andre.

Strategisk bundling kan derfor være et rationelt svar på usikkert samarbejde. Når relationerne mellem organisationer ikke opleves som robuste nok, bliver struktur en måde at skabe stabilitet på. Opgaver flyttes fra samarbejdsrelationer til interne styringsrelationer.

Denne dynamik kan iagttages i både store og små organisationer. Men konsekvenserne er ikke de samme. Mindre organisationer når hurtigt et loft for, hvor meget de kan udvide deres egen kapacitet. De kan ganske enkelt ikke opbygge alle funktioner selv. For dem bliver samarbejde derfor ikke blot en mulighed, men en nødvendighed.

Større organisationer har i højere grad mulighed for at absorbere opgaver og opbygge nye interne funktioner. Men også her har væksten en pris. Når flere funktioner samles under samme organisatoriske tag, vokser behovet for intern koordinering, styring og kontrol. Den afhængighed, man forsøger at reducere udadtil, flytter i stedet ind i organisationen.

Organisationer vokser derfor ikke altid kun, fordi opgaverne kræver det isoleret set. Ofte vokser de også, fordi samarbejdet med andre organisationer ikke opleves som tilstrækkeligt robust.

Bundling kan skabe fælles retning - men også nye siloer

Strategisk bundling kan skabe retning og overblik. Når flere funktioner samles under samme organisatoriske ramme, bliver beslutningsvejene ofte kortere, og styringen mere entydig pga. den fælles hierarkiske ledelse. Der kan skabes fælles standarder, bedre prioritering af ressourcer og en tydeligere ansvarskæde. I mange situationer er det både nødvendigt og fornuftigt.

Men erfaringen viser også, at bundling ikke fjerner kompleksiteten. Den ændrer blot, hvor den befinder sig.

Når organisationer vokser, flytter kompleksiteten ofte fra relationerne mellem organisationer til relationerne **inde i organisationen**. Forskellige fagligheder, afdelinger og styringslogikker forsvinder ikke, fordi de placeres under samme organisatoriske tag. De fortsætter med at eksistere - nu som interne siloer.

Det kan for eksempel ses, når store organisationer opbygger stærke centrale funktioner inden for økonomi, HR eller jura for at sikre ensartethed og kontrol. Disse funktioner er ofte etableret for at understøtte de decentrale enheder. Men i praksis kan der opstå en ny dynamik, hvor de decentrale enheder oplever behov for selv at opbygge kompetencer for at kunne forstå, udfordre eller navigere i de centrale systemer.

I både Københavns Kommune og på hospitaler og andre enheder i Region Sjælland har vi eksempelvis set, hvordan lokale enheder har ansat egne specialister inden for områder som jura, økonomi eller personale - vel vidende at disse funktioner formelt allerede findes centralt. Ikke fordi de centrale funktioner er overflødige, men fordi den daglige

opgaveløsning kræver en tættere kobling mellem faglig praksis og de styringsmæssige rammer.

På den måde kan bundling skabe en paradoksal situation: Jo mere man centraliserer for at skabe sammenhæng, desto større kan behovet blive for lokale "modfunktioner". Komplexiteten forsvinder ikke - den ændrer karakter.

Det betyder ikke, at centralisering er forkert. Men det peger på en vigtig erkendelse: Komplexitet kan ikke organiseres væk. Den kan flyttes, fordeles og håndteres på forskellige måder, men den forsvinder ikke. Og hvis de relationelle udfordringer mellem fagligheder og enheder ikke adresseres, vil de ofte blot opstå i nye former.

Netop derfor bliver spørgsmålet ikke kun, hvordan organisationer struktureres, men også hvordan de arbejder sammen på tværs af de strukturer, de selv skaber.

Et alternativ: At investere i samarbejdskapacitet og nedbryde siloer

Hvis kompleksiteten ikke kan organiseres væk, opstår et andet spørgsmål: Kan man i stedet blive bedre til at håndtere afhængigheden mellem organisationer?

Et alternativ til strategisk bundling er at investere i det, man kunne kalde samarbejdskapacitet - altså organisationers evne til at arbejde stabilt og tillidsfuldt sammen på tværs af organisatoriske grænser. I stedet for at reducere afhængighed ved at samle mere under samme organisatoriske tag, kan organisationer forsøge at gøre afhængigheden mere produktiv.

