

**BERETNINGER OM, HVAD DER  
SKABER FÆLLES FODSLAG  
MELLEM LEDELSESNIVEAUERNE  
I REGIONER OG KOMMUNER**

# **SAMMENHÆNGSKRAFT**

**- I VIRKELIGHEDEN**



**VÆKSTHUS FOR LEDELSE**

## SAMMENHÆNGSKRAFT - I VIRKELIGHEDEN

© Væksthus for Ledelse 2013

1. udgave, 3. oplag

### Projektledelse:

Lisbeth Rindom, KL

Karsten Lodahl Madsen, DJØF

Nicolaj Krogh Jensen, Danske Regioner

### Projektgruppe:

Anders Christian Dyhr, KL

Stine Hinge, KL

Jacqueline Albers Thomsen, DJØF

Mikael Wennerberg Johansen, BUPL

Bettina Skårup, Aksia Institute, på vegne af HK/KTO

### Redaktion:

Søren Schultz Jørgensen, Kontrabande

### Design og layout:

Christina Bruun Olsson

Tryk: Rosendahls a/s

ISBN: 978-87-92907-08-0

ISBN: 978-87-92907-09-7-pdf

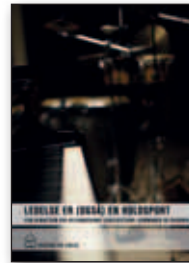
Tak til de deltagende organisationer og til alle de inspirerende og dedikerede ledere, der har medvirket til at muliggøre dette projekt.

### I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

Direktør	Sine Sunesen, KL, formand
Forbundsformand	Bodil Otto, HK/Kommunal, næstformand
Sekretariatschef	Helle Krogh Basse, KTO
Direktør	Jens Kragh, FTF-K
Forhandlingsdirektør	Signe Friberg Nielsen, Danske Regioner
Børne- og kulturdirektør	Per B. Christensen, Næstved Kommune
Direktør	Mogens Kring Rasmussen, DJØF
Direktør	Per Christiansen, Region Nordjylland
Kommunaldirektør	Hugo Pedersen, Gribskov Kommune
Afdelingschef	Bente Buhl Rasmussen, KL

## LÆS MERE

Væksthus for Ledelse har udgivet 30 hæfter og rapporter om mange forskellige sider af jobbet som leder i en kommune eller en region. Her er et lille udpluk af dem. De kan alle hentes og bestilles gratis fra [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk).



### Ledelse er (også) en holdsport

En undersøgelse af, hvad der kendetegner ledelsesteam, som virkelig fungerer godt. Findes også i en multimedieudgave på [www.lederweb.dk/holdsport](http://www.lederweb.dk/holdsport).



### De skjulte velfærdsreserver

Et debatoplæg om mulighederne for at øge trivsel og produktivitet i den offentlige sektor via ledelse med social kapital.



### Ledelsesrum

En udforskning af begrebet "ledelsesrum" med inspiration til, hvordan offentlige ledere kan udnytte og udvide deres handlefrihed.



### Ledelse i fællesskab

Fire fortællinger om offentlig topledelse under forandring – med fokus på topledelsens opgave, rolle og værktøjer i etableringen af de nye kommuner og regioner.

# INDHOLD

<b>Forord</b>	<b>3</b>
<b>Kapitel 1:</b> Sammenhængskraftens elementer – i virkeligheden	<b>6</b>
<b>Kapitel 2:</b> Del af en helhed	<b>10</b>
<b>Kapitel 3:</b> Generøsitet	<b>13</b>
<b>Kapitel 4:</b> Dialog og kommunikation	<b>18</b>
<b>Kapitel 5:</b> Organisatoriske rammer	<b>22</b>
<b>Spørgsmål og refleksion</b>	<b>26</b>

# FORORD

Den offentlige debat myldrer med modebegreber og plusord. Fandtes der en hitliste over det nye årtusinds buzzwords, ville begrebet sammenhængskraft uden tvivl befinde sig i top 10. Få ord har været brugt flittigere af politikere og opinionsledere til at beskrive den ønskede tilstand for velfærdssamfundet, den offentlige sektor og meget andet.

At sammenhængskraften er blevet så ombejlet et begreb, er der formentlig flere forklaringer på. Men sammenhængskraft har vist sig at være andet og meget mere end blot et modelune – fx. et stærkt middel til skabe dedikerede, dynamiske og fleksible offentlige organisationer.

Publikationen beskæftiger sig med sammenhængskraft mellem ledere, men rummer helt bevidst ingen abstrakte definitioner eller forklaringer – hverken af begrebet sammenhængskraft eller begrebet ledelse. Ærindet er nemlig et andet: At vise, hvordan sammenhængskraft mellem ledere og ledelsesniveauer opleves – af lederne selv, i punktnedslag og helt konkret. I virkeligheden.

Publikationen er baseret på data fra telefoninterviews i 22 kommuner og to regioner samt 27 dybdegående interviews med ledere og chefer på tre niveauer fordelt på fem kommuner og to regioner. Deltagerne i de dybdegående interview er udvalgt på baggrund af telefoninterviewene. Udvælgelseskriteriet har været ledernes egen vurdering af, om – og i hvilken grad – der eksisterer sammenhængskraft mellem ledelseslagene i deres organisation.

Tilgangen i projektet har været eksplorativ. I dybdeinterviewene er der derfor blevet spurgt åbent til konkrete begivenheder og hændelser for at belyse, (1) hvilke begivenheder og oplevelser interviewpersonerne forbinder med sammenhængskraft mellem ledelseslagene, (2) hvor og hvornår sammenhængskraften kommer til udtryk samt (3) hvilken adfærd, der fremmer den. Interviewene er efterfølgende blevet gennemgået intensivt – og fællestæk, udfordringer og effekter er blevet udledt.

Publikationen er struktureret efter de fællestæk, der har vist sig i interviewmaterialet. Hvert af de følgende kapitler stiller således skarpt på én af de dimensioner, som de interviewede ledere og chefer selv har udpeget som afgørende for den faktiske sammenhængskraft mellem ledelsesniveauerne i deres egen organisation. Kapitel 1 sammenfatter de interviewedes oplevelse af sammenhængskraftens elementer. De efterfølgende kapitler fokuserer på, hvad der konkret skaber sammenhængskraften:

**Kapitel 1:** Sammenhængskraftens elementer – i virkeligheden: Sammenhængskraft har mange ansigter og effekter, men hviler ifølge de interviewede ledere og chefer altid på personlige relationer og tillid.

**Kapitel 2:** Del af en helhed: Vi-følelsen må være stærkere end silo-tænkningen, hvis der skal kunne skabes sammenhængskraft horisontalt og vertikalt mellem ledere og chefer.

**Kapitel 3:** Generøsitet: Sammenhængskraft kan opstå, når man som leder bidrager med mere eller andet end det, der formelt forventes af én.

**Kapitel 4:** Dialog og kommunikation: Evnen til at lytte, spørge samt meddele sig præcist, ærligt og respektfuldt er afgørende for, om der kan skabes sammenhængskraft mellem ledelsesniveauer og ledelsesområder.

**Kapitel 5:** Organisatoriske rammer: To ingredienser i organisationen kan skabe sammenhængskraft mellem ledere og chefer: Et klart organisationsdiagram, men også en hverdag præget af organisatoriske snitfaldeproblematikker og forstyrrelser.

Publikationen henvender sig til ledere og chefer på alle niveauer i regioner og kommuner. Gennem eksempler, anekdoter og citater er det formålet at øge refleksionen og diskussionen om sammenhængskraftens betydning og muligheder. Og forhåbentlig inspirere til handlinger, der er lige så konkrete som dem, der beskrives på de følgende sider. Den samlede konklusion på projektets mange interview er nemlig ikke bare, at sammenhængskraft – trods sin begrebslige luftighed – findes og har stor effekt i virkeligheden. Mindst lige så central er konklusionen, at man som leder kan bidrage til at skabe den.

Væksthus for Ledelse

Sine Sunesen, KL  
Formand

Bodil Otto, KTO  
Næstformand



## KAPITEL 1

# SAMMENHÆNGSKRAFTENS ELEMENTER – I VIRKELIGHEDEN

**DIREKTE PERSONLIGE RELATIONER, TILLID OG KONKRETE FORSTYRRELSER I HVERDAGEN ER FÆLLESTRÆK I DE REGIONER OG KOMMUNER, SOM OPLEVER SAMMENHÆNGSKRAFT MELLEM LEDERE OG LEDELSESNIVEAUER.**

"Vi samlede alle lederne og sagde til dem: Vi har brug for jeres hjælp, og bad alle om at gå hjem og finde poster, der enten kunne udskydes eller helt undgås. De vidste jo godt, at vi så let som ingenting kunne lave et indgreb. Men vi bad i stedet om deres hjælp – og fik den. Der opstod en fælles kampgejst: Den klarer vil!"

Sådan beskriver en kommunaldirektør, hvordan det lykkedes at mobilisere alle kommunens ledere, da økonomien så sortest ud, og få dem til at levere ærlige og åbne bud på, hvordan de nødvendige besparelser kunne findes. At operationen lykkedes er ifølge kommunaldirektøren selv et tydeligt vidnesbyrd om, at sammenhængskraft er andet og langt mere end blot et luftigt hurraord, som alle stemmer for, mange bruger i deres skåltaler, men som de færreste kan definere eller konkretisere, når det kommer til stykket.

