

Skab sammenhæng for borgerne

Ny inspiration til tværgående ledelse

Indhold

Forord – side 3

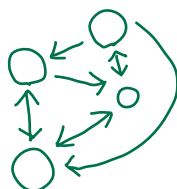
Organisatorisk sammenhæng – side 4

En fælles tilgang til ledelse – side 8

En tydelig kurs – side 10



Den nødvendige koordinering – side 14



Et stærkt commitment – side 18



Andre publikationer

fra Væksthus for Ledelse – side 22

Skab sammenhæng for borgerne

Ny inspiration til tværgående ledelse

© Væksthus for Ledelse 2022

Projektledelse:

Rune Herlin Kamstrup, KL

Bente Sonne, Danske Regioner

Tom Bjerregaard, FOA

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Foto: Unsplash (Mael Balland, The Blowup)

Tryk: KLS PurePrint

ISBN: 978-87-93950-81-8

978-87-93950-82-5-pdf



KLIMA-NEUTRAL
TRYKSAG



SILVER

PurePrint® by KLS
Produceret 100 % biobaseret tryk
af KLS PurePrint A/S

Forord

De færreste enheder i kommuner og regioner kan løse deres kerneopgave helt alene. Hvis borgerne skal opleve mødet med det offentlige som ét samlet forløb, er de involverede parter nødt til at koordinere deres arbejde indbyrdes. De skal på de indre linjer skabe den organisatoriske sammenhæng, som får de enkelte borger- eller patientforløb til at hænge godt sammen.

I nogle tilfælde skal der "bare" bygges bro mellem forskellige afdelinger i samme organisation, fx på et hospital eller i en kommunal forvaltning. Men især når der er tale om komplekse forløb, kan det være nødvendigt at samarbejde på tværs af institutioner, forvaltninger eller administrative grænser, fx mellem region og kommune.

Alle sådanne samarbejder kræver en form for tværgående ledelse, hvor de enkelte ledere må lede uden for hvert deres formelle ansvarsområde. Det vil sige engagere sig i hinandens arbejde og sammen skabe resultater "i mellemrummene" mellem deres enheder. Det er en af vigtigste, men også vanskeligste, ledelsesdiscipliner.

Om den disciplin handler projektet Ledelse af Organisatorisk Sammenhæng (LEOS), som Region Midtjylland og Aarhus Universitet har gennemført sammen. Her er over 100 chefer blevet trænet i at lede organisatorisk sammenhæng, og forskere har dokumenteret en positiv effekt af denne træning.

I denne publikation har vi udvalgt og samlet nogle af de vigtigste pointer fra træningsforløbet, som kan være særligt relevante for førstelinjeledere, der har brug for at lede på tværs. For selv om det tværgående næsten altid skal forankres på højere ledelsesniveauer, kan alle ledere selv tage initiativer og skabe relationer, som kan understøtte den sammenhæng, borgerne gerne skal opleve.

De konkrete greb i den tværgående ledelse afhænger selvfølgelig af, om man skal samarbejde om ældre medicinske patienter eller koordinere indsatsen for børn og unge i udsatte positioner. Men trods disse forskelle er der en række typiske udfordringer og generelle løsningsveje, som alle ledere kan forholde sig til.

Formålet med publikationen er dels at inspirere dig som leder i dette arbejde, dels at give alle involverede parter et fælles afsæt for et godt tværgående samarbejde. Hvert kapitel afsluttes derfor med en række spørgsmål til egen refleksion og indbyrdes dialog.

Publikationen er afsæt for en konference og flere andre aktiviteter om tværgående ledelse. Følg med på lederweb.dk

Jonatan Schloss, KL/Komponent, formand

Lene Roed, Forhandlingsfællesskabet, næstformand

Organisatorisk sammenhæng

Organisatorisk sammenhæng er ...

“... at alle involverede aktører inden for og imellem organisatoriske enheder koordinerer deres indsats, således at opgaveløsningen sker med minimal redundans, en tydelig sammenhæng mellem de involverede aktørers adfærd, og uden at centrale elementer mangler med henblik på størst mulig samlet målopfyldelse.” (Peters, 1998)

Ledelse af organisatorisk sammenhæng betegnes nogle gange ”tværgående ledelse”, ”ledelse i mellemrummene”, ”ledelse af helhedsorienteret indsats” eller lignende.

