

Det tværgående lederskab:

Cheferne er rollemodeller og skal definere, oversætte, tilpasse og koordinere

Mange af opgaverne i det tværgående lederskab trækker på færdigheder, metoder, forståelser og tilgange, som cheferne bruger i deres daglige ledelsesarbejde. Men de skal defineres, oversættes og tilpasses de tværgående indsatser.

Tværgående ledelse, det grænsekrydsende lederskab, ledelse på tværs – kært barn, mange navne – er kommet for at blive.

Løsninger på borgernes udfordringer er i stigende omfang at finde i et samarbejde på tværs af klassiske skel og grænser. Det bliver også mere tydeligt, at lederskabet ikke blot er rettet indad mod de sektorer, centre og enheder, som deltager. At inddrage borgerne og civilsamfundet i al sin bredde er også en del af løsningerne. Så kompleksiteten i ledelse er stor, og det er udfordrende i praksis.

Det særlige ved tværgående lederskab er ...

Men hvordan løfter og løser cheferne så disse udfordringer sammen med ledere og medarbejdere? Og hvor i ligningen kommer borgerne ind?



Cheferne er rollemodeller, og deres mod og lederskab understøtter andres forsøg på at gøre noget anderledes, som bryder klassiske grænser og tager en chance.

Forskningen og erfaringen fra praksis viser, at mange af ledelsesopgaverne i tværgående ledelse i bund og grund trækker på færdigheder, metoder, forståelser og tilgange, som cheferne også bruger i det daglige ledelsesarbejde i enheden. Men samtidig adskiller den tværgående ledelse sig ved også at knytte sig til den konkrete kontekst, den

udføres med en særlig kompleksitet, mange fagforståelser og med ændrede styringslogikker i spil. De mere almene ledelsesfærdigheder skal oversættes og

tilpasses de tværgående indsatser og suppleres med helt specifikke tilgange. En central del er bl.a. det koordinerende arbejde på tværs af mange relationer, som er placeret i forskellige enheder.

De vigtigste fokuspunkter i lederskab på tværs er ...

Med afsæt i dette projekts fire cases præsenteres her de vigtigste fokuspunkter for chefernes tværgående lederskab – både individuelt, til samarbejdet i chefgruppen og til deres lederskab i egne organisationer:

Fokus på de fælles visioner og vejen hertil

- Visionsledelse (transformationsledelse) med klare mål og retning er en central chefpagave i tværgående indsatser både i en opstartsfasen med involvering af deltagerne og i det lange træk, hvor borgeren er den centrale i fortællingen.
- Ledere og medarbejdere bemærker, hvor markant og enige cheferne står på mål for en indsats.
- Organisationen ser gerne tydelige chefer, der sætter en høj overligger og fremmer et mindset, der understøtter en adfærd i den ønskede retning.
- Lyt til borgeren.

Synlighed i hverdagen

- Forandrings- og personaleledelse og faglig ledelse er sider af samme sag, og chefernes rolle og tætte tilstedeværelse i organisationen driver udviklingen.
- Klar kommunikation og oversættelse af strategier og mål fra chefernes side bidrager væsentligt til de fælles forståelser af formål, faglige metoder osv.

- Den tålmodige og til tider insisterende opfølgning, som også rummer kritik og feedback, skaber refleksion, eftertænkning og forbedringer i praksis.
- Find balancen mellem de mindre prøvehandling og forsøg og storskala-implementering af tværgående ledelse.

Store og positive forventninger til det mindset, som et ændret borgersyn forudsætter

- Det giver 'syn for sagen', når cheferne selv lytter til borgerne og understøtter ledere og medarbejdere i det samme.
- Cheferne skal ned i mindste detalje tale narrativen om borgerfokus og konsekvenser af den op.
- Det er vigtigt at give plads til de gode eksempler om samarbejdet på tværs og bruge dem som afsæt til læring – både de fælles og de personlige historier.

Samarbejde og stærke relationer er forskellen, der kan gøre en forskel

- Opbyg den relationelle kapacitet i både chefgruppe og i organisationen som helhed.
- Styrk de koordinerende samtaler med fokus på at samle de rette personer om det rette emne eller den rette opgave.
- Giv plads til at tale om de vanskelige balancer mellem et silofokus og et tværgående fokus – og vær tydelig i jeres begrundelser for valg og prioriteringer.
- Italesæt de mange konkurrerende hensyn både for cheferne selv og i organisationen.

Sæt ledelseskæden i spil vertikalt og horisontalt – og spil selv med

- Synlighed og opfølgning i organisationen er alfa og omega. Chefernes lederskab stopper ikke med en uddelegering eller distribuering af ansvar og opgaver.
- Det er en central chefgøvelse at bistå lederne i at frigøre tid til deres faglige ledelse af medarbejderne i det tværgående samarbejde.
- Cheferne er nøglepersoner i ledelseskæden, både op, ned og på tværs. Og koordinerende samtaler med ledergrupper og ledere er afgørende med

fokus på et stærkere kædetræk i alle retninger.

- Cheferne kommer ofte i dialog om temaer, som er uden for egen faglighed og komfortzone. Derfor er den gensidige sparring og dialog med chefkolleger vigtig.

Den tværgående koordinering og grænsefladerne kræver stor opmærksomhed

- Giv tid til dialogerne mellem de involverede chefer og direktørområder.
- Vær transparent om de økonomiske prioriteringer og snitfladeudfordringer, tal åbent med hinanden og stil spørgsmål både i chefgruppesamarbejdet og ude i indsætterne, før det bliver et problem.
- Begrund de organisatoriske valg (fusion af enheder, koordinerende sagsbehandling osv.) og deres betydning, samt hvad de kræver og giver af muligheder.

Det meningsskabende arbejde i fokus

- Chefernes opmærksomhed på at arbejde med kultur, vaner og værdier er et nøglepunkt for at sikre varige forbedringer i den tværgående praksis. Mening, mestring, motivation og mål hænger sammen.
- Lederes og medarbejders motivering hænger tæt sammen med, hvor tydeligt cheferne taler om deres eget engagement og målfokus på succes i det tværgående arbejde.
- Cheferne er rollemodeller, og deres mod og lederskab understøtter andres forsøg på at gøre noget anderledes, som bryder klassiske grænser og tager en chance.

Chefernes faglige lederskab er centralt

- Chefernes faglige lederskab i driften sikrer muligheder for at skabe de ønskede ændringer.
- Implementeringen styrkes, når cheferne rammer og sparrer med lederne om de faglige ledelsesopgaver i de tværgående indsætter og bistår dem i at prioritere tid til det.
- Chefernes dobbelte funktion med både at definere og facilitere, udvide og afgrænse, sætte rammer og være nysgerrigt undersøgende er i spil hele tiden.
- Cheferne skal bringe borgerfokus og kerneopgave i spil i alle samtaler. ✓