



VÆKSTHUS
FOR
LEDELSE

Chefer, lyt til borgerne:

Skab resultater gennem god ledelse på tværs

*7 budskaber fra ledere
og medarbejdere:*

Det har vi brug for,
hvis vi skal lykkes **10**

*Borgerne til det
offentlige:*

I skal lytte mere,
end I taler **13**

Det tværgående lederskab:

Cheferne er rollemodeller
og skal definere, oversætte,
tilpasse og koordinere **16**



10



13



7

- 3 Forord: Tværgående ledelse kræver vedholdenhed hos cheferne
- 4 Kronik: Tiden er moden til håndholdte løsninger på komplekse udfordringer
- 7 Perspektiv. Chefer: "Vores ansvar stopper ikke, men kunsten er at slippe tøjlernes en smule alligevel"
- 10 Perspektiv. Ledere og medarbejdere: "Det har vi brug for, hvis vi skal lykkes med en tværgående indsats"
- 13 Perspektiv. Borgere: "I skal lytte mere, end I taler"
- 16 Analyse: Cheferne er rollemodeller og skal definere, oversætte, tilpasse og koordinere
- 18 Erfaringer: Aabenraa Kommune. "Nu er det mig, der dømmer bolden"
- 20 Erfaringer: Morsø Kommune. "Vi giver medarbejderne så frie tøjl som muligt til at løse opgaverne"
- 22 Erfaringer: Kolding Kommune. Talentudviklere får udsatte unge til at se nye muligheder
- 24 Erfaringer: Region Hovedstaden i samarbejde med ni kommuner. Akutteam skaber sammenhæng mellem hospital og kommune
- 28 Metoder: Sådan tager I det næste skridt i den tværgående ledelse



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 for Væksthus for Ledelse sidder:

Solvejg Schultz Jakobsen, sekretariatschef, KL (formand)
 Lene Roed, forbundsformand, HK Kommunal (næstformand)
 Rikke Margrethe Friis, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
 Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
 Britta Borch Egevang, direktør, Djøf
 Anne Vang, direktør, Ballerup Kommune
 Peter Frost, kommunaldirektør, Køge Kommune
 Bente Sorgenfrey, næstformand, FH
 Jan Henriksen, chef, KLK
 Per Bennetsen, administrerende direktør, Region Sjælland



Læs mere om Væksthusets aktiviteter på lederweb.dk

Chefer, lyt til borgerne:

Skab resultater gennem god ledelse på tværs

© Væksthus for Ledelse 2020

Projektgruppe:

Per Møller Janniche, KL
 Lone Englund Stjer, KL
 Laura Thors Calaña, Danske Regioner
 Dorthe Storm Meier, OAO

Alle tekster i dette magasin er skrevet af projektgruppen i samarbejde med journalist Tina Juul Rasmussen – kronikken undtaget.

Redaktion: Tina Juul Rasmussen,

Juul Kommunikation
 Grafisk design: KG Design
 Tryk: DK PRINT
 Oplag: 2.000 eksemplarer

ISBN 978 87 93950 04 7
 ISBN 978 87 93950 05 4 pdf

Tværgående ledelse kræver vedholdenhed hos cheferne

Af Væksthus for Ledelse

Solvejg Schultz-Jakobsen,
KL
Formand

Lene Roed,
Forhandlingsfællesskabet
Næstformand



At lykkes med denne tværgående indsats kræver først og fremmest vedholdenhed i chefernes ledelse.

Borgerens rejse gennem 'systemet' skal være sømløs og koordineret på tværs af forvaltninger og sektorer. Det kræver, at vi bliver bedre til at lytte til borgerne – for at kunne forstå og samarbejde om at fjerne unødige forhindringer på vejen mod et fælles defineret mål. Det er både politikere og praktikere enige om. At lede og lykkes med det projekt kræver en nysgerrig, åben og eksperimenterende tilgang. Det er en væsentlig chefopgave at sikre dette.

Så hvorfor gør vi det ikke bare?

For di svaret er langt mere komplekst end spørgsmålet: Lovgivningen er sektoropdelt og hænger ikke godt sammen på tværs af indsats. Økonomien kommer fra og ender i adskilte kasser, som er svære at slå sammen. Den stærke fagprofessionelle tilgang i arbejdet har rod i årtiers fagligt sprog, kultur og tankesæt, som kan udfordre samarbejdet med andre fagprofessioner end ens egen. Og borgernes forventninger til offentlige indsats modsvares ikke altid myndighedernes muligheder.

Kommuner og regioner eksperimenterer

Alligevel arbejder stadigt flere kommuner og regioner med at udfordre den siloopdelte offentlige sektor ved at tænke og arbejde tværgående. At lykkes kræver først og fremmest vedholdenhed i chefernes ledelse. Her er ingen standardløsninger. Og den tværgående ledelse erstatter ikke den

daglige og faglige ledelse, men er et tillæg hertil. For cheferne ligger der en stor gave gemt i borgerens blik på 'systemet' – et stadig uudnyttet potentiale i at skabe vide rammer for ledere og medarbejdere, så de kan agere med opbakning og robusthed i arbejdet med at nå bedre resultater sammen med borgerne.

Coronakrisen kalder på samarbejde

I en tid, hvor coronapandemien med ét slag har ændret verden og kaldt på nye løsninger i sundhed og velfærd *over night*, vi ikke troede var mulige, har tværgående ledelse måske stået sin største prøve til dato. Nye systemer, rutiner, tværgående samarbejder og indsats har set dagens lys på rekordtid, og chefer, ledere og medarbejdere har vist en enestående evne til at samarbejde på tværs. Det er vores håb, når coronakrisen er drevet over, at vi kan bygge videre på mange af de gode løsninger og erfaringer, som krisen har medført. 🟢

Magasinets DNA

Formålet med dette projekt har været at indsamle og formidle viden om, hvordan chefers ledelsesadfærd kan være med til at skabe bedre sammenhæng i de offentlige velfærdsindsats – set fra et borgerperspektiv og i et samarbejde på tværs af enheder og sektorer. Afsættet har været disse to spørgsmål: Hvad karakteriserer den ledelsesmæssige indsats på chefniveau der, hvor det lykkes? Og hvilke udfordringer og barrierer støder cheferne på i processen?

En *desktop research* af eksisterende forskning og litteratur om tværgående ledelse indledte projektarbejdet. Og gode eksempler fra praksis blev indkredset i Morsø, Kolding og Aabenraa Kom-

muner samt Region Nordjylland og Region Hovedstaden og de tre kommuner, man samarbejder med her. Tilsammen dækker de dimensionerne om ledelse på tværs af enhed, sektor og administrativt niveau.

Direktører, chefer, ledere, medarbejdere og borgere er blevet interviewet for at få et 360 graders billede af, hvordan den tværgående ledelse bedrives i praksis, og hvilke rammevilkår der gør, at det rent faktisk lykkes. Resultatet af disse interviews, analyser og opsamling af de vigtigste pointer fra alle deltagerne er formidlet i dette magasin.



Tværgående ledelse og sammenhæng i indsatserne:

Tiden er moden til håndholdte løsninger på komplekse udfordringer

Vi har i årevis debatteret måder at skabe en offentlig sektor, der tilbyder tværgående, helhedsorienterede og sammenhængende forløb til borgerne. Samtidig har vi perfektioneret produktion af standardiserede krav og tilbud – to dagsordener, der ofte har spændt ben for hinanden. Skal vi videre, er det derfor tid til at sætte mere håndholdte løsninger i drift. Og her har cheferne en central rolle i at opnå succes.



Christina Holm-Petersen er ph.d. i organisation, cand.scient.-adm. samt MA STS. Chefanalytiker hos VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. Tidligere projektchef i KORA og senior projektleder i Dansk Sundhedsinstitut samt kandidatstipendiat på Institut for Organisation, CBS. Ekspert i organisation og ledelse i sundhedsvæsenet, kommunal forvaltning og de bredere velfærdsområder. Hovedforfatter til VIVE's midtvejsevaluering af frikommuneforsøget *En plan for en sammenhængende indsats sammen med borgeren*.

Af Christina Holm-Petersen, chefanalytiker i VIVE

Strukturreform, sammenhængsreform, nærhedsreform, politiske forventninger om borgerinddragelse, forløbsprogrammer, sundhedsaftaler og mangfoldige innovationsforsøg.

Det har i årenes løb ikke skortet på forsøg på at ændre koordinationsformer, kommunikationsmønstre, strukturer og rammer for at lykkes med en mere tværgående tankegang og helhedsorienterede forløb for borgerne. En dagsorden, som er svær at argumentere imod, og som derfor på linje med afbureaukratisering eller klimaforbedringer har bidt sig godt fast.

Senest har en række kommuner afprøvet nye løsninger til at nedbryde skel mellem sektorområder, i forventning om at en mere sammenhængende indsats vil give en bedre effekt og oplevelse for den enkeltes møde med 'systemet'. Et eksempel er frikommuneforsøget *En plan for en sammenhængende indsats sammen med borgeren*. De foreløbige resultater fra midtvejsevalueringen af forsøget (VIVE, 2019)

viser mange gode takter og nye bud på løsninger, men viser også i tråd med tidligere projekter, at der er strukturelle og kulturmæssige barrierer, når siloer skal gennembrydes, og løsninger skal være mere individbaserede.

En afgørende brik i den tværgående ledelsessucces er cheferne. De spiller en helt central rolle i både idé- og startfasen, implementeringen, koordineringen og ikke mindst fastholdelsen og opfølgningen hele vejen i processen. Det vender vi tilbage til.

Vi har tabt sammenhængen på vejen

Først ser vi på, hvorfor ønsket om en sammenhængende indsats er udfordret af måden, vi har struktureret os på. For hvorfor har vi så indrettet os sådan, kunne man spørge? Svaret ligger bl.a. i årtiers øvelser i at perfektionere offentlige organisationer og bureaukratiske modeller, som har givet gode resultater på mange parametre og niveauer for borgere og samfund. Vi er blevet dygtige specialister på utallige fagområder, og vi har eftersat en dagsorden om hyperproduktive arbejdsgange, standardisering, digitalisering m.m. I den proces har vi givet køb på komplek-



FOTO: GETTY IMAGES

sitetsforståelse og den sammenhængende (sags)behandling. Ikke som en bevidst intention, men som en naturlig konsekvens af den måde, vi har skruet vores offentlige organisationer og myndighedsudøvelse sammen på.

For nok kan vi være dygtige til at producere én ydelse i én silo, men den samlede kapacitet til at håndtere kompleksitet er generelt lav. Vi kan fx levere den mest perfektionerede hofteoperation og start på genoptræning på sygehuset, uden at den nødvendigvis er koordineret med det videre forløb. Patienten kan komme hjem til ventetid på genoptræning eller et andet tilbud end det, man forestillede sig på hospitalet. Og den samlede kvalitet af indsatsen vil måske ende med at blive mindre god. Derfor er et af incitamenterne i den tværgående dagsorden også at få mere ud af samfundsmidlerne – *value for money* så at sige.

Men kan det overhovedet lykkes at skabe den tværgående sammenhæng, vi bliver ved med at tale om, kunne man spørge. Faldgruberne er i hvert fald mange: Jura og it, som sætter begrænsninger, datadeling, som er tæt på umulig, økonomisk opdelte kasser, budgetfokus, aktivitetsfinansierede systemer, modsatrettede styringsrationaler og stærke professionskulturer. Faggrupper, som arbejder på forskellige måder med forskellige logikker og perspektiver, der oftest fungerer bedst adskilt. Forandringsmodstand hos medarbejdere, som synes, det er nemmere at gøre det, de plejer osv.

Sæt "den dobbelte værktøjskasse" i drift

Kigger man i forskningslitteraturen, er det tydeligt, at reel implementering af nye strukturer og arbejdsgange i drift ofte kræver store investeringer og ændringer at gennemføre. Vi taler om at skulle skabe løsninger på det, der i litteraturen også kaldes *wicked problems*: Komplekse udfordringer, som det er svært at finde svar på.

Men hvis vi omvendt ikke vil leve med de ulemper, sektoropdelingen har medført, må vi indrette vores drift anderledes. Vi er derfor nået til det punkt, hvor vi må forlade de midlertidige



Midtvejsevaluering:

Én plan for en sammenhængende indsats sammen med borgeren

Ni kommuner har deltaget i frikommuneforsøget *Én plan for en sammenhængende indsats sammen med borgeren*: Allerød, Ballerup, Fredensborg, Frederikssund, Furesø, Gribskov, Halsnæs, Helsingør og Hillerød Kommuner. Målet har været at skabe en mere helhedsorienteret indsats, som gør borgere med mange kontaktpunkter i kommunen i stand til at mestre eget liv og komme tættere på arbejdsmarkedet.