Kommunaldirektørens lille beretning er derfor velegnet som afsæt for dette kapitels indkredsning af sammenhængskraftens elementer. Anekdoten viser nemlig ikke blot, at sammenhængskraft i dén grad mærkes og opleves – i virkeligheden, uden for teoribøgerne – mellem lederne på de forskellige niveauer i landets kommuner og regioner. Den er også tankevækkende anskuelsesundervisning i, hvordan sammenhængskraften kan skabes, og hvilke effekter den kan have.

### Sammenhængskraftens mange ansigter – og effekter

Uanset på hvilket ledelsesniveau eller ledelsesområde man spørger, får man to nogenlunde enslydende svar: Sammenhængskraft findes – og den har positiv effekt dér, hvor den opstår.

"Sammenhængskraft handler om kommunens menneskelige ressourcer – og hvordan vi aktiverer dem," som en kommunal områdeleder formulerer det: "Når der er sammenhængskraft bliver

man opmærksom på, at man er en del af én stor kommune, som har et formål, som er overordnet alle vores forskellige delinteresser, områder eller siloer".

Når ledere i regioner og kommuner generelt tillægger sammenhængskraft en positiv betydning, skyldes det imidlertid ikke, at den nødvendigvis ses som et organisatorisk nirvana eller et mål i sig selv. Den betragtes derimod som et afgørende middel til at opnå andre resultater. I organisationer, hvor lederne oplever stærk sammenhængskraft mellem ledelsesniveauer og -områder, oplever man at være i stand til at agere på måder, som andre organisationer ikke kan. Lederne oplever at have et større handlingspotentialer, at kunne sætte større kraft bag beslutninger og processer og at kunne skabe større forandringer end andre organisationer. Til gavn både for de borgere, der er i centrum for den offentlige sektors kerneydelser – og de medarbejdere, der leverer dem.

Som det vil fremgå af eksemplerne i de efterfølgende kapitler, viser sammenhængskraftens effekt sig i lige så stor mangfoldighed som sammenhængskraften selv. I de regioner og kommuner, hvor lederne oplever en stærk sammenhængskraft, berettes der bl.a. om følgende effekter:

- Øget overblik, videndeling og styrket faglighed i beslutningerne – fordi lederne kender hinanden bedre, interagerer mere, har fælles fokus og tør tænke ud over egne formelle beføjelser.
- Større beslutningskraft og mere effektive beslutningsgange – fordi det er lettere at samle og mobilisere lederne om fælles udfordringer og opgaver på tværs af områder og niveauer.

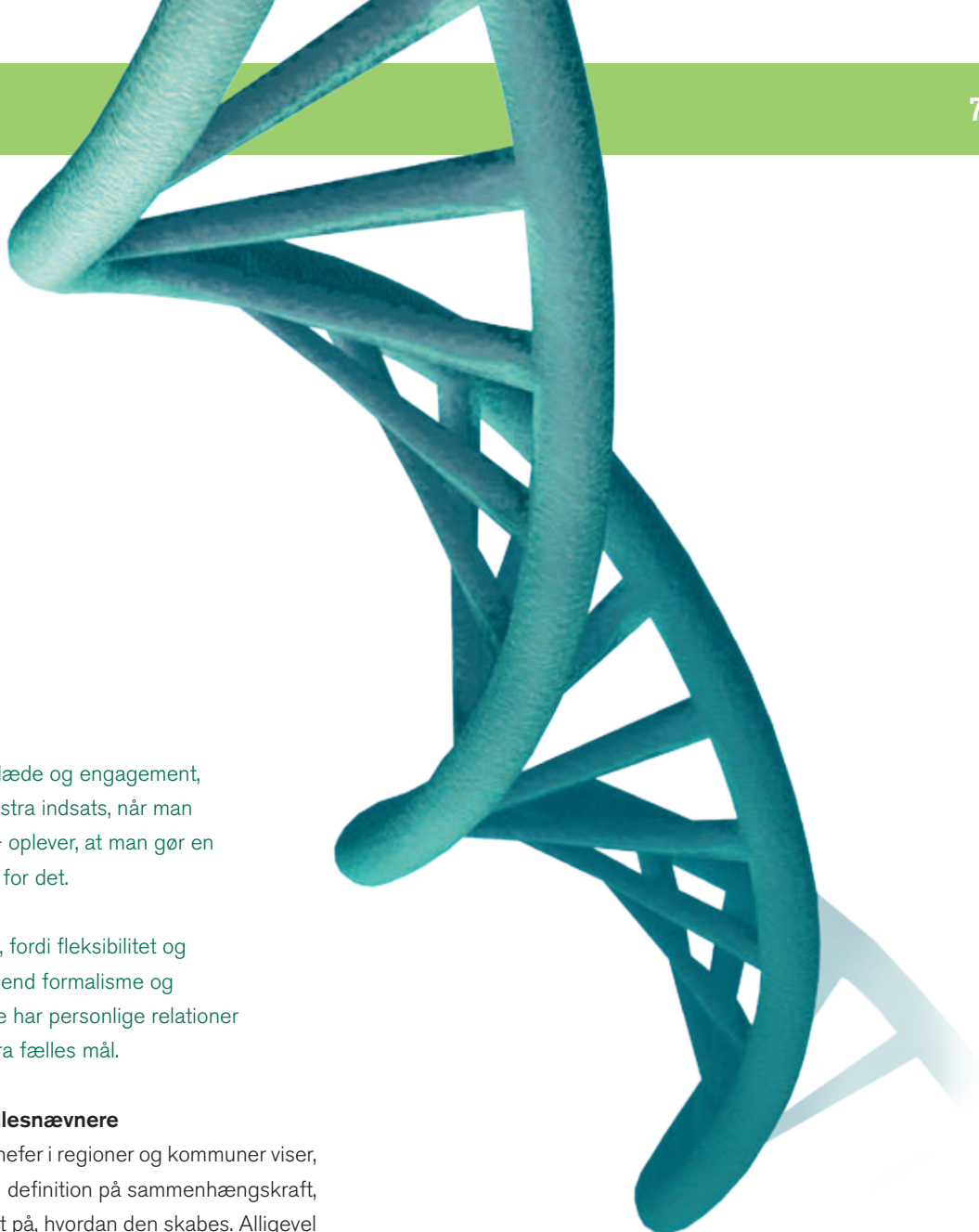


- Større motivation, arbejdsglæde og engagement, fordi der ofte leveres en ekstra indsats, når man – medarbejder eller leder – oplever, at man gør en forskel og bliver anerkendt for det.
- Bedre ressourceudnyttelse, fordi fleksibilitet og generøsitet bliver vigtigere end formalisme og kassetænkning, når lederne har personlige relationer til hinanden og agerer ud fra fælles mål.

### **Sammenhængskraftens fællesnævner**

Interviews med 27 ledere og chefer i regioner og kommuner viser, at der ikke gives nogen simpel definition på sammenhængskraft, endsi­ge nogen entydig opskrift på, hvordan den skabes. Alligevel kan der identificeres en række fælles træk og opfattelser, som gennemsyner de interviewedes beretninger om sammenhængskraft mellem ledere og ledelsesniveauer. Disse tværgående elementer vil løbende blive behandlet i kapitel 2-5, men vil kort blive uddybet i det følgende:

- Sammenhængskraft mellem ledere og ledelsesniveauer udspringer af personlige relationer
- Tillid – den tillid, man giver, og den man får – er afgørende for udviklingen af sammenhængskraft
- Sammenhængskraft er ikke lig med harmoni
- Sammenhængskraft opstår eller skabes ofte, når der er konkrete rystelser eller kriser i organisationen
- Sammenhængskraft er ikke en naturtilstand – den kan skabes konkret.



### NÅR JEG SIGER SAMMENHÆNGSKRAFT, HVAD TÆNKER DU SÅ ...?

Når ledere i landets regioner og kommuner skal definere og beskrive sammenhængskraft bruger de ord som:

- "Vi-følelse"
- "Det fælles fodslaw"
- "Det sociale lim"
- "Organisatorisk samhørighed"
- "Organisationens smøremiddel"
- "Et fællesskab, der rækker ud over ens eget område eller ledelsesniveau"
- "Familiefølelse"
- "Solidaritet"

#### Fundamentet: Relationer og tillid

Ingen sammenhængskraft uden relationer – det vil sige direkte, personlig kontakt mellem lederne på forskellige niveauer og områder. Vejene til denne type relation er mange, for ikke at sige uendelige: Fra netværk, alternative mødeformer, åbne døre mellem kontorerne, at bruge telefon i stedet for mail, lederuddannelsesforløb, studieture, seminarer, internater, sommerhus- eller overlevelsesture – det vil kort sagt sige sammenhænge, der befordrer det direkte og ofte uformelle møde mellem lederne. Det bringer de følgende sider mange eksempler på.

En anden fællesnævner er tillid og åbenhed. I alle ledernes beretninger om sammenhængskraft går disse to elementer igen: Relationer og tillid. Sammenhængskraft kan opstå og skabes dér, hvor der finder et tillidsbaseret og ligeværdigt møde sted mellem lederne.