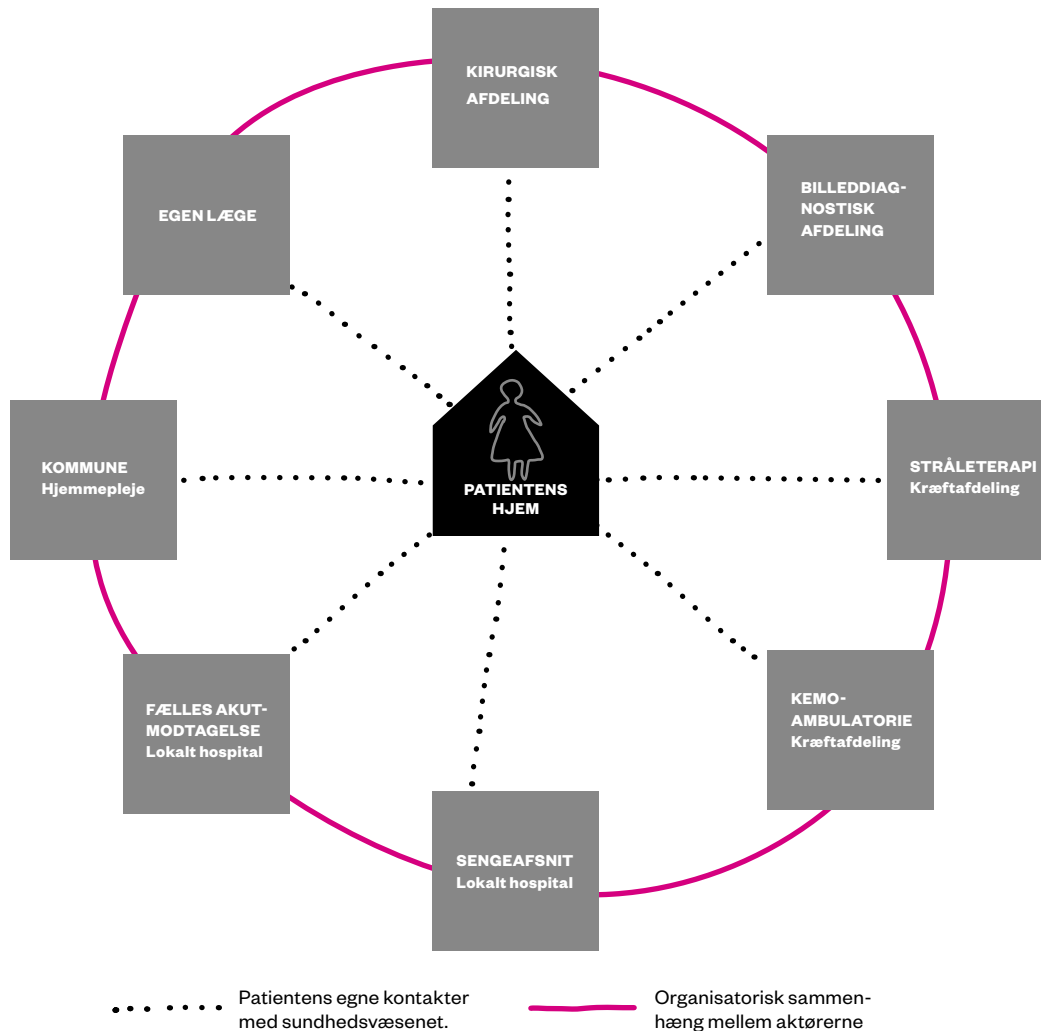
Organisatorisk sammenhæng handler om at skabe det velkoordinerede, effektive samarbejde, der gør, at borgerne oplever flere parterets indsats som ét sammenhængende forløb. Se også *definitionen* i tekstboksen.

Det kræver blandt andet, at de involverede parter deler den relevante viden indbyrdes og med borgeren, og at de i deres planlægning, adfærd og kommunikation viser, at den ene hånd ved, hvad den anden foretager sig.

Figur 1 viser et eksempel på de mange forskellige aktører, der kan være involveret i en borgers forløb – her en kræftpatient. Patient og pårørende har selv kontakt med alle aktørerne, men oplevelsen af god sammenhæng forudsætter, at aktørerne også koordinerer indsatsen indbyrdes. Ellers risikerer det at blive patienten selv, der må skabe mening og sammenhæng i de mange parterets indsats og informationer.

Et tværgående samarbejde kan have meget forskellig karakter. I den ene ende af skalaen ligger det mere ad hoc-prægede samarbejde, der kun aktiveres, når der er brug for det. I den anden ende mere faste, formaliserede teams. Jo mere forpligtende og formaliseret samarbejdet er, jo højere er både koordinationsniveauet og de investeringer, der er nødvendige for at få samarbejdet til at fungere.

Figur 1: **Behov for organisatorisk sammenhæng**
Eksempel: En kræftpatients forløb



Kilde: Meier, N. Vestergaard, M.B. og Østergaard, S. (2016): Ledelse på tværs – kunsten at skabe sammenhængende patientforløb.

En vigtig og vanskelig opgave

Effektivt tværgående samarbejde til gavn for borgerne er en ambition, som ingen kan være uenig i, og som der i disse år er stærkt politisk fokus på. Men det er også en ledelsesopgave, som det af mindst tre grunde kan være udfordrende at håndtere i praksis:

For det første bliver man som leder ofte målt på driften af sit eget område. At bygge bro til andre enheder kan opleves som noget, det er svært at finde tid og ressourcer til – især hvis der ikke er fokus på det i resten af ledelseskæden.

For det andet kræver tværgående samarbejde ofte, at man som leder (og medarbejder) bevæger sig ud af sin komfortzone, fordi man typisk forlader sin faglige hjemmebane og/eller sit formelle ledelsesmæssige mandat.

For det tredje er der ikke så meget hjælp at hente i ledelseslitteratur og -kursus, som typisk handler om, hvordan man leder sin egen organisation.

I det følgende præsenteres en enkel tilgang til det tværgående ledelsesarbejde – og nogle bud på, hvordan I kan arbejde med det i praksis som førstelinjeledere.

Den langsigtede forankring af den organisatoriske sammenhæng er dog i sagens natur en fælles ledelsesopgave, som der løbende skal arbejdes med i hele ledelseskæden.

For hvis tværgående løsninger skal være andet og mere end afgrænsede projekter, er chefer og topledelse nødt til vedholdende at bakke førstelinjelederne op. Ved at håndtere eventuelle konfliktende forståelser af det tværgående i de involverede enheder. Ved at engagere sig i at løse de problemer, der opstår i samarbejdet. Og ved at give et tydeligt mandat til at gennemføre den nødvendige kulturforandring.

Om chefers og topledere rolle i det tværgående samarbejde handler to andre publikationer fra Væksthus for Ledelse. Se oversigten på side 22.

”

Hvis vi skal behandle mennesker i fællesskab, er vi nødt til at se os selv som kolleger på tværs i stedet for som ambassadører for hvert sit system.