VIVE's midtvejsevaluering af frikommuneforsøget fra august 2019 viser bl.a., at

- der er skabt en mere tværgående koordination.
- alle oplever en højere grad af sammenhæng, kontinuitet, tempo og et mere vedholdende og målrettet fokus på borgerens progression.
- et tæt samarbejde med borgeren om et fælles mål opleves som udslagsgivende for motivation og progression.
- det kræver noget at omstille sin organisation til at arbejde mere fleksibelt, inddragende og tværgående med borgerne.
- det kræver andre kompetencer af medarbejderne. De skal både kunne arbejde med et tværgående fokus og navigere inden for flere lovområder, så de bedst muligt kan motivere og understøtte borgere til at finde resourcerne i sig selv.

Ledelsesmæssigt konkluderer midtvejsevalueringen, at

- ledelse og ledelsesopbakning er alfa og omega for at lykkes med at implementere en sammenhængende indsats for borgeren, både i forhold til at skabe tværgående samstemthed og for at støtte medarbejderne i processen med at finde nye løsninger.
- tre begreber er centrale: ledelsesopbakning, rammesætning og ledelse af kulturforandring.
- en ny måde at arbejde på, et nyt mindset, kræver ledelse af kulturforandring, som skal understøttes, fx gennem læringsledelse, ved at prioritere supervision af medarbejderne og ved at italesætte retningen og målet, der skal arbejdes efter.
- lederne også skal fastholde fokus og prioritering i koordineringen på tværs af myndighedsområdet gennem netværksledelse.



Læs hele midtvejsevalueringen her:

www.vive.dk/da/udgivelser (søg efter "Én plan for en sammenhængende indsats sammen med borgeren")



5 gode råd til at lykkes med sammenhæng på tværs

1 Vær bevidst om, at det kræver tid og fokus at komme godt i gang, ikke mindst i forhold til medarbejder- og ledelsesressourcer.

2 Hav særligt fokus på at skabe ledelse på tværs og på at håndtere sektorspecifikke budgetter.

3 Vær bevidst om, at det kræver mere arbejde at udarbejde én plan for en familie end for en borger alene, fordi kompleksiteterne i, at en familie består af flere individer, skal indtænkes og håndteres anderledes.

4 Anerkend, at der er tale om en anden måde at tænke på og derfor også er brug for andre kompetencer. Det kræver tid og fokus.

5 Understøt en borgerinddragende tilgang, hvis målet er at inddrage borgerne mere i eget forløb.

Kilder: *En plan for en sammenhængende indsats sammen med borgeren. Midtvejsevaluering af et frikommuneforsøg (2016-2020)*, VIVE. Opsummering af midtvejsevaluering af Frikommuneforsøg, En Plan, Ballerup.dk

→ laboratorieforsøg og sætte flere permanente håndholdte løsninger i drift.

Tidligere forsøg og projekter har vist, at succes findes der, hvor man får skabt engagement og gejst i at tænke ud af boksen. Der, hvor man er lidt 'civil ulydig' og ikke lader sig bremse af de eksisterende barrierer. Der, hvor man tør svinge forhammeren og banke hul på muren mellem siloerne. Og der, hvor man orker at være vedholdende, bruge sine muskler til at tænke i processer for at finde ud af, hvad der skal til.



Chefernes betydning i processen og for resultaterne kan ikke undervurderes. De har et tværgående perspektiv i organisationen. De kan sikre, at der ikke opstår tvivl om opbakningen og ressourcerne til processen.

Sagen er nemlig, at der ikke er tale om et enten-eller. Driften skal kunne rumme både standardiserede og helhedsorienterede løsninger. Det kræver en dobbelt værktøjskasse: Et system, der har procedurer for både det standardiserede og det komplekse, som kræver mere håndholdte løsninger.

Det kræver nysgerrighed efter at sætte sig selv og sit eget i spil, men innovationen kan også komme ved at spørge og lytte til de borgere, hvis sager går på tværs af systemer. Hør dem om: Hvor trykker skoene? Vi ved bl.a. fra et tidligere Væksthusprojekt om *Ledelse af borgerinddragelse*, at borgeren ofte har fokus på andre ting end det, systemets folk forestiller sig.

Cheferne er afgørende for succes

Tydelig er litteraturen i ét aspekt, hvis øvelsen skal lykkes: Der skal mere ledelse til. Ledere, der er visionære, tillidsskabende, netværksledende, konfliktløsende, risikovillige og gode forandringsledere. Og de skal være indstillet på at forcere barrierer, ikke bare i holdninger og kulturer, men også i institutionelle og økonomiske

forhold. Det skal de bl.a., fordi det at arbejde med komplekse udfordringer og koordination på tværs ofte kræver håndholdte indsatser – i hvert fald indledningsvist.

Chefernes betydning i processen og for resultaterne kan ikke overvurderes. De har et tværgående perspektiv i organisationen. De kan sikre, at der ikke opstår tvivl om opbakningen og ressourcerne til processen. Cheferne har ansvaret for og står også for driftsudviklingen. De kan gå foran og

vise, hvordan man kan drive organisationen på en ny måde. Og de kan sætte de rette frontlinjemedarbejdere og ledere sammen, som sammen kan arbejde med de fagprofessionelles bekymring for, om netop deres perspektiv går tabt i de nye procedurer og strukturer. Her er man som chef og organisation afhængig

af at få et samarbejde i gang, hvor der indimellem også er ledere, der fungerer som 'overdommere', så processen kan komme videre.

Det gælder også i forhold til at afklare alle de spørgsmål, der opstår, når processer bliver mere individbaserede og dermed håndholdte. Cheferne kan altså ikke slippe processen med at skabe sammenhæng. De skal have et vedblivende fokus på, hvordan det går. Og hjælpe med de udfordringer, der dukker op i frontlinjen. De skal følge op og spørge, hvordan det går. Hvis man skal have det dobbelte fokus på at optimere drift og driftsmål og samtidig udvikle de tværgående perspektiver, er cheferne nødt til at følge op på begge dele – for at bevare interessen og gejsten hos dem, som agerer i praksis. Der vil opstå mange dilemmaer undervejs, når de styringsmæssige og faglige rationaler møder hinanden.

Så havde vi et Ministerium for Sammenhængende Indsatser, kunne et ønske være, at ministeren ville sætte fokus på at skabe permanente tværgående driftsløsninger og finde måder at understøtte dem på. ✓

”Vores ansvar stopper ikke, men kunsten er at slippe tøjlerne en smule alligevel”

Det kræver en veludviklet evne til at koordinere, lytte til hinanden og skabe de rette fora for dialog, når du som chef leder tværgående indsatser. Og du skal kunne knuse problemer, udvikle fælles rammer, prioritere økonomisk på tværs af silobudgetter og oversætte mål, strategier og visioner, lyder de sammenfattende meldinger fra cheferne i dette projekt.

For mange chefer er styringen en opgave, som fylder meget på skrivebordet: at håndtere organisation og struktur, målinger, dokumentation og budgetansvar. Men faktisk fremhæver cheferne i de kommuner og regioner, vi har talt med, kultur og værdier som aspekter med både de største udfordringer og potentialer for at opnå succes med en tværgående indsats.

– Kultur er alfa og omega, når jeg snakker ledelse. Og det er ikke noget, du kan bygge oppefra, det skal have lov til at komme nedefra med gensidigt forpligtende forventninger, siger en kommunal chef.

Cheferne oplever også, at faglig identitet hos medarbejdere og ledere, vaner i de involverede enheder, flere sæt lovgivning og forskelle i syn på borgerne er med til at rodfaste kulturen og den adfærd, cheferne skal arbejde med.

– Når du sætter fremmede mennesker sammen, så er samarbejde bare vanskeligt. De kender ikke hinanden, kulturer er forskellige, forskellige holdninger, forskellige synspunkter. Alt er forskelligt, konstaterer en anden kommunal chef.

Fagfagligheden er i centrum hos medarbejdere og ledere

Cheferne betoner især værdierne og den stærke faglighed, som er i spil. Medarbejdernes faglighed driver værket, og den skal både frigøres og ledes. Derfor er det vigtigt både i opstartsfasen og undervejs at drøfte, hvad medarbejdere og ledere tror på, hvilke værdier der er styrende, og hvad der driver både den

enkelte og det faglige opgavefællesskab. Her kommer samspillet med styringssiden også i spil: Hvis du gør en ting, men bliver målt på en anden, opstår der udfordringer.

– Det har været en stor ahaoplevelse, hvor meget fagfagligheden fylder. Hvor tung en mur den er, og hvor meget identitet den rummer. Det er en kæmpe udfordring og kulturforandring. ”Jeg ved bedst med min faglighed og bedre end borgeren”, udtrykker en chef.

Her griber cheferne bl.a. til visionsledelse og faglig ledelse, feedback og tydelige rammer, når de skal arbejde med problemstillingerne. Men de bliver også udfordret og har svært ved at påvirke hverdagen, fordi de daglige ledelsesopgaver primært ligger i næste ledelseslag.

Samspillet i ledelseskæden er afgørende

Alle chefer fremhæver samspillet i ledelseskæden både vertikalt og horisontalt som afgørende, ikke mindst fordi flere af de offentlige myndigheder er organiseret i en matrixstruktur. Det giver et delt tilhørsforhold til projektet – man hører både til i en indsats og en enhed – hvilket også betyder et delt ledelsesansvar. Det samme gør sig gældende i regionerne. Derfor bliver stærke og velfungerende relationer afgørende i ethvert tværgående samarbejde.

Men det er også et vilkår, at cheferne har en dobbeltrolle med mange perspektiver i spil, hvor de skal balancere deres sparring til lederne i egen silo med sparring på tværs i organisationen.



- – Jeg tror egentligt ikke, at vores ansvar stopper. Men kunsten er jo at give slip (på den tætte ledelsesopfølgning, red.), hvis vi også skal føde ideerne, iværksætte dem og implementere dem ... Det handler om at motivere det næste lag i ledelseskæden til at turde kaste sig ud i at finde en løsning.

Cheferne må også styrke deres strategiske og koordinerende funktioner. De tværgående indsatser strækker sig over forskellige centre/forvaltninger eller mellem en region (hospital eller fx psykiatrisk enhed) og kommunen. Det kræver en veludviklet sans for at koordinere, lytte til hinanden og skabe de rette fora for dialoger, alt efter hvilken organisationsmodel man har valgt (koordineret sagsbehandling, integreret sagsbehandling osv.). Her bliver centrale chefgaver at kunne knuse problemer, udvikle fælles rammer, prioritere økonomisk på tværs af silobudgetter og oversætte mål, strategier og visioner. Ud over at deltage i forskellige samarbejdsfora er de involverede chefer selv samlet i en gruppe med de relevante chefer, hvor den slags opgaver varetages.

Tilbagetrukket position senere i processen

Cheferne er altid med i en opstartsfasen, men senere i processen bliver ledelsesansvaret ofte sendt til næste niveau af ledere, og cheferne befinder sig i en mere tilbagetrukket position i en styregruppe eller lignende. Det har sine styrker, men flere sætter spørgsmålstegn ved, om de har en tilpas aktiv rolle i den løbende opfølgning, og om de har indsigt nok og kan præge på rette tid og i rette sammenhænge. Ikke blot over for de nærmeste ledere, men også så medarbejderne er klar over, at cheferne er engagerede og har et brændende ønske om at få ting til at lykkes. Dette kan til tider være en svær prioritering, som følgende citater viser:

– Som chefer slipper vi tøjlerne en lille smule. Hos os har mellemlederne kørt det her projekt. Vi kunne måske have været mere engagerede, men det har betydet meget for ledere og medarbejdere, at de har fået et ansvar, bemærker en kommunal chef.

Nogle af svarene ligger i et langsigtet og vedholdende fagligt lederskab fra chefernes side – også selv om det meget senere overtages af dygtige ledere og medarbejdere.

– Det ville helt sikkert have en gavnlig effekt for brugen af ordningen (den tværgående indsats, red.), hvis vi som chefer sammen gik ud på afdelingerne og spurgte, om ikke den og den patient kan udskrives til behandling i eget hjem, siger en chef i regionen.

Det borgerrettede syn dominerer

Det er en fælles prioritering for cheferne, at de selv, deres ledere og medarbejdere tager et stort hensyn til borgerne i alle deres handlinger. Det kaldes noget forskelligt (bl.a. "borger i centrum", "som centrum", "borger først"), men handler grundlæggende om at fremme et mindset – og dermed også kultur og værdier – der flytter et klassisk myndighedsfokus lidt i baggrunden.

– Jeg kan med 100 % sikkerhed sige, at det unikke i fortællingen er det med stædigt at insistere på at have





Vi skal skabe en kultur, hvor medarbejderne tør at stille spørgsmål og komme med løsninger, der er bedre end det, vi gør i dag. Hvis det kommer fra dem, bliver det forankret og bliver til kultur.

Kommunal chef om betydningen af kultur og værdier

brugeren i fokus, når vi taler løsning, når vi taler mulighed, når vi taler alt, pointerer en chef.

