



VÆKSTHUS
FOR
LEDELSE

”Man kan ikke altid gå hjem med det største stykke lagkage”

Et magasin om topledelse på tværs

Toplederen spiller en nøglerolle **4**

Investeringer i indsatserne på tværs **13**

Tværgående samarbejde kræver psykologisk tryghed **16**



3	Forord: Toplederne kan bane vejen for succes i det tværgående samarbejde
4	Toplederen spiller en nøglerolle
9	Tværgående samarbejde er smitsomt – også vertikalt
13	Skær et stykke af lagkagen og invester i indsatserne på tværs
16	Samarbejde på tværs kræver psykologisk tryghed
20	Fire roller i topledelse på tværs
21	Kurssætter: Direktøren tager ansvar for søjlebudgettet
24	Relationsskaber: Vi investerer alle mere, end vi er forpligtet til
27	Stenrydder: Man kan ikke altid gå hjem med det største stykke lagkage
30	Diplomaten: Når bordet er rundt, og dagsordenen er fællesskab
33	Redskab til refleksion og samtaler i ledergruppen
35	Læs mere om samarbejde på tværs



20



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.

I bestyrelsen sidder:

Jonatan Schloss, direktør, KL/ Komponent (formand)
 Lene Roed, forbundsformand, HK Kommunal (næstformand)
 Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
 Henning Bach Christensen, direktør, Rudersdal Kommune
 Majbrit Berlau, næstformand, FH
 Jane Møller Pedersen, kontorchef, KL
 Per Bennetsen, administrerende direktør, Region Sjælland
 Peter Frost, kommunaldirektør, Køge Kommune
 Rikke Margrethe Friis, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
 Tomas Therkildsen, administrerende direktør, Djof

Topleddelse på tværs

Retning, relationer, roller og resultater i topledernes tværgående samarbejde

© Væksthus for Ledelse 2022

Projektgruppe:

Jakob Sloth Petersen, Djof
 Maibritt Kuszon KL/ Komponent og
 Line Hvilsted, Region Midtjylland

Redaktion:

Tina Juul Rasmussen,
 Juul Kommunikation

Grafisk design:

Kayser Grafisk Design

Tryk: dkPRINT

Oplag: 1.500 eksemplarer

ISBN: 978 87 93950 69 6

ISBN: 978 87 93950 70 2 pdf



Læs mere om Væksthusets aktiviteter på
lederweb.dk

Toplederne kan bane vejen for succes i det tværgående samarbejde

Af Væksthus for Ledelse

Jonatan Schloss,
KL/Komponent
formand

Lene Roed,
Forhandlingsfællesskabet
Næstformand



De tværgående samarbejdsstrukturer og de styrings- og ledelsesindsatser, der understøtter samarbejde på tværs af den offentlige sektor, starter stort set altid hos topledelsen.

Der er enkelte temaer i den offentlige velfærdsdebat og politik, som ikke vil slippe sit tag. Temaer, som alle – fra politikere over embedsfolk til borgere – er enige om, er vigtige. Og som alligevel er hulens svære at komme i mål med.

Et af dem er det tværgående samarbejde på tværs af både forvaltninger, sektorer, fagområder og ledelsesniveauer.

Når temaet vedbliver at dukke op i politikker og i den offentlige debat, er det først og fremmest fordi, at vi ikke er i mål endnu. Politikere, ledere, medarbejdere og borgere har længe haft blikket rettet mod den samme horisont: de sammenhængende og koordinerede forløb for borgere og patienter, som bygger bro over både silo- og myndighedsgrænser.

Og de to er hinandens indbyrdes forudsætninger: Uden tværgående samarbejde er det umuligt at nå i mål med de sammenhængende og koordinerede borgerforløb. Og omvendt.

Men uanset hvor rigtigt og velbegrunnet ønsket om at lykkes er, har historien indtil nu vist os, at det er vanskeligt. Det er der rigtig mange gode grunde til – strukturelle, kulturelle, økonomiske osv. Komplexiteten i opgaverne vokser, og det samme gør behovet for og forventningerne til at lykkes også.

Det interessante er at finde ud af, hvad der 'mangler' for at nå det sidste stykke – og i den sammenhæng se på, hvilken betydning

og rolle topledernerne spiller for at få fuld plade.

De tværgående samarbejdsstrukturer og de styrings- og ledelsesindsatser, der understøtter samarbejde på tværs af den offentlige sektor, starter stort set altid hos topledelsen. Og i hvert fald er det deres opgave at skabe de bedste forudsætninger både horisontalt og vertikalt for det tværgående samarbejde.

I dette magasin ser vi nærmere på, hvordan topledernerne i kommuner og regioner kan sætte den nødvendige retning og skabe de nødvendige relationer og resultater i en virkelighed, som til en vis grad spænder ben. Hvilke roller og kompetencer skal topledernerne besidde for at få succes, og hvilke konkrete erfaringer har de med den tværgående ledelsesopgave.

De erfaringer og resultater, som formidles i magasinet, bygger på interviews med kommunale og regionale direktører og chefer samt eksperter i offentlig ledelse.

Vi vil sige tak til alle, der har bidraget med nyttig viden til projektet.

God læselyst.

Topledelse på tværs: Hvem og hvad taler vi om?

Tværgående topledelse kan beskrives som den del af ledelsesopgaven, der består i at skabe retning for, rammer omkring og engagement i at skabe resultater på tværs af enheder, geografi og/eller sektorer. I dette magasin fokuserer vi på:

- Internt tværgående samarbejde mellem enheder inden for samme kommune eller region, fx samarbejde mellem beskæftigelses- og socialområdet i en kommune.
- Tværkommunalt eller tværregionalt samarbejde, fx et samarbejde mellem to hospitaler på tværs af to regioner eller mellem flere kommuner om en opgave.
- Tværsektorielt samarbejde mellem kommunal og regional sektor – fx mellem hospitaler, kommuner og almen praksis på sundhedsområdet.

Samarbejde på tværs:

Toplederen spiller en nøglerolle

Toplederne spiller en nøglerolle i tværgående samarbejder, er alle eksperter, chefer og direktører enige om. Godt så. Men hvori ligger topledernes afgørende rolle, hvad kan spænde ben for succes i samarbejdet, og hvor er der medvind at finde? Det ser vi nærmere på her.

Af Line Hvilsted, chefkonsulent, Region Midtjylland,
Maibritt Kuszon, chefkonsulent, KL/ Komponent og
Jakob Sloth Petersen, chefkonsulent, Djof
Foto: Scanpix





→ Spørger du en topleder, hvilken betydning vedkommende selv oplever at have i det tværgående samarbejde, vil han eller hun selv pege på rollen på et *strategisk* niveau. De skal – og bør – ikke miste blikket for deres overordnede og helhedsorienterede position i organisationen. De har den tætte dialog med det politiske niveau og får mandat og legitimitet. Og de varetager som del af direktionen organisationens øverste strategiske ledelse.

I praksis er erfaringen dog også, at toplederne til tider træder ind i rollen som stenryddere

på et mere *operationelt* niveau i et tværgående samarbejde. Det vil sige som den, der fjerner barrierer – små og store sten på vejen – for at få tingene til at køre så effektivt som muligt.

Centralt er det imidlertid, at toplederne har et skarpt blik for, hvornår de skal engagere sig i det konkrete samarbejde, og hvornår de skal give et tilpas ledelsesrum nedad i ledelseskæden. De skal have en fingerspidsfølelse for, hvornår de skal understøtte et samarbejde, og hvornår de skal slippe det og delegerede beslutningskraften til deltagerne på lavere niveauer.

"Det var helt afgørende, at det var direktionen i skikkelse af mig som direktør, der sad for bordenden i begyndelsen og kunne udfordre rammer og økonomisk tænkning for vore chefer", fortæller en direktør om sin rolle i at starte et tværgående kommunalt samarbejde op.

"Mandatet blev delegeret, men i starten var jeg nødt til at vise vejen. Og nu er jeg faktisk ikke med mere. Nu gør de det selv. Helt ned på medarbejderniveau. I et myndighedsteam".

En chef fortæller:

"Vores direktør var vedholdende og tangerende til det stædige. Men han kunne også observere fra distancen og have tillid til at lade os chefer arbejde i et rum, hvor principperne ikke blev det vigtigste. Han kunne slippe den fastlåsthed på noget, hvor mange ikke har haft den store tiltro til, at det lykkedes."

Det er en arbejdsmetode, han har. Han er der – indtil han tør trække sig. Han skal være sikker på, at det er sat på skinner."

Når bordet er rundt, kan alt ske

I andre situationer – eksempelvis i udmøntningen af rammeaftaler med mange deltagende kommuner eller regioner rundt om et rundt bord – må toplederen i højere grad agere diplomat. I denne rolle – ved det runde bord – er der ikke en tydelig hierarkisk struktur, og toplederen må agere mere forhandlende og løsningsøgende på tværs.

En direktør fortæller at have oplevet, at samarbejdet kørte i ring om økonomiske barrierer, hvorefter han med succes foreslog en midlertidig parkering af de økonomiske diskussioner om takster osv., så der blev rum for at drøfte faglige løsninger. Herefter kunne de genåbne den økonomiske diskussion. Denne diplomatisk-strategiske tilgang faciliterede et samtalerum, hvor deltagerne kunne finde ind til fællesmængderne og komme til enighed på en række punkter.

I dette magasin udkrystalliserer vi fire grundlæggende roller, toplederne indtager i tværgående samarbejder:

- Kurssætter
- Relationsskaber
- Stenrydder
- Diplomat.



Jeg har været overrasket over, hvor meget tid og hvor mange ressourcer det har krævet i organisationen fx at opbygge relationer. Samt at afstemme chef- og direktionsniveau.

Der er vi ikke 100 % i mål her tre et halvt år efter, men det er blevet markant bedre.

Vi følger op på chefernes tværgående samarbejde

I 2020 udgav Væksthus for Ledelse magasinet *Chefer, lyt til borgerne. Skab resultater gennem god ledelse på tværs*. Her var fokus på chefniveauets rolle i tværgående samarbejder. Budskabet var og er stadig, at cheferne spiller en nøglerolle i ledelseskæden – både op, ned og på tværs. De er tættere på den praktiske udmøntning af samarbejdet og driver det vedholdende igennem, fra opstart og i hele det lange, seje træk i tæt samspil med ledere og medarbejdere.

I forlængelse af det magasin og projekt stiller vi her spørgsmålet: Hvad er så toplederens (direktørens) rolle i det tværgående samarbejde?



Snubletråde i topledelse på tværs

”Der findes mange eksempler på mislykkede tværgående indsatser, også hos os. Og de er aldrig kærtret på grund af ’onde’ mennesker. Ofte har de gode viljer været der, og alligevel er det mislykkedes. Du kan ikke befale det til at virke”, siger en direktør.

En af de centrale snubletråde for at få tværgående samarbejde til at køre er, at styringsmodellerne i kommuner og regioner grundlæggende belønner de resultater, der skabes i egen søjle. Ledelserne måles først og fremmest på, om de overholder deres budgetter og skaber værdi i *egen søjle*. Flere chefer og direktører peger derfor på, at disse *modstridende incitamenter* ikke giver en tilskyndelse til at investere tid og ressourcer i samarbejdsrelationer på tværs.

Interviewpersonerne peger på, at et tværgående samarbejde kræver et stort træk i *tid og ressourcer* for at bære frugt. I en ofte meget travl kalender må toplederne jævnligt selv afsætte betydelige ressourcer til mødeaktiviteter, til at knuse problemer, opbygge relationer og følge op. Det kræver både, at de prioriterer hårdt og legitimerer det internt. Flere peger på den vedholdenhed, det kræver. Det kan tage år at få op at flyve. Toplederne er også bevidste om det tids- og ressourcetræk, ledelsesniveauerne under direktionen typisk må bruge.

Som en direktør beretter: ”Jeg har været overrasket over, hvor meget tid og hvor mange ressourcer det har krævet i

organisationen fx at opbygge relationer. Samt at afstemme chef- og direktionsniveau. Der er vi ikke 100 % i mål her tre et halvt år efter. Det er blevet markant bedre. Men det har virkelig krævet mange ressourcer”.

I de tilfælde, hvor der er stor udskiftning i de involverede, skal nye deltagere også bringes på omgangshøjde med mål, rammer og formelle såvel som uformelle aftaler i samarbejdet, hvilket både kræver tid og påvirker fremdriften i det enkelte samarbejde.

Forskellige perspektiver kan spænde ben

De enheder og personer, der skal samarbejde, kan i udgangspunktet have vidt forskellige oplevelser af, hvad *målet* for samarbejdet er. Samt forskellige versioner af, hvad *succeskriterierne* er: Hvornår er vi kommet i mål?

Dertil kommer, at deltagerne – chefer, ledere og medarbejdere – i mange tilfælde kan have forskellige perspektiver på, hvorvidt de overhovedet selv kan drage fordel af arbejdet. Nogle kan endda potentielt have en bevidst eller ubevidst modvilje mod at skulle lægge ressourcer i noget, de oplever, kun gavner naboforvaltningen.