Regional leder

Om forskningsprojektet LEOS

For at styrke den organisatoriske sammenhæng og forbedre patientforløb i sundhedsvæsenet samarbejdede Aarhus Universitet og Region Midtjylland i 2019-2021 om et træningsforløb for chefer fra hospitaler og kommuner. Deltagerne var sat sammen med andre chefer, som de havde en fælles tværgående opgave med – enten på tværs af hospitalet eller mellem hospital og kommune.

Træningsforløbet bestod i et fælles kursusforløb, hvor deltagerne blev præsenteret for teori og begreber om ledelse af organisatorisk sammenhæng. Sideløbende hermed afprøvede de tværgående chefgrupper denne viden i praksis og reflekterede over deres erfaringer med det.

Christian Bøtcher Jacobsen har stået i spidsen for en gruppe forskere fra Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet. De har via spørgeskema og kvalitative interview undersøgt effekten af træningsforløbet og sammenlignet med en kontrolgruppe, der først gennemførte det på et senere tidspunkt.

Forskningen peger foreløbigt på:

- At tværgående samarbejde er særligt udfordrende i større enheder, hvor der er stor afstand mellem samarbejdets deltagere – både horisontalt (mellem enheder) og vertikalt (mellem ledere og deres medarbejdere).
- At samarbejdet mellem enheder er dårligere, når der mangler koordinationsstrukturer som fælles strategier, møder og it samt relationel koordinering, fx kommunikation, respekt og fælles viden.
- At ledere, som deltager i fælles ledelsestræning, oplever, at det forbedrer både den strukturelle og den relationelle koordinering. Koordineringen opleves også bedre af ledernes underordnede, der ikke har deltaget i selve ledelsestræningen.

En fælles tilgang til ledelse

LEOS-projektet har arbejdet ud fra en fælles grundforståelse af tværgående ledelse, der er udviklet af den amerikanske ledelsesforsker Wilfred H. Drath. I Danmark er den bedst kendt under betegnelsen kurs, koordinering og commitment (KKC) – på engelsk: direction, alignment og commitment.

Tilgangen gælder i princippet for al ledelse, men den er ekstra relevant, når det gælder ledelse af sammenhæng på tværs af organisatoriske grænser. For essensen af denne tilgang er, at når man har en fælles opgave, består ledelse i:

- At skabe fælles kurs eller retning, fx ved at fremme en fælles forståelse af den opgave, der skal løses, hvilken retning man arbejder i, og hvad der har højeste prioritet. Med andre ord: klarhed om kerneopgave, vision og mål.
- At opbygge den nødvendige koordinering, så alle parter får den viden, de har brug for, forstår deres rolle i samarbejdet, afstemmer deres handlinger indbyrdes og har en god løbende kommunikation.
- At sikre et fælles commitment til helheden, så alle involverede føler sig forpligtede af det fælles og gerne vil investere ressourcer i at lykkes sammen med andre, fx ved at sætte hensynet til det fælles over egne prioriteter.

På alle tre punkter har de formelt ansvarlige chefer og ledere et vigtigt ansvar, men ledelse kan også skabes af andre parter i et tværgående samarbejde – herunder ledere og medarbejdere fra andre områder. Se også figur 2.

Det betyder også, at man som chef eller leder ikke kan tilrettelægge god tværgående ledelse fra sit skrivebord. Kurs, koordinering og commitment er i høj grad noget, der bliver skabt af ledere og medarbejdere i praksis ude i den samarbejdende organisation:

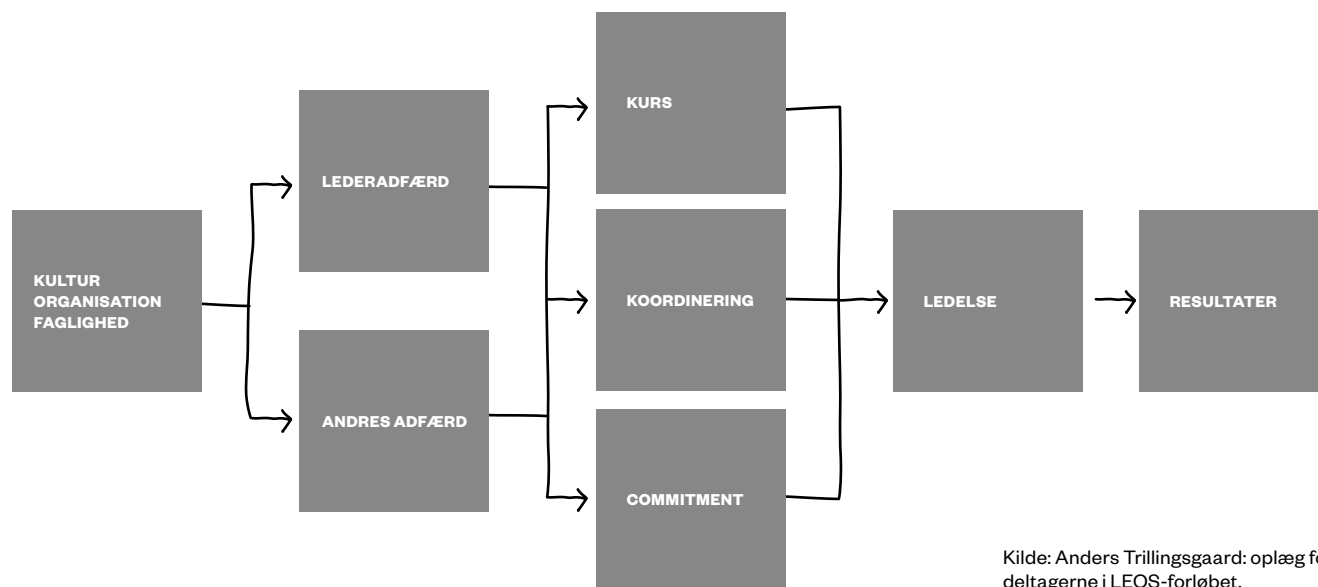
Det er fx ikke nok bare at udstikke en klar vision for samarbejdet – kursen skal løbende bekræftes, konkretiseres og justeres i mødet med virkeligheden.

