VÆKSTHUS FOR LEDELSE



9 min. 10-12-2010

Kunsten at lede på tværs

Skal kommunerne levere effektiv service med knappe ressourcer, må mange faggrupper arbejde bedre sammen om kerneopgaverne. Det stiller store krav til de ledere, der skal få forskellighederne i et tværgående samarbejde til at gå op i en højere enhed. For hvordan skabes fælles mening og gensidig tillid på tværs af professionernes traditioner, sprog og interesser? Det har direktører, chefer og ledere fra fem kommuner drøftet på to arbejdskonferencer – med afsæt i indsatsen for udsatte børn og unge.

Skribentinfo



Ola Jørgensen
Journalist
Klartekst

Et forældrepar flytter deres barn fra en privat skole til en af kommunens folkeskoler og ansøger samtidig om omgående at få barnet visiteret til hjælp på en specialskole. Kommunen vurderer, at eleven sagtens vil kunne hjælpes inden for folkeskolens rammer. Forældrene vælger at appellere til det politiske niveau om at få deres barn på specialskole – ellers vil de sende sagen til Klagenævnet for vidtgående specialundervisning.

En typisk udfordring i mange kommunale lederes hverdag – for over alt skal der jævnligt træffes svære beslutninger, der involverer mange parter og faggrupper. I dette tilfælde PPR's ledende psykolog, en undersøgende psykolog, skolechefen, skolelederen, elevens lærer, læsevejlederen samt børn- og familiechefen og forvaltningens direktør.

Det kræver flere grundige samtaler og flere skolebesøg, før familien ender med at vælge et af kommunens egne tilbud, der kan rumme barnet. De er tilfredse med forløbet og løsningen, og det bliver ingen klagesag.

I dette tilfælde lykkedes det tværgående samarbejde blandt andet, fordi alle parter fokuserede på at give barnet den rigtige chance og hjælp i et inkluderende tilbud. Desuden var kommunikationen hele tiden

målrettet, så forældrene fik indsigt i og tillid til de mulige tilbud.

Men sådan går det langt fra altid – selv om behovet for samarbejde og ledelse på tværs er stort:

– Vi har arbejdet intenst med det tværfaglige samarbejde, men må konstatere, at trods pæne ord og gode hensigter er det svært at få det til at leve i hverdagen, konstaterede en af deltagerne på den todages arbejdskonference, Væksthus for Ledelse har afholdt i samarbejde med ledere på børne- og ungeområdet i fem forskellige kommuner.

Ingen transformation uden bedre samarbejde

I det store perspektiv er det hele velfærdssamfundets udvikling, der er på spil. For vi står midt i en systemisk krise, som det ifølge projektleder hos Mandag Morgen, Morten Christensen, er umuligt blot at tilpasse sig ud af. Han vurderer, at vejen ud af krisen er en grundlæggende transformation af velfærdsydelsernes form og indhold.

– Det kræver også en mere strategisk tilgang til at samarbejde på tværs. For desværre er det symptomatisk for det tværgående samarbejde om at forny velfærdssamfundet, at det grundlæggende foregår ud fra en tilpasningslogik, siger han.

– I kommunerne er vi organiseret i siloer, men ønsker at arbejde tværfagligt. Hvis vi ikke ændrer den måde, vi organiserer os på i kommunen, ændrer vi ikke den basale tankegang imellem faggrænser, istemte af af de kommunale ledere.

I Mandag Morgens analyse af den aktuelle velfærdsinnovation finder Morten Christensen især fire forklaringer på, at det tværfaglige samarbejde ikke rigtig kommer op at flyve:

- Deltagerne i det tværfaglige samarbejde opfatter det som et mål i sig selv – i stedet for som et middel til at forbedre kerneydelsen.
- Velfærdsaktørerne undervurderer, hvor store forandringer de faktisk kunne gennemføre, hvis de ville og turde.
- Den enkelte institution eller faggruppe synes at nære en næsten instinktiv skepsis over for innovative ideer, den ikke selv har fundet på.
- Det tværfaglige samarbejde ses sjældent som et alternativ til de faglige siloer, men lægges oven på – og er dermed også tit det første, der skæres væk.