En chef i en regional organisation indkredser den – ifølge ham selv – markante sammenhængskraft, som i mange år prægede arbejdspladsens ledelse på grund af topchefens åbne, ærlige og tillidsbaserede indstilling: "I de 12-13 år han [direktøren] var der, blev han aldrig taget i ikke at holde, hvad han lovede. Måtte han ændre noget, sagde han det altid. Og budgetterne blev overholdt ... Det gav en sikkerhed for, at det der var besluttet, og det man selv besluttede blev bakket op, og at man blev ikke savet over. Så ærlighed, troværdighed og tillid er helt afgørende."

#### Sammenhængskraft ikke lig med harmoni

En organisation med stærk sammenhængskraft er på ingen måde en konfliktfri zone. Interviewene viser, at der kan være mindst lige så store uenigheder eller modsætninger i organisationer med høj sammenhængskraft som i organisationer med lav. Måske er konflikterne ligefrem flere i kommuner og regioner med høj sammenhængskraft – fordi man her har modet til at adressere forskellene åbent og ligefremt. Netop åbenhed er, som det vil fremgå af de kommende kapitler, en fællesnævner i ledernes mange udsagn om sammenhængskraft.

Forskellen mellem en kommune eller region med høj og lav sammenhængskraft er således ikke omfanget af uenighed – men måden lederne håndterer og bruger den på.



En kommunaldirektør oplevede, hvordan hans kontante kommunikationsstil på et særligt afgørende ledermøde var faldet flere af deltagerne for brystet. Han fik efterfølgende en mail fra en leder, der skrev, at hun ikke var blevet talt sådan til før – og at hun fandt det urimeligt. Ifølge topchefen selv er den slags henvendelser netop et udtryk for sammenhængskraft mellem ledelseslagene: "Hun turde melde tilbage og sige sin ærlige mening" – og hun gjorde det. Noget, der ifølge mange af lederne på institutionsniveau netop er afgørende for at skabe den nødvendige åbenhed og tillid mellem alle ledelsesniveauer og ledelsesområder i organisationen:

"Man har selv et ansvar – også for at bringe ting videre, man ikke er tilfreds med," som en institutionsleder formulerer det.

### **Sammenhængskraft opstår af konkrete rystelser**

Sammenhængskraft er nok et abstrakt begreb, men den viser og manifesterer sig altid konkret – f.eks. når ledere på forskellige niveauer har en fælles opgave eller udfordring, som skal håndteres i praksis.

Sådanne udfordringer kan være dramatiske og have form som brændende platforme, hvor hele organisationens økonomi eller raison d'être på det nærmeste er udfordret. Som i eksemplet ovenfor, hvor en hel kommunes samlede økonomiske prioriteringer skulle drøftes på et fælles møde for alle ledere.

På det efterfølgende lederforum var der skabt en krisestemning med masser af bud på konkrete innovative tiltag. Man delte hemmeligheder med hinanden på grund af den brændende platform. "Man oplevede en ny energi hos mange ledere, der kom nye oplysninger på bordet," siger en sekretariatschef, der beretter om, hvordan der efterfølgende kunne spores en helt ny sammenhængskraft mellem lederne i kommunen.

Fælles udfordring, opgave eller ydre rystelse er nødvendig, hvis lederne skal kunne bevæge sig uden for de formelt optrukne linjer i organisationsdiagrammet og netop fokusere på de fælles svar.

"Det er vigtigt at sikre forstyrrelser, så ledere og medarbejdere forstyrres i deres hverdag og tvinges til at tænke i nye løsninger," som en kommunal områdeleder formulerer sin egen strategi for, hvordan innovation og sammenhængskraft kan betinge og stimulere hinanden.

Områdelederens udsagn indkredser en sidste og markant erkendelse blandt de interviewede ledere og chefer: Sammenhængskraft er ikke bare noget, der opstår – det er noget, der skabes. Sammenhængskraften kan fremprovokeres, iscenesættes og forfølges som en del af ledelsesopgaven – fra topchefniveau til institutionslederen. Og alt tyder på, at der både er øget kvalitet og forbedret økonomi at hente, hvis man gør forsøget. De følgende kapitler giver eksempler på, hvordan man kan gøre det – og hvad man kan få ud af det.

## KAPITEL 2

# DEL AF EN HELHED

## OM AT TRODSE SILO- OG SØJLETÆNKNINGEN OG FOKUSERE PÅ "DET FÆLLES" FOR AT SKABE SAMMENHÆNGSKRAFT.

### PERSONLIGE RELATIONER ER NØGLEN.

"Det er et problem, når man ikke kan hæve sig op over sine egne budgetter. I bund og grund er vi jo én stor familie."

Udtalelsen kommer fra en områdechef i en jysk kommune, men kunne være hentet hvor som helst i landet. Over alt blandt ledere i landets regioner og kommuner er det en helt grundlæggende erkendelse, at en af de største barrierer for sammenhængskraft – og for smidig løsning af hverdagens opgaver og udfordringer – er kassetænkning, grænsevogteri og "ikke opfundet her"-attitude. Ledernes evne til netop at hæve sig op over og kigge ud over det område og det budget de formelt måtte have ansvar for, afgør i store træk, om der skabes sammenhængskraft mellem ledelseslagene i organisationen eller ej.

Denne helhedstænkning – eller mere mundret: vi-følelsen – er formentlig det nærmeste, man kommer dna'et i en offentlig organisation, præget af sammenhængskraft mellem lederne: Oplevelsen af, at man dybest set har fælles udfordringer, fælles opgaver og fælles retning – og at ens eget område og ens egne opgaver hele tiden må spejles i netop det overordnede fælles.

#### Fællesskab "betaler sig"

En offentlig organisation, hvor lederne er i stand til at tænke ud over egne niveauer, søjler og dagsordener, vil i sidste instans kunne se resultatet på bundlinjen. Det fælles fokus og fodslag er måske nok ofte en følelse, men konsekvensen af denne følelse vil i mange tilfælde være både målbar og synlig. De interviewede ledere peger på effekter som f.eks.:

- **Bedre videndeling og kendskab til "de andre":** Viden om og forståelse af lederkollegers udfordringer, fagområder og prioriteringer – og direkte kontakt til dem.
- **Bedre ressourceudnyttelse:** Deling af viden, kompetencer, ressourcer og personale på tværs af områder og niveauer.
- **Hurtigere beslutningsgange:** Når flere ledere på tværs af områder og niveauer deler viden og kender hinandens situation, kan beslutninger træffes hurtigere og med færre transaktionsomkostninger.
- **Stærkere legitimitet og større ejerskab til beslutninger:** Beslutninger, der er baseret på fælles erkendelser og viden, vil fremstå stærkere, have mere opbakning og flere ejere.
- **Innovative løsninger:** Nye og ofte tværfaglige måder at løse og håndtere opgaver på, fordi der kommer andre, både "interne" og "eksterne" øjne, ører og hoveder med i processen.

#### Til kamp mod suboptimering

Når man kender de potentielle effekter af en fælles orientering eller familiefølelse blandt lederne i en region eller kommune, har man også identificeret dens værste fjende: Suboptimeringen – det vil sige en situation, hvor den enkelte chef eller afdeling forfølger sine egne mål i stedet for organisationens overordnede. Enhver kommune eller region vil uundgåeligt rumme denne risiko for, at ledere eller medarbejdere forfølger egne mål – af den simple grund, at moderne offentlige organisationer er blevet så komplekse og ofte uoverskuelige, at man let kan miste de overordnede fælles mål af syne.

Organisationer med en stærk fælles orientering vil om ikke være vaccineret imod suboptimering, så dog have et stærkt immunforsvar til at modsætte sig dens konsekvenser: Interessekamp mellem forskellige områder – og de medfølgende transaktionsomkostninger – når viden, beslutninger, sager eller kompetencer skal vandre mellem ledelsesniveauer og ledelsesområder, som

Forvaltningschefen skar igennem på et ledelsesmøde, "satte en klar retning, og vi fik i ledergruppen en drøftelse af problemet og var i bund og grund enige: Vi ér jo en stor familie. Det er et problem, når man ikke kan hæve sig op over sine egne budgetter," fortæller en af de involverede institutionsledere.

” **RETORIKKEN HAR OGSÅ EN BETYDNING. VI SÆTTER IKKE ORD PÅ SOM ”DET ER HANS ANSVAR”, MEN I STEDET DET ER ”VORES ANSVAR”**

### Institutionsleder

kun modstræbende anerkender hinandens rationaler. Med andre ord: I en organisation præget af fælles orientering mellem lederne, vil man i en vis udtrækning kunne undgå fordyrende og omstændelige processer – og som bonus måske også forhindre dårlig stemning, lukkethed og irrationel modstand mod fx. nye aktiviteter: Ikke opfundet her.

En forvaltningschef i en kommune oplevede, hvordan brugen af et ellers stringent bestiller-udfører-modtager-princip – BUM-modellen – havde gjort lederne så bevidste og dygtige til at holde egne budgetter og sende regningen videre til hinanden, at det efterhånden blokerede for, at man enkelt og ubøvlet kunne låne ressourcer hos hinanden på tværs af områderne – fx. en pedel – når man selv havde medarbejdere af sted på kompetenceudvikling.