Det garanterer heller ikke effektiv koordinering blot at planlægge hyppige møder eller formulere formelle retningslinjer for samarbejdet – selv om begge dele kan være nyttigt. Koordineringen har også et stærkt relationelt aspekt, fx at man faktisk kender og respekterer hinanden.

Det fælles commitment kan ikke dikteres på forhånd. Det handler i høj grad om gensidig tillid til, at de andre ledere og medarbejdere i samarbejdet også prioriterer det fælles. Og den tillid er noget, man opbygger og fortjener, fx ved selv at skyde engagement og ressourcer i puljen.

I resten af publikationen præsenteres i kort form nogle udvalgte måder, I kan arbejde med de tre komponenter i ledelse på. De har alle været en del af det fælles faglige gods i LEOS-projektet.

Figur 2: **Ledelse som produkt af kurs, koordinering og commitment**



Kilde: Anders Trillingsgaard: oplæg for deltagerne i LEOS-forløbet.

”

Mine resultater som leder afhænger meget af ledelse på tværs af faggrænser. Det handler om, at vi sammen tager ansvar for, at de udsatte børnefamilier får den gode sammenhængende indsats, de har behov for.

Kommunal leder

En tydelig kurs

At skabe fælles kurs eller retning, fx ved at fremme en fælles forståelse af den opgave, der skal løses, hvilken retning man arbejder i, og hvad der har højeste prioritet. Med andre ord: klarhed om kerneopgave, vision og mål.

”

Min rolle som chef er at tale det fælles mål og kursen tydeligt frem, så alle kender den. Heri ligger også at modvirke al tendens til at tale om “os” og “dem”.

Kommunal chef

Den første forudsætning for at skabe organisatorisk sammenhæng er, at I har et klart og fælles billede af samarbejdets mål og retning, herunder hvordan borgeren oplever sammenhængen, når jeres samarbejde lykkes.

Ledere og medarbejdere skal kende begrundelsen for de fælles målsætninger og opleve, at de er vigtige og meningsfulde at forfølge. Det kræver blandt andet, at I ikke kun fokuserer på den enkelte enheds mål og resultater, men også forsøger at fremme de fælles.

Det er en god ide først at drøfte, på hvilke områder samarbejde er vigtigt og hvorfor. Det vil sige definere og afgrænse den opgave, som I er fælles om at løse. Er der tale om direkte gensidig afhængighed, hvor ingen kan lykkes uden hjælp fra de andre? Eller er der blot behov for stærkere indbyrdes koordination og afstemning for at skabe sammenhæng for borgeren?

En vigtig udfordring i arbejdet med at lægge en fælles kurs er at ramme det rigtige ambitionsniveau. Sigter I for lavt, risikerer samarbejdet at sande til i tekniske og praktiske detaljer. Tager I munden for fuld, risikerer I at stræbe efter mål, I ikke selv kan styre eller har ressourcer til at opnå.

En mulig løsning er at arbejde med fælles retning på flere niveauer:

- *Vision* – ved at formulere og skabe enighed om de overordnede og langsigtede mål med indsatsen.
- *Strategi* – ved at omsætte visionerne til en fælles forståelse af de store linjer i, hvad der er vigtigt at gøre, i hvilken rækkefølge, hvordan og af hvem.
- *Plan* – ved at udarbejde egentlige handleplaner for det fælles arbejde, der omsætter vision og strategi til konkrete handlinger og operationelle mål i det daglige arbejde.

”

Vi kan se, at meget af det tværgående gror nedefra. Spørgsmålet er, om de medarbejdere, der gør en særlig indsats for at skabe sammenhæng, får den nødvendige hjælp.

Regional leder

”

Jeg har oplevet tværgående samarbejde, hvor topledelsen var meget samstemt – og det modsatte. Det skaber et fuldstændigt forskelligt udgangspunkt for at skabe et fælles commitment blandt medarbejderne.

Kommunal leder

Et fælles situationsbillede

Inden I når til det strategiske niveau, er det vigtigt, at I sammen har dannet jer et overblik over det landskab, samarbejdet skal udspille sig i – nu og i fremtiden. Man kan kalde det et fælles situationsbillede. For strategien skal netop forklare, hvordan I kommer bedst muligt igennem dette terræn af udfordringer og muligheder.

De vigtigste elementer i et fælles situationsbillede er:

- Hvad er situationen for jeres fælles opgave nu?
- Hvad lykkes I allerede godt med?
- Hvad oplever I som de største udfordringer?

Det er vigtigt at være opmærksom på, at de involverede parter ofte medbringer deres eget billede af eller fortælling om “de andre”. Når vi er på hjemmebane i egen organisation, tænker vi måske ikke over, hvordan vi ser på verden eller opgaven. Men i mødet med andre fagligheder i et tværgående samarbejde kan vores egne forståelser og værdier blive udfordret. Kunsten er at være åben for disse forskelle og tale sig frem til et fælles billede af situationen, som kan være afsæt for det videre samarbejde.

I nogle tilfælde kan der være god hjælp at hente i fælles data, der belyser den aktuelle situation og den fælles opgave, fx sætter tal på, hvor stor en bestemt udfordring egentlig er. Erfaringen er her, at det er vigtigt, at man i samarbejdet er enige om, hvilke data det er relevant at indhente. Hvis hver part blot medbringer “egne yndlingsdata”, kan det være svært at skabe enighed og dermed et fælles grundlag for indsatsen.