Der ligger altså en betydelig hurdle i at skabe reel entydighed om, hvad mål og succeskriterier er. Det er ikke mindst en udfordring, når der samarbejdes på tværs af den kommunale og regionale sektor. De to forskere Janne Seemann og Jeppe Gustafsson fra Aal-

borg Universitet peger endvidere på, at topledelsen skal være særligt opmærksom på, at målene og succeskriterierne ofte opleves meget tydelige i direktionen, men kan være meget mere uklare på mellemliderniveau.

Manglende tillid er gift for samarbejdet

Det er gift for et tværgående samarbejde, hvis der *mangler gensidig tillid* blandt de parter, der skal skabe værdi på tværs.

Uden tillid i relationerne er der risiko for, at deltagerne i samarbejdet sidder med paraderne oppe og hytter deres eget skind – frem for at styrke den fælles indsats. Fravær af tillid kan også øge risikoen for, at deltagerne skjuler fejl og svagheder for hinanden. Hvis man ikke vil blotte sig, og ingen er risikovillig i forhold til at slippe kontrol og stole på de andre, fordi man tvivler på, at de har gode hensigter, vil det blokere for en frugtbar læring og tilretning på baggrund af de fejltrin, der nødvendigvis vil komme.

Den tillidsfulde relation må hvile på et fundament af *psykologisk tryghed*. Det handler om, at alle rundt om bordet har troen på, at samarbejds klimaet er så trygt, at man ikke bliver ydmyget eller straffet, hvis man taler om fejl, tvivl, spørgsmål, uenighed eller ideer. Hvis trygheden ikke er til stede, kan det betyde, at topledelsen aldrig får den information eller de udfordrende perspektiver frem, som de har brug for for at få samarbejdet til at lykkes, fx hvis cheferne frygter at blive afklapset, hvis de åbner munden. Vores interviews viser, at cheferne har forskellige vurderinger af, hvorvidt topledelsen er lykkedes med at skabe den psykologiske tryghed – og at det er et centralt punkt for, at man opnår succes.

Bl.a. fortæller en chef, at direktionen ikke tillader, at han peger på, at chefsamarbejdet på mange måder fungerede bedre inden introduktionen af en ny organisering. Nu er der opstået tvivl om, hvad man må og ikke må sige.

Når topledelse på tværs lykkes

Når det bærer frugt at skabe sammenhæng på tværs i indsatserne gennem



→ tværgående samarbejde, er der ofte tale om et komplekst samspil af faktorer. Mange ingredienser skaber resultaterne – lige fra ildsjæle blandt nøglemedarbejderne over dygtige medlemledere til risikovillig kapital. Men hvor og hvordan spiller toplederen mere specifikt en vigtig rolle for samarbejdet?

Fra interviewene med eksperter, chefer og direktører kan vi destillere nogle klare faktorer for succes:

De vellykkede tværgående samarbejder rummer flere eksempler på, at *toplederen har sat sig for bordenden* i de indledende faser af samarbejdet – og samtidig haft finger-spidsfornemmelse for, hvornår det var tid til at overlade samarbejdet til de øvrige deltagere.

At have direktøren for bordenden giver alt andet lige større legitimitet og meningsskabelse til samarbejdet. Direktøren kan udfordre rammerne i samarbejdet og sikre, at deltagerne lægger egeninteresserne til side og bidrager til at skabe resultater på hinandens forvaltningsområder – også selv om incitamentsstrukturerne tilskynder cheflaget til at skabe resultater og holde budgettet i egen søjle. Toplederen skal vise vedholdenhed og sidde med lige præcis så længe, som der er brug for det. Ikke længere. Herefter skal der vises tillid og gradvist gives slip. Det kan i nogle tilfælde være en proces over flere år.

At være strategisk og samtidig operationel

De topledere, der lykkes, befinder sig som udgangspunkt på et strategisk niveau. De oversætter mellem det politiske og det administrative rum i organisationen. De har helhedsblikket i direktionen sammen med toplederkollegerne. De har strategisk og politisk indsigt til at kunne integrere forskellige og ofte konfliktfyldte interesser til et fælles formål for organisationens virke. Og de sætter rammerne mere overordnet.

Men: Interviewene bag dette magasin viser også, at det er en kritisk kompetence at kunne fornemme, hvornår toplede-

ren er efterspurgt på et mere operationelt niveau. Hverken topledere, chefer, ledere eller medarbejdere har gavn af, at direktøren generelt abdicerer fra det strategiske niveau, men toplederen skal vide, hvornår stenrydningen kræver hans eller hendes ledelseskraft.

Et økonomisk grundlag baner vejen

Succeseksemplerne viser også, at toplederne har en central rolle i at sikre et økonomisk fundament under samarbejdet. Hvis de chefer, ledere og medarbejdere, der i praksis skal udmønte samarbejdet, ikke har vished for, om der er en *reel* vilje til at investere i det tværgående samarbejde, kan det være ødelæggende.

I visse tilfælde kan et samarbejde godt udvikles og implementeres inden for de gældende budgetter, men interviewene viser, at ofte er en reserve af 'risikovillig' kapital påkrævet. Det betyder, at deltagerne i samarbejdet er betryggede i, at de dækkes af, hvis samarbejdet medfører, at de får et hul i eget budget i egen søjle.

I en kommune kiggede medlemmerne i direktionen hinanden i øjnene og sagde sammen: "Vi lader en fagdirektør lede chefer fra andre direktørers områder, og vi *vil* det her, så vi finder finansieringen, hvis det viser sig at være særligt udgiftsdrivende på visse områder". Først da det i flere omgange var kommunikeret tydeligt til cheferne, opstod det nødvendige mindset i samarbejdet, hvor deltagerne skabte resultater på hinandens områder – på tværs.

Relationerne og et trygt samarbejdsklima

Toplederens relationelle rolle er helt afgørende. Forskning viser, at de aktører, der bringes sammen i et tværgående samarbejde – på tværs af hospitaler, kommuner, praktiserende læger osv. – ofte har et begrænset kendskab til hinandens virkeligheder. Ja, måske kan der ligefrem eksistere fordomme om 'de andre'.

Det kan også være tilfældet på toplederniveau. Derfor er det en central ledelsesopgave at øge kendskabet til hinandens driftsvilkår og nedbryde 'dem-og-os'-kulturen i det enkelte samarbejde. På toplederniveau kan det være vigtigt at opdyrke tillidsfulde relationer til toplederkolleger fra andre enheder i samarbejdet.

Ligeledes fordrer et tillidsfuldt og åbent samarbejdsklima, at der er psykologisk tryghed. Det vil sige, at deltagerne i de tværgående samarbejder oplever, at de kan ytre sig med spørgsmål, kritikpunkter eller meninger uden at frygte at blive sanktioneret eller ydmyget.

En direktør fortæller, hvor centralt det er nogle gange at fastholde en ydmygt lyttende position:

"Det er vigtigt for mig også at lytte. Jeg har ikke lyst til at tegne billedet, hvis ikke folk har haft mulighed for at berige mig med deres perspektiv. Før det kan jeg ikke [beslutte]. Jeg vil gerne i dialog. Fælles forståelse. Det gør det nemmere. Nogle gange, når jeg ser en dagsorden, kan jeg godt tage mig selv i først at tænke: 'Vorherre bevares: Det skal jeg ordne som det første!'. Men jeg håber altid, at jeg på vej derhen tænker: 'Er der nogen, der ser noget, jeg ikke ser?'. Så kan vi tage snakken om det, ikke? Man er ikke selvbestaltet [orakel], fordi man er direktør. Man er jo del af noget større". 🍀

Sådan gjorde vi

Indholdet i dette magasin bygger dels på en desk research og interviews med forskere i offentlig ledelse og dels på interviews med chefer, direktører og kommunaldirektører i en række kommuner og en region om betydningen af topledelse i det tværgående samarbejde.

Desk research'en har afdækket evt. eksisterende litteratur og forskning om emnet, som dog viste sig at være meget sparsom. Der findes enkelte udenlandske studier, som ikke er umiddelbart overførbare til en dansk kontekst. Og så har Region Midtjylland i samarbejde med Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet gennemført LEOS-projektet, der handler om tværgående samarbejde på sundhedsområdet. Projektet er kort beskrevet i artiklen på de næste sider.

Det er således empirien fra topleder- og cheferinterviews i kommuner og regioner, der udgør fundamentet for analyser, rollebeskrivelser og interviews i magasinet.



Tværgående samarbejde er **smitsomt** – også vertikalt

Topledelsens rolle og betydning i den tværgående ledelse i kommuner og regioner er et relativt ubeskrevet blad i dansk forvaltningsforskning. Alligevel viser anden viden og erfaring, at topledere har stor betydning for at vise vejen i bestræbelserne på at skabe sammenhæng på tværs, bekræfter professor Kurt Klaudi Klausen fra Syddansk Universitet og professor Christian Bøtcher Jacobsen fra Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet. Ny forskning viser, at tværgående samarbejde ligefrem kan smitte.

Af journalist Tina Juul Rasmussen

Vi har talt om den tværgående ledelse i 15-20 år, særligt siden Strukturreformen. Idealet i kommunerne har været koncernledelse, så de øverste topledergrupper kunne træffe beslutninger på tværs frem for at sikre partikulære interesser. Og hvorfor? Fordi det postmoderne netværkssamfund viste sig at have brug for noget andet end industrisamfundet – færre og mere flydende grænser, integration oven på differentiering, forklarer professor i offentlig organisation og ledelse, Kurt Klaudi Klausen, fra SDU. Selv har han forsket systematisk i den kommunale koncernledelse i over 20 år.

Han påpeger, at det her er tydeligt, at den gamle bureaukratiske forvaltningsmodel skabte de siloer, som vi siden har arbejdet med at nedbryde.

– Og det kommer mest tydeligt til udtryk i koncernmodellen koblet med matrix/netværksorganisering, der er skabt med henblik på at sikre central beslutnings- og handlekraft, tværgående integration og fælles identitet og loyalitet.

Toplederens rolle i det tværgående samarbejde:

- Definere det fælles vi (koncernfællesskabet)
- Skabe de fælles prioriteringer (i en strategisk ledergruppe)
- Vise vejen gennem moralsk lederskab (med dyder såsom tolerance, ydmyghed og ordentlighed).

Kommunerne efterstræber koncernledelse

Forskningsmæssigt er topledelsens rolle og betydning i den tværgående ledelse imidlertid et forholdsvis ubeskrevet blad. Så skal man blive klogere på det, er kommunernes koncernideal et godt sted at starte, mener han.

– Staten har praktiseret koncernledelse siden 1986 i form af smallere direktioner med smallere ansvar. Og kommunerne har forsøgt det samme – at bevæge sig væk fra den klassiske vertikale organisationsmodel og forpligte alle på den tværgående koncerntænkning, tværgående og relationel koordination. Idealet har været at give ledere ansvar på tværs af forvaltninger, så de ikke fremtræder som en gruppe af forvaltningschefer, men som én chefgruppe eller direktion, siger Kurt Klaudi Klausen og tilføjer, at koncerntankegangen har fået medvind, i takt med at topledere i højere grad er blevet generalister (djøf'ere, red.) frem for tidligere tiders fagspecialister.

Kurt Klaudi Klausens forskning i djøfiseringen af kommunal topledelse viser, at der samtidig er sket en dekobling mellem top og bund i den strategiske ledelse. Det betyder, at koncernledelsen ikke nødvendigvis borger for kvalitet i den tværgående integration.

– Omvendt viser mine undersøgelser i kommunerne i henholdsvis 2002, 2010 og 2017, at man i høj grad systemloyalt abonnerer på den tværgående ledelsesfilosofi og har en forståelse af den tværgående opgaveforpligtelse. Og det smitter faktisk af helt ude i den spidse ende – i høj grad takket være det signal, →

→ der sendes fra topcheferne. Med disse modsatrettede tendenser er der stadig noget at arbejde med, før der er skabt tilstrækkelig med horisontal og vertikal integration, siger han.

Også stort regionalt behov for sammenhæng på tværs

Vender vi blikket mod den regionale verden, er her både paralleller og forskelle, bekræfter professor Christian Bøtcher Jacobsen fra Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet. Han har stået i spidsen for forskningsprojektet Ledelse af Organisatorisk Sammenhæng (LEOS – se faktaboks), hvis videnskabelige resultater publiceres i løbet af 2022.

Christian Bøtcher Jacobsen bekræfter, at billedet i regionerne matcher kommunernes ideal om en sammenhængende og tværgående koncerntankegang – dog med andre udfordringer, bl.a. grundet hospitalsafdelingernes størrelse og specialiseringsgrad.

– I regionerne har øvelsen været at få et meget specialiseret sundhedsvæsen til at tale sammen med en mere generel og dagligdagspræget indsats i kommunerne. Vi har set en tendens til klart større hospitalsenheder til gavn for den stigende specialisering i behandlingen. Men også internt på syge-

husene ser vi større afdelinger, og derfor har man her også haft et behov for at styrke det tværgående arbejde internt så vel som eksternt til kommunerne og de praktiserende læger, fortæller Christian Bøtcher Jacobsen.