### Opskrift på vi-følelse:

#### Skab forstyrrelser

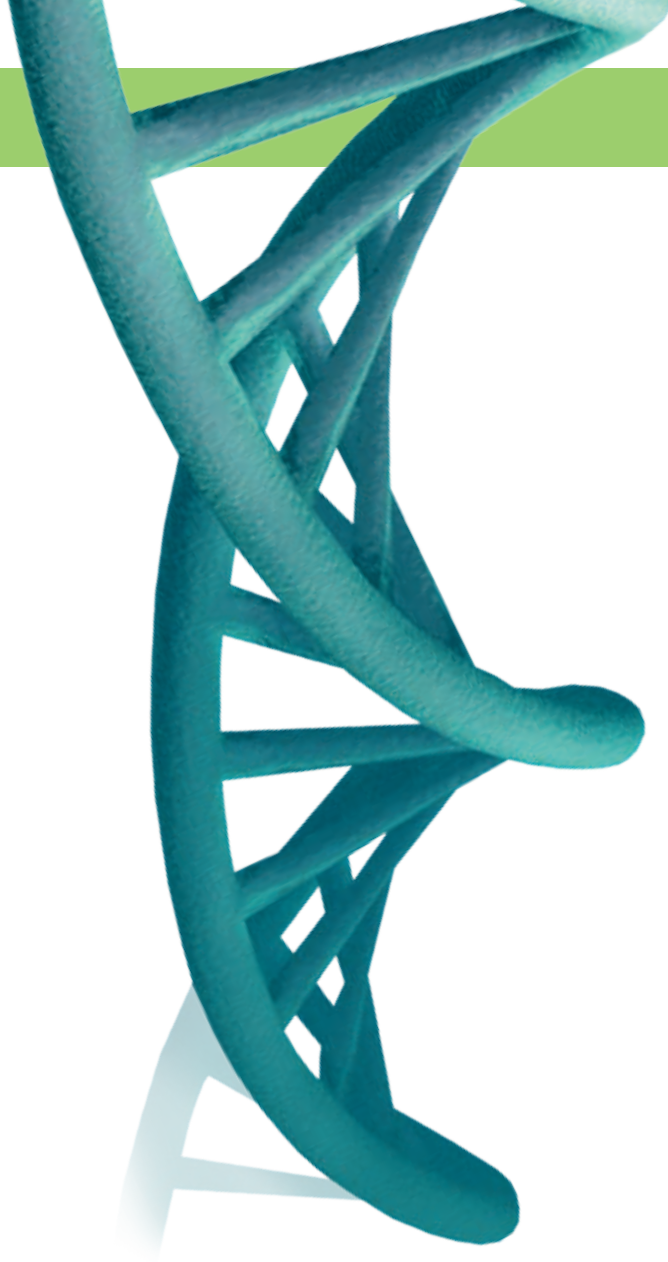
Tusind-kroners-spørgsmålet er selvfølgelig, hvordan man kan skabe denne orientering mod det fælles – og komme suboptimeringen til livs. Helhedsfølelsen eller vi-følelsen kommer nemlig ikke nødvendigvis af sig selv. Den skal fremmes, gives rammer og måske ligefrem sættes i scene.

Ledere i både regioner og kommuner fremhæver, at den fælles orientering ofte kommer af noget så simpelt som at blive sat til at løse helt konkrete opgaver – i fællesskab. Som fx. at bede en kommunens forvaltningschefer om i fællesskab at udarbejde en vision eller en strategi inden for en stram deadline.

Andre gange ankommer de udfordringer eller opgaver, som kan skabe vi-følelse og helhedsforståelse i form af objektive eksterne pres, som skaber en rystelse og et krav om fælles innovativ adfærd – med det samme. Den slags udfordringer kan gribes og udnyttes positivt:

### Lær hinanden at kende

Først som sidst lyder meldingerne fra de regionale og kommunale ledere dog, at de sociale relationer – den direkte personlige kontakt, det fysiske møde, ansigt-til-ansigt-kendskabet til hinanden – er nøglen til konkret at opdage og skabe den fælles orientering, fællesheden om man vil, i en ellers administrativt opdelt offentlig sektor.



Vil man skabe en regional eller kommunal organisation, præget af sammenhængskraft mellem lederne på de forskellige niveauer og områder, må man kort fortalt sørge for, at de møder hinanden og lærer hinanden at kende: Væk fra computeren, ud af kontorerne – og ind i andre fysiske sammenhænge, hvor en friere og mere direkte personlig kontakt kan etableres.

En institutionsleder med 34 års ledelseserfaring fra samme kommune oplevede, hvordan en ny kommunaldirektørs evne til at kommunikere og skabe direkte kontakt fundamentalt ændrede hendes oplevelse af sammenhæng mellem kommunens forskellige ledelsesniveauer: "Det er første gang, jeg har en kommunaldirektør, der ved, hvad jeg hedder. Og det er første gang, jeg ved, hvad min kommunaldirektør laver."

Enkelte steder har man arbejdet så intenst og målrettet med at skabe anderledes relationelle rammer for ledernes samarbejde med hinanden, at det sociale og kreative gøres – og frigøres – til en decideret drivkraft i ledelsesarbejdet:

"Vi har gjort underlige ting sammen. Gået en lang tur og endt på et Bed and Breakfast, hvor vi alle sad med tykke uldsokker på, fordi vi frøs. Jeg kører ofte gruppen i min bil, og så har jeg overraskelser med. Jeg har lækkerier med til dem på en bakke på bagsædet. Vi laver mad. Har brunch hjemme hos mig, hvor vi nu har tradition for et bestemt slags brød – og vi har også været hjemme hos direktøren. Og så holder vi engang imellem møderne hos hinanden," fortæller en kommunal chef.

## KAPITEL 3

# GENERØSITET

## OM LEDERE, DER GIVER OG INVESTERER SIG SELV – OG SKABER GIVENDE ORGANISATIONER

"Jeg ringer til dig i morgen, for da har jeg nok lidt overskud i personalet, og så er der nogen, der kan hjælpe hos jer."

Sådan lød håndsrækningen fra en gruppeleder på et kommunalt plejecenter, da hendes lederkollega på et andet center akut stod og manglede medarbejdere. Situationen var småkaotisk og stressende for mange ledere i den pågældende kommune i netop den periode, og alligevel var der personligt overskud til at sende den entydige besked: Jeg vil gerne hjælpe dig – jeg kan se, du har brug for det.

Eksemplet leverer en helt konkret illustration af en meget udbredt oplevelse blandt de interviewede ledere i undersøgelsen: At sammenhængskraften skabes og forstærkes, når lederne er generøse og gavmilde over for hinanden. Når de investerer sig selv og tilbyder hinanden noget, der rækker ud over de formelle forskrifter, de velkendte processer og de beskrevne procedurer. Kort sagt: Giver noget ud over det sædvanlige. Og vel at mærke gør det uden at forvente at få noget igen.

Det afgørende er tilsyneladende ikke, hvad der gives, men at lederne på tværs af ledelseslag og ledelsesområder er i stand til at signalere overskud over for hinanden – og give noget, der i konkrete situationer opleves som en hjælp. Først som sidst tyder meget på, at sammenhængskraften mellem ledelseslagene i en organisation styrkes, når lederne tør give noget af sig selv – og ikke blot formulerer rammer, forventninger og krav, men selv går forrest og med egen adfærd viser, hvilke værdier organisationen bør hvile på. Forudsætningen for at skabe sammenhængskraft er, "at man er villig til at ofre noget for de andre, og at man hjælper og kerer sig om de andre ledere," som en kommunaldirektør formulerer det.

### Kommunaldirektøren gav indrømmelser – og skabte arbejdsglæde

En beretning om en institutionsleders samspil med sin kommunaldirektør illustrerer meget præcist, hvad det vil sige at risikere og give noget af sig selv. Den giver samtidig et tydeligt fingerpeg om den konkrete effekt, ledere på alle niveauer kan skabe i organisationen ved at ofre noget og give noget, der ligger ud over det forventede:

Institutionslederen oplevede, at der fra topledelsens side var kommet uheldige – nærmest dekret-lignende – meldinger om, hvornår og hvordan de årlige MUS-samtaler skulle afholdes. Han valgte derfor det relativt usædvanlige skridt at tage bladet fra munden og sende en direkte og kritisk besked til kommunaldirektøren.

Reaktionen var tilsvarende usædvanlig: Kommunaldirektøren indrømmede over for institutionslederen, at hans melding havde været uhensigtsmæssig – og trak derefter sine MUS-instrukser tilbage. På trods af at de havde været sendt ud til hele kommunen, og at han derfor i hele organisationens påsyn foretog en retræte.

"Det giver arbejdsglæde," at blive lyttet til på den måde, beretter institutionslederen, der siden har fortalt kolleger og medarbejdere om "den positive historie" som et eksempel på, at "de lytter til fornuft på rådhuset". Institutionslederen gav sig kende og leverede ærlige meldinger – kommunaldirektøren gav indrømmelser. Det havde ingen af dem ellers behøvet, hvis de havde holdt sig til den måde, der før blev kommunikeret på mellem ledelseslagene.

En kommunal institutionsleder oplevede det relativt usædvanlige, at en kommunaldirektør dukkede op i forbindelse med en lokal fyringsrunde – og gav opmærksomhed. Det skabte en helt anden fornemmelse af fællesskab og kontakt til de øvre ledelseslag i kommunen. En institutionsleder udtrykker det på denne måde: ”Kommunaldirektøren bliver til et menneske ligesom os andre, når vedkommende møder op og selv fortæller, at det er svært.”