”

Det kan være svært at tale overordnet og abstrakt om vision og kurs. Vi valgte at tage udgangspunkt i konkrete borgercases, og derudfra skabe et fælles billede af, hvordan det burde være.

Kommunal chef

Refleksion og dialog om **En tydelig kurs**

- **OPGAVE:** Hvilke borgere er I fælles om at skulle hjælpe? Hvori består jeres fælles opgave? Hvordan skal borgerne gerne opleve resultatet af jeres samlede indsats?
- **SITUATION:** Hvordan fungerer forløbene for disse borgere lige nu? Hvad gør I godt, og hvor kan I gøre det bedre sammen? Hvad står i vejen for, at I kan skabe bedre sammenhæng for borgerne?
- **FORSKELLE:** Hvilke forskelle er der på, hvordan parterne i jeres samarbejde opfatter den fælles opgave og deres respektive roller og ansvar?
- **KENDSKAB:** Hvordan kan I som ledere bidrage til, at alle parter kender og anerkender den fælles kurs og målsætningerne for samarbejdet? Hvordan får I nye ledere og medarbejdere godt med?

Den nødvendige koordinering

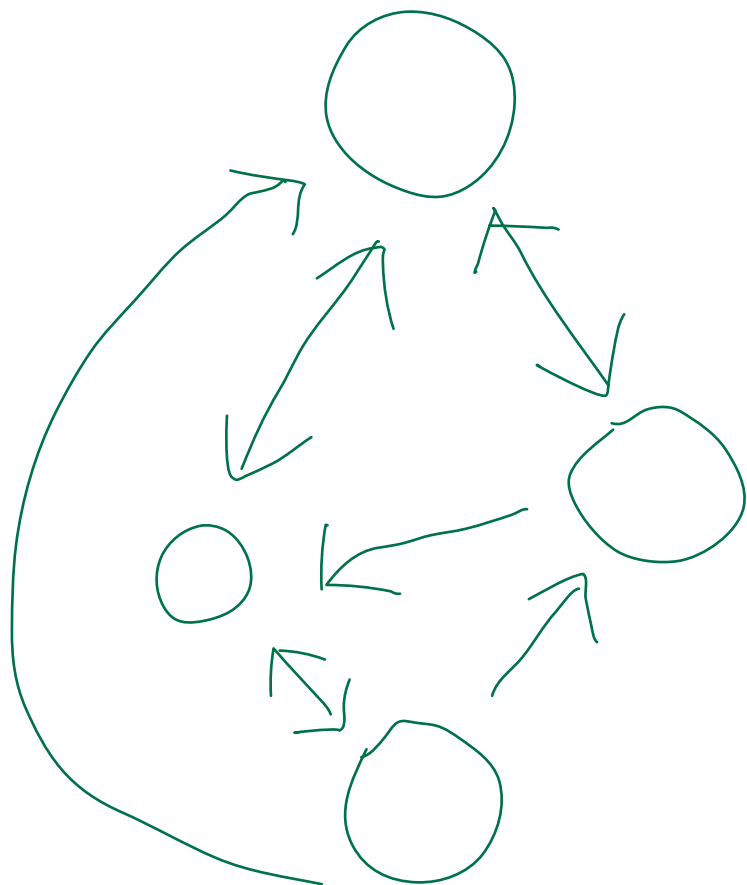
At opbygge den nødvendige koordinering, så alle parter får den viden, de har brug for, forstår deres rolle i samarbejdet, afstemmer deres handlinger indbyrdes og har en god løbende kommunikation.

Hvis tværgående ledelse skal lykkes, er der brug for to typer af koordinering af samarbejdet mellem de involverede parter:

- **Strukturel** koordinering – de faste rammer om samarbejdet, fx at fastlægge roller og ansvar, arbejdsdeling, ressourcer, incitamenter, mødestruktur, arbejdsgange, informationssystemer mv.
- **Relationel** koordinering – de mere direkte, personlige bånd og forbindelser mellem ledere og medarbejdere på tværs af de involverede parter. Se også tekstboksen *Om relationel koordinering*.

Begge typer er effektive, og de kan gensidigt understøtte hinanden. For på den ene side kan robuste strukturer, fx faste møder, gøre det lettere at opbygge et godt kendskab til hinanden. På den anden side fungerer strukturerne ofte bedre, når de er understøttet af stærke personlige relationer.

I de fleste tilfælde er både den strukturelle og den relationelle koordinering relativt stærk inden for den enkelte organisatoriske enhed. I mellemrummet mellem enhederne er strukturerne ofte svagere, og her kræver det en aktiv prioritering af få opbygget den nødvendige tillid til og respekt for hinanden.



Den rette balance

Når I er afhængige af hinanden for at skabe et sammenhængende forløb for borgerne, handler det om at finde det rette samspil mellem de to typer af koordinering.

Generelt vil en stor gensidig afhængighed mellem jeres enheder og hyppige interaktioner i opgaveløsningen kalde på en høj grad af strukturel koordinering. Det samme gælder, hvis samarbejdet er præget af en løbende udskiftning i deltagerkredsen. Men det kræver ressourcer at etablere og vedligeholde strukturer, så det er værd at overveje, hvor meget strukturel koordinering jeres fælles opgave egentlig kalder på.

Hvis opgaven er præget af en stor uforudsigelighed, vil I typisk have brug for en meget tæt, løbende og gensidig koordinering i de enkelte forløb. Her mister den strukturelle koordinering en del af sin effektivitet, og den relationelle koordinering kan vise sig mere effektiv.

