



🕒 4 min. 👁️ 📌 31-01-2014

Tværgående opgaver kræver særlig ledelse

Du skal lede processer, der ikke stopper der, hvor organisationen eller dine ledelsesbeføjelser stopper. Sådan lyder et af fire bud på, hvad fremtidens ledere skal kunne for at give borgeren et sammenhængende forløb ifølge et af Videncenter for Velfærdsledelses projekter.

Skribentinfo



[Rasmus Onslev Kremmer](#)

Chefkonsulent, Uddannet cand. comm. i
journalistik.
Komponent

Selv om der findes masser af dygtige ledere og gode løsninger, er det alligevel svært at skabe sammenhængende borgerforløb, når opgaverne går på tværs af enheder, traditioner, sprog og specialer. Og det er langt fra alle eksempler, der kan kopieres og overføres fra en kontekst til en anden.

Projektet "Tværgående ledelse i ældresektoren" har undersøgt de specifikke handlemuligheder i form af next practice, som den enkelte leder har.

Ifølge lektor Justine Grønbæk Pors fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS, der er en af arkitekterne bag projektet, var det naturligt netop at fokusere på next practice.

"Next practice handler ikke om one size fits all-løsninger, men om de specifikke handlemuligheder, der findes i den enkelte organisation. Derfor er det vigtigt, at man som leder er i stand til at se, hvad der er af muligheder i lige præcis ens egen organisation. Først når det er klart, er det muligt at kopiere og lade sig inspirere af det, andre har gjort," siger hun.

1. Fjernledelse og det at lede andres medarbejdere

Den første form for next practice er fjernledelse. Det handler om at lede de processer, der ikke stopper der, hvor organisationen eller ens ledelsesbeføjelser stopper.

"Mange af lederne i projektet oplevede, at de ikke selv havde indflydelse på hele processen i forhold til at producere kvalitet for borgerne. Det handler om, hvordan borgeren oplever servicen, og det er uafhængigt af grænsen mellem fag, sektorer og organisationer. Kvalitet er ofte noget, der skabes i et samspil mellem forskellige institutioner, så som leder skal du have fokus på alt det, der sker i mellemrummene," forklarer Justine Grønbæk Pors.

Det vanskelige består imidlertid i, at man skal lede på grænsen mellem sin formelle ledelsesret og andre lederes medarbejdere, så man skal påtage sig en form for ledelse af personale, man ikke formelt set har ledelsesansvar for. Man skal som leder skabe sprog, viden og praksis, der kan inspirere på tværs af grænser mellem enheder.

Sådan bliver du bedre til fjernledelse og slipper af sted med at lede andres medarbejdere:

- Øg din viden om, hvilke forståelser og betingelser der er i de organisationer, som kan spille ind i forhold til borgerens oplevelse af kvaliteten.
- Byd dig til med viden og inspiration.
- Opbyg tillid og skab gode relationer til de andre ledere. Sørg fx for, at der er et rum, hvor ledere kan møde hinanden og opbygge tilliden og det nødvendige kendskab til hinandens fagområder.

2. Ledelse mellem proces og ydelse

Andet bud på next practice er det, man kan kalde for ledelse mellem proces og ydelse. Opfattelsen af kvalitet afhænger af øjnene, der ser. Det er kontrasten mellem en ydelse, der kan specificeres, og en borgers individuelle oplevelse af situationen.

De fleste af velfærdsydelserne har en standardiseret beskrivelse, der fortæller, at det er sådan og sådan, det foregår. Når du leder mellem proces og ydelse, skal du skifte perspektiv og spørge ind til, hvordan det, som vi definerer som kvalitet, ser ud fra borgerens stol. Er der nogle ønsker fra borgeren, som i virkeligheden er drivkraften, men som vi ikke ser?

Justine Grønbæk Pors mener derfor, at det skal være legitimt ind imellem at sætte lidt tid af til at få spurgt ordentligt ind til, hvad der er borgerens ønsker/målsætning.