– At kunne hæve sig op i helikopterperspektiv og ikke

bare sige, at så passer borgeren ned i den kasse, eller ”det er i hvert fald ikke en borger for mig, han hører til i din kasse” ... men derimod tænke: Kunne jeg gøre noget, som er langt bedre, noget, borgeren selv peger på, som kan give mening i livet – så er det det, jeg gør.

Men – træerne vokser heller ikke ind i himlen. Derfor kan ikke alt, hvad borgerne ønsker eller siger, imødekommes. Faglige hensyn, økonomi og andre prioriteringer spiller også ind på muligheder og løsninger. Disse mere klassiske aspekter må dog ikke blokere for at lytte, forstå og komme borgerne i møde, er cheferne enige om. Derfor er det også deres opgave at være med til at finde balancer og prioriteringer i dialogerne med medarbejderne og de andre på langs af og tværs i ledelseskæden.

Her kan det være en udfordring for cheferne, at de også er en del af en organisation og praksisform, hvis selvforståelse og handlinger traditionelt bygger på ’systemets’ præmisser og ikke på borgernes.

– Det kræver, at vi fortæller det (mindset om syn på borgerne, red.) igen og igen på 27 forskellige måder. Man skal være opmærksom på hele tiden at tage det ind i de dialoger og snakke, vi har med hinanden, indtil man er sikker på, at vi er enige om, at det er det, vi gør, som en chef udtrykker det.

Kritik, nysgerrighed og feedback er vigtige aspekter

Samtaler og klare mål er nogle af de ledelsesredskaber, cheferne tager i brug. En chefgruppe formulerer dog også, at en opgave for dem er at udøve kritik i organisationen.

– Vi går jo hele tiden i et spændingsfelt mellem at holde dem til ilden og være tilpas selvkritiske, så når de kommer med noget, der ikke er godt nok, er det vores opgave at holde fast og sige: ”Det der er faktisk ikke godt nok, det kan vi gøre meget bedre”. Så der er også et element af styring og kritik, som de skal kunne holde til at få.

Cheferne er klar over, at løsninger, som findes i samarbejde på tværs, kræver refleksioner, der tør udfordre vanetænkningen og sædvanlig praksis. Det bliver derfor også en chefopgave at stimulere til en adfærd, som stiller spørgsmål og er undersøgende. Og det fører til behovet for at udvikle en ny kultur.

– Vi skal skabe en kultur, hvor medarbejderne tør at stille spørgsmål og komme med løsninger, der er bedre end det, vi gør i dag. Hvis det kommer fra dem, bliver det forankret og bliver til kultur. ✔

FOTO: GETTY IMAGES

7 budskaber fra ledere og medarbejdere til cheferne:

Det har vi brug for, hvis vi skal lykkes med en tværgående indsats

Cheferne skal bygge de nødvendige broer i organisationen, hvis ledere og medarbejdere skal finde de gode tværgående indsatser og løsninger på borgernes udfordringer. Den vigtigste faktor for succes er mødet med borgeren i praksis. Sådan lyder hovedbudskabet fra ledere og medarbejdere til cheferne.

”Hvordan kan du bedst lykkes med at skabe en helhedsorienteret, tværgående og sammenhængende indsats for de borgere, du arbejder med?”

Hvad ville du svare din chef, hvis du som leder eller medarbejder fik det spørgsmål? Ser man på tværs af de fire cases fra kommuner og regioner i dette projekt, tegner der sig syv gennemgående budskaber, som har betydning for, om ledere og medarbejdere sammen udvikler og gennemfører de fagligt set bedste løsninger for borgerne.

1 Mening motiverer

Cheferne skal oversætte mål og strategier og sørge for, at de giver faglig mening. Det mest menings- og virkningsfulde er, når medarbejderne kan se, at et tiltag gør noget godt for borgeren. Det motiverer dem til at prøve nye måder at samarbejde på.

– Min udfordring som faglig leder er tit at få folk til at gøre noget, der er mere besværligt end det, man plejer. Det eneste, der virker over for lægerne, er, hvis jeg kan få dem til at se, at det er bedre for patienten, siger en regional leder.

– Vi havde et møde, da vi startede, hvor vi fik at vide, hvad projektets formål er, og hvordan det skal hjælpe borgerne. Man fik det forklaret på en måde, så man syntes, det var en god idé, siger en medarbejder.

2 Sørg for rum til at mødes fysisk

Uanset om det nye tværgående samarbejde skal ske på tværs af teams, myndighedsområder eller sektorer, er det vigtigt at få lejlighed til at mødes jævnligt. Det er ofte i den direkte dialog, at nysgerigheden, forståelsen og respekten for hinandens fagligheder udvikler sig og skaber rum for, at nye

ideer kan opstå. Den direkte dialog gør tingene meget lettere.

– I starten kom de specialiserede kommunale hjemmesygeplejersker (SHS-akutteamet, red.) ud til vores tavlemøder på sygehusafdelingen og var meget synlige. De sagde fx: ”Hvad med dén patient. Kan SHS-akutteamet bruges til den patient?”, fortæller en regional leder.

Og efter et fysisk møde med faglige drøftelser af patienterne konstaterer samme leder:

– Jeg synes, de specialiserede hjemmesygeplejersker virker ekstremt kompetente.

Medarbejderne understregede også alle betydningen af at kunne mødes, især når det handler om samarbejdet med andre fagfagligheder fra andre områder. Det at kunne stille opklarende spørgsmål i situationen og forstå de andres perspektiv på borgerens udfordringer er vigtigt og væsentligt for i fællesskab at kunne tænke i helheder.

– Vi har fået lavet kvartalsvise møder, hvor vi kan få drøftet de fælles spørgsmål, arbejdsgange og sådan noget. Det er rigtig positivt at få lov til at mødes, siger en medarbejder.

Og en leder oplever, at det at bo under samme tag baner vejen for faglige drøftelser:

– Vi er flyttet sammen i det samme hus, selv om vi tilhører hver vores forvaltning. Det gør noget for kendskabet til hinanden og de relationelle ting, der opstår, når man deler kaffemaskine og printer. Der er let adgang til faglige drøftelser.

3 Placér det ledelsesmæssige ansvar tydeligt

Hvis et nyt tværgående samarbejde sker, uden at der ændres på den eksisterende organisering, er





Der er kommet tydelige meldinger oppefra: Ingen (borgere, red.) må stå mellem to eller tre forvaltninger og falde imellem nogle stole, fordi man ikke kan finde ud af, hvem der skal betale, og hvem der har opgaven. Vi har bare at løse opgaven, så må vi tage drøftelsen bagefter.

Kommunal leder om betydningen af et tydeligt placeret ansvar

De **7** budskaber fra medarbejdere og ledere til cheferne

- 1** Mening motiverer
- 2** Sørg for rum til at mødes fysisk
- 3** Placér det ledelsesmæssige ansvar tydeligt
- 4** Vær synlige og tilgængelige – og løs problemerne, når de opstår
- 5** Fremstå enige, så vi ved, der er fælles fodslag
- 6** Vær lydhøre og tillidsfulde over for medarbejderne
- 7** Tag små skridt og begynd med det mest motiverede hold.

→ det ekstra vigtigt, at det ledelsesmæssige ansvar er tydeligt placeret. Flere ledere og medarbejdere kan berette om tidligere indsatser, som var løbet ud i sandet, fordi ansvarsfordelingen om fx økonomi og konkrete praktiske forhold havde været uklar. Det er stærkt demotiverende – også for fremtidige indsatser. Derfor skal rolle- og ansvarsfordelingen være tydelig – og der skal ikke tænkes i søjler.

– Jeg tror, det er rigtig vigtigt, at det ledelsesmæssige ansvar placeres. Man kan ikke bare kaste det ud til de daglige ledere og medarbejdere og sige: "Nu skal I bare lade det vokse". Der skal være tegnet en tegning, siger en medarbejder.

En leder pointerer, at opgaven og hensynet til borgeren kommer først:

– Der er kommet tydelige meldinger oppefra: Ingen (borgere, red.) må stå mellem to eller tre forvaltninger og falde imellem nogle stole, fordi man ikke kan finde ud af, hvem der skal betale, og hvem der har opgaven. Vi har bare at løse opgaven, så må vi tage drøftelsen bagefter.

4 Vær synlig og tilgængelig – og løs problemerne, når de opstår

Alle ledere og medarbejdere er optaget af betydningen af, at cheferne er synlige og bliver ved med at udtrykke interesse for indsatsen – også når den har været i gang noget tid. Det bekræfter, at den er vigtig og skal prioriteres. En måde at vise det på er ved straks at fjerne sten på vejen.

Cheferne må også gerne invitere sig selv på besøg og udvise både ejerskab og interesse – og udtrykke respekt for de fagligheder, der bringes i spil i kontakten med borgeren.

– Jeg tror også, man har besluttet, at det her skal være en succes. Hvis der opstår tvivl eller problemer, bliver det håndteret, fortæller en medarbejder, og det samme oplever en leder:

– Der har været enorm lydhørhed og kæmpestor tillid oppefra og en direktion, der siger ja. Der er let adgang til direktionen, og de udviser tillid til den faglighed, man er ansat på, både mig som leder, men også medarbejderne.

5 Fremstå enige, så vi ved, der er fælles fodslag

Hvis der er uenigheder på chefniveau, vil det forplante sig ned i organisationen – ligesom godt samarbejde og god kommunikation gør det. Derfor skal cheferne være rollemodeller i deres måde at agere på. Det er en styrke, når der kan formuleres et fælles syn på borgeren – en fælles overligger for fællesskabet – med respekt for faggrænser og kultur.

– Man føler, at der er en enighed, det, tænker jeg,

er enormt vigtigt. Jeg kan huske, da vi blev præsenteret for projektet, var jeg enormt benovet. Jeg tror aldrig, vi før er blevet præsenteret for noget på den måde, hvor jeg tænkte, at det her er både cheferne og lederne enige om, siger en medarbejder.

En anden udtrykker det sådan:

– Det må gerne være en enig chefgruppe, der signalerer, at de vil det her. Hvis først det ene ben begynder at vakle ...

6 Vær lydhør over for medarbejderne og vis tillid

Det er kendt, at chefernes nysgerrighed, engagement og lydhørhed har stor betydning for lederes og medarbejderes motivation og engagement. Men det er af mindst lige så stor betydning for, om det tværfaglige fokus på at finde de gode løsninger på borgernes udfordringer lykkes. Medarbejderne har den direkte borgerkontakt, og de ved, hvad der kan og ikke kan fungere i praksis. Derfor ser mange af de gode løsninger dagens lys, når medarbejdere og ledere sammen bringer faglighederne i spil med fokus på en helhedsorienteret løsning for borgeren.

– Vi er inviteret med til nogle af styregruppemøderne, og her har vi bemærket den store enighed og faktisk også, at de gerne ville høre, hvad vi ser derude (hos borgerne, red.). Vi har også turdet komme med de udfordringer, der var. Den inddragelse har været enormt fedt, siger en medarbejder.

7 Tag små skridt og begynd med det mest motiverede hold

Det er en rejse ud i ukendt land, når et nyt samarbejde skal afprøves – og det handler i høj grad om kultur og kulturforandringer. Derfor er det vigtigt at sætte det rigtige hold og gribe opgaven rigtigt an. Det kan også være problematisk at rulle en ny måde at samarbejde på meget bredt ud i organisationen. Afprøv en tværgående indsats på et afgrænset område og skalér op, når der er høstet erfaringer og gode eksempler. Vælg en fortrop, som er engageret og vedholdende og bakker op om ideerne.

Hvis der ikke sker ændringer i organiseringen, så vær også opmærksom på, at ledere og medarbejdere i den tværfaglige indsats skal balancere mellem de "almindelige" arbejdsopgaver og de "tværfaglige" opgaver. En leder udtrykker det således:

– Mit bedste råd til cheferne er, at hvis man vil noget nyt, skal man gå ind i det med det hold, der vil det og kan se meningen med det. Så tror jeg, man kan flytte skeptikerne. Man skal ikke starte med dem, der ikke vil, og så håbe, at de får lyst undervejs. Det er en ren killer. ✓

Borgerne til det offentlige:

I skal lytte mere, end I taler

Borgernes oplevelse af mødet med 'systemet' forandrer sig markant, når de får en koordineret og håndholdt indsats. Fem temaer går igen, når borgerne selv formulerer, hvad der er vigtigt for dem.

Udfordrede unge, belastede familier og ældre mennesker, der får behandling i eget hjem i stedet for på sygehuset.

Det er eksempler på borgere, der har, hvad 'systemet' opfatter som "komplekse problemer". Og som derfor har brug for en særlig koordineret indsats på tværs af fagligheder og forvaltningsområder. I dette projekt har vi spurgt nogle af dem, hvad de selv oplever som vigtigt, når de får denne koordinerede hjælp.

De fleste har svært ved præcist at redegøre for, hvad kommunen eller sygehuset gør for at koordinere og tage udgangspunkt i deres behov. De kan derimod malende fortælle, hvordan de oplevede mødet med 'systemet', inden de fik den koordinerede indsats – og hvordan de oplever hjælpen efter. Disse før- og efterfortællinger tegner et klart billede af, hvad der haft betydning på godt og ondt.