Om relationel koordinering

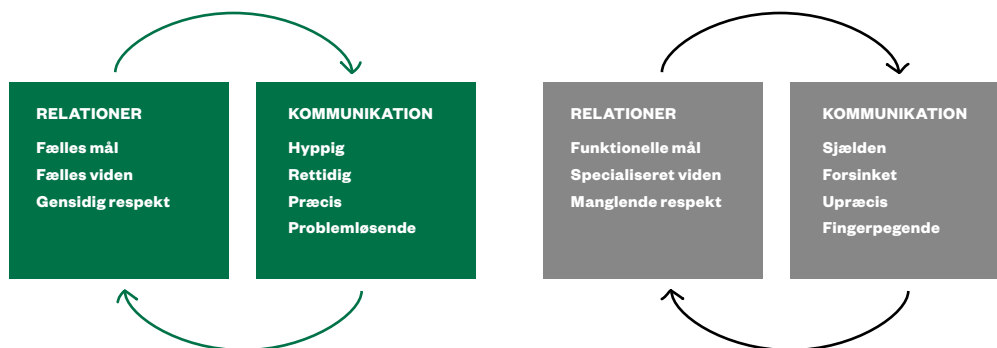
Ifølge teorien om relationel koordinering består samarbejdet om en fælles opgave af to dimensioner: relationer og kommunikation.

Relationers kvalitet kan beskrives ud fra tre elementer: fælles mål, fælles viden og gensidig respekt.

Kendetegnende for velfungerende kommunikation er, at den dels er hyppig og rettidig, dels er præcis og problemløsende.

Det er en afgørende pointe i teorien, at relationer og kommunikation gensidigt påvirker og forstærker hinanden. Som vist i figur 3 kan det enten udgøre en positiv eller en negativ spiral.

Figur 3: **Den positive og den negative spiral i relationel koordinering**



Kilde: Jody Hoffer Gittel:
Effektivitet i sundhedsvæsenet.

Barrierer for god koordinering

I det daglige skal masser af forhold koordineres for at sikre borgeren et sammenhængende forløb. Som leder er det vigtigt at være opmærksom på de barrierer, der kan være for en smidig koordinering, eksempelvis:

- At borgerens forløb kan gå på tværs af forskellige regler og lovgivning.
- At parterne kan have hver deres økonomiske incitament i samarbejdet.
- At samarbejdet prioriteres forskelligt af parternes (politiske) chefer.
- At parterne ikke har adgang til de samme oplysninger om borgeren (og måske ikke er opmærksomme på dette).
- At der er uklarhed om, hvem der har ansvar for bestemte dele af den fælles opgave.
- At der er forskellige faglige tilgange til, hvordan sammenhængen bedst skabes.
- At parterne er så specialiserede, at de har svært ved at forstå hinandens fagligheder.

Nogle af barriererne kan I selv arbejde for at reducere – eventuelt i dialog med resten af ledelsessystemet. Andre må I overveje, hvordan I kan håndtere, så de påvirker den fælles opgaveløsning mindst muligt.



Vi har sammen med to institutioner indført fælles, integreret supervision, hvor alle involverede professionelle parter deltager sammen. Det giver en god forståelse af den enkelte borger og af vores forskellige ansvarsområder og vilkår.

Regional leder



Mine resultater som leder afhænger meget af ledelse på tværs af faggrænser. Det handler om, at vi sammen tager ansvar for, at de udsatte børnefamilier får den gode sammenhængende indsats, de har behov for.

Kommunal leder

Refleksion og dialog om **Den nødvendige koordinering**

- **STRUKTUR:** Hvad har I brug for af fast, formel og struktureret koordinering af den opgave, I skal løse sammen, fx i form af fælles møder, systemer og nedskrevne retningslinjer?
- **RELATIONER:** Hvordan kan I bedst sikre, at relationerne mellem jer, der skal samarbejde, er præget af fælles mål, fælles viden og gensidig respekt?
- **KOMMUNIKATION:** Hvordan skal I indrette jeres indbyrdes kommunikation, så alle parter i samarbejdet oplever, at de får relevante og brugbare input i tide?
- **BARRIERER:** Hvilke forhindringer oplever I for en vellykket indbyrdes koordinering? Hvilke af dem kan I selv håndtere, og hvilke skal I have hjælp til at fjerne?

Et stærkt commitment

At sikre et fælles commitment til helheden, så alle involverede føler sig forpligtede af det fælles og gerne vil investere ressourcer i at lykkes sammen med andre, fx ved at sætte hensynet til det fælles over egne prioriteter.

Commitment kan defineres som "kræfter, som binder individer til bestemte mål eller handlinger rettet mod mål". (Meyer & Allen, 2009).

Man kan groft skelne mellem tre former for sådanne kræfter:

- **Gevinst:** Det kan betale sig for mig at stræbe efter det fælles mål. Jeg forventer selv at få noget ud af at investere i det.
- **Pligtfølelse:** Jeg føler, at jeg bør stræbe efter det fælles mål. Jeg er forpligtet af normer og loyalitet.
- **Lyst:** Jeg ønsker at stræbe efter det fælles mål, fordi jeg identificerer mig følelsesmæssigt med det.

Alle tre typer af commitment kan være på spil i et tværgående samarbejde. Pointen er, at I med fordel kan være opmærksomme på, hvad der motiverer ledere og medarbejdere i samarbejdet. Så ved I, hvad det er oplagt at appellere til – og hvor der måske er behov for at styrke det fælles commitment.