### DU HAR MEGET AT GIVE

Interviewene viser, at generøsitet mellem ledere og ledelsesniveauer kan vise sig på mange forskellige måder – og at det, der gives kan antage mange forskellige former. Der kan fx. være tale om:

- **At give opmærksomhed:** Det vil sige at give mulighed for, at et spørgsmål eller et problem får mere fokus end det ellers ville have fået, fordi man vurderer, at en anden person har brug for det.
- **At give respons og feed back:** Det vil sige at give tilbagemeldinger og nærvær til personer, der har brug for andres øjne eller ører på en problemstilling.
- **At give tid:** Det vil sige have tålmodighed i situationer, der ellers opleves som presede eller stressede.
- **At give plads:** Det vil sige give mulighed for at andre tager initiativ eller ansvar og måske endda begår fejl – og dermed lærer – i forsøget på at finde en løsning på et problem.
- **At give ressourcer:** Det vil sige give konkret hjælp – enten i form af egen assistance eller ved at allokere medarbejdere – til en situation eller person, som ser ud til at have et påtrængende behov.



### Generøsitetens effekter

Lignende beretninger kommer fra mange andre ledere og chefer: Generøsitet har stor effekt – på trods af at ægte givende adfærd på mange måder er det modsatte af at forvente modydelse fra sine kolleger, under- eller overordnede. Ikke desto mindre fremhæver de interviewede bl.a. følgende effekter af at være en del af en organisation, hvor lederne giver og investerer sig selv:

- Højet arbejdsglæde, motivation og gejst
- Enklere, mere direkte og åben kommunikation
- Øget ansvar og initiativlyst på alle ledelsesniveauer
- Bedre udnyttelse af kompetencer og ressourcer

At der kan være en enorm organisatorisk effekt forbundet med at give noget så tilsyneladende symbolsk som opmærksomhed, oplevede en regional chef kort efter sin tiltrædelse. Fra start kunne han nemlig konstatere, at dialogen mellem lederne på de forskellige niveauer var mere eller mindre brudt sammen, og at der blev ikke talt og kommunikeret ordentligt – ud over på de faste formelle møder. Han besluttede derfor at være langt mere opmærksom og tilgængelig end sin forgænger og give adgang, åbenhed og respons. Hvilket ændrede kommunikationsformen mellem lederne grundlæggende.

Opskriften var både enkel og lige til: "Jeg åbnede bare døren ... I dag bliver der lyttet og svaret – og jeg er her det meste af tiden."

### En tur i chefens sommerhus:

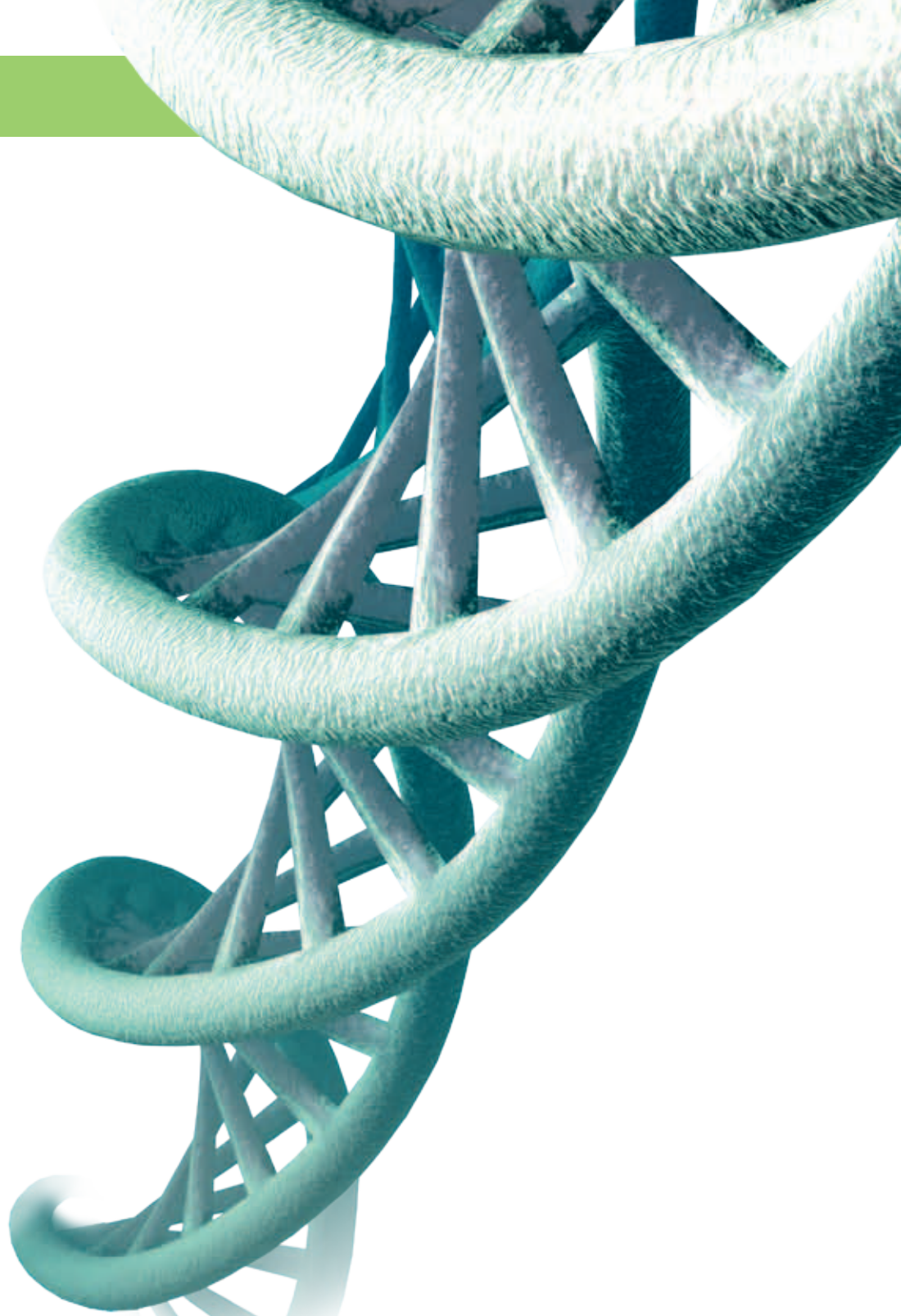
#### Givende eller grænseoverskridende?

Det vanskelige spørgsmål er selvfølgelig, hvordan man kan tilskynde til en lederadfærd, der i realiteten ligger langt ud over, hvad man formelt – det vil sige fagligt eller forvaltningsmæssigt – kan forvente af hinanden i en professionel organisation.

En generøs og givende adfærd udspringer af den enkelte leders person, ikke vedkommendes formelle beføjelser, funktioner eller faglighed. Men i hvilken udstrækning kan man forvente eller ligefrem opfordre til, at lederne bringer deres personlighed – og hele deres individuelle arsenal af uformelle kompetencer – i spil, uden at det kompromitterer den stringens og den struktur, som er selve fundamentet for offentlige organisationer?

At finde den ledelsesmæssige balance mellem den personlige involvering og den professionelle autoritet kan være en delikat og dilemmapræget udfordring. Hvilket illustreres af en kommunal driftschef, der inviterede sine fem mellemledere op i sit sommerhus for at arbejde med den ledelsesmæssige organisering af deres område. Sommerhuset var dækket op og gjort klart, da ledergruppen ankom. Og velkomsten betød, at de satte sig mere henslængt i møblerne. "Kl. 21.30 begyndte vi at skrælle kartofler – så fuldstændig optaget var vi af vores arbejde," fortæller han. For nogle ledere er en sådan investering af sig selv – og en invitation helt ind i privatsfæren – noget ganske naturligt. For andre er den nærmest grænseoverskridende. Balancen mellem det personlige og professionelle kan imidlertid ikke defineres generelt eller abstrakt. Den skal altid findes konkret. Af den enkelte leder, i den enkelte organisation, i den specifikke situation.

Tydeligt er det dog, at de ledere, der tør investere sig selv – og tør give andet og mere end det, der formelt forventes – ofte også investerer i sammenhængskraft for hele organisationen.



**” NÅR NOGEN I ORGANISATIONEN  
BEGYNDER AT TALE OM MISTILLID,  
MANGEL PÅ MOTIVATION ELLER  
ILLOYALITET, SÅ KAN MAN GLEMME  
ALT OM SAMMENHÆNGSKRAFT.**

**SÅ VED FOLK GODT, AT DET  
HANDLER OM AT BESKYTTE SIT.  
SÅ DØR AL INNOVATIONSKRAFT.**

**LIGESOM ET VANDLØB, HVOR ALT DØR,  
ALLE FARVER ER VÆK OG DER ER HÆLDT  
GIFT I. DET KAN GODT TAGE ET HALVT  
ÅR AT BYGGE DET OP IGEN ...**

**Kommunaldirektør**

## KAPITEL 4

# DIALOG OG KOMMUNIKATION

## ORGANISATIONER, HVOR LEDERNE SPØRGER, LYTTER OG KOMMUNIKERER I ØJENHØJDE MED HINANDEN, STYRKER VIDENDELINGEN, FORSTÅElsen OG RELATIONERNE MELLEM LEDELSES NIVEAUERNE.