Det kræver imidlertid en aktiv indsats for at bryde siloer - ikke nødvendigvis ved at fjerne dem, men ved at skabe forbindelser mellem dem. I organisationsforskningen bruges begrebet siloer som en metafor for de organisatoriske grænser, der opstår mellem afdelinger, fagligheder eller organisationer. I sig selv er sådanne grænser ikke

nødvendigvis et problem. De kan tværtimod skabe fokus, ansvar og faglig identitet. Problemet opstår, når grænserne udvikler sig til en silo-mentalitet, hvor viden, ressourcer og ansvar ikke deles på tværs.

Denne pointe er blandt andet analyseret i artiklen **“Silo-Busting: Overcoming the Greatest Threat to Organizational Performance”** af André de Waal, Michael Weaver, Tammy Day og Beatrice van der Heijden. Her beskrives siloer som psykologiske og organisatoriske grænser, der kan føre til fragmentering og manglende samarbejde mellem enheder. Samtidig understreger forfatterne, at siloer ikke nødvendigvis er skadelige i sig selv. De kan skabe klarhed om ansvar og styrke faglige fællesskaber. Problemet opstår først, når siloerne udvikler en lukket kultur, hvor enheder begynder at optimere deres egne mål på bekostning af helheden.

Forskningen peger på en række konsekvenser af stærke siloer. Organisationer kan begynde at prioritere lokale interesser frem for den samlede opgave. Ressourcer og information holdes tilbage. Konflikter mellem enheder kan opstå, og muligheder for innovation eller læring på tværs bliver sværere at realisere. Resultatet kan være dårligere koordinering, lavere effektivitet og i sidste ende ringere resultater for organisationen som helhed.

Samtidig er siloer svære at undgå. De opstår ofte som en naturlig konsekvens af organisering omkring fagligheder, funktioner og ansvar. Derfor handler silo-busting ikke om at fjerne alle grænser, men om at skabe strukturer, ledelse og kultur, der gør det muligt at arbejde på tværs af dem.

I den internationale litteratur peges der især på fem typer af indsatser, der kan styrke samarbejdet på tværs: fælles værdier, en samarbejdsunderstøttende organisering, et miljø der fremmer relationer, ledelse der går foran, og incitamentter der belønner samarbejde. Når disse elementer spiller sammen, øges organisationers evne til at dele

viden, koordinere opgaver og skabe løsninger på tværs af organisatoriske grænser. Tabellen opsummerer dette:

| Dimension | Hvad det handler om | Eksempel i praksis |
|---|--|---|
| Fælles værdier og formål | Samarbejde bliver en eksplicit værdi i organisationen og kobles til fælles mål | Fælles mål for borgerforløb på tværs af sektorer |
| Samarbejds-understøttende organisering | Processer, systemer og ansvar designes så samarbejde bliver nødvendigt og muligt | Tværgående programmer eller fælles projekter |
| Relationelt miljø | Arenaer hvor medarbejdere kan mødes, dele viden og opbygge relationer | Netværk, fælles fora eller faglige fællesskaber |
| Ledelse på tværs | Ledere tager ansvar for både egen enhed og den samlede opgave | Tværgående ledelsesfora |
| Kompetencer og incitamenter | Medarbejdere udvikler samarbejdskompetencer og belønnes for samarbejde | Karriereveje eller evalueringer der vægter samarbejde |
| Åben videndeling | Information og erfaringer deles aktivt på tværs | Fælles digitale platforme og datadeling |

Erfaringen fra **International House Copenhagen** illustrerer denne pointe. International House er etableret af Københavns Kommune som et fælles servicecenter for internationale borgere og virksomheder. Her samles en række funktioner, der gør det lettere for udenlandske arbejdstagere, studerende og virksomheder at etablere sig i Danmark. Udover CPR-registrering og tildeling af MitID ydes der også generel vejledning, herunder rådgivning om f.eks. job og karriere samt arbejds- og opholdstilladelser. SIRI (Styrelsen for International Rekruttering og Integration) er til stede i huset, hvilket bidrager til, at flere administrative processer kan håndteres samlet ét sted.

I etableringen af International House opstod der samtidig et samarbejde mellem en række danske kommuner (der er i dag 37 partnerkommuner). For mange kommuner opstår sager om internationale borgere og virksomheder kun relativt sjældent. Det gør det vanskeligt at opbygge og vedligeholde specialiserede kompetencer lokalt. Ved at samle kompetencerne ét sted kunne flere kommuner i en periode trække på en fælles kapacitet, som det ville være svært at opretholde hver for sig.