Læg hertil, at kommunernes fokus på sundhed er vokset siden 2007 med et stigende antal opgaver i færdigbehandling af borgerne i det såkaldt nære sundhedsvæsen, efter de bliver udskrevet fra hospitalet.

– I kommunerne er niveauet af specialisering et andet, men indsatsen skal stadig gå hånd i hånd med borgerens behov for daglig behandling, også hos den praktiserende læge. Og de mange kløfter – store hospitalsafdelinger på sygehusene, forskellige budgetlogikker, et bredere sundhedssyn i kommunerne og hos de praktiserende læger koblet med store faglige forskelle mellem faggrupper på hospitaler og i kommuner – gør ikke den tværgående ledelse særlig nem. De sømløse overgange og det at få borgeren frem for systemet til at stå først har været svært at få til at fungere godt.

Topledelsen viser den tværgående vej

Hverken Christian Bøtcher Jacobsen eller Kurt Klaudi Klausen er dog i tvivl om, at topledelsen spiller en



LEOS-projektet

Projekt Ledelse af Organisatorisk Sammenhæng (LEOS) er et samarbejde mellem forskere fra Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet og Koncern HR, Udvikling, Region Midtjylland.

Formålet er at udvikle og dokumentere effekten af træningsindsatser, som styrker lederes kompetencer til at lede på tværs af faggrupper, afsnit, afdelinger, hospitaler og kommuner i et randomiseret tidsforskudt studium.

00

De videnskabelige resultater af projektet offentliggøres i løbet af 2022, men nogle af dem er samlet i en publikation:

www.rm.dk/siteassets/om-os/organisation/koncern-hr/koncern-hr-udvikling/leos/leos_bog.pdf



Man arver typisk ledelsesteamet fra den forrige kommunaldirektør, og det kan vanskeliggøre at få gruppen samstemt.

Kurt Klaudi Klausen, professor i offentlig organisation og ledelse, SDU

kæmpe rolle i at få det tværgående ledelsesideal til at fungere i praksis.

– Hvis topchefen har stor legitimitet og sender tydelige signaler om betydningen af den tværgående tankegang, har det stor betydning. For at kunne det skal topledelsen både have mandat fra borgmesteren og mulighed for at skifte ud i direktionen for at kunne opbygge en organisation, man kan arbejde med og stole på, siger Kurt Klaudi Klausen og påpeger:

– Man arver typisk ledelsesteamet fra den forrige kommunaldirektør, og det kan vanskeliggøre at få gruppen samstemt. I sidste ende kan det sende uklare signaler ud i organisationen. Så succes i den tværgående ledelse afhænger både af den enkelte topchef og sammensætningen i direktionen.

Men, understreger Kurt Klaudi Klausen: Vi har set succesfulde eksempler.

– Fx i Viborg med Sammenhængsmodellen og Skanderborg med Skanderborgmodellen og Kommune 3.0. Andre kommuner har formået at skabe en ny og fælles dagsorden og fortælling: Gladsaxe har gennemført en tværgående bæredygtighedsdagsorden med integration af FN's 17 verdensmål. Struer er blevet til "Lydens by", Vejle arbejder med resiliens, Ballerup med at integrere det parallelle ledelsesystem (MED-systemet), og Horsens er gået fra fængselsby til et kulturmekka. Disse bevægelser kræver, at topledelsen er i stand til at etablere en overordnet og forpligtende koncernstrategi med et fælles 'vi'.

Toplederen kan ikke gøre det alene

– Jeg plejer at sige, at vi har forladt det post-heroiske ledelsesideal, men der findes stadig masser af helte i ledelse, som kan og skal skære igennem og vise vej. De kan bare ikke gøre det alene. Ledelse er en holdsport, konstaterer Kurt Klaudi Klausen og uddyber:

– Vi ser det i direktioner og koncernledelse i regioner og kommuner, og vi ser det i velintegrerede ledergrupper i kommuner og på hospitaler, som sender klare signaler til sektorer, centre, afdelinger og institutioner.

Det nikker Christian Bøtcher Jacobsen til. Et af de mest markante resultater fra LEOS-projektet er, at ledelse i fællesskab 'smitter'. I forsøget trænede forskerne en gruppe af ledere i tværgående ledelse og havde en kontrolgruppe, som ikke blev trænet.

– Vi kunne se, at når vi havde haft ledelsespar på forskellige niveauer til at træne deres ledelse i fællesskab, betød det, at de hjemme på eget niveau begyndte at etablere strukturer for samarbejde. Og samtidig blev det relationelle samarbejde større.

Det er, anerkender Christian Bøtcher Jacobsen, måske ikke overraskende.



- – Men det siger alligevel noget om, at når man sætter ledere sammen, skaber det fælles forståelse og retning, som rækker ud over det konkrete samarbejde. Vi kunne også se, at de holdt fast i det efter de ni måneder, hvor vi trænede dem.

Smittede af helt ned til mellemliderniveau

Samtidig viste LEOS-projektet, at det forbedrede samarbejde rakte videre ned til mellemlidere.

– De forbedrer også deres samarbejde og relationer. Og det resultat er i virkeligheden det stærkeste, fordi de ikke har været i direkte træning. Når det er sagt, så vokser træerne



Jeg tror, at vi skal have en problemforståelse om, at det tværgående samarbejde er noget, vi håndterer – men ikke løser.

Christian Bøtcher Jacobsen, professor i sundhedsledelse, Aarhus Universitet

ikke ind i himlen. For vi kunne ikke registrere, at medarbejderne mærkede noget til det forbedrede samarbejde på niveauerne over. Måske fordi mellemlidere først skal trænes i at omsætte det. Amerikanske Amy C. Edmondson siger jo, at du skal træne medarbejderne i de samme kompetencer, som du træner ledere i, hvis du vil have en effekt.

Et andet interessant resultat er, at medarbejderne heller ikke mærker en effekt af et bedre samarbejde på tværs af lederniveauer på hospitalerne. Og så måske alligevel en smule, fortæller Christian Bøtcher Jacobsen.

– Vi har været ude på hospitalsafdelinger, hvor samarbejdet har haft betydning for den måde, de flytter patienter på. Så kvalitativt har det givet noget. Men lederne forklarer

også selv, hvorfor det er svært at omsætte i praksis: Ledelsestræningen er en lille dråbe i et stort hav af mange andre opgaver, derfor er det svært at holde fast i. Og for topledelsens vedkommende trækker incitamentsstrukturer ikke altid i retning af tværgående samarbejde, men nærmest modsat, fordi strukturer og økonomi stadig er opdelt i specialer og afdelinger.



Kurt Klaudi Klausen

er professor i offentlig organisation og ledelse ved Institut for Statskundskab på Syddansk Universitet. Han er specialist i strategisk ledelse og kommunale forhold og forfatter til en lang række bøger og publikationer om offentlig ledelse. Hans forskning handler bl.a. om følgerne af reformer og modernisering af den offentlige sektor.



Christian Bøtcher Jacobsen

er professor ved Institut for Statskundskab på Aarhus Universitet og en del af centerledelsen på Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse med særligt ansvar for ledelse på sundhedsområdet. Han er medforfatter til bøger om bl.a. politisk og administrativ ledelse i det offentlige og leder af LEOS-projektet.

Vi løser ikke det tværgående samarbejde, vi håndterer det

Christian Bøtcher Jacobsen forudser, at i takt med en demografisk udvikling, som vil sætte hele sundhedsvæsenet under pres, vil udfordringerne med at sikre overgange og tværgående samarbejde kun vokse for topledelse.

– Nu får vi så sundhedsklyngerne i et forsøg på at løse de strukturelle problemer, men der vil stadig være operationelle og ledelsesmæssige udfordringer. Hvis vi ser på litteraturen og de fortællinger, vi har fået i LEOS-projektet, kan vi se, at støtte fra egen ledelse har betydning i at skabe gode samarbejder på tværs. Mellemlidere oplever ofte at være overladt til selv at løse problemer. Men har man en topledelse med en klar retning mod helhedsorientering, som kommunikerer fælles visioner, er det et vigtigt parameter. Plus hvis topledelsen også er villig til at afsætte de nødvendige ressourcer – både mennesker og penge – til at få det op at køre, fx i form af træning.

Men, konstaterer Christian Bøtcher Jacobsen:

– Jeg tror, at vi skal have en problemforståelse om, at det tværgående samarbejde er noget, vi håndterer – men ikke løser. Og at politikerne skal holde sig fra at kontrollere 'arbejdet', men nøjes med at skabe en visionær ramme, hvor der er plads til topledelsens faglige vurderinger af, hvad der skal til for at skabe sammenhæng. ✓



Skær et stykke af kagen og

invester i indsatserne på tværs

Chefer og direktører beskriver økonomi som en af de største udfordringer i det tværgående samarbejde. For systemet arbejder med siloopdelte, etårige og faste budgetter, mens tværgående samarbejde ofte kræver risikoillig kapital. Hvordan kan topledelsen bedst arbejde med den udfordring? Det ser en kommunal-økonomisk ekspert nærmere på her.

Af Nanna Fugl Vestereng, chefkonsulent,
KL/Komponent

Til trods for gode faglige, borgerorienterede, driftseffektive intentioner og visioner kan det være op ad bakke at skabe nye tværgående samarbejder og løsninger. Det bliver ofte mere til skåltaler end reel implementering. Og det er der mange gode forklaringer på. Her ser vi nærmere på økonomiens rolle som benspænder. →



→ For set gennem de økonomiske briller er det tværgående samarbejde og udvikling vanskelig. Det skyldes, at to faktorer i den offentlige sektor er dybt forankrede i økonomisk drift og ledelse:

1. Økonomien er en fast størrelse. Der er en vis sum penge til et område eller indsats og opgaver. Lagkagen, om man vil, skal fordeles – og spiser man noget af den, er der mindre til resten. En banal logik, som samtidig er helt afgørende for topledelsens handlerum.
2. Budgetterne skal overholdes. Det er et mantra helt ud i yderste led, som både kommuner, regioner og staten styrer efter. Det er lettest at arbejde med at overholde budgettet, når der er et entydigt ansvar i hele ledelseslinjen. Tværgående indsats og økonomi, der ikke er entydigt placeret, kræver derfor opmærksomhed på incitamenter og styringstilgange.

Det duer altså ikke at være visionær med den ene hånd og med den anden insistere på, at cheferne overholder budgetterne. Eller, som en direktør i en kommune udtrykker det:



Incitamenterne skal vende den rigtige vej. Tidligere skulle en fagchef først og fremmest holde budgettet på sit eget område. Det var det, man blev målt på, men vi må som topledelse finde andre incitamenter for at arbejde på tværs. Det giver selvfølgelig også en lidt højere risikoprofil.

Vis mod og rejs risikovillig kapital

Når rammen for økonomien er låst fast – hvem skal så betale? Pilen peger på topledelsen. Det er topledelsens rolle og ansvar at finde pengene og ikke mindst finde den risikobetonede kapital. Det er ganske vist atypisk at tale om offentlig risikovillig kapital – for det er jo borgernes penge, man håndterer, og de skal anvendes med såvel fornuft som ydmyghed.

Men retter man blikket mod de private virksomheder, og skeler man samtidig til økonomisk teori, viser der sig at være sammenhæng mellem 'forskning og udvikling' og afkast. Netop 'forskning og udvikling' er notorisk risikobetonet, fordi man ikke kender resultatet på forhånd. Og fordi der er en chance for, at investeringen ikke giver det ønskede afkast.

Hører den måde at tænke og agere på overhovedet hjemme i det tværsektorielle offentlige samarbejde, kunne man indvende? Ja, og den finder allerede sted mange steder i det offentlige i dag, dog primært i siloerne. Mange topledere har erfaret, at hvis produktiviteten skal øges, må man være åben over for, at der er en risiko forbundet med at nytænke, udvikle og afprøve løsninger.

Et eksempel er, at en sygehusdirektion vælger at lade en gruppe af læger være standby til telefonopkald fra praktiserende læger i lokalområdet. Formålet er at understøtte de praktiserende læger, så patienterne kan behandles 'lokalt' og dermed undgå kontakt med eller indlæggelse på sygehuset. Forudsætningen for den løsning er præcis risikovillig kapital – det vil sige, at de opgaver, lægerne skulle have udført i den almindelige drift, holdes op imod et (forhåbentlig mindre) flow af indlæggelser fra de praktiserende læger. Effekten kan estimeres som det ændrede flow ganget med gennemsnitsprisen for de mest gængse indlæggelsesformer fra de praktiserende læger.





Topledelsen skal have fokus på fire forhold for at lykkes med økonomien i de tværgående tiltag:

1. Finde den nødvendige og risikovillige kapital. Nye tværgående tiltag kræver ofte midler, som ikke er afsat i de eksisterende budgetter.
2. Styringen af det tværgående samarbejde må ske lidt 'på trods af' det eksisterende, typisk siloopdelte, setup. Det perfekte tværgående styringssetup findes endnu ikke.
3. Resultaterne af det tværgående samarbejde skal følges og evalueres løbende gennem data.
4. Vær obs på, at incitamenterne nødvendigvis ikke er krystalklare i en ramme, hvor budgetterne er etårige, og politikerne skiftes ud hvert fjerde år, men hold fast alligevel.