– Og det er ærgerligt, for når vi hvert år spørger 3.000 offentlige ledere om de vigtigste velfærdsudfordringer, peger de år efter år på temaer, der direkte eller indirekte handler om et mere ambitiøst tværgående samarbejde. Inklusion af udsatte grupper på arbejdsmarkedet, stærkere social forebyggelse og bedre sammenhæng i sundhedsvæsenet er således tre af topscorerne i dette års undersøgelse.

Specialiseringens svøbe

Udfordringen i at lede tværfaglige samarbejder er en naturlig følge af, at velfærdsopgaverne er blevet stadig mere specialiserede – ikke mindst på social- og sundhedsområdet. Flere og mere præcise diagnoser har udløst en faglig subspecialisering i løsningen af opgaverne. De enkelte faggrupper er med andre ord blevet stadig dygtigere til hver deres felt, men har dermed også arbejdet sig længere væk fra

hinanden.

Parallelt med denne udvikling vokser behovet for at (gen)skabe sammenhæng og helhed i det offentliges tilbud til borgere og brugere. Eksempelvis for forældrene til et multihandicappet barn, i skiftet mellem dagtilbud og skole og ved de mange grænseovergange mellem det primære og specialiserede sundheds¬væsen. Sammenhænge, som det i kølvandet på decentraliseringen ofte er blevet op til den enkelte institution, leder eller medarbejder at sikre.

– Velfærdsproduktionen er brydningspunkt for en række forskellige funktionssystemer med hver deres sproglige koder. Når det fx gælder udsatte børn og unge møder forskellige logikker som læring, omsorg, sundhed, styring, økonomi og jura hinanden – hver med deres opfattelse og perspektiv på kerneopgaven. Alle koder har deres berettigelse, men de kommer meget let til at støde sammen eller tale forbi hinanden, siger Camilla Sløk, lektor på CBS og leder af Center for Skoleledelse.

Det er hovedudfordringen for ledelsen på tværs af disse systemer at løsne op for kompleksiteten og kanalisere de enkelte professionernes engagement ind i et fælles perspektiv. Her er ledelsen især afhængig af at mobilisere to stærke ressourcer: fælles mening og gensidig tillid.

Det er nødt til at give mening

– Tværfagligt samarbejde lykkes simpelthen kun, når det giver mening for alle de involverede.

Så kort opsummerer Nis Peter Nissen, direktør i Alzheimerforeningen og underviser på MPA-uddannelsen på CBS, sin minianalyse af cirka 60 eksempler på henholdsvis succes og vanskeligheder med tværfagligt samarbejde, som konferencedeltagerne har indsendt på forhånd.

Mening er simpelthen det enzym, der får forskellige fagligheder til at reagere konstruktivt med hinanden om en fælles opgave. Eller med en talemåde, som blev citeret på konferencen: If the ”why” is big enough, the ”how” will follow.

– Meningen tager afsæt i parternes respektive faglige identiteter og har altid opgaven i centrum. Den kan ikke fastlægges fra begyndelsen af et samarbejde, men skabes ved at bearbejde fælles erfaringer. Derfor kan man heller ikke nøjes med tale sig frem til meningen, for den opstår undervejs, når man løser opgaven sammen. Derimod er det en uhyre vigtig ledelsesopgave løbende at genfortælle meningen i det, man gør, siger Nis Peter Nissen.

Bli’ rig af at gi’

Men fælles mening er alligevel ikke nok. De involverede parter må også have tillid til hinanden, hvis samarbejdet skal lykkes.