Pointen er ikke, at opgaver altid skal centraliseres ét sted. Pointen er, at organisationer nogle gange kan dele kapacitet i stedet for at opbygge parallelle strukturer. Når samarbejdet fungerer, kan specialiserede funktioner løses dér, hvor kompetencerne er stærkest - uden at alle organisationer behøver opbygge de samme ressourcer.

Men erfaringen viser også, at sådanne løsninger kræver fleksibilitet. Fælles løsninger må kunne rumme forskelle i behov og arbejdsgange. Hvis de bliver for bundet til én organisations logik, vil incitamentet til igen at opbygge egne løsninger hurtigt opstå.

Silo-busting handler derfor ikke om at gøre organisationer ens. Det handler om at skabe stærke forbindelser mellem organisationer, fagligheder og enheder, så forskellighed kan blive en ressource frem for en barriere.

Det peger på, at udfordringen ikke kun handler om struktur, men i høj grad om ledelse. Hvis organisationer skal kunne håndtere kompleksitet gennem samarbejde frem for stadig større strukturer, kræver det en ledelsesform, der aktivt understøtter samarbejde på tværs af fagligheder, enheder og organisationer.

Ledelse der gør samarbejde muligt

Hvis kompleksitet i stigende grad skal håndteres gennem samarbejde, stiller det også nye krav til ledelse. Traditionelt har ledelse i mange organisationer primært handlet om

at styre og udvikle egen enhed. Men i en verden med stærke afhængigheder mellem organisationer, fagligheder og sektorer bliver ledelse i højere grad også en opgave, der handler om at skabe resultater **på tværs**.

Det kræver for det første tillid til de faglige miljøer og medarbejdere, der står tæt på opgaven. Mange af de situationer, hvor samarbejde er afgørende, opstår i praksis i mødet mellem fagligheder - for eksempel mellem hospital og kommune eller mellem sundhedsfaglige og sociale indsatser. Her kan løsninger sjældent designes fuldt ud centralt. De udvikles ofte gennem dialog og samarbejde i frontlinjen. Et eksempel er arbejdet med blodprøvetagning i eget hjem, hvor opgaven i praksis ligger mellem regionens sundhedsvæsen og kommunens hjemmepleje. Her opstår løsningerne ofte i det daglige samarbejde mellem bioanalytikere, sygeplejersker og hjemmepleje - ikke i et centralt regelsæt.

For det andet kræver det ledelse, der aktivt arbejder med at skabe respekt mellem forskellige fagligheder og organisatoriske logikker. Når organisationer samarbejder, bringer de forskellige perspektiver med sig - juridiske, økonomiske, sundhedsfaglige eller sociale. Hvis disse perspektiver mødes som modsætninger, kan samarbejdet hurtigt gå i stå. Men hvis de behandles som komplementære bidrag til en fælles opgave, kan de styrke kvaliteten af løsningerne. Et eksempel er arbejdet med børn og unge med funktionelle lidelser og skolevægring, hvor både sundhedsvæsen, skole og socialområde er involveret. Her kræver det ledelse, der understøtter, at forskellige fagligheder arbejder sammen om barnets samlede situation - i stedet for at hver sektor forsøger at løse sin del isoleret.

For det tredje kræver samarbejde på tværs, at ledere aktivt arbejder med at forbinde organisationer og enheder, der ellers ikke nødvendigvis mødes i hverdagen. Det kan handle om at skabe fælles fora, projekter eller netværk, hvor medarbejdere og ledere fra forskellige organisationer kan lære hinanden at kende og udvikle løsninger sammen. Hjerteløberordningen er et eksempel på dette. Her er samarbejdet mellem sundheds-

væsen, beredskab og civilsamfund organiseret på en måde, der gør det muligt at mobilisere frivillige borgere i akutte situationer. Det kræver en ledelsesindsats at skabe de rammer, hvor sådanne samarbejder kan opstå og fungere.

I den forstand bliver ledelse i stigende grad en disciplin, der handler om at opbygge relationer og skabe tillid mellem aktører, som ikke nødvendigvis deler samme organisatoriske ramme. Når det lykkes, kan organisationer i højere grad samarbejde sig til løsninger - i stedet for at forsøge at organisere sig ud af kompleksiteten.