Afvent ikke det perfekte styringssetup

Et andet opmærksomhedspunkt for topledelsen er at sikre, at ønsket om det perfekte tværgående styringssetup ikke spænder ben for målet: at implementere tværgående tiltag.

Nogle argumenterer for, at effektbaseret styring er nødvendig for at kunne tænke nyt. Eller at tværgående kontoplaner er den eneste måde at holde styr på, hvem der bruger hvad. Jo, styring er nødvendig, men behøver ikke at være afgørende og kompleks. Det kan gøres enkelt i et regneark. Vigtigere er det at komme i gang. Så styringen af økonomien i de enkelte faglige enheder kan holdes inden for det kendte og eksisterende setup, samtidig med at man laver tværgående tiltag med et selvstændigt fokus. Det er med andre ord ikke nødvendigt at sikre 100 % afdækning af alle faktorer i et tværgående samarbejde. Øvelsen er snarere at simplificere og gøre samarbejdet tilgængeligt.

Vis interesse for resultaterne

Når de tværgående samarbejder og opgaveløsninger er sat i søen, er det en afgørende rolle og ansvar for topledelsen at holde fast i interessen for, hvordan tiltagene udvikler sig. Det kan ske gennem data. Hvordan går det med resultaterne og effekterne af indsatserne? Hvor skal der strammes, og hvor kan vi evt. skrue op? Topledelsen bør også tænke i en evaluerings- og opfølgningsstruktur i de tværgående samarbejder, fx ved at fastsætte og følge aktivitets- eller effektmål.

Sidst, men ikke mindst, skal nævnes, at det tværgående samarbejde er kendetegnet ved at have længere tidshorisonter, inden resultaterne melder sig. Det matcher ikke godt med de offentlige etårige budgetter eller fireårige valgperioder. Det skal topledelsen også være opmærksom på og forberede bl.a. politikerne på, så forventningerne er afstemt på forhånd. ✓



Samarbejde på tværs

kræver psykologisk tryghed

Gode relationer, respekt, fællesskab og et psykologisk trygt samarbejds-klima er helt afgørende for at lykkes med det tværgående samarbejde. Jo tak – men hvordan? Og hvad kræver det af topledere at sikre? Vi kaster et blik på de komplekse organisationspsykologiske faktorer, som er i spil, når vi skal samarbejde med mennesker, vi ikke kender, på tværs af områder, som ikke nødvendigvis hænger naturligt sammen.

**Af Line Hvilsted, chefkonsulent, Region Midtjylland,
Maibritt Kuszon, chefkonsulent, KL/Komponent og
Jakob Sloth Petersen, chefkonsulent, Djof**

Ledelse i det tværgående samarbejde skabes i høj grad i et samspil mellem ledere og medarbejdere på alle niveauer både i og uden for den enkelte organisation. Et godt samspil er i stor udstrækning resultatet af kvaliteten i relationerne og samarbejdet mellem mennesker, som ofte ikke kender hinanden på forhånd.

Som topleder spiller du en vigtig rolle i at skabe grobund for de gode relationer og få de forskellige perspektiver, der kan være på den fælles opgave, til at spille godt sammen. Fordi du har mandatet og handlerummet til at sætte et tværgående samarbejde i gang og fastlægge en kurs – også når vi taler om andet end hardcore strukturer, opgaver og resultater. Forskning viser, at tillid til topledelsen fører til psykologisk tryghed, som fremmer engagement i arbejdet. Hvad det kræver, hvilke faldgruber og muligheder for succes, som er i spil, sætter vi fokus på her.

Psykologisk tryghed er vigtig i tværgående samarbejde

Når der skal (sam)arbejdes på tværs af forvaltninger, kommuner, hospitaler og tværsektorielt, kommer de enkelte aktørers forskellige forforståelser, vilkår, dynamikker, værdier og kulturer naturligt i spil. Topledere og chefer karakteriserer selv i interviewene til dette magasin det tværgående samarbejde som et komplekst organisationspsykologisk landskab, hvor temaer som relationer, tillid, kultur og ikke mindst

psykologisk tryghed er helt centrale begreber at beskæftige sig med.

Amy C. Edmondson, professor og ph.d. i psykologi ved Harvard Business School, har forsket i psykologisk tryghed. Hun definerer det bredt som et klima, hvor mennesker er trygge ved at udtrykke sig og være sig selv, og hvor man kan tale om bekymringer og fejl uden at komme i forlegenhed eller blive straffet, ignoreret eller udsat for bebrejdelser.

I Danmark viser undersøgelser, at mange ledere har en tendens til at overvurdere graden af psykologisk tryghed i deres egen organisation. Det kan skyldes, at vi generelt bryster os af flade hierarkier, at vi er højtspecialiserede og professionelt dygtige, har stor autonomi og ansvar i arbejdet og en høj grad af tillid til hinanden og samfundet generelt.

En åben dør giver ikke nødvendigvis tryghed

Udsagn som "min dør er altid åben" og "du kan altid komme til mig" er udbredte hos ledere i et forsøg på at signalere tryghed og imødekommenhed. Men studier viser, at mindst 85 % af medarbejderne har oplevet en situation, hvor de følte sig ude af stand til at dele en konkret bekymring med deres overordnede, selv om de mente, det omhandlede en vigtig sag, påpeger Amy C. Edmondson i sin bog *Den frygtløse organisation*.

Og bare lige for at slå det fast én gang for alle: Psykologisk tryghed er ikke at være venlig. →

Fem organisationspsykologiske faktorer at være opmærksom på i topledelse på tværs

- 1 Graden af psykologisk tryghed kan variere fra gruppe til gruppe i organisationen.
- 2 Behovet for konsensus og god stemning kan bremse en åben og ærlig snak om problemerne.
- 3 Interessekonflikter skal afdækkes og håndteres.
- 4 Der kan være en tendens til at favorisere egen gruppe og dermed skabe en 'os-og-dem'-kultur.
- 5 Komplexitet kan nemt sendes nedad.

- ➔ Psykologisk tryghed er ikke et personlighedstræk eller en tilfældig og flygtig gruppekemi.

Og psykologisk tryghed er ikke at sænke niveauet for performancekrav.

Der var i vores interviews med topledere og chefer flere udsagn og fortællinger om mangel på psykologisk tryghed. De kom bl.a. til udtryk sådan her:

- *"... fordi der er usikkerhed om, hvad man må sige og ikke må sige".*
- *"Der er ikke psykologisk tryghed".*
- *"Det er ikke karrierefremmende at sige sin mening, har jeg hørt en kollega sige".*
- *"Hvis det skal lykkes, er der nødt til at være processer for at have den dialog".*
- *"... vi er ikke gode nok til at få svesken på disken".*

En særlig opmærksomhed i interviewene var også, at der i en og samme organisation kan være fora med en høj grad af psykologisk tryghed og mindre i andre. Det er dermed også et vigtigt opmærksomhedspunkt.

Udfordringen er desuden, at den danske ledelseskultur på overfladen ser tryk ud, og at vi kulturelt har en måde at være sammen på, som kan betyde, at man ikke bare ytrer sig. For parallelt med en udbredt åben, involverende og anerkendende ledelsesstil er der samtidig også et behov for at bevare den gode stemning, hygge og konsensus omkring bordet. Så når besværlige udfordringer presser sig på,

vil risikoen for at spolere den gode stemning og blive upopulær blive en faktor, den enkelte afvejer i dialogen om bordet.

Vi elsker dem, vi kender

En anden faldgrube og opmærksomhed er den såkaldte in-group-favorisering – at vi som mennesker har tilbøjelighed til at identificere os med og favorisere vores egen gruppe på andre gruppers bekostning ("out-of-group-dæmonisering"). Det kan ende i en polariserende "dem-og-os"-diskurs, hvilket ikke gavner det tværfaglige samarbejde. Noget, topledere og -chefer både bekræfter i vores samtaler med chefer og direktører. Men det modsatte skete også: Fortællingen om et vel fungerende tværgående samarbejde kan ændre fællesfortællingerne.

Position og faglighed kan være truet

Når topledere er samlet om bordet for at løse en tværgående opgave, er der andet end økonomi,

strukturer og ressourcer på spil. Enkelt personer kan opleve sig udsat i forhold til egen og områdets position og faglighed, hvis kravene til en fælles opgave kræver, at den enkelte leder skal overlade opgaveløsningen til andre fagligheder, afgive suveræniteten eller core-ressourcer, fx omplacere medarbejdere.

Der kan altså være noget fundamentalt på spil, når grupper sættes sammen i et forsøg på at udvikle på de tværgående udfordringer. I et af interviewene blev det fortalt, hvordan en leder forlod en tværgående samarbejdsgruppe, fordi flere af vedkommendes egne medarbejdere var i spil til omplacering eller afsked.

Det er derfor afgørende at være opmærksom på evt. interesser i de tværgående samarbejder. Og at den fælles mening og forståelse af, hvorfor udviklingen og samarbejdet er vigtigt, etableres – og, hvis nødvendigt, gentages. En direktør fortalte, at han overvejede lidt humoristisk at have et skilt med til møderne med teksten: "Vi gør det for borgerne". Et manifest at vende tilbage til, når samarbejdet blev for svært.

Andre dynamikker i krisetider

Mange både chefer og direktører kunne fortælle, at under coronakrisen var helt andre vilkår og dynamikker i spil for at sikre den nødvendige opgaveløsning. Det var legalt at skære ind til benet – tunnelsyn og reduktion af kompleksitet var næsten *state of the art* – en helt legal strategi for at finde nye og ofte særdeles funktionsdygtige tværgående løsninger i en helt ny verdensorden.

Opgaven var helt i fokus, alle kræfter sat ind på kun at løse den, og benhårde prioriteringer blev accepteret og respekteret. Og mange topledere oplevede, at samarbejdet måske netop af den grund lykkedes så godt.

De var samtidig bevidste og tydelige om, at denne forenkling ikke kan overføres 1:1 til den almindelige drift. At reducere kompleksitet på den måde er forbeholdt krisetider. Men erfaringerne fra to år med covid-19 har alligevel manifesteret sig som overvejende succesrige oplevelser i at samarbejde på tværs. Mange fandt det glædeligt og var alligevel ikke overraskede over, hvor hurtigt og relativt nemt et mindset og fælles forståelse kan skabes og efterleves i praksis på alle niveauer i en organisation.

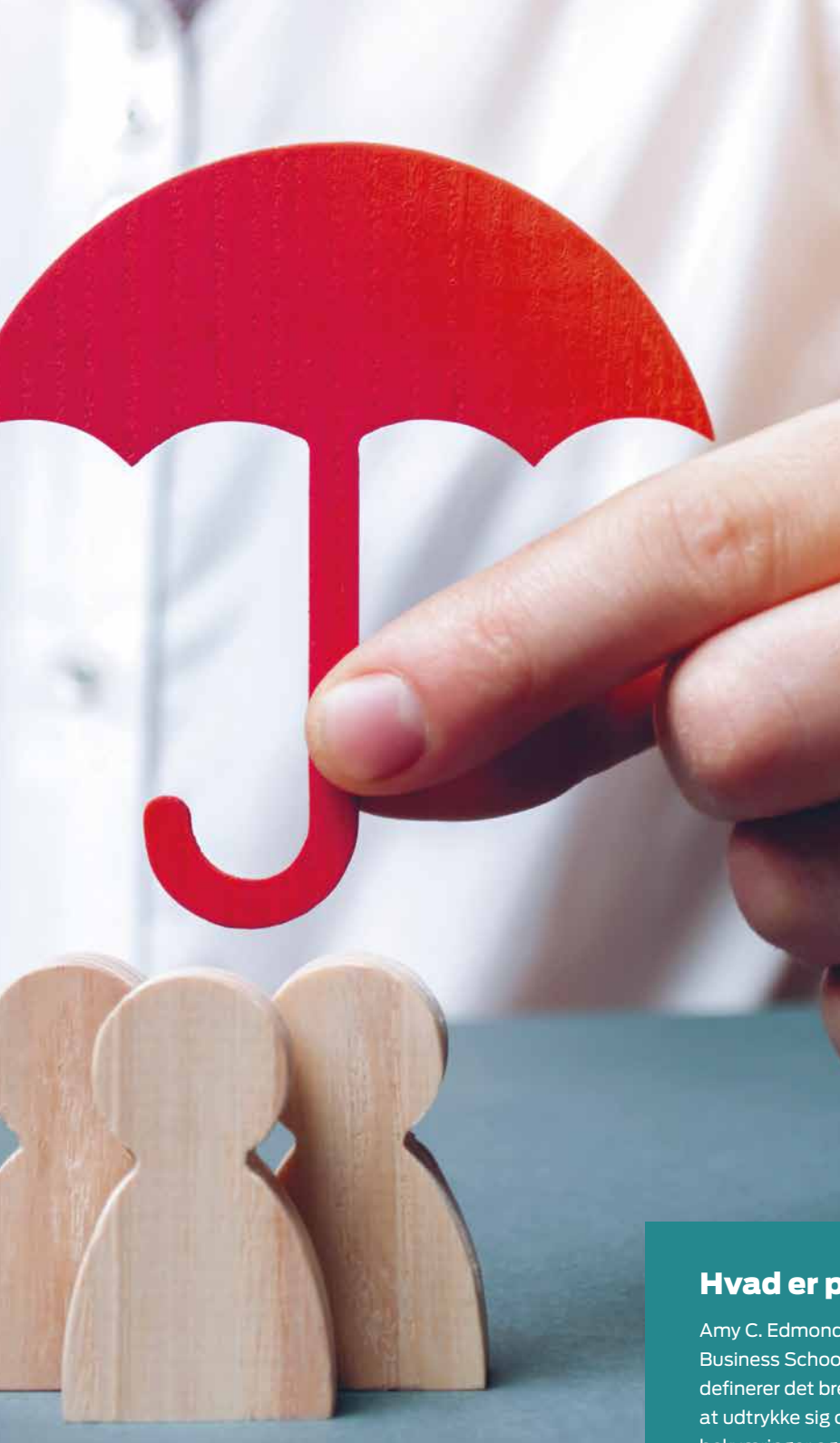
At mindske kompleksiteten er ikke altid svaret

I et tværgående samarbejde øges kompleksiteten naturligt. Forskellige fagligheder, kulturer, styringslogikker, lovgivninger og it-tekniske udfordringer kommer på bordet. Og her kan det være fristende for topledere 'at skære ind til benet' – for at sikre meningsskabelse, fremdrift



Inviter til deltagelse: Stil nysgerrige spørgsmål og vær oprigtigt interesseret, vær ydmyg, for ingen ved alt, og husk strukturer, møder og opfølgning.

