VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 06-05-2020

Ledelse på tværs: Chefer, lyt til borgerne

Borgerens rejse gennem systemet skal være uden benspænd og koordineret på tværs af forvaltninger og sektorer. For at lykkes med det projekt, kræver det, at cheferne har en nysgerrig, åben og eksperimenterende tilgang. Nyt magasin fra Væksthus for Ledelse belyser, hvordan chefers ledelsesadfærd er med til at skabe bedre sammenhæng i de offentlige velfærdsindsatser.

Skribentinfo



Per Møller Janniche
Chefkonsulent
KL/Komponent



Dorthe Storm Meier
Konsulent
OAO



Laura Kirstine Thors Calaña
Konsulent
Lederweb

I Morsø Kommune binder en koordinator enderne sammen for de mest udsatte familier, som har mange forskellige kontaktpunkter i forvaltningerne. Det er lykkedes takket være ledelsesmæssigt vide rammer, en solid opbakning til medarbejderne, og at direktører og chefer har taget det lange lys på. Morsø Kommune er blot et af de eksempler på, hvordan man kan lykkes med at lede på tværs, der fremhæves i et nyt magasin fra Væksthus for Ledelse.

Magasinet præsenterer forskellige perspektiver på, hvordan chefers ledelsesadfærd er med til at skabe bedre sammenhæng i de offentlige velfærdsindsatser til gavn for borgerne. Vi hører både fra chefen, lederen, medarbejderen og borgeren.

Hvordan?
Magasinet formidler viden fra et projekt udført af Væksthus for Ledelse. Formålet med projektet var at indsamle og formidle viden om, hvordan chefers ledelsesadfærd kan være med til at skabe bedre sammenhæng i de offentlige velfærdsindsatser – set fra et borgerperspektiv og i et samarbejde på tværs af enheder og sektorer.

En desktop research af eksisterende forskning og litteratur om tværgående ledelse indledte projektarbejdet, som magasinet baserer sig på. Og gode eksempler fra praksis blev indkredset i Morsø, Kolding og Aabenraa Kommuner samt Region Nordjylland og Region Hovedstaden.

Direktører, chefer, ledere, medarbejdere og borgere er blevet interviewet for at få et 360 graders billede af, hvordan den tværgående ledelse bedrives i praksis og hvilke rammevilkår, der gør, at det rent faktisk lykkes. Resultatet af disse interviews, analyser og opsamling af de vigtigste pointer fra alle deltagerne er formidlet i dette magasin.

Hent magasinet Ledelse på tværs: Chefer, lyt til borgerne her.

Chefernes perspektiv

Det kræver en veludviklet evne til at koordinere, lytte til hinanden og skabe de rette fora for dialog, når du som chef leder tværgående indsatser. Og derudover skal du også kunne knuse problemer, udvikle fælles rammer, prioritere økonomisk på tværs af silobudgetter og oversætte mål, strategier og visioner. Sådan lyder det fra cheferne.

For mange chefer er styringen en opgave, som fylder meget på skrivebordet: At håndtere organisation og struktur, målinger, dokumentation og budgetansvar. Men faktisk fremhæver cheferne, kultur og værdier som aspekter med både de største udfordringer og potentialer for at opnå succes med en tværgående indsats.

”Kultur er alfa omega, når jeg snakker ledelse. Og det er ikke noget, du kan bygge oppefra, det skal have lov at komme nedefra med gensidigt forpligtende forventninger,” fortæller en kommunal chef.

Cheferne oplever også, at faglig identitet hos medarbejdere og ledere, vaner i de involverede enheder, flere sæt lovgivning og forskelle i syn på borgerne er med til at rodfæste kulturen og den adfærd, cheferne skal arbejde med.

”Når du sætter fremmede mennesker sammen, så er samarbejde bare vanskeligt. De kender ikke hinanden, kulturer er forskellige, forskellige holdninger, forskellige synspunkter. Alt er forskelligt,” konstaterer en anden kommunal chef.