Når ledelse lykkes med at skabe relationer og tillid på tværs, åbner der sig også nye muligheder for, hvordan organisationer kan bruge deres ressourcer. I stedet for primært at opbygge og kontrollere egne kapaciteter kan organisationer i højere grad mobilisere de ressourcer og kompetencer, der allerede findes - også uden for deres egen organisation.

Fra at eje ressourcer til at mobilisere dem på tværs

Når siloer står stærkt, bliver ressourcer ofte forstået som noget, man selv skal kontrollere. Hvis en organisation oplever, at den ikke kan regne med samarbejdet med andre, opstår et pres for selv at opbygge kapaciteten. Man ansætter flere specialister, opbygger egne funktioner eller etablerer parallelle løsninger. Ressourcer bliver noget, man ejer - og robusthed forstås som evnen til at klare sig selv.

Et alternativ er at se ressourcer som noget, der kan mobiliseres gennem relationer. I stedet for at hver organisation forsøger at opbygge alle nødvendige kompetencer selv, kan specialiserede funktioner deles, og viden kan bringes i spil på tværs. Robusthed opstår ikke kun gennem akkumulering af egne ressourcer, men gennem adgang til et netværk af kompetencer og kapaciteter.

Denne tilgang minder om den forskel mellem implementering og mobilisering, som organisationsforskningen peger på. Hvor implementeringslogikken typisk tager udgangspunkt i, at løsninger designes centralt og derefter rulles ud, tager mobiliseringslogikken udgangspunkt i, at værdi skabes gennem aktivering af den viden og de ressourcer, der allerede findes i systemet. Forandring opstår, når organisationer formår at mobilisere kompetencer, erfaringer og initiativer på tværs - ikke blot når nye strukturer etableres.

I praksis findes der allerede mange eksempler på denne form for mobilisering. Et eksempel er arbejdet med blodprøvetagning af immobile patienter i eget hjem, hvor opgaven formelt ligger i regionen, men i praksis ligger i grænsfeltet mellem regionens sundhedsvæsen og kommunens hjemmepleje. I stedet for at opbygge parallelle systemer kan løsningen udvikles gennem samarbejde, hvor forskellige fagligheder bringes sammen omkring borgerens behov.

Lad os gå lidt mere ind i dette eksempel bare for at vise, at det i dag ikke altid er simpelt at afgøre, hvad der skal ske. Skal den immobile borger transporteres liggende til det nærmeste hospital mhp. blodprøvetagning, eller skal der komme en bioanalytiker/sygeplejerske fra region eller kommune hjem til borgere og udføre blodprøvetagningen? Hvis det er førstnævnte, vil der være tale om en regional betalt - måske liggende - transport, hvor der oftest skal en kommunalt betalt ledsager med. Den løsning er mere belastende for både borgeren og budgetterne, end den anden løsning er, hvor prøven udføres i borgens hjem. Men kommunen må ikke udføre blodprøvetagningen, da der er tale om en regional opgave. Samtidig har regionen ikke noget økonomisk incitament til at vælge denne løsning, da det krævet et ekstra logistisk setup og yderligere regional finansiering, end hvis borgeren kommer ind på hospitalet. En problematik som man kan håbe, bliver nemmere fremover at få fundet gode løsninger på gennem de nye sundhedsråd.

Et andet eksempel er nedbringelse af ventetider på tværs af regioner, hvor patienter i nogle tilfælde kan behandles i en anden region med ledig kapacitet. Her bliver sundhedsvæsenets samlede ressourcer mere fleksible, når de kan anvendes på tværs af organisatoriske grænser.

Tilsvarende kan man i kommunerne se eksempler på samarbejde om specialiseret sagsbehandling, eksempelvis i byggesager eller i huslejenævn. I mindre kommuner opstår nogle typer sager relativt sjældent. Ved at samarbejde eller dele kompetencer kan man både sikre højere kvalitet i afgørelserne og samtidig undgå, at hver kommune skal opbygge den samme specialiserede kapacitet.

Det mest interessante opstår ofte, når samarbejdet ikke blot løser en opgave, men samtidig bidrager til kompetenceudvikling. Når medarbejdere arbejder sammen på tværs af organisationer eller fagligheder, opstår der mulighed for sidemandsoplæring og fælles læring. En kommune kan for eksempel lære af en anden kommunes erfaringer med byggesagsbehandling, ligesom organisationer kan lære af hinanden om planlægning, flow eller organisering af arbejdet.