Fem vigtige temaer for borgerne

Fem temaer går igen, når borgerne fortæller, hvad der generelt er vigtigt i deres møde med 'systemet':

1. At blive set, hørt og inddraget
2. At kunne se en rød tråd, som skaber overblik og sammenhæng
3. At have en gennemgående og handlekraftig relation, der oversætter og koordinerer
4. At opleve succes og få styrket egne ressourcer
5. At få hjælp til at finde alternative veje og muligheder, når de ikke passer ind i skabelonen.

1. At blive set, hørt og inddraget

Mange borgere oplever, at de mødes af et system, de ikke kan overskue. De oplever også, at deres stemme ikke bliver hørt, når den hjælp, de har brug for, kræver flere fagfagligheder på én gang. Mange borgere opbygger modstand og handler uhensigtsmæssigt som en reaktion på oplevelsen, men de fleste resignerer, mister motivationen og bliver systemtilpassede eller systemafhængige.

Helt anderledes bliver billedet, når kommuner og regioner gør sig umage for at designe løsninger, som ikke kobler borgerne af, og som er bygget op efter borgerlogik frem for en systemlogik.

– Jamen, vi er født med en mund og to ører. Der er bare nogle kommunemedarbejdere, der ikke har fattet det endnu. De sidder bare og "bla, bla, bla" ... Det er svært for unge, som i forvejen er nervøse for at snakke med folk. De må godt sige: "Jeg lytter nu, og bagefter skal jeg tilbage og se, hvad der kan lade sig gøre". Jeg har en sagsbehandler nu, som gør det, fortæller en 23-årig mand.

2. At kunne se en rød tråd, som skaber overblik og sammenhæng

Borgerne efterspørger forudsigelighed, kontinuitet og overskuelighed i mødet med kommunen eller regionen. Mange ukoordinerede indsatser opleves som stiknåleoperationer, der ikke virker. Der mangler en rød tråd, som skaber mening og sammenhæng. Selv om den enkelte 'fag-ø' forsøger at gøre arbejdet



➔ meningsfuldt og godt, bliver det ikke nødvendigvis godt for de borgere, der skal springe mellem 'øerne'. De farer vild i overgange og forskellige kulturer. Omvendt opleves det som både trygt og professionelt, når der er fælles kommunikation og mål på tværs af de organisatoriske enheder og fagligheder.

– Jeg bliver kontaktet af SHS-akutteam (Specialiseret HjemmeSygepleje-akutteam, red.) samme dag, som jeg bliver udskrevet. De er enormt dygtige. De ved fra sygehuset, hvad jeg skal have af medicin. Overgangen fra hospital til egen bolig har fungeret perfekt. Det er ikke utrygt, fordi der er mulighed for at blive genindlagt, fortæller en ældre borger, der får behandling i eget hjem.

– De kommunale folk taler sammen. Det skal helst være en firkant, som man er tryk ved (skole, familie-

rådgiver, UU (Ungdommens Uddannelsesvejledning) og jobcenter, red.). Kommunikation er en vigtig brik. Hvis man minder lidt om mig, har man brug for en tryghedsbase, og der skal være god kontakt hele vejen rundt. Hvis ikke der var, tror jeg, at det ville falde fra hinanden, siger en 23-årig mand.

– Jamen, der må jo ligge en kæmpe klippe bag xx (koordinatoren, red.), der må ligge et kæmpe samarbejde bag, observerer en forælder, mens en dreng på 16 år har oplevet at få hjælp, når han havde brug for det:

– Hvis der har været noget, så har jeg kunnet spørge ham (talentudvikler, red.) om det. Og hvis ikke han har vidst det, så har han fundet ud af det ved at spørge nogle i sit netværk og få sat møder op med dem.

Sådan leder du borgerinddragelse

I publikationen *Ledelse af borgerinddragelse* sætter Væksthus for Ledelse spot på 15 forskellige kommunale og regionale eksempler på borgerinddragelse med særligt fokus på frontlinjeledernes opgaver og udfordringer. Kort fortalt går tre ledelsesopgaver igen på tværs af alle cases:

1 Den strategiske forståelse: Hvad er god borgerinddragelse, og hvad kan man opnå med den.

2 Det fælles engagement: At skabe engagement og ejerskab til borgerinddragelsen blandt medarbejderne.

3 Den tværgående ledelse: At lede indsatsen for borgerinddragelse, når den går på tværs af fag, afdelinger eller sektorer.



Læs mere og download publikationen på lederweb.dk/ledelseafborgerinddragelse

3. At have en gennemgående og handlekraftig relation, der oversætter og koordinerer

Den handlingsorienterede og inddragende relation er det element, som har haft størst betydning for de borgere, vi har talt med. De har brug for en oversætter, en navigatør og en iværksætter, der hjælper i gang, men som ikke overtager deres liv. Borgerne er taknemmelige for den sygeplejerske, koordinator, koordinerende sagsbehandler eller talentudvikler, som har fået rollen med at binde enderne sammen.

– Jeg har altid været rigtig bange for kommunen –

rigtig bange for at miste mine børn. Jeg har selv været væk hjemmefra som barn. Det har xx (koordinator, red.) hjulpet med. Jeg kan være bundærlig over for hende – hun dømmer mig ikke. De vil faktisk én det bedste, siger en forælder.

– Det tager stressen af, at xx er der. Før skulle jeg tage et opgør hver evig eneste gang, fordi omverdenen ikke helt

tror på, hvad man siger. I stedet for at jeg skal rende rundt i manegen, så kommer hun hjem til mig og fortæller, hvad der er kommet af ting og sager, siger en 24-årig mand.

– Jeg føler lidt, at jeg kan relatere til ham. Han er ikke så professionel, som de der skole-nogen. De tænker ikke som os, konstaterer en 15-årig dreng.

4. At opleve succes og få styrket egne ressourcer

Det er vigtigt for borgerne at opleve, at udgangspunktet for indsatsen er deres styrker og det, de kan – frem for det modsatte. Det kræver, at alle på tværs af fagenhederne bakker op. Et svagt led i kæden kan spænde ben for indsatsen.

– Det har været så hårdt at blive undervurderet. Man får bare endnu sværere ved at få det til at fungere med sin familie, når man bliver dunket oven i hovedet. En lille smule ros kan være nok til at løfte folk op. Når man får lidt ros, gør det ikke noget, at man også får en lille smule kritik, siger en forælder.

– Når man er presset, skriver han lige en sms: ”Kom nu – du kan godt”. Så får man selvtillid. Ja, og det er faktisk rigtig godt, når man har lav selvtillid. Jeg vil hellere lave ting nu. Jeg vil gerne op af min seng, fortæller en 15-årig dreng.

5. At få hjælp til at finde alternative veje og muligheder, når de ikke passer ind i skabelonen

Flere borgere beskriver, hvordan de oplever ikke at passe ind i de eksisterende offentlige tilbud. Derfor har det været afgørende, at der er fleksibilitet til at

Borgere med sammensatte behov

Projektet har indsamlet erfaringer fra borgere, hvis behov går på tværs af flere forvaltninger – de såkaldt sammensatte eller komplekse sager.

- Ældre patienter, som er udskrevet fra sygehuset og får behandling af et SHS-akutteam (Specialiseret HjemmeSygepleje-akutteam, red.) i hjemmet, samtidig med at behandlingsansvaret fortsat er sygehusets.
- Enlige forældre til børn med udfordringer. Børnene har fx handicaps, problemer i skolen eller er anbragt uden for hjemmet. Forældrene er selv vokset op i udfordrede familier eller har været anbragt som børn. Alle er på overførselsindkomst.
- Unge mænd i 20'erne uden uddannelse eller job. De har haft udfordringer i skolen, været i familiepleje og har behov for en koordineret indsats fra skole, familieområdet, Ungdommens Uddannelsesvejledning (UU), Jobcenter m.v.
- Dreng i udskolingen, som ikke føler, at de passer ind, og som har massivt fravær. De har 'farlige' venner, er tilknyttet SSP (samarbejde mellem skole, socialforvaltning og politi, red.) og AKT (skolernes arbejde med adfærd, kontakt og trivsel, red.). De er ofte ensomme og har udfordringer hjemme.

finde alternative veje til målet. De mister modet, hvis de mødes med for høje krav, samtidig med at lave forventninger dræner motivationen, fortæller de.

– Ja altså, det er, som om at jeg bare ikke passer ind i det system, som andre mennesker vil have, at jeg skal passe ind i. Jeg vil sige, at en talentudvikler er godt, for de kan være med til at realisere ens drømme og støtte op om ens tanker, og at der ikke altid er en begrænsning. De ser også de samme muligheder, havde jeg nær sagt, siger en 16-årig dreng.

– De har snakket sammen frem og tilbage om, hvad det bedste vil være for mig. De tager lige brillerne af og går i skoene på den, de arbejder med, for at se, hvad der ville være bedst for ham. Kommunen er jo en god spiller at være allieret med. Og hvis du træder på dem, så skal de nok også vise, hvordan livet kan blive surt, er erfaringen hos en 20-årig mand.

– Kommunen skal lytte til, hvad vi har brug for. Kommunen skal bruges som et 'lytteredskab' til at hjælpe dig på vej. De er blevet gode til at lytte, måske fordi de jo også helst vil have, at personen kommer videre i stedet for at sidde fast, lyder analysen fra en 24-årig mand. ✔

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?

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 opstartsfase 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.



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

- Den tålmodige og til tider insisterende opfølgning, som også rummer kritik og feedback, skaber refleksion, eftertænkksomhed 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.
- Chefene 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.
- Chefene 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.

- Chefene 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 indsatserne, 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.
- Chefene 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 sætter og sparrer med lederne om de faglige ledelsesopgaver i de tværgående indsatser 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.
- Chefene skal bringe borgerfokus og kerneopgave i spil i alle samtaler. ✓

”Nu er det mig, der dømmer bolden”

Den koordinerede, tværgående Ungeindsats i Aabenraa Kommune er blevet taget godt imod af de unge selv. For cheferne ligger der en stor opgave i at sikre, at de daglige ledere har rammerne til at lykkes med indsatsen for de unge.

Mennesker er født med to ører og én mund. Vi skal lytte mere, end vi taler. Og det har nogle kommunemedarbejdere bare ikke fattet endnu. Især med unge mennesker, som i forvejen er nervøse for at snakke med folk. Så sidder der sådan en ”bla, bla, bla!”, så ser man dem ikke igen. Det duer ikke.

Sådan siger Mathias på 24 år fra Aabenraa Kommune. Han har levet et omtumlet liv med opvækst i en plejefamilie og en ADHD-diagnose, som gjorde skolelivet svært for ham. Han har i mange år følt sig som en bold, der blev sparket rundt på den kommunale bane, uden at nogen spurgte om eller lyttede til hans ønsker og behov.

Men takket være kommunens koordinerede tværgående indsats for unge mellem 15 og 24 år er Mathias’ kontakt med og oplevelse af kommunen blevet meget bedre. I dag er han i fleksjob 25 timer om ugen i en lokal produktionsvirksomhed og bor i et bofællesskab.

– Nu er det faktisk mig, der dømmer bolden. Nu må de andre være med til møderne, hvis de vil have den. Det er jo også der, den helst skal ligge, siger han.

Indsatsen for unge koordineres på tværs

Ungeindsatsen (UI) i Aabenraa Kommune er henvendt til gruppen af unge, som er i risiko for ikke at komme i uddannelse eller arbejde. UI har til opgave at koordinere indsatsen for dem på tværs af uddannelses-, beskæftigelses- og socialområdet. Den strategiske målsætning for UI lyder:

Som ung i Aabenraa skal jeg i job eller uddannelse. Jeg kan forvente:

1. At jeg oplever en hurtig, sammenhængende og koordineret indsats.
2. At jeg kan opnå det gode og sunde liv for mig.
3. At jeg på en enkel og tilgængelig måde kan finde vej til job eller uddannelse.

– En daglig ledergruppe arbejder med at konkretisere målene sammen med medarbejderne, så der kan kobles handlinger på og dermed skabes retning for arbejdet i UI, forklarer Anders Lundsgaard, koordinerende chef for Ungeindsatsen.

Aabenraa har mange års erfaring med deres Ungeindsats. I 2017 besluttede direktionen efter en proces med forskellige organisationsmodeller i spil, at UI skulle organiseres i en samarbejdsmodel (Ungeindsats version 2.0), der på mange måder lignede den nuværende organisering og måde at (sam)arbejde på. Medarbejderne var fortsat forankrede i de eksisterende forvaltninger og afdelinger: UU, Børn og Familie, Jobcentret og Visitation og Rehabilitering. Og alle fire forvaltninger indgik på lige fod i UI. I dag er de rent fysisk flyttet sammen.