Amy C. Edmondson, professor og ph.d. i psykologi



og rammesætte et samarbejde med afsæt i kerneproblematikkerne.

Mange var enige om, at en kompleksitetsreduktion, som coronakrisen krævede, ikke går i hverdagen, som den er nu. Men der var også fortællinger om, hvordan cheferne følte sig frustrerede i den reduktion af kompleksitet, de oplevede fra topledelsen i formidlingen af nye tiltag. At faglige nuancer og den almindelige driftsopgave blev udelukket i fortællingen om en ny kurs eller samarbejde, som efterlod en bekymring for, om projektet var gennemtænkt. Og samtidig en bekymring, der kan opleves som modstand mod det, der foregår, når den luftes.

Så prisen for at reducere kompleksiteten til fordel for et mere sømløst samarbejde kan være, at andre niveauer i organisationen oplever, at væsentlige opgaver negligeres. Det kan skabe oplevelsen af uretfærdighed og manglende anerkendelse af andre væsentlige elementer i driften.

Det er også topledelsens ansvar at skabe mening og forståelse, også for hvorfor det er nødvendigt at reducere kompleksiteten i det tværgående samarbejde. Men topledelsen skal samtidig være opmærksom på, hvad den øvrige organisation oplever som udfordrende. Ellers risikerer topledelsen både at skabe bekymring og at sende kompleksiteten nedad. ✓



Reager konstruktivt: Tænk over, hvordan du reagerer, når andre siger noget. Husk at anerkende og takke for bidrag.

Amy C. Edmondson, professor og ph.d. i psykologi

Hvad er psykologisk tryghed?

Amy C. Edmondson, professor og ph.d. i psykologi ved Harvard Business School, har forsket i begrebet psykologisk tryghed. Hun definerer det bredt som et klima, hvor mennesker er trygge ved at udtrykke sig og være sig selv. Et miljø, hvor man kan tale om bekymringer og fejl uden at komme i forlegenhed eller blive straffet, ignoreret eller udsat for bebrejdelser.

Amy C. Edmondson peger på tre faktorer, der fremmer psykologisk tryghed:

1. Sæt rammen: Skab en ramme for, hvordan vi ser på virkeligheden, fx ved at kalde et uheld en "utilsigtet hændelse", som vi kan lære af, og ikke en "fejl", som skaber frygt for at fejle.
2. Inviter til deltagelse: Stil nysgerrige spørgsmål og vær oprigtigt interesseret, vær ydmyg, for ingen ved alt, og husk strukturer, møder og opfølgning.
3. Reager konstruktivt: Tænk over, hvordan du reagerer, når andre siger noget. Husk at anerkende og takke for bidrag.

Kilde: *Den frygtløse organisation. Skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen og styrk læring, innovation og vækst* (Djof Forlag, 2020)

Fire roller i toplededelse på tværs

Er du kurssætter, relationskaber, stenrydder eller diplomat? Hvad er din rolle som topleder, når du leder på tværs? Det er der ikke ét svar på. Med afsæt i svar fra både toplederes og chefers opfattelser og erfaringer har udkrystalliseret sig fire overordnede roller, du som toplederen skal mestre for at lykkes i det tværgående samarbejde.

**Af Line Hvilsted, chefkonsulent, Region Midtjylland,
Maibritt Kuszon, chefkonsulent, KL/Komponent og
Jakob Sloth Petersen, chefkonsulent, Djof**

Der er skrevet og sagt rigtig meget om, hvordan ledere skal handle vertikalt i egen organisation, mens der stort set ikke findes nedskrevet viden om, hvordan du som topleder skal lede det, der går på tværs – både internt i egen organisation og med organisationer og aktører uden for matriklen.

Derfor må vi søge i den erfaringsbaserede viden fra topledere og chefer om, hvordan og hvad de gør i hverdagen. Og filtrerer vi den viden igennem en tragt, løber fire overordnede roller ud. Roller, topledere udfylder, mestrer og balancerer i arbejdet med at lede på tværs:

Kurssætteren, relationskaber, stenrydderen og diplomaten.

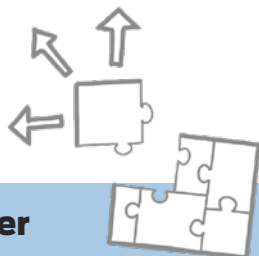
De fire roller kan være handlingsanvisende for, hvordan du som topleder kan agere – alt efter situationen og konteksten. Er I fx nye for hinanden i det tværgående samarbejde, kan du tage rollen som relationskaber på dig. Men også kurssætteren kan være relevant for at skabe fælles fokus på det mål, I søger at opnå sammen.

I løbet af en almindelig arbejdsuge indgår du som topleder både i forskellige tværgående fora og formelle strukturer såvel som i uformelle rum. Og her skifter du i høj grad mellem de forskellige roller – bevidst og ubevidst.

Lad os se nærmere på de enkelte roller, og hvilken betydning de har for det tværgående samarbejde. 📍



I interviewene på de næste sider fortæller fire topledere, hvordan de dagsordensætter, faciliterer og indgår i det tværgående samarbejde i forskellige sammenhænge. De giver så at sige 'kød og blod' til de fire roller med gode eksempler på, hvordan de ser på og selv oplever at udfylde den enkelte rolle. Deres udsagn er imidlertid på ingen måde udtømmende for den enkelte rolle og er heller ikke ensbetydende med, at de ikke indtager andre roller og bruger andre kompetencer i lige så høj grad i det tværgående samarbejde.



Kurssætter

Din rolle som kurssætter i det tværgående samarbejde er vigtig for at samle alle om det fælles formål. Når du sætter kursen, skaber du engagement og fælles fodslag til den retning eller strategiske intention, som det tværgående samarbejde skal realisere.

Kommunikation er gennemgående en vigtig ledelsesopgave og også central for at lykkes i rollen som kurssætter. Det kan eksempelvis være om, hvorfor tid og ressourcer skal prioriteres i det tværgående og længerevarende perspektiv, når driftsproblemer i jeres egen organisation synes at kræve næsten al tid.

Det kan være i form af nærmest at være prædikant, som en topleder beskriver det – at fortælle andre med stort engagement om den ønskede kurs. Det kan også være, når situationen kræver det, at du taler om de forskellige perspektiver og budskaber, der skal oversættes fra politiske dagsordener. Eller når I skal lytte til borgerens stemme.

Kommunikationen skal altså gøre det meningsfuldt at samarbejde på tværs, bl.a. ved at tale om meningen for borgerne, den faglige mening, den økonomiske, den organisatoriske afhængigt af, hvad der i situationen giver mest mening.

Kommunikation handler også om, at toplederen går forrest og er en god rollemodel i forhold til, hvordan der bliver talt om 'de andre' – dem, I samarbejder med på tværs. Respekt og anerkendelse smitter. Og det gør kritik og bagtalelse også.

En udfordring i at lede det tværgående samarbejde kan være, at det ikke giver de hurtige resultater. For at lykkes og blive ved med at lykkes i at understøtte gode tværgående forløb for borgerne er øvelsen at udholde og blive ved med at motivere i det lange, seje træk. Det kræver bl.a., at du kan holde kursen og gøre det tydeligt for alle, hvorfor det er vigtigt – også hvis stormen raser, og kursen er svær at holde.

Direktøren tager ansvar for søjlebudgettet

En topleder for bordenden, som giver beslutningsmandatet til et tværgående forum af chefer og ledere, men tager ansvaret på sig, når fx et budget overskrides, eller et mål ikke nås. Den kurssættende rolle har kommunaldirektør Lasse Jacobsen taget på sig for sammen med resten af direktionen i Viborg Kommune at sikre, at organisationen kunne arbejde sammen om nye tværgående indsatser og løsninger til gavn for borgerne.

Af journalist Tina Juul Rasmussen

Hvis man kunne lave et tværsnit af Sammenhængsmodellen i Viborg Kommune, ville man få et kig dybt ind i topledelsens maskinrum. For det er her, arbejdet med at omsætte modellens vision og målsætning til forvaltningsindsatser er foregået. Helt konkret rundt om mødeborde med en direktør for bordenden. Og med en parallel dagsorden om at skabe rammer og opbygge tillid og tryghed i både direktionen og i forholdet til de driftsansvarlige niveauer under.

I al korthed er Sammenhængsmodellen, som byrådet vedtog i 2018, en ny og forenklet styringsmodel, der reducerer kommunens målsætninger og politikker til fem temaer og 21 delmål, der skal skabe større sammenhæng for borgerne ved at arbejde på tværs af forvaltningerne.

For direktionen var det afgørende med en vedholdende fortælling om, at der var tale om en markant forandring, understreger kommunaldirektør Lasse Jacobsen.



- – Vi forsøgte at være meget tydelige og formulerede en grundfortælling, som vi stod på ølkassen med i mange sammenhænge igen og igen: "Alle medarbejdere og ledere skal have fokus på, hvordan de bedst bidrager til, at byrådets målsætninger bliver til virkelighed".

Direktionen slog også meget tydeligt fast, fortsætter Lasse Jacobsen, at mere sammenhæng for borgerne og det at realisere de 21 målsætninger ikke kan klares af en enkelt faggruppe eller af medarbejdere og ledere inden for et enkelt sektorområde. Det stiller krav til alle om at arbejde sammen på tværs og bringe nye kompetencer i spil.

Direktøren tager ansvaret i sidste ende

Det er lykkedes på flere områder. Lasse Jacobsen fremhæver to stjerneeksempler: Udvikling af en ny sømløs ungeindsats og en særlig indsats for et boligområde, der var kommet på regeringens ghettoliste.

– Det, som fungerer rigtig godt, er, at vi har udpeget en fra direktionen til at sidde for bordenden, og så inddrager vi på tværs chefer og ledere fra de involverede direktørområder i at finde løsninger og indsatser. Det, at vi som direktion giver sådan et samlet mandat til én direktør på tværs af direktørområderne,

gør jo, at vi bliver rollemodeller, fordi tilliden, anerkendelsen og accepten af, at det er sådan, vi gør, betyder, at en chef eller leder fra et andet direktørområde ikke behøver at gå tilbage og bede om lov. Det, vi beslutter sammen, er det, vi beslutter. Og vi står sammen om det. Vi har flyttet fokus fra ressourcer til måden at arbejde sammen på.

Og jo, det har taget tid at opbygge den samarbejdsform på tværs af direktørområder, bekræfter Lasse Jacobsen.

– Men netop fordi der fra begyndelsen har siddet en direktør for bordenden med et samlet mandat fra direktionen, som har udfordret rammer og den økonomiske tænkning, har det haft

betydning for cheferne. De er jo rigtig godt opdraget til at holde deres budgetter og nå deres egne mål, men de har kunnet se og høre, at nu bad vi dem om ikke bare at samarbejde, men samordne indsatsen, at nå fælles mål og sørge for, at vi havde fælles budgetter, siger han og fortsætter:

– Direktøren tog ansvaret, hvis et budget et sted kom ud med et underskud, eller et mål ikke blev opfyldt, fordi prioriteringerne havde ændret sig. Så kunne direktøren sige: "Det er mit ansvar, at du har det overtræk. Jeg kommer ikke efter dig med det". Mandatet blev altså delegeret 'sideværts', og i starten



Det, som fungerer rigtig godt, er, at vi har udpeget en fra direktionen til at sidde for bordenden, og så inddrager vi på tværs chefer og ledere fra de involverede direktørområder i at finde løsninger og indsatser.