"Tidligere blev der sagt "dem derinde på kommunen". Når mine medarbejdere nu bruger den vending, så siger jeg deres navne. For vi er jo også kommunen, selv om vi ligger et andet sted. Det betyder, at vi får nogle helt andre billeder, hvor vi ser nogle konkrete personer for os – nogle personer, der vil hele kommunen det godt."

Sådan beskriver en kommunal institutionsleder den rolle, hun påtager sig, når hun med ord prøver at bygge bro mellem kommunens forskellige ledelsesniveauer og forbinde sine medarbejders verden med forvaltningens: "Som leder skal du være oversætter." Netop begrebet oversættelse går igen hos mange af de interviewede ledere i regioner og kommuner. Og det kobles ofte til ord som dialog, lydhørhed, spørgen og lytten. Ordene er forskellige, men fortæller langt hen ad vejen samme historie: At en stærk og dynamisk relation mellem ledere begynder med dialog og godt håndteret kommunikation. Og at svag eller ingen sammenhængskraft ofte skyldes det modsatte: Manglende evner eller mod til at meddele sig, lytte til eller forstå de andre ledere og chefer man skal spille sammen med i organisationen – opad, nedad eller på andre områder.

Som chef er man ikke bare kommunikator af egne dagsordener og forestillinger, men lige så ofte mellemmand for formidlingen af andres. "Direktionen vil forståelsesmæssigt ofte ligge lysår foran andre niveauer i organisationen. Og når nogen bliver hægtet af eller ikke kan følge med, svækkes sammenhængskraften," som en kommunal chef formulerer det. Derfor er kommunikationen – oversættelsen mellem ledelsesniveauerne – så afgørende. "Som leder er jeg jo dybt afhængig af, at mine budskaber går rent igennem. Omvendt er lederne under mig også dybt afhængige af, at jeg forstår, hvad de sender opad"

### God kommunikation har mange effekter

Lederinterviewene giver en lang række meget konkrete eksempler på, hvad chefer og ledere konkret oplever som god og dårlig kommunikation – og hvad der er konsekvenserne af den. Se tekstboks. De interviewede ledere og chefer fremhæver bl.a. følgende effekter af dialog og godt håndteret kommunikation:

- Deling og "oversættelse" af viden horisontalt og vertikalt i organisationen
- Større fælles indsigt og forståelse på tværs af fagligheder, områder og niveauer
- Bedre faglige beslutninger, baseret på input fra flere personer og niveauer
- Større ejerskab og medansvar til beslutninger.

### "Vi får sammenhængskraft, når vi taler sammen frem for at skrive"

De typer af kommunikation, der ifølge lederne i regioner og kommuner skaber de stærkeste oplevelser af fællesskab og sammenhængskraft, udfordrer på flere måder de formelle, skriftlige standarder, som ledelse i den offentlige sektor nødvendigvis må betjene sig af som de primære kommunikationsformer.

"Jeg oplever, at vi får sammenhængskraft, når vi taler sammen frem for at skrive. Vi mødes og ser konkret på tingene sammen. Når vi kommer hjem, skriver jeg en mail med aftalerne – og beskeden "meld tilbage, hvis I ikke er enige". Så slipper vi for referater og notater," som en kommunal områdechef formulerer det. En daginstitutionsleder beskriver, hvordan man som leder alt for ofte forlader sig på de standardiserede, skriftlige måder at kommunikere på – og glemmer, at manualer, retningslinjer, mødereferater og lignende slet ikke er nogen garanti for, at opgaverne løses godt. Endsige at der er fælles forståelse mellem lederne på

det ene niveau og det næste. Der er derfor brug for nogle helt andre og mere personbårne feedbacksystemer for at kommunikationen reelt kan vandre mellem ledelsesniveauerne, siger hun. For eksempel ved at chefen bare ringer og spørger, hvordan det går.

### Dialog og anerkendelse som strategisk middel

Begrebet dialog er helt centralt i ledernes beskrivelse af, hvordan kommunikation kan skabe sammenhængskraft mellem niveauerne. Det drejer sig mindst lige så meget om – og hvordan – man er i stand til at lytte og forstå dem, man kommunikerer med, som om hvordan man selv meddeler sig. Og ofte er det helt simple instrumenter, der skal tages i brug:

En afdelingsleder på et sygehus oplevede, hvordan en ny direktør ændrede måden, hvorpå direktionen talte med afdelingerne på. I stedet for kun at tale om de enkelte afdelingers specifikke nøgletal og økonomiske mål, blev der fokuseret på de overordnede fælles strategier for hele organisationen. Der blev spurgt og lyttet – og der blev reflekteret åbent i fællesskab.

"Vi har følt os som en lille isoleret ø, og har haft et isoleret liv. Nu tænker vi os som en del af en helhed. Dialogen med direktionen giver en retning, der er fælles, og som jeg kan give videre til ledelseslaget under mig ... Vi ved jo godt, at vi skal spare ... Men den slags møder betyder, at jeg godt gider gå hjem og se, hvor jeg kan bidrage," siger afdelingslederen.

Dialog og anerkendende samtaler er et relativt enkelt og ganske udbredt ledelsesværktøj. Det er der formentlig en god grund til: Det virker – også selv om de personer, man skal lede, selv er ledere.

En driftschef i en kommune beskriver, hvordan han målrettet sørger for at inddrage sine mellemledere i flest mulige beslutninger: "Jeg kan måske nok godt selv træffe disse beslutninger, men så bliver det bare "chefen siger, at vi skal", når de skal gå videre til medarbejderne med beslutningen. De skal vide, at de er vigtige. Jeg roser dem ugentligt: "I skal vide, at vi har gjort det her sammen".

### SÅDAN DEFINERER REGIONALE OG KOMMUNALE CHEFER GOD KOMMUNIKATION:

Fem træk går igen, når chefer i regioner og kommuner skal beskrive, hvilken form for kommunikation der er med til at fremme sammenhængskraften i deres organisationer:

- **Løbende og gavmild information:** Faste bulletiner med beretninger og information fra de forskellige ledelsesniveauer og ledelsesområder er en afgørende forudsætning for, at både ledere og medarbejdere kan løse deres opgaver – og får viden om og forståelse af de udfordringer og opgaver, organisationen står overfor.
- **Mundtlighed:** Samtale skaber nærvær, kontakt, kortere afstand og dermed ofte bedre forståelse mellem ledere end de dokumenter, referater og skrevne ord, der rutinemæssigt flyder frem og tilbage mellem lederne.
- **Den personlige kommunikation:** Direkte kontakt, personlige møder, ansigt-til-ansigt – uanset om de udfolder sig i formelle eller uformelle sammenhænge – opleves som de mest relationsskabende.
- **Tid til spørgen og lytten:** Forudsætningen for at forstå andre niveauer, områder, afdelinger, fagligheder osv. – og dermed skabe sammenhæng horisontalt og vertikalt i en organisation – er ifølge lederne, at man giver sig tid til at spørge, lytte og reflektere sammen i stedet for altid at være på jagt efter den hurtigste løsning ved selv at levere svarene.
- **Åbenhed:** Modet til at lægge problemer, holdninger og oplevelser åbent frem – og både meddele sig direkte og lytte åbent – fremhæves af mange ledere som en forudsætning for, at man i fællesskab kan finde de bedste løsninger.

” **MAN HAR SELV ET ANSVAR  
– OGSÅ FOR AT BRINGE TING VIDERE,  
MAN IKKE ER TILFREDS MED.  
OG TIL AT SIGE NOGET.  
JEG KIGGER INDIMELLEM PÅ  
DEM, DER ALDRIG SIGER NOGET  
OG TÆNKER, AT JEG RIGTIG GERNE  
VILLE VIDE, HVAD DE TÆNKER!**

### **Institutionsleder**

Opgaven er derfor, som mange ledere gør opmærksom på, at betragte dialog og kommunikation – og alt andet, der er med til at skabe sammenhængskraft – som nøgterne ledelsesmæssige instrumenter og midler i stedet for humanistiske mål i sig selv.

Som en regional chef formulerer det, efter at regionsdirektøren havde anerkendt og påskønnet hans oplæg på et møde: ”Det gør jo at han kan slippe af sted med andre tiltag, som jeg ellers ikke bryder mig om. Det er helt banalt!”

#### **En stor organisation må have et fælles informationsfundament**

Uden en formel og standardiseret kommunikationsstruktur ville en moderne region eller kommune bryde sammen, længe inden nogen overhovedet overvejede at tale om sammenhængskraft. Mange interviewede ledere fremhæver faste nyhedsbreve, et levende intranet, lederblogs m.v. som nyere skud på stammen i den

relativt faste portefølje af instrumenter i den nødvendige kommunikationsmæssige infrastruktur, fra dagsordener, mødereferater, til journaliserings- og sagssystemer.

Det er disse formelle systemer, der langt hen ad vejen skaber de fælles informationsstrømme, den fælles viden og måske de fælles diskussioner, som en stor offentlig organisation er så afhængig af for at kunne agere nogenlunde koordineret og rationelt – ofte på tværs af store geografiske afstande.

Sammenhængskraft mellem ledere og ledelsesniveauer udspringer – også – af denne formelle, skriftlige og styrede kommunikation. Eller rettere sagt: Sammenhængskraften kan næppe opstå uden. Men forlader man sig som chef alene på de systembaserede, standardiserede og skriftlige kommunikationsformer, risikerer man at skabe distance snarere end nærhed – og fremmedgjort-hed snarere end forståelse.