– Tillid består grundlæggende i at turde løbe en risiko. Hvis man ved præcis, hvordan de andre vil tænke og handle, er det jo ingen kunst at samarbejde. Det, der tømrer os sammen, er den risiko vi tør løbe, siger Niels Thygesen, lektor på CBS og medforfatter til bogen ”Tilliden og magten” om tillidsbaseret ledelse.

Han understreger, at når man som leder viser tillid, handler det ikke om at give afkald på sin ledelsesret, men om at bruge den til også at lade andre træffe beslutninger. Det kan være medarbejdere eller de andre

ledere, der indgår i et tværfagligt samarbejde. Men hvorfor skulle man som offentlig leder løbe risikoen ved tillidsfuldt at delegere sin ledelse?

– Blandt andet, fordi tillid er med til øge den sociale kapital – det man har at gøre godt med via andre. Ved som leder at turde bidrage uden at vide, om man får noget igen, gør man sig indirekte fortjent til andres tillid og deres ”gaver”: ideer, kompetencer, ressourcer, engagement, medspil mv. At vise tillid er kort sagt en slags risikovillig investering. I praksis viser det sig næsten altid, at afkastet er større end forventet. Generøsitet er drivkraften i godt samarbejde, og det viser sig som regel, at man faktisk bliver rig af at gi’, siger Niels Thygesen.

Fire krav til ledelse af samarbejde

Det er noget af en opgave, der tegner sig for de offentlige ledere. De skal kunne forny deres kerneydelser ved at arbejde tættere sammen på tværs af fag-, silo- og sektorgrænser – og dermed også på tværs af faglige logikker og sproglige koder.

– Efterhånden er vi mange steder blevet gode til værdibaseret ledelse inden for den enkelte silo. Men hvordan gør vi ledelsen værdibaseret, når opgaver og løsninger går på tværs af siloerne?, spurgte en af deltagerne.

Heldigvis er ledelse på tværs ikke noget, der først skal opfindes.

– Der foregår hver dag masser af meningsfyldt, velledet tværfagligt samarbejde om fx udsatte børn og unge. Vi skal udnytte vores viden om, hvad der allerede fungerer godt, og det behøver ikke at være så kompliceret, siger Nis Peter Nissen. Han opstiller på baggrund af konferencens oplæg og deltagernes bidrag fire enkle krav til kunsten at lede på tværs:

1. Gør det tværfaglige samarbejde konkret og meningsfuldt
Jo mere det handler om den konkrete og dramatiske virkelighed, hvor kerneydelsen og gevinsten for borgerne er tydelig, jo bedre fungerer samarbejdet. Det er blandt andet lederens opgave at sikre, at dette engagement ikke bliver kvalt i formelle strukturer, magtkampe og rationalisme.

2. Vis den gensidige respekt og tillid, som samarbejdet kræver
Et samarbejde må bygge på en grundlæggende respekt for, at alle parter skal have noget ud af det. Det kræver, at man som leder tør vise tillid til værdien af de andres faglighed. Fx ved at udfordre mistilliden i egne rækker, eller ved at være parat til at afgive egne ressourcer, hvis den fælles opgave kræver det.

3. Understøt dialogen og opbygningen af relationer på tværs
Den fælles mening i et tværfagligt samarbejde opstår i dialogen om opgaveløsningen – og i de personlige relationer mellem de involverede parter. Ingen nok så gode kommunikationskampagner eller systemer til videndeling kan erstatte den samtale. Som leder må du stille dig i spidsen for en levende udveksling af viden og ideer – eller i hvert fald ikke i vejen for den.

4. Fortæl om meningen i samarbejdet – igen og igen
Meningsfuldheden i det tværgående arbejde skal holdes ved lige og fornys. Det sker blandt andet ved at fortælle om og fejre alt det, der lykkes. Men som leder er man også nødt til at kunne udlægge vanskeligheder, kriser og konflikter på en måde, som giver mening og peger fremad for deltagerne i

samarbejdet. Derfor skal lederen ikke blot lade handling følge ord (walk the talk), men i mindst lige så høj grad lade ord følge handling: talk the walk.