Lasse Jacobsen, kommunal-
direktør, Viborg Kommune



Samarbejde eller samordning?

Graden af formalisering og strukturering i et tværgående samarbejde kan variere meget. I forskningslitteraturen skelnes der mellem samarbejde og samordning:

Samarbejde er meget uformelt og har kun få regler og strukturer. Det er ofte drevet af ildsjæle, der er en stor grad af autonomi i samarbejdet, og der er en lav grad af lederinvolvering.

Samordning er mere formaliseret og struktureret. Det hviler på fælles mål – det har mødestrukturer og har beslutningskraft.

var direktørerne nødt til at vise vejen. Men ambitionen er, at alle niveauer håndterer det på samme måde – også på medarbejderniveau.

Et vigtigt element i at nå hertil har været, hvad Lasse Jacobsen kalder "det mest ambitiøse leder- og ledelsesudviklingsprojekt, jeg har været med til".

– Det har vi brugt mange ressourcer og tid på for at få det ind under huden og opbygge de helt afgørende relationer på tværs af ledelsessystemet. Vi har udviklet 350 ledere og ledelsessystemet, i søjlerne og på tværs. Udviklingsforløbet for direktionen har været fuldstændig afgørende, for vi er nødt til at være afstemte og øve os konstant. Det har virkelig krævet tid og kræfter at opbygge relationer på tværs af ledelsessystemet og også at afstemme mellem direktør- og chefniveauet.

Kan nå på seks uger, hvad der ellers tager år

En del af udviklingsforløbet i kommunen har været såkaldte sammenhængslaboratorier med udviklings-sprint på seks uger (se boks).

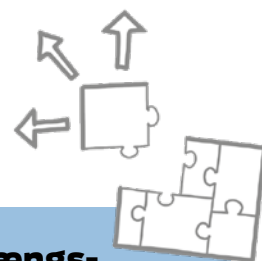
– Hvis vi bare fortsatte med at gøre, som vi plejede, ville der ikke ske så meget. Så samtidig med at vi opfordrede alle til at begynde at sætte nye samarbejder i gang på kryds og tværs, satte vi som direktion sammenhængslaboratorierne i gang, som med korte sprint skulle finde tværgående løsninger på alverdens udfordringer. Og der var så meget energi i det! Vi så fantastiske resultater på ingen tid, som vi før ville have brugt flere år på at nå – med store projekter, analyser og rapporter. Det blev en hel konkurrence for folk at være med, og sprintene kører stadigvæk, fortæller Lasse Jacobsen, som sammenfatter forudsætningen for at lykkes med den tværgående topledelse med to nøgleord:

– At vi som direktion har en fælles opfattelse af tingene. Og har stor vedholdenhed. ✓



Vi så fantastiske resultater på ingen tid, som vi før ville have brugt flere år på at nå – med store projekter, analyser og rapporter. Det blev en hel konkurrence for folk at være med, og sprintene kører stadigvæk.

Lasse Jacobsen, kommunaldirektør,
Viborg Kommune



Sammenhængs- laboratorier i Viborg Kommune

SamLab er en metode, som stammer fra it-verdenens agile og iterative måde at arbejde på i korte sprint. Teamet, som skal løse den enkelte opgave, skal rumme alle relevante fagligheder og ledelsesniveauer for at have adgang til alle nødvendige ressourcer, der skal til for at udvikle prototyper på problemstillingen og få dem afprøvet, inkl. topledelsen for at sikre opbakning.

Den opgave, teamet arbejder med, får kraft i et seks ugers 'sprint', hvor medlemmerne mødes en gang om ugen i seks uger og arbejder med en problemstilling. Et kriterium i Viborg Kommune er desuden, at problemstillingerne i SamLab skal have et højt innovationspotentiale, være tværgående og ikke være blevet løst i den daglige drift på grund af deres komplekse natur.



Læs mere om Viborg Kommunes SamLab her: offentligledelse.dk/fra-snegl-til-gepard-agile-arbejds-metoder-skaber-nye-loesninger-paa-rekordtid



Relationsskaber

Rollen som relationsskaber handler, som navnet angiver, om at skabe, styrke og vedligeholde relationer i det tværgående samarbejde. Når relationerne er velfungerende, er det nemmere at finde fælles løsninger og kunne indgå kompromiser, hvis de tværgående udfordringer viser sig at være store. Det er også nemmere at gribe telefonen og måske tage tingene i opløbet, når I kender hinanden godt – i stedet for at skulle vente på næste møde, så problemerne når at vokse sig større.

Toplederens rolle som relationsskaber er særlig vigtig, når det tværgående samarbejde skal sættes i gang, nye veje skal anlægges, og I skal blive enige om retningen. Der er også behov for dig som relationsskaber, når der er knas i samarbejdet, og det skal tilbage på sporet.

Gode relationer bliver skabt og styrket både i det formelle samarbejde og i mere uformelle samtaler. Når alle sidder om det runde bord og skal finde fælles tværgående løsninger, skal du som relationsskaber facilitere et rum med tillid og psykologisk tryghed. Det betyder bl.a., at alle gør sig umage med at lade egne interesser og dagsordener træde i baggrunden og har en oprigtig interesse i at forstå hinandens situation. Det handler også om mod til at sænke paraderne og at turde sige det svære eller det, de ikke forstår.

I det typiske netværk på tværs i topledelse er der også jobskifte og udskiftning. Derfor er det vigtigt at holde fokus på de gode relationer, men samtidig sikre, at det gode samarbejde ikke kun hviler på relationen til en enkelt person. Det bliver for sårbart.



”Vi investerer alle mere, end vi er forpligtet til”

Han samarbejder på tværs af fire hospitaler i regionen og tre kommuner samt med de praktiserende læger. Da de formelle strukturer ofte ikke slår til, bruger hospitalsdirektør Thomas Balle Kristensen fra Hospitalsenhed Midt dialogen og de gode samarbejdsrelationer til at binde trådene sammen på tværs og give plads til nye tværsektorielle løsninger.

Af journalist Tina Juul Rasmussen

Bag navnet *Hospitalsenhed Midt* gemmer sig fire sygehuse i henholdsvis Viborg, Silkeborg, Hammel og Skive. Og i spidsen for dem står hospitalsdirektør Thomas Balle Kristensen i team med en

lægefaglig og en sygeplejefaglig direktør. Ud over at lede på tværs af de fire matrikler i hospitalsorganisationen samarbejder han og hans topledere også tæt med de praktiserende lægers organisation (PLO) i en →

Thomas Balle
Kristensen
Hospitalsenhed
midt

→ klyngestyregruppe. Og med de tre kommuner, hvor hospitalerne har hjemsted.

Thomas Balle Kristensens tilgang til de ofte komplicerede økonomiske og strukturelle konstruktioner er forholdsvis lineær og ligetil.

– Mit bidrag er med et strategisk perspektiv at skabe relationer på tværs af sektorerne. Her er forholdsvis begrænsede strukturer for samarbejdet. Og det er sidestillede, ligeværdige organisationer, der samarbejder. Derfor må vi selv skabe samarbejdet – baseret på parallelitet og ligeværdighed – mellem de forskellige dele af det offentlige sundhedsvæsen, siger han og drager en parallel til sin egen hospitalsorganisation:

– Inden for egne mure er det anderledes, fordi samarbejdet mellem fx afdelinger er indlejret i en fælles ledelsesorganisation med reference til hospitalsledelsen og dermed et fælles hierarki.



Men alle de forbindelser skal skabes – ved fælles mål og velvilje. Det kræver, at jeg og de enkelte sundhedsdirektører i kommunerne arbejder sammen om at skabe fælles strategiske billeder og fælles målforståelse. På den måde etablerer vi en samarbejdsmodel, hvor alle bidrager med mere, end de reelt er forpligtet til.

Thomas Balle Kristensen, direktør, Hospitalsenhed Midt

Relationer er uafhængige af strukturer

De økonomiske incitamentsstrukturer og den lille adgang til datadeling på tværs af region, kommuner og praktiserende læger skubber heller ikke det tværsektorielle samarbejde naturligt fremad. Her er Thomas Balle Kristensens tilgang derfor også at bygge og bruge relationer. Hans erfaring er, at det over tid får parterne til at byde ind på løsninger, selv om det ikke altid giver alle parter lige store fordele.

– Nogle investeringer er til gavn for helheden, selv om de ikke giver lige store gevinster hos alle samarbejdspartnere. Fx arbejder vi med at tilbyde hospitalsbehandling i hjemmet hos borgerne i Viborg Kommune. Det kan vi, fordi kommunen lader kommunale akutsygeplejersker og andre medarbej-

dere tilse en patient og fx vurdere, om der er behov for indlæggelse – i tæt samarbejde med bl.a. læger på hospitalet. Det byder kommunen ind med, fordi vi har et fælles billede af, at det er et strategisk rigtigt initiativ, fordi især borgerne – men også kommunen og hospitalet – har fordele af at undgå en indlæggelse. Også selv om kommunen skal sætte nogle ressourcer ind, som nogle gange – og andre gange ikke – kommer 1:1 igen andre steder i forløbet. Hospitalet har ansvaret, planlægger forløbet og stiller faglig ekspertise til rådighed, fortæller Thomas Balle Kristensen og fortsætter:

– Men alle de forbindelser skal skabes – ved fælles mål og velvilje. Det kræver, at jeg og de enkelte sundhedsdirektører i kommunerne arbejder sammen om at skabe fælles strategiske billeder og fælles målforståelse. På den måde etablerer vi en samarbejdsmodel, hvor alle bidrager med mere, end de reelt er forpligtet til. Vi investerer i noget tillid og bygger et samarbejde op, som ligger ud over de formelle strukturer.

Og her har Thomas Balle Kristensen en klar strategi.

– Dels er jeg meget aktiv i det direkte samarbejde. Og dels er jeg optaget af, at vi skal forstå hinandens perspektiver. Så hvis jeg undrer mig over noget eller kan se, her er behov for at skabe fælles forståelse for noget, så griber jeg telefonen og ringer til kollegerne. På den måde har vi ofte uformel kontakt.

Ledere skal kunne analysere og kommunikere

Når Thomas Balle Kristensen ser på fremtidens sundhedsvæsen og det tværgående organisatoriske samarbejde, er han slet ikke i tvivl om den udfordring, vi står over for.

– Det er jo noget historisk og ikke en naturlov, at vi i Danmark har opdelt sundhedsvæsnets net i tre – almen praksis, kommuner og regioner. Og jeg mener, at det er en af vores allervigtigste strategiske opgaver at få det til at hænge endnu bedre sammen, end det allerede gør.

Her anerkender han – til en vis grad – topledelsens rolle i at få det til at lykkes.

– Strukturer har betydning. Men struktur gør det ikke alene. Og det har betydning for, om en organisation fungerer, at ledelsen evner at analysere og forstå situationen, vælge vejen frem og kommunikere med hinanden og andre om det. Det er præcis der, vi som topledere kan gøre en forskel – ved at skabe sammenhæng i organisationerne og på tværs af sektorskel. 🍎





Stenrydder

Rollen som stenrydder handler overordnet set om at arbejde med at fjerne barrierer – små og store sten på vejen – for at få det tværgående samarbejde til at køre så gnidningsløst som muligt.

Rollen som stenrydder handler også om, at du har bolden

i forhold til at få tingene til at ske. Det kan være at skulle sikre økonomiske rammer og hjælpe med at prioritere ressourcer både på kort og længere sigt. På kort sigt kan det være at hjælpe tværgående projekter på vej og på længere sigt at være behjælpelig med at finde økonomi til at gå fra

projekt til drift, hvis projektet er værdiskabende ud fra flere perspektiver som eksempelvis set fra borgeren, økonomi, faglig kvalitet osv.

Det er nemmere for stenrydderen at tage sig af regler og aftaler i egen organisation, der begrænser, mens det kan

være en udfordring med større organisatoriske benspænd i det tværgående samarbejde. Selv om det ikke er inden for dit beslutningsrum som topleder, er det stadig din rolle at sætte spot på og udfordre barrierer som organisatoriske strukturer, økonomiske incitamenter, it-systemer, data osv.

”Man kan ikke altid gå hjem med det største stykke lagkage”

Som direktør har Gitte Østergaard siddet for bordenden på et solidt mandat fra kollegerne i direktionen, siden dagsordenen om strategisk tværgående sundhed i Odense Kommune blev vedtaget i 2016. Sammen med chefer fra andre direktørområder har hun skabt et fælles billede af opgaven og målsætningerne i en forståelse af, hvad der måske tabes på gyngerne, kan vindes på karrusellerne ved at fastholde det overordnede perspektiv: sundhed på tværs.