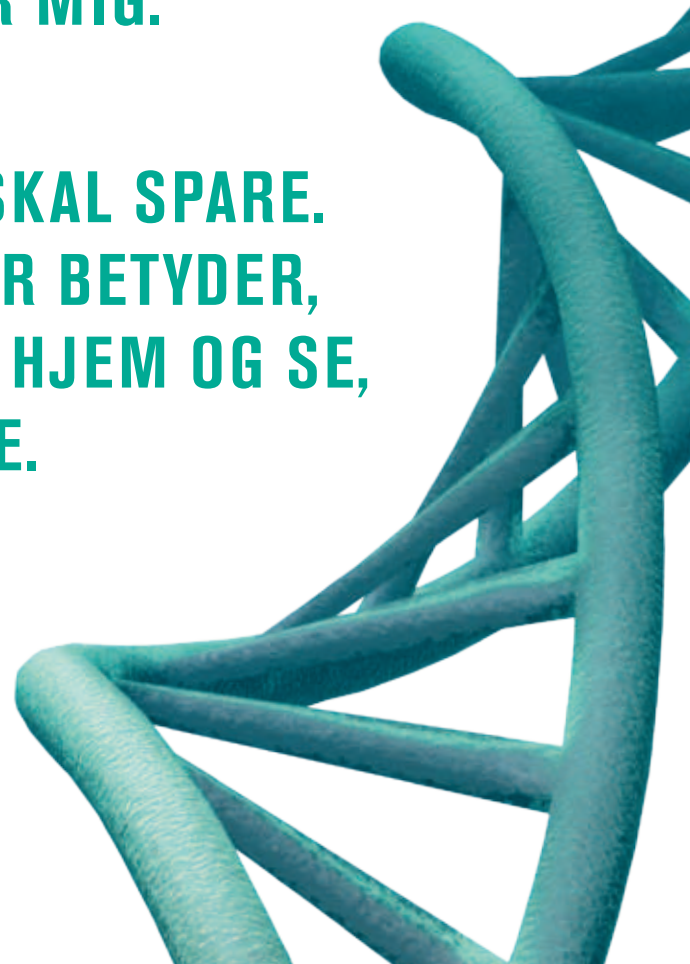


” VI HAR FØLT OS SOM EN LILLE ISOLERET Ø, OG HAR HAFT ET ISOLERET LIV. NU TÆNKER VI OS SOM EN DEL AF EN HELHED.

DIALOGEN MED DIREKTIONEN GIVER EN RETNING, DER ER FÆLLES, OG SOM JEG KAN GIVE VIDERE TIL LEDELSESLAGET UNDER MIG.

VI VED JO GODT, AT VI SKAL SPARE. MEN DEN SLAGS MØDER BETYDER, AT JEG GODT GIDER GÅ HJEM OG SE, HVOR JEG KAN BIDRAGE.

**Afdelingsleder**



## KAPITEL 5

# ORGANISATORISKE RAMMER

## SNITFLADER, KOBLINGER OG FORSTYRRELSER KAN GØRE DET NØDVENDIGT FOR LEDERE KONSTANT AT FORHOLDE SIG TIL ORGANISATIONEN – OG DERMED SKABE SAMMENHÆNGSKRAFT.

"Det er godt, at vi har fumlet, fordi vi er blevet tvunget til at forholde os til organiseringen ... Vi er inviteret rigtig meget ind i organisationsdiagrammet – og dét har skabt meget sammenhængskraft!"

Sådan formulerer en skoleleder konsekvensen af en større og meget krævende organisationsomlægning i sin kommune. En meget central pointe fra lederinterviewene er netop, at den organisatoriske og strategiske klarhed kun sjældent skabes ved, at topchefen kommer ned fra Sinaibjerget med retningslinjerne hugget i stentavler én gang for alle. Ofte opstår klarheden og overblikket ved, at chefer og ledere på alle niveauer inviteres med ind i refleksioner om, hvor organisationen skal hen – og hvordan man skal organisere sig.

De organisatoriske rammer spiller en helt afgørende rolle for sammenhængskraften mellem ledelsesniveauerne i landets regioner og kommuner. Selve de organisatoriske rammer – og måden, hvorpå lederne agerer i dem og udfordrer dem – kan både fremme og hæmme sammenhængskraften. I de organisatoriske rammer lægger de offentlige chefer kimen til, hvilke relationer og adfærdsmønstre der kan opstå mellem de mennesker, der befolker organisationen.

Beretningerne fra de interviewede kommunale og regionale ledere viser, at organisering og rammer påvirker sammenhængskraften på tre helt overordnede og modsatrettede måder:

- **Organisatorisk klarhed:** Entydige og logiske organisationsdiagrammer, som er til at regne med for borgerne, medarbejderne, lederne og politikerne, er ikke bare forudsætningen for, at offentlige institutioner kan levere de kvalitetsydelse til borgerne, de er sat i verden for. Rammerne er også præmissen for, at ledere og medarbejdere kan have tillid til hinanden – og til det system, de arbejder i – og dermed arbejde fornuftigt sammen om de fælles opgaver.
- **Organisatoriske forstyrrelser:** De organisationer, som lederne selv oplever som præget af sammenhængskraft, er omvendt meget ofte karakteriseret ved, at lederne selv udfordrer, kortslutter eller arbejder på tværs af netop organisationsdiagrammernes formelle pile og positionsangivelser. Sammenhængskraften opstår, når lederne – med afsæt i den formelle organisering – bliver tvunget til i fællesskab at forholde sig til og udfordre rammerne.
- **Organisatorisk design:** Ved at etablere nye eller alternative fora, netværk og mødeformer er det langt hen ad vejen muligt at skabe organisatoriske muligheder for, at offentlige ledere kan mødes, danne relationer, lære hinanden at kende og spille sammen. Hvilket alt sammen er basale forudsætninger for, at sammenhængskraften kan opstå og udvikle sig i virkeligheden.

### Klarhed og overblik

At gennemskuelighed og logiske organisatoriske rammer er en afgørende byggesten for offentlige organisationers virke er basisviden for alle offentlige ledere. Men også når det gælder sammenhængskraften mellem lederne – og alle de uformelle faktorer, der udløser den – spiller de formelle rammer en vigtig rolle.

**” I EN KOMMUNE VURDERER FLERE LEDERE, AT KOMMUNAL-DIREKTØRENS OPRETTELSE AF TVÆRGÅENDE LEDER-KONFERENCER HAR SKABT EN NY FORSTÅELSE OG SAMMENHÆNGSKRAFT MELLEM LEDERNE PÅ TVÆRS AF HELE DEN KOMMUNALE ORGANISATION.**

**ALLE LEDERE ER INVITERET MED – IKKE BARE ”DEM, DER SIDDER INDE PÅ KOMMUNEN”.**

**Skoleleder**

"Overblik er også en forudsætning. Det kommer, når der kommer ro på, og områder og strukturer er beskrevet: Hvem sidder på hvad, og hvem er ansvarlig for hvad? Så kan man se sammenhængen og få styr på billedet – hvordan er kommandovejene, og hvordan jeg får informationerne? Nøglepersoner og fora bliver kendt," som en institutionsleder formulerer det.

Forudsætningen for at kunne agere som leder – og interagere med andre ledere – er med andre ord, at man kender, kan regne med og stole på den struktur, man skal arbejde i, og den vision eller strategi, man skal styre efter.

### Opsøg snitfladerne og find sprækkerne

Men den organisatoriske klarhed og forudsigelighed har en bagside, som på mange måder er sammenhængskraftens antitese: Risiko for silo- eller kassetænkning – og stilstand. Hvis man i for høj grad forlader sig på organisationsdiagrammets formelle magtstrukturer og entydige funktionsbeskrivelser, hæmmes lederes tilskyndelse til at bevæge sig uden for egne kridtstreger og kompetencezoner.

Flere ledere fremhæver på forskellig måde, hvordan organisatorisk uklarhed – i form af snitfladeproblematikker, gråzoner eller overlap mellem forskellige områder eller afdelinger – kan være decideret befordrende for sammenhængskraften. Simplethen fordi tvivlen og uklarheden tvinger lederne til i fællesskab at diskutere og definere, hvordan der skal arbejdes.

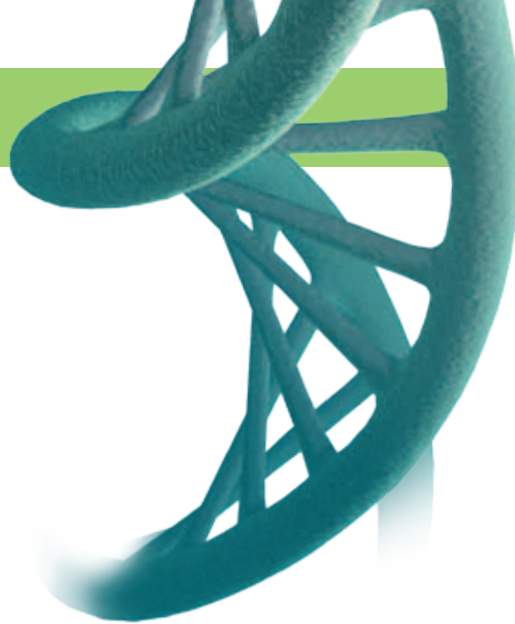
De interviewede ledere fremhæver bl.a. følgende effekter, når de formelle organisatoriske rammer suppleres og befrugtes af snitflader og forbindelser på tværs af ledelsesniveauer og -områder:

- Indsigt i organisationens mål og rammer – og indflydelse på strategien
- Øget viden om andre fag- og ledelsesområder – og andre ledelsesniveauer
- Direkte personlige relationer til ledere uden for ens eget område og niveau
- Øget engagement og motivation
- Enklere og hurtigere beslutningsgange.