I sådanne situationer bliver ressourcer ikke kun noget, der bruges – de bliver noget, der udvikles gennem samarbejde. Det kræver imidlertid, at organisatoriske grænser ikke fungerer som barrierer for adgang til kompetencer og viden. Når organisationer formår at åbne sig mod hinanden, kan robusthed opstå gennem forbindelser mellem organisationer – ikke kun gennem størrelsen af den enkelte organisation.

At kunne samarbejde sig til løsninger

Når samarbejde ikke fungerer stabilt, vokser organisationer. Afhængighed opleves som usikkerhed, og svaret bliver ofte at samle flere opgaver under samme organisatoriske tag. Man reducerer afhængighed gennem struktur, kontrol og større organisationer.

Men hvis man investerer i samarbejdskapacitet, aktivt arbejder med at nedbryde siloer og lede godt og bevidst på tværs, bliver et andet svar muligt. Kompleksitet kan i højere grad håndteres gennem samspil mellem organisationer, fagligheder og ressourcer - i stedet for gennem en stadig udvidelse af den enkelte organisations størrelse.

Det betyder ikke, at struktur er irrelevant. Nogle opgaver løses bedst i større organisatoriske enheder. Erfaringen fra International House Copenhagen viser for eksempel, hvordan mere end 30 kommuner gik sammen om at etablere en fælles løsning på en opgave, som mange af dem kun stod med få gange om året. Ved at samle kompetencerne ét sted kunne man opbygge en stærkere faglig kapacitet, som alle kunne trække på. Pointen er imidlertid, at styrken ikke nødvendigvis ligger i størrelsen af den enkelte organisation - men i kvaliteten af forbindelserne mellem dem.

Hvis ikke offentlige organisationer selv udvikler og viser, at samarbejdsbaserede løsninger kan fungere, er der samtidig en risiko for, at svaret udefra i stigende grad vil være strukturelt. Når statslige myndigheder eller politiske beslutningstagere ser udfordringer med kapacitet, rekruttering eller koordinering, vil det nærliggende svar ofte være yderligere samling eller større organisatoriske enheder. Hvis organisationer gentagne gange selv løser udfordringer ved at samle mere internt, bidrager de også til at gøre netop den løsning til det oplagte svar, når der kigges udefra og ind på systemet.

Derfor er det også en strategisk ledelsesopgave at vise, at der findes andre svar. At organisationer kan håndtere afhængighed gennem stærkere samarbejde, fælles løsninger og mobilisering af ressourcer på tværs.

Det kan samtidig åbne nye muligheder - ikke mindst i de tyndere befolkede dele af landet, hvor rekruttering og fastholdelse af medarbejdere er en vedvarende udfordring. Hvis specialiserede faglige miljøer kan udvikles gennem samarbejde mellem organisationer, kan det blive muligt at arbejde med komplekse opgaver uden nødvendigvis at være ansat i en af de største organisationer. En medarbejder kan

eksempelvis sidde i Odsherred, Halsnæs eller Lolland og arbejde med opgaver i et større fagligt fællesskab, understøttet af kompetencer fra andre organisationer.

Samarbejde på tværs kan også skabe nye former for viden og innovation. Et interessant eksempel er arbejdet med PFAS, hvor lokale observationer og bekymringer blandt borgere og aktører i civilsamfundet blev koblet med sundhedsfaglig forskning. Arbejdsmedicinsk klinik på Holbæk Sygehus gik ind i problemstillingen og bidrog til ny viden om PFAS-optagelse - et område som siden har fået stor international opmærksomhed. Eksemplet illustrerer, hvordan nye indsigter kan opstå, når organisationer, fagligheder og samfundsaktører arbejder tættere sammen.

Samtidig kan stærkere samarbejde også udfordre nogle af de økonomiske siloer, der i dag præger dele af den offentlige sektor. Diskussionen om medicinske behandlinger som Ozempic og Wegovy illustrerer dette (det er en kompleks case med mange facetter, som vi her forsimpler noget). Når effekter vurderes inden for snævre sektorøkonomiske rammer, kan gevinster ved forebyggelse eller langsigtede sundhedsforbedringer let blive usynlige. Her kan patienterne risikere at komme i klemme mellem forskellige budgetlogikker, selv om den samlede samfundsmæssige effekt kan være betydelig.