Af journalist Tina Juul Rasmussen

Det er flere år siden, at Odense Kommune for alvor tog den tværgående dagsorden på sig. Det betød fra begyndelsen, at sundhed blev integreret som en del af hver enkelt forvaltnings portefølje med et fælles rehabiliterende sigte i fokus. Her fik Gitte Østergaard som administrerende direktør i Ældre- og Handicapforvaltningen til opgave at drive, rådgive og koordinere det tværgående sundhedsperspektiv på tværs af fem forvaltninger.

Hylder dialog og transparens i ledelse

– Min ledelsesopgave har været at få chefgruppen til at spille ind på den tværgående sundhedsop-

gave, så alle sundhedsemner blev anskuet i de forskellige forvaltningsperspektiver. Vi begyndte i 2016, og jeg tror ikke, vi har haft så stor succes med det tværgående som i dette tilfælde. Vi er lykkedes monstergodt med opgaven, konstaterer hun og tilføjer ydmygt, at hun ikke mener, det egentlig har så meget med hendes person at gøre. – For mig at se handler det om at definere en tilstrækkelig stor ledelsestillid til, at alle kan spille sammen på den politiske arena. Min andel er, at jeg fra mit ståsted og i min ledelse af opgaven hylder transparens og en dialogbaseret tilgang.

Bærende i den oprindelige konstruktion var, at direktøren for hver enkelt forvaltning stadig





→ havde sin del af ansvaret for sundhed, mens Gitte Østergaard sad i førersædet for opgaven. Og hendes opgave var i høj grad at etablere et mindset, hvor alle tænkte i både gynger og karruseller.

– Man kan ikke gå ind i sådan et samarbejde og tro, at man altid går hjem med det største stykke lagkage. Man må tro på, at vi alle vinder ved at lægge noget ind på bordet. Og tro på, at sådan tænker de andre også. Ellers bliver det et destruktivt nulsums-spil. Man skal have mod til at gå ind i samarbejdet på de betingelser, fordi cheferne måles typisk på resultater i deres egen søjle. I stedet skulle de – måske for eget budget – løse nabosøjlels problemer i helhedens interesse, siger hun og tilføjer:

– Det gode har været, at opgaven var afgrænset og samtidig fordelt ud. Ingen havde en enkeltstående

interesse i at hive den hjem til sig selv. Og fx kom alle politiske dagsordener i sundhedsudvalget også op i direktørgruppen, så selv om jeg handlede på vegne af gruppen, vidste de, hvad der var i spil. Viljen til at løse opgaven kommer før den strukturelle ramme.

Tværgående samarbejde kræver også handlekraft

Siden den tværgående sundhedsstruktur så dagens lys i Odense Kommune, har virkeligheden forandret sig. Stadig flere sundhedsopgaver går fra region til den nære sundhed i kommunerne, de nye sundhedsklynger er ved at blive etableret, demografien med flere ældre er en realitet sammen med en stor grad af mistrivsel blandt unge. Det kalder igen-igen på nye strategier.

Derfor har Odense Kommune etableret et nyt politisk sundhedsudvalg og en ny sundhedsforvaltning, som har fået til opgave at nytænke den kommunale sundhedsopgave. Gitte Østergaard står derfor ikke længere i spidsen for den tværgående sundhedsdagsorden.

Det ændrer dog ikke på, at hun i de første tre års arbejde med at skabe en tværgående forståelse i sundhed og en vilje til først og fremmest at løse opgaven har haft brug for handlekraft – stenrydderens dna. Selv formulerer hun det mere stilfærdigt:

– Det er meget vigtigt at være bevidst og have viden og indsigt om sit eget område for at kunne se og agere i det samlede fælles sundhedsområde – ligesom det kræver evnen til at lytte og forstå, før man handler, siger hun og uddyber:

– Jeg kan ikke kommunikere noget og har heller ikke lyst til at tegne billedet, før jeg er blevet beriget med andres perspektiv. Det kræver, at jeg lytter først. Men jeg vil også gerne i dialog for at skabe den fælles forståelse, som gør alting nemmere. Også fordi vi som direktører er en del af noget større, og vores ledelse skal skabe en bevægelse fremad mod forandringen – fra A til B. Det kræver en stor opmærksomhed på de forskellige perspektiver, før jeg begynder at flytte sten på vejen mod målet.

Indhegningerne skal væk

Samtidig er den strategiske tænkning en del af stenrydningen, mener Gitte Østergaard.

– Hvis økonomien på et område er presset, kan man godt forfalde til blot at kigge i egen forvaltning, fordi man ikke kan se helheden. Her er det vigtigt, at jeg som direktør kigger op og tænker strategisk. For jeg kan ikke løse tingene alene. Det handler om at bygge broer frem for at grave grøfter. Så indhegningen skal ned, og fokus flyttes hen på det, der er fælles for kommunen som helhed. Her synes jeg, at vi har været godt hjulpet af den politiske vilje til at løse noget på tværs sammen med sundhedsaftalen på tværs af region og kommuner. ✓



Det er meget vigtigt at være bevidst og have viden og indsigt om sit eget område for at kunne se og agere i det samlede fælles sundhedsområde.

Gitte Østergaard, direktør, Odense Kommune

Tværgående sundhed i Odense

Efter kommunalvalget i 2021 besluttede man at etablere en egentlig sundhedsforvaltning i Odense Kommune for at sikre endnu større fokus på den kommunale sundhedsopgave og på sundhedsområdet generelt. Kernefortællingen for sundhedsforvaltningen er, at:

- SAMMEN med borgerne skaber vi den bedste mulighed for at mestre et sundt og aktivt liv.
- MÅLET er at skabe mere sundhed – og lighed i sundhed.
- MIDLET er de rette rammer og tilbud, der understøtter borgerne forskellige valg og opfattelse af et sundt og aktivt liv.

Det foregår i et samarbejde om 'sundhed på tværs' med civilsamfundet samt interne og eksterne samarbejdspartnere.

Kilde: Odense Kommune





Diplomat

Det tværgående landskab er fuld af gråzoner og balancegange, som du skal kunne navigere i. Derfor må du også tage rollen som diplomat på dig for at binde samarbejdet sammen og få enderne til at mødes.

Roller som diplomat er bl.a. vigtig i samspillet med politikerne. Det handler om at kunne betjene, sikre et godt samarbejde og god opgaveløsning mellem det politiske

og administrative niveau. Det kan imidlertid også være at påvirke, rådgive og fungere som sparringspartner ved at have et helhedsblik for både det politiske og organisatoriske niveau og den konkrete opgaveløsning tættest på borgeren. På den måde kan rollen som diplomat indebære at oversætte mellem organisatoriske niveauer og på tværs. Det er også vigtigt at holde sig orienteret om kommende politiske udspil og aftaler.

Når bordet er rundt, og dagsordenen er fællesskab

Et samarbejde om et fællesfinansieret botilbud på tværs af 29 kommuner kræver ikke blot vedholdenhed og tålmodighed. Det fordrer også et erfarent blik at kunne aflæse timingen i det politiske landskab og strategisk diplomatisk sans at sikre fælles fodslag på tværs af egenkommunale interesser og dagsordener til fordel for et fælles bedste. Det lykkedes for social- og sundhedsdirektør Henrik Abildtrup fra Rødovre Kommune, som stod i spidsen for initiativet.

Af journalist Tina Juul Rasmussen

Hvilken galimatias kan dog få en kommunal topleder til at kaste sig ud i at få 29 kommuner til at samarbejde om det første fællesfinansierede botilbud efter Strukturreformen til borgere med autismespektrumforstyrrelse?

For Henrik Abildtrup, social- og sundhedsdirektør i Rødovre Kommune, var det en udtalt træthed af diskussioner om takster og aftaler frem for kvalitet i tilbuddene, som søsatte tanken og styrede ham igennem samarbejdet som formand for et lovfastsat rammeaftale-samarbejde under KKR.

– Der har i mange år været et skarpt øje på økonomien på socialområdet, som har medført et fokus på takster og takstreduktioner. Det gav de ønskede besparelser isoleret set, men så kom der bare tillægstakster og andre tilstødende udgifter til, og det har affødt mange diskussioner internt i kommunerne – og en udtalt kritik fra borgerne af kommunerne for økonomitænkning i sagsbehandlingen.

– Derfor har vi sammen med vores politikere i min formandsperiode i embedsmandsudvalget i KKR Hovedstaden søgt at sætte kvalitet i tilbuddene frem for økonomi på dagsordenen i et forsøg på at komme væk fra takstregimet. Samtidig var der en del kommuner, som var udfordret i at finde tilbudspladser til deres borgere. Så der var på flere måder momentum for nye tanker.

Diplomaten solgte modellen til politikerne

Den gode timing og det strategiske blik på det politiske landskab betød, at det i sidste ende lykkedes Henrik Abildtrup og hans KKR-kolleger at få 29 kommuners byråd til at stemme ja til at indgå i det tværkommunale samarbejde om flere botilbudspladser.

– Det var samtidig kobling til en national dagsorden med kritik fra flere sider af kommunernes evner til at løfte denne del af socialområdet – og om ikke der under kommunal drift var sket en afspecialisering. Det gav os jo yderligere en fælles interesse i at finde de gode løsninger. Øvelsen var at tegne et udfordringsbillede op, alle 29 kunne genkende og bekende sig til, siger Henrik Abildtrup.

Udfordringsbilledet var ikke kun, at puslespillet om tilbudspladser ikke gik rigtigt op, og at der manglede relevante specialiserede tilbud. Det var også, at incitamentsstrukturen på området er takstfinansiering og dermed ikke overflødig kapacitet. Dertil kommer kommunale anlægsrammer og -lofter, som sætter begrænsninger på at bygge nye pladser. Med andre ord: adskillige strukturelle benspænd, forklarer Henrik Abildtrup.

– Derfor er spørgsmålet jo, hvem som tør tage hele risikoen med at bygge og drifte et tilbud – hvem rækker lige hånden op? Det har vist sig ikke at være mange kommuner. Derfor skulle vi finde en balancegang mellem at skabe sikkerhed for dem, som turde, og samtidig sikre konkurrencedygtig drift i forhold til købere af pladserne. Og derfor endte det med en model, som tilgodeser både udbydere og købere ved at udvide kapaciteten på et eksisterende tilbud. Det er mindre risikabelt for os som kommune end at skabe noget helt nyt, forklarer Henrik Abildtrup.

Skulle sikre en fælles dagsorden

Gennem samarbejdet i KKR Hovedstaden kender Henrik Abildtrup sine direktørkolleger godt, og det letter samarbejdet. Men opgaven som strategisk politisk





Ny tværkommunal økonomimodel på det specialiserede socialområde

KKR Hovedstadens embedsmandsudvalg for det specialiserede socialområde og specialundersøgning fungerer som styregruppe i koordineringen af det specialiserede socialområde på tværs af regionens 29 kommuner. I udvalget er 7 kommuner og Region Hovedstaden repræsenteret, bl.a. Rødovre Kommune ved Henrik Abildtrup. I 2020 besluttede udvalget at

udvikle en ny økonomimodel, som skulle forpligte kommunerne til at udvikle en relevant vifte af tilbud på området. Baggrunden var, at der manglede økonomiske incitamenter for kommunerne til at udvikle nye tilbud og pladser, bl.a. på grund af anlægsloftet, og fordi den enkelte kommune ikke kan fylde et helt botilbud op alene. Det lykkedes med afsæt i aftalen at etablere

et tilbud til mennesker med autismespektrumforstyrrelse og andre adfærdsudfordringer på tværs af alle 29 kommuner i regionen.

www.rammeaftale-h.dk/da/om-sekretariatet

<https://gribskov.dk/Media/2/9/KKR%20rammeaftale%20speci-socialomr.%202021-22.pdf>

→ håndværker og diplomat var alligevel påkrævet i processen med tålmodigt at arbejde for at skabe enighed på tværs af de 29 kommunegrænser og byråd.

– Hvis du vil skabe engagement, må du minde om og appellere til, at vi er her for at skabe værdi for de mennesker, vi arbejder for. Det har været en proces, som har foldet sig ud over tid – både at få kommunaldirektører og borgmestre involveret. Men der er sket en bevægelse – fra tidligere et mere snævert fokus på takster til i højere grad at gå med en kvalitetsdagsorden.

I den proces har Henrik Abildtrup skullet fornemme: ”Tror vi på det her?”

– Når 29 borgmestre skal med på vognen, og alle har vetoret, kræver det tillid og en tro på, at hvis vi skal lykkes, skal vi lykkes i fællesskab. Det kræver, at alle er villige til at gøre noget for fællesskabet.

Men det kræver også, pointerer Henrik Abildtrup, at man kan stille sig frem med fagligt velfunderede og dataunderstøttede budskaber, især over for politikerne, så økonomi og opgave bliver rammesat.

– Og selv om det hurtigt kan blive meget teknisk med tværkommunale samarbejdsdagsordener, anlægsrammer, takstfinansiering osv., skal vi formå at holde fast i et grundlæggende borgerperspektiv – ikke se indsatsen 'indefra-ud', men 'udefra-ind' og i et tværgående perspektiv. Problemet er imidlertid, at



Hvis du vil skabe engagement, må du minde om og appellere til, at vi er her for at skabe værdi for de mennesker, vi arbejder for. Det har været en proces, som har foldet sig ud over tid – både at få kommunaldirektører og borgmestre involveret.