Samarbejdsmodellen tager afsæt i det, der ifølge kommunens erfaringer har vist sig værdifuldt i den eksisterende Ungeindsats: dialog på tværs med nem og uformel adgang til hinandens viden og kompetencer samt faglig specialisering om de unge. Drivkraften har været viljen til at investere i fælles løsninger og projekter, baseret på fælles aftaler om procedurer og arbejdsgange.

Opsamling:

Chefernes tværgående ledelsespinter

- Dyrk relationer op og ned i hierarkiet
- Kend hinanden som chefer
- Hav respekt for forskelle og opgaver
- Vær enige om rummet – sæt midlet fri
- Opfør dig som en høflig, men alligevel insisterende, pitbull
- Tal og agér åbent, ærligt og troværdigt
- Drøm og tænk stort – uden at lette fra jorden
- Tro ikke, du kan ændre kulturen. Du kan derimod skabe rammerne, hvori kulturen kan vokse frem
- Lyt, lyt, lyt
- Vær tro mod dig selv og loyal over for dine beslutninger.

Kilde: Ungeindsatsens chefgruppe i Aabenraa Kommune



FOTO: PANTHERMEDIA

Andre er også udfordret på tværs

Men som i andre kommuner, der tager livtag med den tværgående ledelse og indsats, ligger der flere udfordringer i at tænke og agere vertikalt. Og med et mål om at levere en bedre sammenhængende indsats for de unge må medarbejdere og ledere også tåle kritik i processen, er cheferne enige om.

– Vi går jo hele tiden i et spændingsfelt mellem at holde folk til ilden og være tilpas selvkritiske, så når de kommer med noget, som ikke er godt nok, er det vores opgave at holde fast og sige: ”Det der er ikke godt nok, det kan vi gøre meget bedre”. Og jeg tænker faktisk, at det kan virke underkendende, hvis man ikke også giver kritik, hvor det er på sin plads. Ellers virker jeg jo bare ligeglad med, hvad de går og laver, hvis ikke jeg er interesseret i, at kvaliteten er god nok. Så jeg holder fast i, at jeg kun har dygtige personer ansat. Så derfor har jeg også høje forventninger til det, de leverer, siger Anders Lundsgaard.

Jobcenterchef Henrik Kærgaard supplerer:

– Det er også den måde, man får kvalitet ind i kulturen på. Vi skal trods alt levere et produkt i forhold til nogle borgere, som gerne skulle have glæde og gavn af det, vi gør. Ellers er det spild af tid.

Det samme syn gør sig gældende, når tværgående indsatser forandrer medarbejdernes faglige opgave, konstaterer Bjarne Ipsen, chef for Visitation og Rehabilitering.

– Når fx vores støttepædagoger skal forholde sig til et barn, kan de så også forholde sig til moren, som er psykisk syg? Det kræver meget kulturudvikling af dem, som er ude



Henrik Kærgaard



Bjarne Ipsen



” Vi har ikke alle de gode ideer, og derfor skal vi være lydhøre over for ledernes behov.

Anders Lundsgaard, koordinerende chef for Ungeindsatsen i Aabenraa Kommune

hos borgerne, fordi de pludselig skal løse en anden opgave. De troede egentligt bare, at de skulle hjælpe det her barn i skole og sørge for, at han lavede lektier og fungerede. Nej, du skal rent faktisk også tage højde for, hvordan moren fungerer som mor, og spørge lidt ind til, hvordan hendes rammer er i forhold til arbejdsmarkedet. Og det har vi jo ikke lært dem.

Chefer skal bakke op om ledere

Det fordrer, mener Anders Lundsgaard, ét vigtigt sigte hos cheferne: At sætte rammerne og præmisserne for, at de daglige ledere kan lykkes med deres opgave i forhold til medarbejderne.

– Ellers ender det med, at vi som chefer får konkrete opgaver og sager hele tiden, vi skal forholde os til. Og det skal guderne vide, at vi ikke er de bedste til at løse. Vi har ikke alle de gode ideer, og derfor skal vi være lydhøre over for ledernes behov.

I processen har både ledere og medarbejdere udtrykt frustration, fordi chefgruppen ikke i opstartsfasen var helt *aligned* i en fælles retning. Uenigheden forplantede sig ned igennem systemet, hvor der både var ønske om en fælles chef for hele indsatsen, generelt større synlighed fra chefernes side og udfordringer med forskellige budgetter. Løsningen blev bl.a. at afholde jævnlige seminarer i et Fælles Forum med en åben dialog for både at afklare frustrationer og skabe fælles fagligt fodslag og trit. Slutresultatet blev større motivation og engagement i projektet, anerkender flere medarbejdere:

– Det motiverer at have en chef og leder, som stoler på én, men også godt at have et fyrtårn. Cheferne skal være tydelige, vise ejerskab, invitere til dialog og være engagerede. 📌

Mathias er et opdigtet navn, men redaktionen er bekendt med hans rigtige identitet.



Læs mere om den tværgående Ungeindsats og organiseringen i Aabenraa Kommune her: www.ungeindsatsen.dk

”Vi giver medarbejderne så frie tøjler som muligt til at løse opgaverne”

I Morsø Kommune binder en koordinator enderne sammen for de mest udsatte familier med mange kontaktpunkter i forvaltningerne. Det er lykkedes takket være ledelsesmæssigt vide rammer og solid opbakning til medarbejderne – og med det lange lys på hos chefer og direktør, lyder de første erfaringer.

Jeg har fundet ud af, at der har været nogle misforståelser fra det offentlige, de har skrevet én ting i papirerne og sagt noget andet til mig. Så det har vi ligesom fået styr på – alle ting lige fra jobcentret til familieafdelingen og min læge. Jeg er også blevet tilknyttet psykiatrien, hvor hun (koordinatoren, red.) også har hjulpet med at snakke med dem. Jeg syntes personligt, at der var meget kaos i det, men nu er der kommet styr på det.

Sådan fortæller 33-årige Hans, som har fået en koordinator i Morsø Kommune. Hun har hjulpet ham med at få styr på de mange løse tråde i sin sag, som favnede både et anbragt barn i familiepleje, depression, arbejdsløshed og frafald i uddannelsen som elektriker, da hans datter blev tvangsfjernet.

Koster kræfter at få alle med

Morsø Kommune har med støtte fra Mærsk-fonden startet projektet *Familiens trivsel – Barnets trivsel*, som retter sig mod udsatte familier. Omdrejningspunktet har været at ansætte koordinators, hvis opgave har været at samle trådene i de forskellige forvaltninger for de borgere, som havde flere kontaktpunkter med kommunen og i nogle tilfælde også psykiatrien, som det var tilfældet for Hans.

Koordinatorerne skal være familiernes indgang til kommunen og sikre, at familierne motiveres, involveres og har hovedrollen i at løse deres udfordringer. Koordinatorens opgave er at kortlægge de nuværende og måske endda modsatrettede tendenser for

at sikre sammenhæng – set med familiens øjne.

En anden del af funktionen er at opnå og formidle en fælles forståelse for – sammen med familien – hvorfor familien har de udfordringer, de har. Og at finde forklaringer på, hvorfor de forskellige indsatser er bevilget. Med det udgangspunkt skal viften af indsatser samles i ”Familiens Plan”.

Koordinatorernes arbejdsmetode er anerkendelse, opbygning af relationer og kontinuitet i kontakten.

Stort potentiale – og mange barrierer

Projektets bevilling udløber først i begyndelsen af 2021, men man forsøger allerede nu at implementere den tværgående tilgang i hele organisationen. Der har været og er stadig både et stort potentiale og mange barrierer i at få tankegangen omsat til daglig drift, fortæller projektleder Louise Bro Pedersen. Hun fungerer som det vigtige bindeled mellem koordinatorene, forvaltningsområderne, styregruppen m.v.

– Det har kostet kræfter at få relevante dele af organisationen med på tankegangen i projektet og også at få dem til at se det kæmpe potentiale, der er i at få udbygget samarbejdet på tværs som en del af indsatsen for udsatte familier, siger hun og uddyber:



Louise Bro Pedersen



Når man selv kommer rundt og kigger på projektet og ved, at det giver mening, så bliver man også selv engageret. Det smitter af.

Jobcenterchef Jan Pedersen, Morsø Kommune



Charlotte Saaby

Opsamling:

Tværgående ledelsespinter i Morsø Kommune

- Husk borgerperspektivet.
Det har været et grundlæggende princip, at borgerne har været med til at sætte mål for deres ønsker til deres eget liv
- Rette mand på rette plads i projektledelsen
- Fokuser på opgaven/målet og ikke på ledelseskædens hierarki
- Forstå værdien af det tværgående perspektiv og skab tid og rum for det
- Sikre forankring på politisk niveau, leder- og medarbejderniveau
- Sikre nødvendigt ledelsesrum og beslutningskraft
- Strategisk fokus på fortsat drift, når projektet stopper – begynd i god tid
- Alle vil det her – helt fra det politiske niveau og ned igennem organisationen
- Italesætte og insistere på et højt ambitionsniveau. Tal succeserne op.
- Have mod til at åbne/gå ind i andres ledelsesrum.

Kilder: Chefer og direktører i Morsø Kommune



Henrik Christensen

– Nogle af udfordringerne er helt banale, fx at få de forskellige myndighedspersoner til at huske projektet, som bl.a. indebærer, at al kontakt til de borgere, der er med, går gennem koordinatorene. Der er en del eksempler på, at kontakten tages direkte til familien eller borgeren, fordi det er det hurtigste. Ikke at det ikke er okay, men så bliver koordinationen efterfølgende vanskeligere.

Giv medarbejderne rammerne til handling

Chefernes og styregruppens vigtigste opgave har været at bakke projektlederen og dermed koordinatorene og hele projektet op. Og som en vigtig ekstra brik også at bygge bro til samarbejdet med psykiatrien i projektet *Nye veje* (se faktaboks).

– Rammesætning, fremdrift og involvering er de vigtigste overskrifter. At vi formår at give vores medarbejdere så gode rammer som overhovedet muligt for at udføre deres opgave, så de har frie tøjler i forhold til det, de kan arbejde med. I mit center har vi valgt at køre med nogle ikke særligt snærende bånd. Holder de sig inden for den ramme, vi har sat op, behøver vi som ledelse ikke at træde ind over hele tiden, siger jobcenterchef Jan Pedersen og tilføjer:

– Når man selv kommer rundt og kigger på projektet og ved, at det giver mening, så bliver man også selv engageret. Det smitter af. Men at vi har et ledelsesmæssigt øje på det og italesætter det som chefer, er med til at brede engagementet videre ud. Det kan godt være, at jeg som sagsbehandler eller koordinator ved, at det giver mening for de mennesker, jeg har med at gøre til daglig, men det betyder også noget, at baglandet har fokus på det jævnlige.

Engagementet smitter

I Morsø Kommune taler cheferne om, at den nye tværgående tankegang og tilgang skal 'masseres ind' i organisationskulturen.

– Det kræver, at vi fortæller det (mindset om syn på borgerne, red.) igen og igen på 27 forskellige måder. Man skal være opmærksom på hele tiden at tage det ind i de dialoger og snakke, vi har med hinanden, indtil man er sikker på, at vi er enige om, at det er det, vi gør. Og spørge ind til, om de har sikret sig, at det næste led også har forstået det her, om de har fået sidste mand med. Hele tiden, siger Charlotte Saaby, chef

Nye veje: Morsø Kommune samarbejder med psykiatrien

I projektet *Nye veje* samarbejder Region Nordjylland og Morsø Kommune om at afprøve nye måder at løse udfordringer, skabe større værdi og sammenhæng og tilbyde borgernære sundhedstilbud.

Nye veje består af mere end 20 indsatser opdelt i rul. En var et familieorienteret behandlingstilbud i nærområdet på tværs af region og kommune. Tilbuddet blev afprøvet på udsatte familier, der deltog i *Familiens Trivsel – Barnets Trivsel*, og som havde snitflader til det psykiatriske område. Målet var at hjælpe de pårørende – børn og voksne – i at mestre det liv, der følger, når en i familien har en psykisk lidelse.



Læs mere om det tværgående samarbejde og organiseringen af det på nyeveje.rn.dk

for Center for Sundhedsfremme, Social og Handicap.

Henrik Christensen, direktør for Social, Sundhed og Beskæftigelse, bekræfter:

– Vores fornemmeste opgave som styregruppe er at sikre, at projektet glider fremad, som det skal, og at vi er tro mod det, vi ville med det. Vi skal sådan set hele tiden, via dialog med projektlederen, finde ud af, hvor der kan være knaster, vi skal have trykket lidt, så vi glider fremad.

Samtidig er det vigtigt at have det lange lys tændt, mener direktøren.

– Det, som bliver tydeligere og tydeligere, er, at når vi nu kan se, at det her er det rigtige at gøre, hvordan skaber vi så et fundament, så vi kan investere i denne her indsats på sigt? Og det har været vores opgave at sikre, bl.a. ved løbende at afrapportere resultaterne, at de politiske udvalg er med på ideen helt fra starten og stadigvæk synes, at det er en god idé. ✓

Hans er et opdigtet navn, men redaktionen er bekendt med hans rigtige identitet.