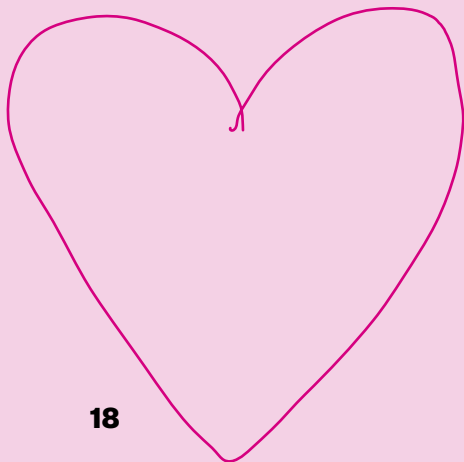
Commitment via kommunikation

En vigtig vej til et fælles commitment er den måde, I kommunikerer om samarbejdet på. Når det går på tværs af organisatoriske grænser, er det særlig vigtigt, at I som ledere har afstemt, hvad og hvordan I kommunikerer. Det kan let føre til forvirring og uenighed, hvis de medarbejdere, der skal få samarbejdet til at lykkes i hverdagen, udsættes for meget forskellige budskaber.

Nogle af deltagerne i LEOS-projektet har gode erfaringer med at tage med til personalemøder i hinandens afdelinger. Det sikrer ikke bare, at medarbejderne får enslydende information, men også at lederne sammen signalerer deres commitment til det tværgående samarbejde. Også i den skriftlige kommunikation om samarbejdet kan det være en fordel, at I som ledere står som fælles afsendere.

Derudover har flere oplevet, hvor vigtigt det er, at de som ledere er rollemodeller for, hvordan der bliver talt om "de andre". Dels ved som udgangspunkt at søge de gode forklaringer på, hvorfor andre i samarbejdet ikke altid gør, som man forventer. Dels ved ikke at lade negativ kommunikation passere, men tydeliggøre, hvordan omgangstonen bør være.

Det er således ikke kun i festtaler, at I kan tale det tværgående samarbejde op. Det er noget, I som ledere kan praktisere i alle hverdagens små situationer, hvor I møder egne eller andres medarbejdere.



Commitment via involvering

En bred involvering af ledere og medarbejdere er vigtig for at kunne definere den fælles opgave og sætte retning for samarbejdet. For i et komplekst tværgående samarbejde er der sjældent nogen af jer, der kender alle udfordringer og muligheder til bunds.

Men involveringen er også en vigtig forudsætning for at kunne skabe det nødvendige ejerskab og commitment i den samlede organisation. Involveringen kan foregå på mange måder. I nogle sammenhænge vil det være naturligt at involvere en bred kreds af medarbejdere tidligt i processen, fx med åbne spørgsmål om den fælles opgave, situationsbilledet og retningen for arbejdet. I andre tilfælde er der måske behov for først at tage nogle af de grundlæggende drøftelser på ledelsesniveau, inden I beder medarbejderne om deres input.

Under alle omstændigheder er det vigtigt at afstemme de involveredes forventninger til, hvilken grad af involvering der er udsigt til. I kan fx bruge begreberne i involveringstrappen (figur 4), der viser fem forskellige niveauer fra information til empowerment.

Figur 4: **Involveringstrappen**
Fem niveauer af involvering



Involvering kræver psykologisk tryghed

Psykologisk tryghed er et begreb for et samarbejdsclima, hvor alle føler sig trygge ved at dele deres bekymringer, tvivl, fejl, spørgsmål og ideer, fordi de ikke behøver frygte negative personlige konsekvenser.

Ifølge begrebets ophavskvinde, Amy Edmondson, er dét særlig relevant i situationer, hvor der er en høj grad af gensidig afhængighed og høj uforudsigelighed. Begge dele gælder som regel i et tværgående samarbejde.

At være opmærksom på den psykologiske tryghed er derfor afgørende for at kunne engagere mange forskellige parter i samarbejdet. For I er typisk afhængige af, at alle, der sidder med vigtig viden og brugbare perspektiver på den fælles opgave, faktisk tør spille deres bud på banen. Og det er ekstra vigtigt, fordi der uundgåeligt bliver begået fejl i sådan et nyt, uprøvet samarbejde, og de fejl er det nødvendigt at få på bordet, så I kan lære af dem og justere indsatsen.

Fem udsagn om psykologisk tryghed

- *I det tværgående samarbejde er det nemt at give udtryk for sin mening.*
- *Hvis man laver en fejl i det tværgående samarbejde, bliver man ofte bebrejdet for det.*
- *I det tværgående samarbejde er folk generelt trygge ved at tale om problemer og uenigheder.*
- *I det tværgående samarbejde er folk ivrige efter at dele information om, hvad der virker og ikke virker.*
- *At holde sine kort tæt til kroppen er den bedste måde at klare sig godt på i det tværgående samarbejde.*

Udsagnene kan fx bruges i et spørgeskema (med forskellige grader af enighed som svarmuligheder) og/eller som afsæt for en fælles dialog.

Faktaboksen indeholder fem udsagn, som I kan bruge til at vurdere jeres niveau af psykologisk tryghed.

Commitment skal holdes ved lige

Ethvert commitment skal løbende bekræftes, og det er ekstra vigtigt i et tværgående samarbejde. Dels fordi parterne måske ikke går op og ned ad hinanden til daglig og kan tage eventuelle mislyde og metaltræthed i opløbet. Dels fordi der ofte vil være en løbende udskiftning på posterne i samarbejdet.

Der er i hvert fald tre elementer i dette vedligeholdelsesarbejde:

- *Gentagelse:* Samarbejdets 'hvorfor' og 'hvordan' skal jævnligt repeteres, så I fastholder det i deltagernes bevidsthed, og så det også når ud til nye ledere og medarbejdere. Dette er vigtigt i alle samarbejder – og især når der er hyppig udskiftning blandt deltagerne.

- *Tilpasning:* I må i samarbejdet løbende drøfte jeres vision, situationsbillede og strategi. Hvis der fx er væsentlige forandringer i jeres fælles opgave eller vilkårene for at løse den, kan det være nødvendigt, at I justerer samarbejdet og skaber commitment til det nye.
- *Forankring:* Begejstringen for et tværgående samarbejde kan være flygtig, især hvis samarbejdet er båret af enkeltpersoner, som måske skifter job eller fokus. Derfor kan det være vigtigt, at I bygger robuste strukturer ind i samarbejdet, herunder sikrer, at der er en blivende opbakning til det på alle niveauer i ledelsessystemet.