Læs også: Ledelse af borgerinddragelse

De vigtigste fokuspunkter i ledelse på tværs

I magasinet fremhæves de otte vigtigste fokuspunkter om chefernes tværgående lederskab – både individuelt, til samarbejdet i chefgruppen og til deres lederskab i egne organisationer:
- Fokus på de fælles visioner og vejen hertil
- Synlighed i hverdagen

- Store og positive forventninger til det mind set, som et ændret borgersyn forudsætter
- Samarbejde og stærke relationer er forskellen, der kan gøre en forskel
- Sæt ledelseskæden i spil vertikalt og horisontalt – og spil selv med
- Den tværgående koordinering og grænsefladerne kræver stor opmærksomhed
- Det meningsskabende arbejde i fokus
- Chefernes faglige lederskab er centralt

Læs også: Ledelse af samskabelse - den offentlige chefs rolle og opgaver

7 budskaber fra ledere og medarbejdere til cheferne

”Hvordan kan du bedst lykkes med at skabe en helhedsorienteret, tværgående og sammenhængende indsats for de borgere, du arbejder med?”.

Hvad ville du svare din chef, hvis du som leder eller medarbejder fik det spørgsmål? Nogle peger på, at det mest menings- og virkningsfulde er, når medarbejderne kan se, at et tiltag gør noget godt for borgeren. Det motiverer dem. En regional leder formulerer det således i magasinet:

”Min udfordring som faglig leder er tit at få folk til at gøre noget, der er mere besværligt, end det man plejer. Det eneste, der virker over for lægerne, er, hvis jeg kan få dem til at se, at det er bedre for patienten”.

En medarbejder understreger desuden, at det er vigtigt, at det ledelsesmæssige ansvar placeres tydeligt:

”Jeg tror, det er rigtig vigtigt, at det ledelsesmæssige ansvar placeres. Man kan ikke bare kaste det ud til de daglige ledere og medarbejdere og sige ”nu skal I bare lade det vokse”. Der skal være tegnet en tegning.”

Ser man på tværs af de fire cases fra kommuner og regioner i dette projekt, tegner sig syv gennemgående budskaber, som har betydning for, om ledere og medarbejdere sammen udvikler og gennemfører de fagligt set bedste løsninger for borgerne:

1. Mening motiverer
2. Sørg for rum til at mødes fysisk
3. Placér det ledelsesmæssige ansvar tydeligt
4. Vær synlig og tilgængelig – og løs problemerne, når de opstår
5. Fremstå enige, så vi ved, der er fælles fodslag
6. Vær lydhør overfor medarbejderne og vis tillid
7. Tag små skridt og begynd med det mest motiverende hold

Læs også: Derfor fejler ledere når de skal samarbejde på tværs

Borgerne: I skal lytte mere, end I taler

Også borgene får taletid i magasinet. Udfordrede unge, belastede familier og ældre mennesker, der får behandling i eget hjem i stedet for på sygehuset. Det er eksempler på borgere, der har, hvad systemet opfatter som ’komplekse problemer’. Og som derfor har brug for en særlig koordineret indsats på tværs af fagligheder og forvaltningsområder.

Flere er blevet spurgt, hvad de selv oplever som vigtigt, når de får denne koordinerede hjælp, og det er tydeligt, at deres oplevelse af mødet med 'systemet' forandrer sig markant, når de får en koordineret og håndholdt indsats. Fx fortæller en 23-årig mand:

"De kommunale folk taler sammen. Det skal helst være en firkant, som man er tryg ved (skole, familierådgiver, UU og jobcenter, red.). Kommunikation er en vigtig brik. Hvis man minder lidt om mig, har man brug for en tryghedsbase, og der skal være god kontakt hele vejen rundt. Hvis ikke der var det, tror jeg, at det ville falde fra hinanden."

Overordnet går fem temaer igen, når borgerne selv formulerer, hvad der er vigtigt for dem.

1. At blive set, hørt og inddraget
2. At kunne se en rød tråd, som skaber overblik og sammenhæng
3. At have en gennemgående og handlekraftig relation, der oversætter og koordinerer
4. At opleve succes og få styrket egne ressourcer
5. At få hjælp til at finde alternative veje og muligheder, når de ikke passer ind i skabelonen

Sådan tager I næste skridt i den tværgående ledelse

Magasinet giver til sidst seks metoder, der kan støtte chefer til at bevæge organisationen videre i arbejdet med at tænke, lede og handle tværgående. Metoderne rummer processer og arbejdsspørgsmål, der kan hjælpe dig som chef eller leder med at blive bedre til at lede de tværgående indsatser.

Hent magasinet Ledelse på tværs: Chefer, lyt til borgerne her.