Talentudviklere får udsatte unge til at se nye muligheder

Som led i velfærdsvisionen om *Borgerens Centrum* har Kolding Kommune ansat talentudviklere, der skal støtte udsatte unge. Talentudviklerne agerer på tværs af forvaltninger og fagligheder, og det kræver en ny måde at lede på, er chefernes erfaring.

Carl på 16 år var stresset og ifølge eget udsagn træt af at gå i skole, så han pjækkede en del og lavede "lidt ballade", som han udtrykker det.

– Jeg har nemt ved at blive stresset over en masse ting. Bare ved at tænke over dem. Jeg får ikke gjort det, jeg skal, og derfor bliver der travlt lige pludselig, også med eksamener. Jeg laver det lige dagen inden, forklarer han.

Carls forældre, skolen og senere kommunen vurderede imidlertid, at der var lidt mere på spil end blot lidt pjæk og ballade. Carls stress og skolevægring var faktisk så alvorlig, at han havde brug for støtte til at finde tilbage i en god gænge og retning. Derfor op søgte han selv en såkaldt talentudvikler, han havde hørt om på skolen – et koncept, Kolding Kommune har udviklet som særlig støtte til unge mellem 18-25 år, som er i fare for at falde ud af job- og uddannelsessystemet.

For Carl har talentudvikleren været en god samtalepartner og et tiltrængt pusterum.

– Jeg har primært brugt ham, hvis jeg har været træt af noget eller følt mig stresset. Så har vi lige kørt en tur, fået en sodavand og snakket. Og så har vi været i biografen og sådan noget, så vi kunne komme til at kende hinanden, så man nemmere kan åbne lidt op.

"Han tænker ligesom os"

For Carl har det været betydningsfuldt, at talentudvikleren var en, der mindede om ham selv og ikke virkede som en lærer, skolepsykolog eller anden 'myndighedsperson'. Og at han har rost og opmuntret Carl, når han

havde brug for det. Det har opbygget både tillid og selvtillid.

– Han forstår os og tænker ligesom os, siger Carl.

– Jeg har også skrevet med ham nogle gange, hvis jeg har været stresset over en eksamen eller noget andet, hvor man rigtig skal præstere. Jo, det hjælper at skrive med ham, for så skriver han fx: "Kom nu, du kan godt. Du er pisseklog".

Andre unge, som bruger Kolding Kommunes seks talentudviklere, lægger vægt på, at de også er gode til at få hul igennem til fx praktikpladser og til at hjælpe med de ting, man som ung ikke selv kan overskue eller har lyst til at bede sine forældre om hjælp til.

– Altså, hvis jeg ikke havde fået xx (talentudvikler, red.), så tror jeg nok, at jeg ikke havde fået en uddannelse eller ville kunne komme til at kunne bestå min afgangseksamen, så jeg kan komme ind på en uddannelse. Det er ikke, fordi det er helt sikret endnu, men altså det er det, vi arbejder hårdt på, siger en af de andre unge i programmet.

Samlet set viser de unges udsagn, at talentudviklerne tager udgangspunkt i deres styrker og får dem til at tro mere på sig selv. Den ressourceorienterede tilgang giver de unge følelsen af at indgå i et aktivt samarbejde om deres fremtidige studie- og arbejdsforløb, hvor de kan se flere muligheder end før.

Tag udgangspunkt i borgeren

Kolding Kommunes overordnede strategi *Kolding – vi designer livet* danner rammen om



Jeg har en fast dag om måneden, hvor jeg er ude at arbejde sammen med mine medarbejdere. Det gør jeg for at kunne se de dilemmaer og udfordringer, de står i.

Social- og handicapchef
Betina Brøndsted, Kolding Kommune.



Søren Bork Hansen

medarbejdernes og ledernes daglige arbejde. Strategien har affødt velfærdsvisionen *Borgerens Centrum*. Målet er, at al kommunal velfærd skal tage udgangspunkt i borgerens behov snarere end i kommunens struktur, organisering og rolle som myndighed. Borgerne skal mødes som mennesker med forskellige liv og forudsætninger, og som derfor har brug for forskellige løsninger.

Talentudviklerne er en del af *Borgerens Centrum*. De er forankret i jobcentret, men samarbejder med alle de forvaltninger, den enkelte unge er i kontakt med.

Det konkrete afsæt for talentudviklingskonceptet har været, at næsten 5 % af en ungdomsårgang fra 18-25 år er tilknyttet kontanthjælpssystemet, plus at behovet for socialpædagogisk støtte var stigende. Målet med talentudviklerne har været at tilbyde et holistisk forløb med tværgående indsatser for at skabe livsduelige unge, der kunne gennemføre uddannelse eller job/praktik.

'Fag-øer' er svære at forbinde

Men selv om visionen og målet om at fremme de unges livsduelighed går hånd i hånd med visionen om *Borgerens Centrum*, har det ikke kun været let at få den nye tankegang indarbejdet, fordi proceskrav ofte kommer før indsats og progression. Det kan fremme et bestemt fokus i arbejdet, som ikke nødvendigvis harmonerer med at sætte borgeren i centrum.

– Vi bliver målt på personalesam-sætning, sygefravær, økonomi, overholdelse af lovgivning osv. Men det giver jo ikke nødvendigvis progression for de unge, konstaterer social- og handicapchef Betina Brøndsted og tilføjer:

– Vi får nemt mere fokus på proces end på indhold og på, hvilken progression vi egentlig skaber for borgerne. Fx på børneområdet kan vi nemt have fokus på, om vi har holdt børnesamtalen frem for, hvad vi har talt med barnet om. Vi skal ramme bullseye i første handling. Det vigtigste er at skabe progression og mening for borgerne.

Det kræver også en anden måde at lede på, har Betina Brøndsted erfaret:

– Vi tror ikke, at vi kan lede, hvis ikke vi træder ned i vores mellemleders og teamleders sko. Prøver og øver hverdagssituationer med dem. Jeg har en fast dag om måneden, hvor jeg agerer i praksis – er ude at arbejde sammen med mine medarbejdere. Det gør jeg for at kunne se de dilemmaer og udfordringer, de står i.

Brager igennem siloerne

At skabe progression og mening for borgeren taler fint ind i de fagprofessionelles tanke-sæt. Alligevel kan de godt blive udfordret, når de skal krydse siloer, fordi noget af det, der giver mening for borgerne, brager lige igennem kommunens siloer.

– Det er en udfordring, at medarbejdere har forskellige fagfagligheder og sprog, når de skal arbejde tværfagligt. Det gælder ikke kun for vores medarbejdere i kommunerne. Det fødes i ministerierne, hvor silotænkningen og kulturen spredes ud via lovgivningen. Så det er ikke, fordi medarbejderne ikke er dygtige fagligt. Det er, fordi de ikke er brugere. Brugere vil have en anden fortælling end den, vi har som fagpersoner. Og vi skal være bevidste om begge fortællinger, når vi designer indsatser, siger ungechef Søren Bork Hansen.

Eller som en medarbejder selv konstaterer:

– Vi kommer nemt til at arbejde som 'fag-øer', som borgerne skal springe imellem. Så selv om vi forsøger at gøre det meningsfuldt og godt for borgerne på vores egen 'ø', bliver det ikke nødvendigvis meningsfuldt for borgeren, som springer mellem 'øerne'. 🚫

Carl er et opdigtet navn, men redaktionen er bekendt med hans rigtige identitet.



Læs mere om Kolding Kommunes vision og *Borgerens Centrum* her: www.kolding.dk/om-kommunen/sammen-designer-vi-livet

Læs mere om den tværgående ungepolitik her: www.kolding.dk/borger/unge

Opsamling:

Chefernes centrale pointer om brugerinddragelse

Narrativen: *Borgerens Centrum*

Brugervinklen gennemsyrrer og trumfer alt. Når vi møder fagligheder på tværs, har vi fokus på borgerne og ikke kun på os selv. Vi er nødt til at eksperimentere og lede tværgående.

At implementere brugersynsvinklen

Chefer går ind i faglig ledelse. Det er en stor kulturforandring, som kræver øvelse og skal trænes sammen med medarbejderne gennem eksemplets magt.

Design-tænkning som metode

Alle ledere, mellemledere og projektledere har været på designlederuddannelse og arbejder med prøvehandling og prototyper. Det giver ikke mening at arbejde med designtilgang uden brugerinddragelse.

Kulturrejsen

Vi piller ved medarbejdernes identitet og holdningen: "Vi ved godt, hvad borgerne siger". Det viser sig, at borgerne ikke altid siger det, medarbejderne tror. Mantra: "Jo flere gange vi falder i, desto mere øver vi os og udvikler os".

Fagfaglighed

Rummer stor identitet og "jeg ved bedst med min fagfaglighed – bedre end de andre med deres fagfaglighed og borgerne". De fleste ledere er startet som fagmedarbejdere, fx pædagoger og skolelærere.

Ingen nye retningslinjer eller arbejdsgange

Retningslinjer giver tryghed, men vi har en ny fortælling: Vi ved godt, at i hver dag forsøger at finde en mening med det, I gør. Nu er vi med jer som organisation. Vi rydder op i alt, som ikke er meningsskabende for borgerne.

Resultatfokus styrer

Progression og mening for borgerne skal styre os, men vi bliver målt på personalesam-sætning, sygefravær, økonomi, overholdelse af lovgivning osv., som ikke nødvendigvis giver progression.

Tværfaglig ledelse

Borgerne skal selv pege på, hvad der giver mening. Lovgivning er ikke så stor en hindring, som vi tror. Vores egne tankemønstre er hindringen.

Kilder: Chefer i Kolding Kommune



"Det er bedst at være hjemme"

Jytte er 89 år og har stomi. Den gør, at hun hurtigt bliver dehydreret og derfor skal have væske i drop tre gange om ugen. Det klarer teamet af specialiserede hjemmesygeplejersker i kommunen (SHS-akutteam), hvor hun tidligere skulle på hospitalet.

– Det er dejligt, at jeg kan få det hjemme nu. Det er lige så trygt som at være på hospitalet, og for mig er det bedst at være hjemme, siger hun.

Jytte oplever, at SHS-akutteamets sygeplejersker er erfarne, at kommunikationen med dem er god, og at de ved, hvad hospitalet har gjort og sagt i hendes tilfælde.

Behandlingen i hjemmet betyder også, at snakken om, at Jytte måske skulle på pleje-

hjem, bl.a. fordi hun var faldet og havde ligget et stykke tid derhjemme, inden hun blev fundet, er forstummet. Med den regelmæssige behandling har Jytte det godt nu, handler selv ind og laver mad, går ture og er ikke bange for at falde igen.

– Det gik perfekt at komme hjem fra hospitalet (Jytte var indlagt efter faldet i hjemmet, red.). Hjemmehjælpen var klar, da jeg kom hjem, fortæller Jytte, der synes, det er fint, at det er lægen på hospitalet, der har ansvaret for behandlingen.

Efter Jyttes behandling er blevet permanent, har hjemmeplejen overtaget opgaven.

Jytte er et opdigtet navn, men redaktionen er bekendt med hendes rigtige identitet.

Akutteam skaber sammenhæng mellem hospital og kommune

Færre genindlæggelser og bedre overgang og sammenhæng mellem behandling på sygehus og hjemme er resultatet af et tværgående samarbejde mellem Region Hovedstaden og ni kommuner.

"Den rette behandling i den rette sektor på det rette tidspunkt". Sådan lød formålet med det samarbejde mellem Region Hovedstaden og tre kommuner, som så dagens lys i 2015. Det var et erklæret mål at forbedre overgangen for patienter, der blev udskrevet fra hospital og skulle videre i kommunal behandling i hjemmet. Til at løse den opgave blev Specialiseret HjemmeSygepleje-akutteam (SHS-akutteam) etableret.

Oversat til velfærdshverdagsdansk kunne det lyde sådan her: Borgere som Jytte skal ikke ind og ud af hospitalet, hvis behandlingen kan klares i hjemmet af kompetente fagmedarbejdere, og hvis dialogen over grænsen mellem sygehus og kommune er sat i system og fungerer efter hensigten: Til Jyttes bedste, som skal opleve et helstøbt og sammenhængende behandlingsforløb. ➔



FOTO: PANTHERMEDIA



Lotte Usinger



Det handler om at skabe ledelsesrum til faktisk at ville hjælpe hinanden på tværs – at fastholde et overordnet blik på patienten eller borgeren frem for kun at se på gevinster i egne siloer.

Anne-Marie Mølbæk, daglig leder af SHS-akutteam



Et opgør med at pleje særinteresser

Det er netop, hvad SHS-akutteamet i Region Hovedstaden er sat i verden for. Teamet er en gruppe højtuddannede sygeplejersker, som har ansvaret for at behandle borgere i deres eget hjem. Det særlige ved konstruktionen er, at det behandlingsmæssige ansvar bliver hos hospitalslægen, men uden at borgeren behøver at være indlagt. Ordningen blev en stor succes med bl.a. færre genindlæggelser af ældre patienter, og den er i dag udvidet til ni kommuner. Og når behandlingen kører på skinner, tager den kommunale hjemmepleje over.