"Hvis vi bare ser det som en ydelse, kan vi på forhånd sige, hvad der er kvalitet, men hvis vi ser det som borgerens oplevelse og en proces, kan vi ikke vide, om der vil blive skabt kvalitet bare ved at gentage en handling. Man kan ikke bare som leder sige, vi har gjort det, der står i lovgivningen. Der bliver produceret noget risiko, som man som leder er nødt til at tage ansvar for. Ens medarbejdere kan opleve, at de har gjort alt til punkt og prikke, men borgerens oplevelse kan stadig være noget andet," forklarer hun.

Sådan leder du mellem proces og ydelse:

- Forsøg at opfinde nogle teknikker, så der hele tiden tages afsæt i borgeren, når vi taler om sammenhængende borgerforløb.
- I stedet for at sige, at sygeplejersken kan dét, og terapeuten kan dét, skal du sørge for, at borgerens ønske kommer først, og vi først efterfølgende ser på, hvordan de forskellige fagligheder kan bidrage til det.
- Lad medarbejderne undre sig og lad også dem spørge ind til borgerens ønsker.

3. Strategisk drift

Det tredje bud på next practice handler om at gentænke forskellen mellem drift og strategi. De behøver ikke at være modsætninger. Strategi skal være noget, der løbende udfolder sig i hverdagens drift, rutiner og beslutninger, så den strategiske indsats bliver integreret i de opgaver, der fylder i hverdagen.

”De fleste synes, det er forstyrrende, når de skal tænke på strategiske projekter, imens hverdagen galoperer derudaf. Vi dekonstruerede begrebet og fik lederne til at tage udgangspunkt i en hverdagsting, som var en daglig frustration og gøre det til en strategisk indsats. Dermed bliver det konkret og kommer til at handle om, at gøre en hverdagsting til en strategisk anledning og eksempelvis opkvalificere personalet eller få kommunikeret nogle værdier,” siger Justine Grønbæk Pors.

Sådan gør du driften strategisk:

- I stedet for at se konflikter, som noget der skal overstås, og noget, der ikke må forstyrre, skal du se, at konflikterne giver dig en strategisk anledning.
- Du skal analysere situationer, mens de udspiller sig.

4. Fleksibel udviklingsledelse

Det fjerde og sidste bud på next practice er fleksibel udviklingsledelse. Det handler om, hvordan man leder udviklingsprojekter og eksperimenter, selv om de politiske rammer eller strukturer ændrer sig undervejs.

”Udviklingen i kommunerne går så hurtigt, at man ikke kan have en simpel plan for et projekt, der løber i for eksempel to år. Derfor er man nødt til hele tiden at være fleksibel og i stand til at omformulere projekterne løbende i forhold til politiske beslutninger og omstruktureringer, der kan komme ind fra højre. Du skal som leder formå at inddrage de forandringer, der sker, og se, hvordan projektet så kan fortsætte under de nye forudsætninger,” siger Justine Grønbæk Pors.

Sådan udøver du fleksibel udviklingsledelse:

- Kommunikér til dine medarbejdere, at alle er nødt til at udvise fleksibilitet. Virkeligheden er ofte den, at det er umuligt at spå om, hvordan opgaver og tid fordeles i løbet af et projekt.
- Vær åben og grib de nye muligheder, der byder sig. Fokuser på fundamentet for projektet og hav øje på, hvad ændringerne betyder for det.

Projektet "Tværgående ledelse i ældresektoren", der er et tværgående projekt mellem Aalborg og Holbæk Kommuner samt Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS, har netop udgivet et katalog, hvor du bl.a. kan læse mere om de fire former for next practice og se genkendelige eksempler på dem. Kataloget giver inspiration, konkrete metoder og indsigt i betingelserne for velfærdsledelse i en tid, hvor nye konkrete og situationsspecifikke løsninger er nødvendige.

Læs mere om tværgående ledelse:

[Kunsten at lede på tværs](#)