Vedligeholdelsen gælder selvsagt ikke kun commitmentet, men alle dele af det samlede ledelsesarbejde. Også den fælles kurs og koordineringen skal repeteres, tilpasses og forankres for at bevare deres kraft.

”

Når der er problemer i et samarbejde, skal man som leder passe på, at man ikke automatisk forsøger at trække opgaven hjem til sig selv. For på den måde kommer man til at signalere, at man ikke stoler på, at de andre har de nødvendige kompetencer og ressourcer.

Regional chef

Refleksion og dialog om **Et stærkt commitment**

- **STATUS:** Hvor stærkt er commitmentet til den fælles opgave generelt blandt jer, der skal samarbejde? Er der vigtige forskelle på, hvad der motiverer jer i samarbejdet?
- **KOMMUNIKATION:** Hvordan vil I afstemme jeres kommunikation om samarbejdets betydning og indhold, så alle får nogenlunde samme billede af det? Hvordan kan I som ledere fungere som rollemodeller for samarbejdet?
- **INVOLVERING:** Hvor bred en kreds, ønsker I at involvere i det tværgående samarbejde, og hvilken karakter skal involveringen have?
- **PSYKOLOGISK TRYGHED:** Hvordan vurderer I den psykologiske tryghed i det tværgående samarbejde? Hvad er det, I har svært ved at tale om i samarbejdet? Hvordan kan I sikre, at alle trygt kan bidrage med deres erfaringer, ideer og kritik?
- **FORANKRING:** Hvilke muligheder har I for at gøre commitmentet til det tværgående samarbejde langtidsholdbart? Kan det indlejres i faste strukturer og/eller forankres på højere ledelsesniveauer? Hvordan giver I det videre til nye deltagere i samarbejdet?

Andre publikationer fra Væksthus for Ledelse



Chefer sætter borgeren først

Trods alle gode intentioner om at sætte borgeren først er det hverken let eller en selvfølge, at det sker. Antologien giver ni inspirerende blikke fra chefer og ledelseseksperter på udfordringen med at sætte borgeren først.



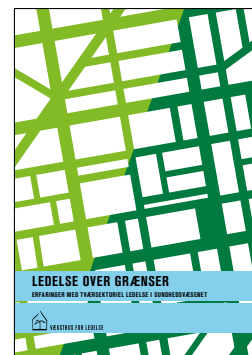
Man kan ikke altid gå hjem med det største stykke lagkage

Magasinet ser på topledernes rolle i det tværgående samarbejde, fx at sætte retning, træde ind i de forskellige roller og skabe de nødvendige relationer og resultater.



Chefer, lyt til borgerne: Skab resultater gennem god ledelse på tværs

Borgerens rejse gennem systemet skal være uden benspænd og koordineret på tværs af forvaltninger og sektorer. Det kræver, at cheferne har en nysgerrig, åben og eksperimenterende tilgang.



Ledelse over grænser - Erfaringer med tværsektoriel ledelse i sundhedsvæsenet

Publikationen indeholder råd om, hvordan chefer og ledere i kommuner og regioner identificerer barriererne for samarbejdet på tværs i sundhedsvæsenet og peger på, hvilke kompetencer der skal til, for at samarbejdet fungerer.



Relationel koordinering

Fælles mål samt konstruktiv og nysgerrig kommunikation. Det er nogle af forudsætningerne for et effektivt samarbejde om kerneopgaven. Læs om syv tiltag, der forbedrer den relationelle koordinering i din organisation.



Med kerneopgaven som ledestjerne

Som leder skal du kunne hæve dig op over hverdagens kompleksitet og anvise en tydelig fælles retning, som dine medarbejdere kan forstå og motiveres af. Publikationen belyser udfordringer og muligheder i at lede ud fra kerneopgaven.

Disse og mere end 50 andre publikationer kan bestilles eller downloades gratis på lederweb.dk. Her findes også 2.000 forskellige værktøjer, artikler og podcasts om ledelse – samlet og organiseret, så det er let tilgængeligt. Hver uge modtager 27.000 offentlige ledere vores nyhedsbrev.

Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på lederweb.dk.

I bestyrelsen sidder:

- Jonatan Schloss, direktør, KL/Komponent (formand)
- Lene Roed, forbundsformand, HK Kommunal (næstformand)
- Gorm Bagger Andersen, direktør, Glostrup Kommune
- Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Per Bennetsen, regionsdirektør, Region Sjælland
- Rikke Margrethe Friis, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Peter Frost, kommunaldirektør, Køge Kommune
- Jane Møller Pedersen, kontorchef, KL
- Tomas Therkildsen, administrerende direktør, Djøf.

Skab sammenhæng for borgerne Ny inspiration til tværgående ledelse

Hvis borgerne skal opleve mødet med det offentlige som ét samlet forløb, er de involverede parter nødt til at koordinere deres arbejde indbyrdes. Det kræver, at du som leder er i stand til at agere uden for dit formelle ansvarsområde og skabe resultater sammen med andre.

Om den vigtige og vanskelige ledelsesdisciplin handler projektet LEOS, som Region Midtjylland og Aarhus Universitet har gennemført sammen.

I denne publikation har vi udvalgt og samlet nogle af de vigtigste pointer fra projektet, der er relevante for alle førstelinjeledere, der har brug for at lede på tværs. Formålet med publikationen er dels at inspirere dig som leder i dette arbejde, dels at give alle parter et fælles afsæt for et godt tværgående samarbejde.



**VÆKSTHUS
FOR
LEDELSE**

lederweb.dk