Planchefen i en kommune beretter, hvordan løbende – og potentielt opslidende – diskussioner om uklarhederne i kommunens organisation har haft en kolossal positiv betydning ikke bare for samspillet mellem lederne, men også for samspillet mellem kommunens ledere og politikere:

Der har været rigtig mange snitfladeproblematikker, men netop snitfladeproblematikkerne er rigtig gode, fordi de fordrer, at man får sat rigtig mange gode drøftelser i gang ... Når det ikke er klart, hvor en sag ligger, eller hvem der refererer til hvem i en given situation, opstår der en uklarhed, som faktisk kan styrke sammenhængskraften ... Jo færre snitflader man beskæftiger sig med, jo større risiko er der for, at man stivner," siger planchefen.

En meget vigtig ingrediens i de offentlige lederes forsøg på at fremme sammenhængskraften i egne organisationer er således modet og evnen til at opsøge snitfladerne, sprækkerne og uklarhederne i den formelle organisation. Ikke bare med det formål at få strukturerne afklaret og defineret én gang for alle – men mindst lige så meget for at få skabt fælles diskussioner og relationer mellem ledelsesniveauerne og de forskellige ledelsesområder.



### Ledernetværk, lederfora og lederuddannelse

#### fremmer relationer på tværs

I mange offentlige organisationer opstår snitfladediskussionerne helt af sig selv, simpelt hen fordi organisationsændringerne kommer med en hyppighed og hast, der gør det nødvendigt konstant at forholde sig de rammer, man som leder har at agere i – både vertikalt i forhold til over- eller underordnede og horisontalt i forhold til chefkolleger.

I andre organisationer er forandringshastigheden mere stilfærdig – og organisationsdiagrammerne støbt i noget tungere materialer. Og i den slags organisationer kan det ifølge mange af de interviewede ledere være hensigtsmæssigt at opsøge eller skabe fora, sammenhænge eller oplevelser uden for den formelle struktur for at fremme lederne relationer på tværs af kompetence-, fag- og ansvarsområder. Det drejer sig fx. om:

- Strategiske ledelsesfora
- Ledernetværk
- Lederuddannelse
- Lederseminarer eller -internater.

En institutionsleder beskriver, hvordan møderne i Lederforum bygger bro mellem lederne – og på den måde gør dem i stand til at træffe bedre beslutninger i helt konkrete sager: "Selv om det ikke er et tæt fællesskab, så er der en følelse af samhørighed. Der er humor, og man tør godt sige "ha, ha". Man har et billede af, hvem der er hvem. Man oplever en anden trykthed, når vi har

”

**DER HAR VÆRET RIGTIG MANGE SNITFLADE PROBLEMATIKKER, MEN NETOP SNITFLADE-PROBLEMATIKKERNE ER RIGTIG GODE, FORDI DE FORDRER, AT MAN FÅ SAT RIGTIG MANGE GODE DRØFTELSE I GANG ...**

#### Institutionsleder

været til lederforum," fortæller hun. Og effekten af kontakterne er helt konkret: Efter at have talt med en leder fra teknisk afdeling i en pause på lederforum kunne hun pludselig få svar og afklaring på en ellers besværlig og langtrukket sag. Af den simple grund, at hun nu vidste, hvem hun skulle kontakte. Organisationsdiagrammet havde fået et ansigt.

# SPØRGSMÅL OG REFLEKSION

## HVORDAN ARBEJDER DU OG DIN ORGANISATION PÅ AT SKABE SAMMENHÆNGSKRAFT MELLEM LEDELSESNIVEAUER OG PÅ TVÆRS AF LEDELSESOMRÅDER?

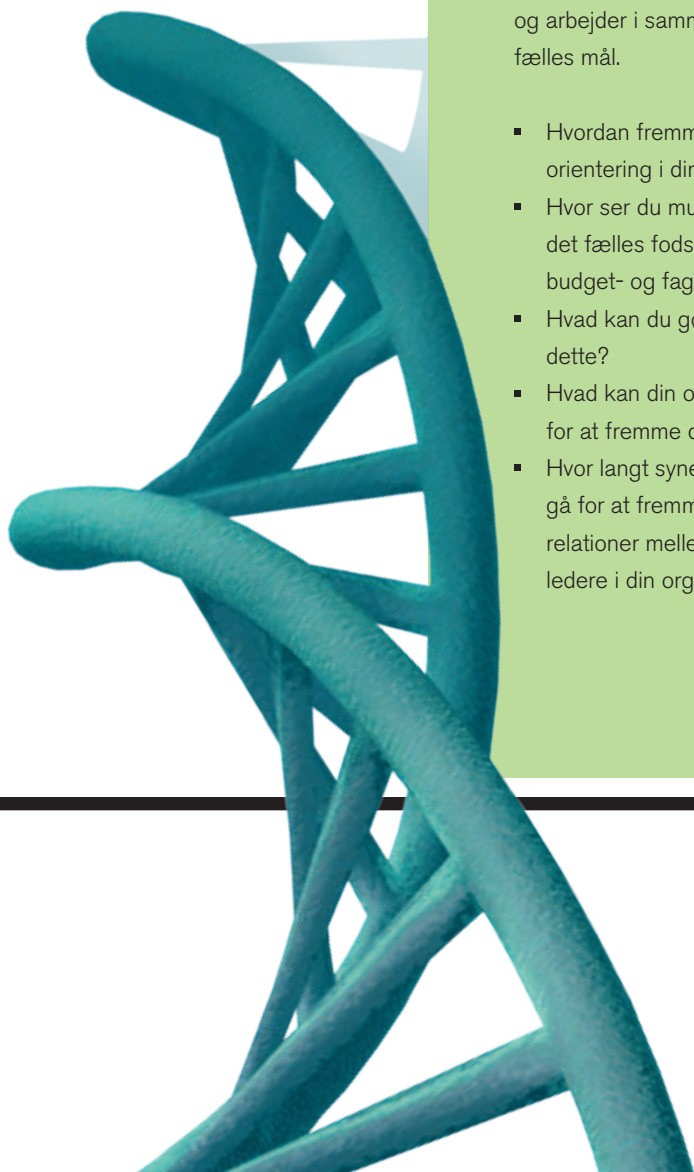
Ønsker du at lave en temperaturmåling på, hvor stærk sammenhængskraften mellem ledelsesniveauerne er i din egen organisation? Eller har du brug for input til at tage fat på arbejdet med at skabe den – konkret og i virkeligheden?

Spørgsmålene til højre følger rækkefølgen på kapitlerne i publikationen – og kan forhåbentlig bruges som inspiration.

### DEL AF EN HELHED:

At sikre, at alle dele af organisationen ser sig selv som en del af en større, forpligtende sammenhæng, og arbejder i samme retning med et fælles mål.

- Hvordan fremmer du fælles orientering i din organisation?
- Hvor ser du muligheder for øge det fælles fodslag på tværs af budget- og fagområder?
- Hvad kan du gøre for at fremme dette?
- Hvad kan din organisation gøre for at fremme dette?
- Hvor langt synes du man kan gå for at fremme personlige relationer mellem chefer og ledere i din organisation?





**GENERØSITET:**

At give og investere sig selv som leder – og dermed skabe givende og overskudsprægede organisationer.

- Hvad er de bedste eksempler på, at ledere i din organisation har givet mere end det, der blev forventet?
- Hvilke muligheder ser du for at øge generøsitet i din organisation?
- Hvad og hvor meget er du selv parat til at give for at fremme den?
- Hvad er sværest ved at skulle være generøs?

**DIALOG OG KOMMUNIKATION:**

At spørge, lytte og kommunikere i øjenhøjde med hinanden for at styrke videndelingen, forståelsen og relationerne mellem ledelsesniveauerne.

- Hvilken betydning har kommunikation for sammenhængskraft mellem ledelseslagene i din organisation?
- Hvor ser du muligheder for i øget grad at udskifte din skriftlige kommunikation med ansigt-til-ansigt?
- Hvor og hvordan ser du muligheder for at eksperimentere med nye møde- og kommunikationsformer i din organisation? Hvem kan hjælpe dig med det?

**ORGANISATORISKE RAMMER:**

At skabe organisatorisk klarhed ved bl.a. opsøge snitfladeproblematikker, koblinger og forstyrrelser og dermed få lederne til konstant at forholde sig til organisationen – og hinanden.

- Hvad er for dig gode organisatoriske rammer for sammenhængskraft?
- Hvordan arbejder I på at skabe fælle organisatorisk forståelse?
- Hvordan kan I sikre en dynamisk og tværgående fortolkning af organisationsdiagrammets formelle positioner?
- Hvad ser du som handlingsmuligheder for at skabe fælles engagement, når I næste gang står med en snitfladeproblematik?
- Hvad kunne være gode initiativer til at skabe nye eller alternative fora i din organisation?



VÆKSTHUS FOR LEDELSE