Henrik Abildtrup, direktør, Rødovre Kommune

vi som topledere måles på resultater i egen organisation og ikke på resultater i samarbejdet med andre.

Og det er, erkender Henrik Abildtrup, et dilemma.

– Når man kaster sig ud i et samarbejde i KRR, er det for at hjælpe fællesskabet på vej. Det tager tid, så der ligger en bevidst prioritering i det. Og det er ikke nødvendigvis noget, som 1:1 kommer Rødovre Kommune til gode her og nu, at jeg gør det. Men det vil det gøre på længere sigt, især hvis vi i kommunerne skiftes til at byde ind. Men det er klart, at jeg er nødt til at have min borgmesters opbakning til det. Og det har jeg heldigvis.

Når bordet er rundt, kan alt ske

Det kræver også, reflekterer Henrik Abildtrup, at han som topleder er bevidst om, at han sætter sig ved et rundt bord i det tværkommunale samarbejde. Her kan han ikke bringe ting til beslutning på samme måde som hjemme i Rødovre, hvor han sidder for bordenden.

– Men jeg synes, vi har erfaret og bevist, at vi godt kan arbejde med en risikovillighed og rykke på en faglig dagsorden i fællesskab, uden at det bliver tandløst. Det kan man kalde diplomatisk sans. Eller strategisk. Men uanset hvad, så lykkedes vi, og den model, vi blev enige om, kan udvikles og bruges fremover på andre sociale områder. ✓



Læs mere om samarbejdet mellem topleder og det politiske niveau i publikationen fra Væksthus for Ledelse *Den politiske tango*: www.lederweb.dk/media/1479/vh-denpolitisketango-web-190912.pdf

Redskab til refleksion og samtaler i ledergruppen

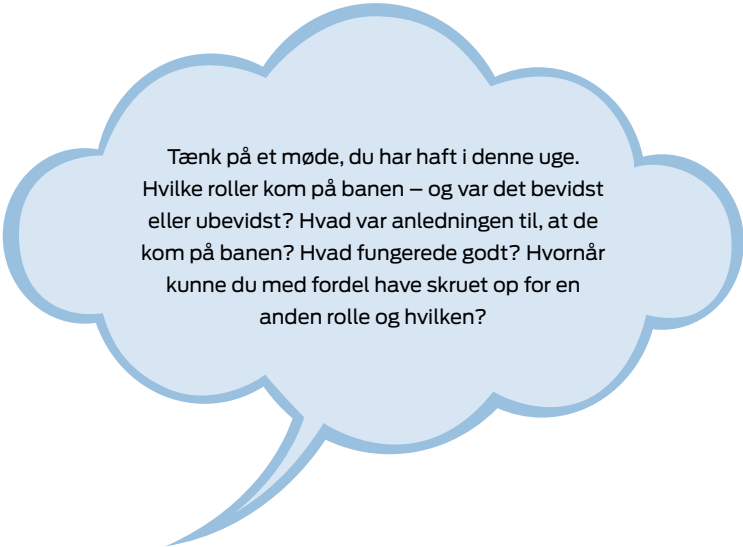
Ledelsesopgaven med at lede på tværs er mangfoldig og til tider kompleks. Vejen igennem de mange krav og forventninger er ikke altid lineær, og der er mange bud på, hvad din rolle som topleder består af. Derfor kan det være en hjælp at få greb om kernen af, hvad der er det vigtigste. Det kan dette redskab hjælpe dig med.

Af Line Hvilsted, chefkonsulent, Region Midtjylland,
Maibritt Kuszon, chefkonsulent, KL/Komponent og
Jakob Sloth Petersen, chefkonsulent, Djof

Med afsæt i toplederes og chefers svar på, hvad der i deres øjne kendetegner toplederens rolle i at lede på tværs, tegnede sig fire overordnede roller: kurssætter, relationsskaber, stenrydder og diplomat. De er beskrevet på de foregående sider.

Disse fire roller kan fungere som et ledelsesmæssigt landkort for ledelse på tværs, du som topleder kan bruge både som et *refleksionsredskab*, du kan navigere efter i forhold til en tværgående ledelsessituation, og som et *samtaleredskab*, du kan bringe i spil i ledelsesgruppen, fx for at sætte ledelse på tværs på dagsordenen.

Som topleder har du en vigtig opgave i at sætte den tværgående ledelsesopgave på dagsordenen for dem, du leder. I den sammenhæng kan dette rolledskab også fungere som et samtaleredskab, når I er samlet i ledergruppen. Det kan bruges til at sætte



Tænk på et møde, du har haft i denne uge. Hvilke roller kom på banen – og var det bevidst eller ubevidst? Hvad var anledningen til, at de kom på banen? Hvad fungerede godt? Hvornår kunne du med fordel have skruet op for en anden rolle og hvilken?

fokus på den opgave og de roller, som lederne har i at skabe gode rammer for det tværgående samarbejde i organisationen og for medarbejdernes muligheder for at samarbejde på tværs. →

REFLEKSIONSREDSKAB

De fire roller, vi har beskrevet i magasinet, kan fungere som et redskab, du kan sætte din ledelsespraksis i relation til, så du mere bevidst kan vælge, hvornår du skal skifte mellem de fire roller alt efter, hvad situationen kræver af dig som topleder.

Måske sidder de fire roller på rygraden, og du mestrer dem på naturlig vis. Men som mange andre ledelsesredskaber kan det være brugbart at sætte ord på

og få sprog for det, der ligger lagret på rygraden. Noget skal måske støves af, genfindes og anvendes på en ny og mere bevidst måde.

Det er en væsentlig pointe, at du som topleder i en typisk uge deltager i forskellige tværgående fora og situationer, hvor du har behov for at veksle mellem de forskellige roller. Det kan endda foregå på samme møde, hvor du skruer op for en af rollerne i en del af mødet, hvorefter den

ikke fylder så meget, fordi der er brug for at skruer mere op for en anden rolle.

Reflekter over dig selv i de fire roller:
– Hvilken af rollerne har du lettest ved at tage?
– Hvilken af rollerne har du sværere ved?

Der er flere spørgsmål til selvrefleksion til hver rolle på næste side.

SAMTALE-REDSKAB

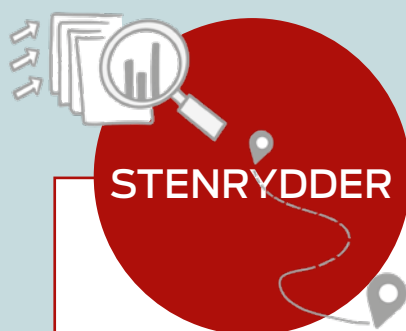
Procesforslag:

- Start med at læse beskrivelserne af de fire roller.
- Engager dig i en samtale med udgangspunkt i spørgsmålene til hver rolle. Det kan være, at I skal starte med at tale sammen to og to og derefter sammen.
- Rund evt. af med, hvad samtalen har givet jer hver især af opmærksomheder, og hvordan det har været at have samtalen som gruppe.

→ Det kan også være, at I har et møde om en konkret tværgående problemstilling med forskellige interesser på spil. Ud over at snakke om det konkrete indhold i problemstillingen kan det være gavnligt også at snakke om, hvordan I som ledergruppe skal være i problemstillingen sammen (den fælles tværgående ledelsesopgave). Der kan en samtale med udgangspunkt i rollerne være en hjælp til fælles refleksion. Det kan også være med til at skabe psykologisk tryghed, hvor I kan tale om det svære, og at I hver især kan have forskellige forudsætninger og opgaver i forhold til problemstillingen. I kan tale ud fra spørgsmål som:

- Hvornår er det vigtigt at være relationsskaber?
- I hvilke situationer er der behov for diplomaten?
- Hvornår må kurssætteren på banen og hvordan?
- Hvad kan gøre, at der bliver brug for stenrydderen?

ROLLEREDSKAB



STENRYDDER

- Hvornår er du stenrydder?
- Hvilke gode erfaringer har du som stenrydder?
- Hvad (eller hvem) hjælper dig på vej som stenrydder?
- Hvad har du sværest ved som stenrydder?
- Hvad kan spænde ben for dig som stenrydder?
- Hvornår skruer du op for stenrydderen?
- Hvornår skruer du ned for stenrydderen?



KURSSÆTTER

- Hvornår er du kurssætter?
- Hvilke gode erfaringer har du som kurssætter?
- Hvad (eller hvem) hjælper dig på vej som kurssætter?
- Hvad har du sværest ved som kurssætter?
- Hvad kan spænde ben for dig som kurssætter?
- Hvornår skruer du op for kurssætteren?
- Hvornår skruer du ned for kurssætteren?



RELATIONSSKABER

- Hvornår er du relationsskaber?
- Hvilke gode erfaringer har du som relationsskaber?
- Hvad (eller hvem) hjælper dig på vej som relationsskaber?
- Hvad har du sværest ved som relationsskaber?
- Hvad kan spænde ben for dig som relationsskaber?
- Hvornår skruer du op for relationsskaber?
- Hvornår skruer du ned for relationsskaber?



DIPLOMAT

- Hvornår er du diplomat?
- Hvilke gode erfaringer har du som diplomat?
- Hvad (eller hvem) hjælper dig på vej som diplomat?
- Hvad har du sværest ved som diplomat?
- Hvad kan spænde ben for dig som diplomat?
- Hvornår skruer du op for diplomaten?
- Hvornår skruer du ned for diplomaten?

Læs mere om samarbejde på tværs

Væksthus for Ledelse har udgivet en lang række publikationer, som handler om det tværgående samarbejde i kommuner og regioner samt om topledernes og chefers rolle i organisationen:



Organisatorisk balance

Alle kommuner og regioner har masser af udviklingsprojekter i gang. Men kan mange forandringer på samme tid blive for meget af det gode? Publikationen handler om, hvordan topledelsen finder og holder balancen i sin organisation.

[Læs/download her:](#)

www.lederweb.dk/udgivelser/organisatoriskbalance/



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.

[Læs/download her:](#)

www.lederweb.dk/udgivelser/relationelkoordinering/

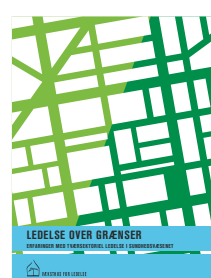


Stærkt samarbejde i chefgruppen

Når samarbejdet mellem cheferne fungerer godt, smitter det af på hele organisationen. Men hvad skal der til, for at samarbejdet i chefgruppen kører på skinner? Det har Væksthus for Ledelse undersøgt sammen med en række chefer og direktører i kommuner og regioner.

[Læs/download her:](#)

www.lederweb.dk/udgivelser/chefsamarbejde/



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.

[Læs/download her:](#)

www.lederweb.dk/udgivelser/graenser/



Podcast: Ledelse på tværs

Hvordan udøver man ledelse på tværs af organisationer og fagligheder? Lyt med, når kommunaldirektør og tidligere ledelsesambassadør Jette Runchel sammen med en oversygeplejerske og sektionsleder drøfter deres erfaringer med at lede på tværs fra et fælles forskningsprojekt.

[Hør her:](#) www.lederweb.dk/udgivelser/podcast-ledelse-paa-tvaers/



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. Magasinet belyser, hvordan chefers ledelsesadfærd er med til

at skabe bedre sammenhæng i de offentlige velfærdsindsatser.

[Læs/download her:](#)

www.lederweb.dk/udgivelser/godledelsepaatvaers/

Artikelsamling: Samarbejde på tværs ændrer lederrollen

Stærkere tværgående samarbejde er nødvendigt for at skabe værdi for borgere og patienter. Mange har benyttet relationel koordinering som

afsæt til et godt samarbejde om en fælles opgave. På forskellige måder – for teorien anviser ikke én vej til bedre tværgående samarbejde.

[Læs/download her:](#)

www.lederweb.dk/udgivelser/relationelledelseartikler/

Topledelse på tværs

– hvordan når vi i mål?

En stædig dagsorden i den offentlige velfærdsdebat er det tværgående samarbejde – noget, alle er enige om, er mere end nødvendigt. Men som alle også kan se er svært at nå i mål med. Det gælder det tværgående samarbejde på tværs af både sektorer, forvaltninger, fagområder og ledelsesniveauer.

Det interessante er at finde ud af, hvordan vi kommer det sidste stykke vej for at nå i mål med det tværgående samarbejde – og også at se på, hvilken betydning og rolle topledere spiller for succes.

Fordi vi erfaringsmæssigt ved, at den insisterende dagsorden om at agere på tværs til gavn for borgerne skal være forankret i topledelsen for at have en gang på jorden. Ligesom topledelsen har mandat og handlerum til at skabe de bedste forudsætninger både horisontalt og vertikalt for det tværgående samarbejde.

I dette magasin ser vi nærmere på, hvordan toplederne kan sætte den nødvendige retning, træde ind i de nødvendige roller og skabe de nødvendige relationer og resultater i en virkelighed, som – uden at ville det – kan spænde ben.



VÆKSTHUS
FOR
LEDELSE