Set i det lys handler fremtidens offentlige organisationer måske mindre om, hvor store de enkelte organisationer er - og mere om hvor stærke deres forbindelser er til andre.

Når kompleksiteten vokser, bliver afhængigheden mellem organisationer uundgåelig. Ledelsesopgaven bliver derfor ikke at eliminere afhængigheden, men at gøre den produktiv. Organisationer, der lykkes med det, kan i stigende grad samarbejde sig til løsninger - i stedet for at organisere sig ud af problemerne.

Afslutning

Når man ser på de erfaringer og eksempler, vi har gennemgået, tegner der sig nogle gennemgående mønstre i udviklingen af den offentlige sektor. Komplexiteten i opgaverne vokser, og dermed vokser også afhængigheden mellem organisationer. Spørgsmålet er derfor ikke, om organisationer er afhængige af hinanden - men hvordan den afhængighed håndteres.

Artiklens hovedpointer kan sammenfattes i fem observationer:

- **Kompleksiteten i den offentlige opgaveløsning vokser.** Flere og flere opgaver kræver samspil mellem organisationer, fagligheder og politiske niveauer. Ingen organisation kan længere levere hele løsningen alene.
- **Når samarbejdet ikke fungerer stabilt, vokser organisationer.** Opgaver trækkes hjem, funktioner opbygges internt, og organisationer forsøger at reducere afhængighed gennem struktur og kontrol.
- **Strukturel samling fjerner ikke kompleksiteten - den flytter den.** Når organisationer bliver større, opstår der ofte nye interne siloer og nye behov for koordinering.
- **Et alternativ er at investere i samarbejdskapacitet.** Ved at nedbryde siloer, styrke relationer og mobilisere ressourcer på tværs kan organisationer håndtere kompleksitet gennem samspil frem for gennem stadig større strukturer.
- **Ledelse bliver derfor i stigende grad en disciplin, der handler om at gøre afhængighed produktiv.** Fremtidens stærke organisationer er ikke nødvendigvis dem, der ejer flest ressourcer, men dem der er bedst forbundet med andre.

Hvis offentlige organisationer selv kan udvikle og demonstrere sådanne samarbejdsbaserede løsninger, kan de også være med til at vise, at der findes alternativer til en stadig større strukturel samling. I en virkelighed præget af stigende kompleksitet bliver evnen til at samarbejde derfor ikke blot en organisatorisk kompetence - men en central ledelsesopgave.

Referencer

Ansell, C. & Gash, A. (2008) 'Collaborative Governance in Theory and Practice', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), pp. 543-571.

de Waal, A., Weaver, M., Day, T. & van der Heijden, B. (2019) 'Silo-Busting: Overcoming the Greatest Threat to Organizational Performance', *Sustainability*, 11(23), pp. 1-19.

Gittell, J.H. (2009) *High Performance Healthcare: Using the Power of Relationships to Achieve Quality, Efficiency and Resilience*. New York: McGraw-Hill.

O'Leary, R. & Bingham, L.B. (2009) *The Collaborative Public Manager: New Ideas for the Twenty-First Century*. Washington DC: Georgetown University Press.

Ostrom, E. (2010) 'Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems', *American Economic Review*, 100(3), pp. 641-672.

Provan, K.G. & Kenis, P. (2008) 'Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), pp. 229-252.

Forfatterne bag

Mette Touborg

Regionsdirektør i Region Sjælland

Mette har arbejdet i topledelse i både det kommunale og det regionale gennem mere end 20 år og er en af de relativt få topledere, der også har prøvet kræfter med borgmesterposten i en kommune. De seneste 10 år har Mette været adm.dir. i Københavns Kommune, Sygehusdirektør på Holbæk Sygehus og senest Regionsdirektør i Region Sjælland. I april 2026 vender Mette tilbage til det kommunale, som ny Kommunaldirektør i Odsherred Kommune.



Søren Barlebo Rasmussen

Partner i Mobilize

Søren er ekspert i strategisk ledelse af faglige organisationer. Han har været forsker i dette emne på Copenhagen Business School, hvor han også var institutleder og dekan. De sidste 20 år har han været konsulent og hjulpet mange hospitaler og universiteter i Danmark og Norge med strategisk udvikling - også i samspillet mellem disse to typer af organisationer. Han har arbejdet meget med samspillet mellem forskning og innovation.