Men det har ikke været en rejse uden forhindringer, fortæller to af pionererne bag ordningen.

– I chefgruppen startede vi med at spørge os selv om, hvad det var, vi gerne ville? ”Sygepleje af høj kvalitet”. Og for at kunne etablere et specialiseret akutteam krævede det en vis volumen af borgere. Derfor var vi tre kommuner sammen om det, fortæller Christian Bartholdy, centerchef for Sundhed og Voksne i Herlev Kommune, som var

med til at starte SHS-akutteamet.

Det krævede både et opgør med at pleje egne særinteresser, en tro på, at bl.a. it-barrierer kunne overvindes, en model for afregning og en løsning på en fælles standard for pleje.

– Men jeg havde et ønske og en tro på, at det kunne lade sig gøre – og et ønske om, at det skulle være så ukompliceret som muligt, siger han.

Kræver mod at gå i gang

Ledende overlæge Finn Rønholdt, Herlev og Gentofte Hospital, er en anden af grundlæg-

gerne. Han understreger modelen til at turde at gå i gang.

– Man skal løsne sig fra de bånd, der holder én tilbage, bruge sit netværk fleksibelt og gradbøje de sædvanlige regler. Man skal hele tiden tænke med udgangspunkt i et sammenhængende patientforløb og holde fokus på det samlede perspektiv – ikke kun på sit eget, siger han og tilføjer:

– Tænk ikke på siloerne og glem alt om millimeterdemokrati.

En af de største udfordringer var i Finn Rønholdts optik at få det sundhedsfaglige paradigme til at passe sammen med det juridiske, når teamet arbejder på tværs af kommunegrænser.

– Det støder på mange regler, men er løst sådan, at alle sygeplejerskerne i teamet er ansat i én kommune. – Det er alt sammen noget, der skal løses, men det tager sin tid.

Derudover er det vigtigt, at hospitalslægerne har tillid til SHS-akutteamet. For at skabe denne tillid har sygeplejersker fra SHS-akutteamet deltaget i morgenkonferencer og tavlemøder i sengeafsnittene – fordi den direkte personlige kontakt fungerer godt.

I praksis fungerer samarbejdet over sektorgrænser bl.a. gennem en ledergruppe, som mødes fem gange om året og drøfter alle praktiske udfordringer, og det refererer til Samordningsudvalget. Her sidder de kommunale sundhedschefer, vicedirektørerne fra sygehusene og repræsentanter fra de praktiserende læger.

En vejledning hjalp lægerne

Overlæge Lotte Usinger fra Medicinsk Afdeling på Herlev Hospital sætter fingeren på et andet ømt punkt – at få lægerne på sygehuset til at gøre brug af ordningen. I dagligdagen er tempoet højt, mange læger er kun ansat kortvarigt, og derfor var potentialet i ordningen langt større, end driften faktisk gjorde brug af.



Christian Bartholdy



Man skal løse sig fra de bånd, der holder én tilbage, bruge sit netværk fleksibelt og gradbøje de sædvanlige regler.

Ledende overlæge Finn Rønholt, Herlev og Gentofte Hospital



Det er dejligt, at jeg kan få det (væske i drop, red.) hjem nu. Det er lige så trygt som at være på hospitalet, og for mig er det bedst at være hjemme.

Ældre medicinsk patient om samarbejdet mellem kommune og region

– Det har været besværligt og uoverskueligt i situationen at finde ud af, hvem man skulle kontakte i den enkelte kommune for at finde ud af, om der var kapacitet til at have borgeren i behandling i eget hjem.

Derfor tog en oversygeplejerske initiativ til – sammen med repræsentanter fra både kommune, region og alle faggrupper – at lave en præcis vejledning til lægerne om, hvem der skal handle og hvordan, hvis en borger kan udskrives til behandling i eget hjem.

– Det handler om, at hvis samarbejdet skal fungere fra hospitalets side, skal det være nemt at gøre brug af, da vi jo ikke har det organisatoriske *setup* på hospitalet i forvejen. Det kræver noget ekstra ud over driftsopgaven. Det ville hjælpe at have opgaven og ansvaret placeret hos de daglige ledere – så har nogle bolden.

Man skal ville hinanden

Også ledelsesmæssigt er sammenhæng og synkronisering altafgørende, siger Anne-Marie Mølbæk, daglig leder af SHS-akutteam.

– Det handler om at skabe ledelsesrum til faktisk at ville hjælpe hinanden på tværs – at fastholde et overordnet blik på patienten eller borgeren frem for kun at se på gevinster i egne siloer. Og så kræver det, at man finder det rette niveau at diskutere det, som skal føres ud i livet. Og at lederne har kompetence til at handle.

Hun mener også, at det er afgørende, at cheferne giver medarbejderne plads til at tale med.

– De kan give den viden, cheferne har brug for for at kunne træffe de rigtige beslutninger. Og det skal være medarbejdere, som brænder for processen og kan se en mening med den. Man skal også turde og orke processen, som kan være lang, fordi der er mange lovgivningsmæssige barrierer. Hvis man bare læner sig tilbage og siger, at man ikke har ressourcerne til det, fordi alt handler om drift, duer det ikke. Og ja, det er merarbejde og hårdt, men det er nødvendigt, hvis man vil ændre tingene.

Man skal med andre ord, pointerer Anne-Marie Mølbæk, være ledelsesmæssigt i synk med, hvad man gerne vil opnå med sit akutteam.

– Hvis man har meget divergerende formål, bliver det svært. Det kan være, at man vil sikre borgerne en bedre behandling i hjemmet, at man vil spare penge, eller fordi der er et politisk pres for at gøre det. Men man skal være enige om formålet. 🗳️

Evaluerings: SHS-akutteamet har været en succes

En evaluering af det tværsektorielle samarbejde om akutområdet viser, at SHS-akutteamet:

- har forhindret unødvendige (gen)indlæggelser ved 40 % af deres besøg hos borgere
- har kvalificeret indlæggelser, så kun borgere med et aktuelt behov for (gen)indlæggelse bliver indlagt
- har bidraget til at afkorte indlæggelser for 50 borgere, som er hjemtaget fra hospitalet til videre behandling af SHS-akutteamet i hjemmet eller nærområdet/plejecenter
- har sikret en ensartet specialiseret sygeplejeindsats på tværs af de tre kommuner, 7 dage om ugen i tidsrummet 7.30-23.00
- har øget mulighed for udredning og behandling af ældre borgere i egen bolig i samarbejde med den praktiserende læge.

Kilde: Tværsektorielt samarbejde om akutområdet – et samarbejde mellem Ballerup, Furesø og Herlev Kommuner samt Herlev og Gentofte Hospital og de praktiserende læger.

En region og ni kommuner samarbejder på tværs

Region Hovedstadens akutsamarbejde finder i dag sted mellem Herlev og Gentofte Hospital og Ballerup, Gentofte, Rudersdal, Furesø, Gladsaxe, Roskilde, Herlev, Egedal og Lyngby-Taarbæk Kommuner. Formålet er at understøtte det gode samarbejde og bidrage til, at patienterne får "den rette behandling i den rette sektor på det rette tidspunkt". Især er kvaliteten af sundhedsindsatsen for de skrøbelige ældre, som bor på plejehjem, eller som har brug for omfattende støtte og pleje i hjemmet, i centrum. Målet har været at undgå nogle af de mange indlæggelser og genindlæggelser, og det er ifølge evalueringen af ordningen lykkedes.

Opbygningen af SHS-akutteamet i Region Hovedstaden er inspireret af ordninger i Region Midtjylland.



Læs mere om det tværgående samarbejde og organisering på shsteam.dk

Sådan tager I næste skridt i den tværgående ledelse

Erfaringerne fra kommuner og regioner i dette projekt er, at det er brugbart at få hjælp til at oversætte og tilpasse andres viden til egen praksis. Derfor præsenterer vi her seks metoder, der kan hjælpe dig som chef til at bevæge din organisation videre i arbejdet med at tænke, lede og handle tværgående.



Per Møller Janniche

er chefkonsulent i KLIK og har i knap 15 år arbejdet som direktør og konsulent med ledelses- og organisationsudvikling i bl.a. Rambøll/Attractor og AS3 Executive. I KLIK rådgiver han kommunale ledere, chefer og direktører og faciliterer arbejdsprocesser med fokus på bl.a. det tværgående ledelsesarbejde.

Af Per Møller Janniche, chefkonsulent
i KL's Konsulentvirksomhed

Alle kommuner og regioner i dette projekt giver udtryk for, at det er godt at stå på et solidt grundlag af erfaringer og også gerne forskning. Men også, at de har brug for hjælp til at oversætte og tilpasse andres viden til deres egen praksis.

Derfor præsenterer vi her nogle metoder, som kan inspirere dig som chef til de næste udviklingsskridt i det tværgående ledelsessamarbejde. Metoderne rummer processer og arbejds spørgsmål, der kan fungere som en katalysator for at komme dybere under huden på de erfaringer, vi formidler i dette magasin, og til at sætte en tværgående indsats i gang eller til at reflektere undervejs i en proces, som er i gang.

Vi håber, at denne præsentation af metoder kan støtte både dig på chefniveau, dine ledere og medarbejdere i at sætte jer i udforskende positioner, hvor I kan drøfte og oversætte magasinets indhold til egne svar og løsninger. ✓



Metode	Formål	Tid	Deltagere
1. Prioritering af fokuspunkter	At udvælge og styrke fokuspunkter i jeres tværgående lederskab	2-3 timer og ½ time til forberedelse	Relevante chefer og/eller ledere Fleksibelt op til ca. 10
2. Det personlige lederskab	At opnå indsigt i hinandens priorite- ringer og styrke arbejdsfællesskabet i relevant chefgruppe	Ca. 2 timer Evt. personlig forberedelse	Relevante chefer og/eller ledere 3-7 deltagere
3. Helhed og sammenhæng	At styrke jeres begrundelser, fælles forståelser og handlekraft i relation til en tværgående indsats	2-4 timer Evt. forberedelse i form af at læse om Ny Syntese	Chefgruppe og relevante direktører Nøglemedarbejdere og ledere Fleksibelt op til ca. 10
4. Fokus på borgeren	At forstå borgernes ønsker, behov og vilkår	Fra ½ time til ½ dag Flere forskellige øvelser	Chefer, ledere og medarbejdere Fleksibelt i antal
5. Borgerland og Fagland	At undersøge samspillet mellem borgerønsker og de professionelle muligheder, træffe beslutninger og udvikle mindset	Fra ½ time til ½ dag	Chefer, ledere og medarbejdere Fleksibelt i antal
6. Læring, vurdering og næste skridt	At vurdere en indsats midtvejs via en systematisk ressourcebaseret tilgang og skabe ny fremdrift	Fra 2 til 7 timer	Chefer, ledere og medarbejdere Fleksibelt i antal



Metode 1: Prioriter fokuspunkterne i chefernes lederskab



2-3 timer og
½ time til forberedelse



Fleksibelt op til ca. 10

På side 7-9 præsenterer vi chefernes fokuspunkter i det tværgående lederskab. Her vil noget formentlig være genkendeligt, andet vil være nyt. Noget er I enige i, andet ikke. Uanset hvad, kan erfaringerne fra vores cases inspirere jer til egne prioriteringer, styrke jeres begrundelser for valg og rette lyset mod evt. blinde pletter. I denne metode kombinerer I en mere kvantitativ tilgang med kvalitative refleksioner.

Deltagerne er de chefer, som har en andel i en tværgående indsats. Det kan også være, at hele chefgruppen ønsker at drøfte det fremtidige tværgående lederskab.

Andre artikler i magasinet om tværfaglig ledelse kan også bruges som inspiration. Fx er artiklen side 10-12 om budskaber fra ledere og medarbejdere velegnet. Her sætter I på samme vis som vist i skemaet budskaberne op og scorer jer selv på dem.

Sådan gør I

1. Sæt de forskellige fokuspunkter ind i et skema med en skala fra 1 til 5. Den kan vise fx vigtighed (5 = størst vigtighed og 1 = mindst vigtighed)). Den kan også vurdere jeres nuværende praksis (5 = fuldt på omgangshøjde, 1 = langt fra på omgangshøjde).

2. Tilføj evt. andre fokuspunkter, hvis I har nogle.

3. Inden det fælles møde har hver chef svaret individuelt med fokus på den praksis, som enten ønskes fremmet (vigtighed), eller som hersker i dag (vurdering af praksis).

4. Mødet er en faciliteret dialog, hvor I fx drøfter:

- Begrundelser for jeres svar
- Hvad forskelle og ligheder i svar kan betyde
- Egne forventninger og prioriteringer
- Undren over enighed og tvivl
- Oversættelser og forståelse af spørgsmålne
- Det tværgående samspil mellem chefområder
- Politiske mål og prioriteringer.