Skal integreres i kerneydelsen

I sin afrunding på arbejdskonferencen vurderede formand for ledernetværket i Børne- og Kulturchefforeningen, Anders-Peter Østergaard, at der var meget at arbejde videre med – både i den enkelte kommune og i samarbejdet mellem kommuner og andre involverede parter. Han lagde blandt andet vægt på, at tværfagligheden må tænkes ind i kerneydelsen:

– Nogle gange er det som om, vi går til tværfaglighed, lige som man går til fodbold. Vi er nødt til at integrere det meget stærkere i hverdagen og i vores måde at tænke kerneydelsen på, understregede han.

Den ideudviklende konference

Væksthus for Ledelse udviklede til projektet ”Ledelse på tværs” et konferencekoncept, som dels skulle kunne inspirere deltagerne i deres arbejde med udsatte børn og unge, dels identificere nogle af de centrale ledelsesudfordringer i tværgående samarbejde.

Konferencens deltagere kom fra fem udvalgte kommuner, der har forskellige erfaringer med den tværfaglige indsats for udsatte børn og unge. Hver kommune stillede med et hold på cirka otte ledere, der samlet dækker alle ledelsesniveauer og de fleste faglige tilgange til området. Det gav gode muligheder for dialog, læring og efterfølgende handling i den enkelte kommune og åbnede samtidig for inspiration på tværs af kommuner.

Konferencen forløb i fem indbyrdes forbundne processer:

1. Det faglige fundament
Projektledelsen definerede ud fra såvel ledelses- som sektorfaglig viden tre begreber, som det ville være relevant for deltagerne at kunne tage fælles afsæt i: koder, tillid og mening. Hvert begreb blev introduceret af en ledelsesfaglig ekspert – med afsæt i en hjemmeopgave, hvor alle deltagere blev bedt om at fortælle om et mere og et mindre vellykket tværfagligt samarbejde.

2. De vigtigste temaer
I forlængelse af de faglige oplæg fik deltagerne mulighed for selv at formulere de temaer, de opfatter som mest afgørende for ledelse af samarbejde på tværs af 0-18-årsområdet. Processen foregik i mødeformen Open Space, der giver deltagerne maksimal mulighed for at sætte og præge dagsordenen. På to timer blev der således afholdt i alt 15 åbne møder, hvor der blev skrevet referater.

3. De påtrængende spørgsmål
Referaterne og resten af indtrykkene fra konferencens første dag blev af projektgruppen kogt sammen til ti påtrængende spørgsmål. Som forberedelse til konferencens anden dag blev deltagerne bedt om korte skriftlige bud på deres største udfordringer i forhold til ledelse på tværs samt vurdere, hvor de især havde lyst til at styrke deres indsats.

4. De tusind ideer
Hvert af de påtrængende spørgsmål plus nogle af deltagernes egne var centrum for en intensiv ideudviklingsproces, hvor deltagerne gruppevis blev udfordret til at finde forskellige typer af svar på de ti spørgsmål – og herefter masser af konkrete ideer inden for hver type.
I alt producerede konferencen næsten tusind ideer i løbet af en time, inden hver gruppe fik til opgave at udvælge og forædle den allerbedste af sine ideer. De mange ideer er siden blevet samlet i en database og analyseret ud fra, hvilke kombinationer af spørgsmål og svartyper der udløste flest ideer.

5. De bedste forslag
Det førte til i alt ti ideer, der blev genstand for konferencens afsluttende cafeproces. Her cirkulerede deltagerne i tre runder mellem cafeborde, hvor ideerne blev gjort stadig mere konkrete, og deltagerne fik mulighed for at berige og udfordre hinandens ideer. Resultatet af cafemøderne er efterfølgende skriftligt dokumentet og sendt ud til deltagerne til videre inspiration og udvikling.

Læs også

Analysen af ideerne på arbejdskonferencen

Domæneteori - en guide til lederen som kontekstnavigør