Drøft også, hvilke konsekvenser svarene kan få.

5. Afklar, om den samlede vurdering af jeres fælles lederskab giver anledning til, at der skal gøres mere, mindre eller være status quo for jeres indsats?

Næste skridt vil typisk være en dialog med lederne i indsatsen.

SPØRGSMÅL – I hvilken grad ...	JERES VURDERING				
	1	2	3	4	5
... har I fokus på de fælles visioner og vejen hertil?					
... har I sat ledelseskæden i spil vertikalt og horisontalt – og selv spillet med?					
... er I synlige i hverdagen?					
... har I store og positive forventninger til det mindset, som et ændret borgersyn forudsætter?					
... oplever I, at samarbejde og stærke relationer er forskellen, der kan gøre en forskel?					
... kræver den tværgående koordinering og grænsefladerne stor opmærksomhed?					
... har I det meningsskabende arbejde i fokus?					
... mener I, at chefernes faglige lederskab er centralt?					

Metode 2: Dialog om chefernes personlige lederskab i det tværgående arbejdsfællesskab



Ca. 2 timer + evt.
personlig forberedelse



3-7 deltagere

Især i begyndelsen af et tværgående samarbejde kan det være nyttigt, at cheferne kommer tættere på at forstå hinandens mindset, kultur, ledelsesforståelser og motivation. Mange tværgående indsatser har det svært, fordi disse vilkår ikke er afklaret på forhånd. Denne metode giver jer mulighed for dels at forstå jeres egne prioriteringer i det tværgående samarbejde, og dels at blive bedre til at understøtte hinanden og finde fælles faglige veje i lederskabet.

Sådan gør I

I gennemfører et rundbordsinterview med de involverede chefer. Metoden er bedst med 3-6 deltagere. Andre ledere og direktører kan selvfølgelig deltage, hvis I ønsker at brede dialogen ud.

1. En chef starter med at interviewe chefen ved siden af i fx ti minutter (se interviewguiden nedenfor).
2. De andre lytter og forbereder sig på en respons. Evt. har den interviewede på forhånd sagt noget om, hvad han/hun ønsker respons på.
3. Efter et interview fortæller de andre, hvad de hæftede sig ved: Hvad gjorde størst indtryk, hvad blev de inspireret af, hvilken tilgang var ny for dem, hvad forstod de ikke eller var uenige i osv. Dialogen faciliteres i ca. fem minutter af intervieweren. I kan også vælge at gøre denne samtale mellem kollegerne til en mere fokuseret feedback og forward til den, der blev interviewet.
4. Den interviewede chef lytter uden at svare. Han/hun får det sidste ord i en form for opsamling: Hvad lærte jeg ved at høre på jer, hvad inspirerede mig?
5. Herefter er det den chef, som netop blev interviewet, som interviewer næste chef osv.
6. Afslut med en fælles dialog om, hvad I har lært: Hvor er de store forskelle? Beriger de, eller skal I finde flere fælles veje? Hvad er jeres samlede styrkesider? Får I øje på noget, I skal opruste? Osv.

Disse nøglespørgsmål kan bruges som interviewguide (I kan selv supplere med andre):

- a) Hvilke væsentlige episoder og oplevelser i dit arbejdsliv har været vigtige for den måde, du i dag går til det tværgående ledelsesarbejde på?
- b) Vil du fremhæve færdigheder, værdier og forståelser, som disse episoder har udviklet og styrket hos dig?
- c) Hvad har episoderne og dine læreprocesser betydet for din ledelseskraft og dit mindset i dag i forhold til at arbejde med det tværgående?
- d) Hvad vil andre fortælle hinanden om din udvikling i den tid, de har kendt dig?
- e) Hvad fortæller det, du har sagt i dag, om dit lederskab? Tænk i prioriteringer, fokus, ledelsesstil, hvad brænder du særligt for osv.
- f) Ved du af erfaring, at der er konkurrerende hensyn, som ofte tager dit fokus?
- g) På hvilken måde er din fortælling betydningsfuld for chefgruppen i det fremtidige samarbejde? Har du fx stærke synspunkter om noget særligt, er du udfordret af noget bestemt, hvad er dit mindset rettet imod?
- h) Hvad kunne overskriften på din historie være? Får du øje på noget, du fortsat vil arbejde med eller lægge særlig vægt på, når du nu hører dig selv fortælle historien?



→ Metode 3: Den tværgående indsats i et større perspektiv

Alle kommuner og regioner fortæller, at det betyder meget for dem, som er involveret i en tværgående indsats, at kunne se deres eget bidrag i en større sammenhæng. Selv om formålet med en indsats for fx udsatte familier er beskrevet i en politisk indstilling eller i det opfølgende arbejde via direktionen, har cheferne stadig en stor opgave i at oversætte, begrunde, motivere og samle alle gode kræfter og fagligheder om en fælles retning. Læs fx de fire cases eller den indledende kronik som inspiration.

I dette grundlæggende arbejde kan Ny Syntese inspirere. Ny Syntese er et såkaldt rammeværk, der giver mulighed for at se det tværgående arbejde i forhold til fire felter: compliance, performance, emergence og resilience. Chefgruppen og ledere/medarbejdere kan ud fra de fire felter drøfte prioriteringer, styring, balancer mellem indsatserne, lederskabet og faglighed 360 grader rundt m.v.



Du kan læse mere om
Ny Syntese her: www.lederweb.dk/udgivelser/nysyntese/

Sådan gør I

Ny Syntese giver også inspiration til at gå et spadestik dybere. Jeres tværgående fokus er måske så indgribende, at der er tale om en egentlig transformationsproces, som skal begrundes godt, og som andre i organisationen kan lære af. En chefdialog med udgangspunkt i cirkulære spørgsmål, inspireret af de arbejdstilgange, ophavskvinden til Ny Syntese Jocelyne Bourgon anbefaler, kan styrke jeres fælles forståelser om det store *WHY* og de motiverende begrundelser.

Brug derfor alle eller nogle af de følgende spørgsmål i en dialog i en strategisk chefgruppe, i en styregruppe, med en daglig ledergruppe eller lignende:

1. Hvad er det allervigtigste formål med indsatsen?
2. Hvilke resultater vil initiativet give i jeres omgivende samfund? Hvor vil kommunens borgere og civilsamfundet bredt set opleve, at der sker nyskabelser? Hvis ændringerne griber radikalt ind i en etableret praksis, har de så også betydning på nationalt niveau?
3. Med disse gevinster for øje, hvad er I så parate til at give køb på i den eksisterende faglighed, kultur og fx ledelsesrum?
4. Hvilke grænse- og systemoverskridende samarbejder er nødvendige for at opnå resultaterne? Hvem vil opfatte sig selv som vigtige samarbejdspartnere?



2-4 timer + evt.
forberedelse i form af
at læse om Ny Syntese



Fleksibelt op til ca. 10

5. Hvad er jeres enheder bedst positioneret til at levere for at nå målet? Og hvordan spiller I det sammen til en helhed?
6. Hvilke synspunkter vil I møde blandt jeres medarbejdere, når I præsenterer dem for indsats, mål, metoder og processer? Og hvordan kan deres professionelle vurderinger bedst blive inddraget?
7. Hvilke data har I allerede, som dokumenterer et behov? Og hvilke vil fremadrettet give jer det bedste grundlag at handle på?
8. Hvordan er jeres ledelsesmæssige kapacitet til at stå i spidsen for indsatsen? Skal I være særligt opmærksomme på noget?



Fra ½ time til ½ dag
Flere forskellige øvelser



Fleksibelt i antal

Metode 4: Borgernes behov, ønsker og erfaringer

På side 13-15 kan I læse om borgernes egne perspektiver på deres situation og den hjælp, de kan få fra kommunen eller regionen. Et par eksempler:

– ”Jeg var teknisk set bolden, der blev spillet med. Jeg følte ikke, at jeg havde noget at skulle have sagt. Nu er det mig, der dømmer bolden”.

– ”Der må jo ligge en kæmpe klippe bag xx (koordinator, red.), der må ligge et kæmpe samarbejde bag. Nogle må se det med andre øjne, for at xx kan bære det – ingen kan stå alene”.

Disse markante udtalelser kan give stor værdi at dykke ned i for at forstå, hvordan det tværgående arbejde kan tage de bedst mulige hensyn til borgerne. Vores erfaring er, at her kan de største potentialer findes for at styrke det tværgående arbejde. Derfor har vi samlet en palet af forslag til støtte for chefgruppen.

Sådan gør I

Læs borgernes udtalelser på side 13-15 og find de mest inspirerende citater. Drøft dem i lyset af den viden, I har om jeres egne borgere og jeres eget system.

- Hvilke sammenhænge kan I se mellem disse udsagn og de ledelsesmæssige handlinger, som I enten har sat i værk, eller som kunne være en mulighed?
- Viser det tegn på noget, I skal gøre mere af, mindre af eller gøre helt anderledes?
- Hvilken adfærd og mindset i ledelseskæden kan I accelerere for at lykkes endnu bedre med det, borgernes udsagn har kastet lys på?
- Hvilke er de vigtigste samtaler, I skal tage med jeres ledergrupper for at opnå det? Hvad er jeres egen opgave som chefer?
- Når man sidder ved siden af hinanden i en åben dialog, bliver dialogen mere ligeværdig. Følelser og oplevelser kan få en anden plads i fortællingen.
- Det visuelle billede med Post-it-lapperne gør samtalen mere konkret og nærværende, fordi det er synligt, hvad der bliver skrevet ned. Intervieweren kan nemmere holde fast, blive konkret og gå i detaljer, hvor det giver mening. Det er også nemmere at springe tilbage i rejsen.
- Fravær af papirer eller en computer skaber større tryghed for borgeren.

Kom ud i praksis

Det bedste, I kan gøre som chefer, er selv at lytte til borgerne.

- Tag med medarbejdere eller ledere på job i det omfang, der er muligt. Deltag i deres sagsbehandling, på hjemmebesøg, i afklarende møder osv. Lyt til deres samtaler med borgerne og deres fagprofessionelle samtaler med hinanden. Stil selv spørgsmål og vær nysgerrig over for deres oplevelser og erfaringer. Følg evt. op med lærings-samtaler, hvor I arbejder med faglig ledelse og med at synliggøre den praksis, der virker, og de forståelser og grundlæggende antagelser, den bygger på.
- Arranger møder med borgere, som gerne vil fortælle om deres oplevelser. Det var fx den måde, projektgruppen i dette projekt mødte borgere med meget stærke fortællinger. Forbered spørgsmål, men vær klar til at lade dialogen være på borgerens præmisser.

Tag på en rejse med borgeren

Arbejder jeres sagsbehandlere med borgerrejser, så prøv at deltage. At lytte med giver et førstehåndsindtryk af de fortællinger, som er medarbejdernes primære grundlag for deres faglige perspektiver og tilgange i det tværgående arbejde.

Borgerrejsen er en antropologisk metode, hvor fx en ung skridt for skridt beskriver sin rejse igennem en række af begivenheder. Hver enkelt aktivitet (indsats eller begivenhed) uddybes ved at spørge ind til, hvad den unge oplever som positivt eller negativt ved aktiviteten. Metoden giver et meget nuanceret og systematisk indblik i brugerens oplevelse af processen. Du hører borgerens oplevelse af, hvor tingene ikke fungerer optimalt, hvor de gør og hvorfor – og ikke mindst, hvad der er vigtigt for borgeren. Det er et andet billede end de fakta, logikker, data og egne professionelle vurderinger og analyser, vi kender fra myndighedsbehandlingen. De nye indsigter opstår, fordi:

- I tager udgangspunkt i borgerens perspektiv.
- I får adgang til en borgers fortællinger og oplevelser på en nem og systematisk måde. Det skaber et visuelt overblik over et indsatsforløb og giver en forståelse af helheden.

Sådan gennemfører I borgerrejsen

I skal bruge gule, grønne og røde Post-it-lapper og en kuglepen. I skal lave en tidslinje, som angiver faktuelle begivenheder, indsatser, i borgerens forløb.

- Inviter gerne borgeren uden for kommunens myndighedsmure.
- Intervieweren har materialerne til borgerrejsen med. Tidslinjen er vigtig, fordi borgeren ofte ikke kan skille indsatserne fra hinanden eller huske forløbet. Det er vigtigt ikke at udelukke andre begivenheder, oplevelser og aktiviteter, som er vigtige for borgeren, selv om de ikke er noteret på tidslinjen.
- Intervieweren sidder ved siden af borgeren og skriver begivenheden ned på en gul Post-it og spørger: "Hvad skete der så?". "Hvordan oplevede du det?".
- Det, som borgeren oplever, har fungeret godt, markeres med en grøn Post-it og dårligt med en rød. De gule Post-it (handling, indsatser) placeres i en lang række, og de grønne og røde lapper (oplevelser) placeres ud for de konkrete handlinger, som vist på billedet.
- Det er også muligt at krydre rejsen med åbne spørgsmål, fx: "Hvad er vigtigt for dig?".



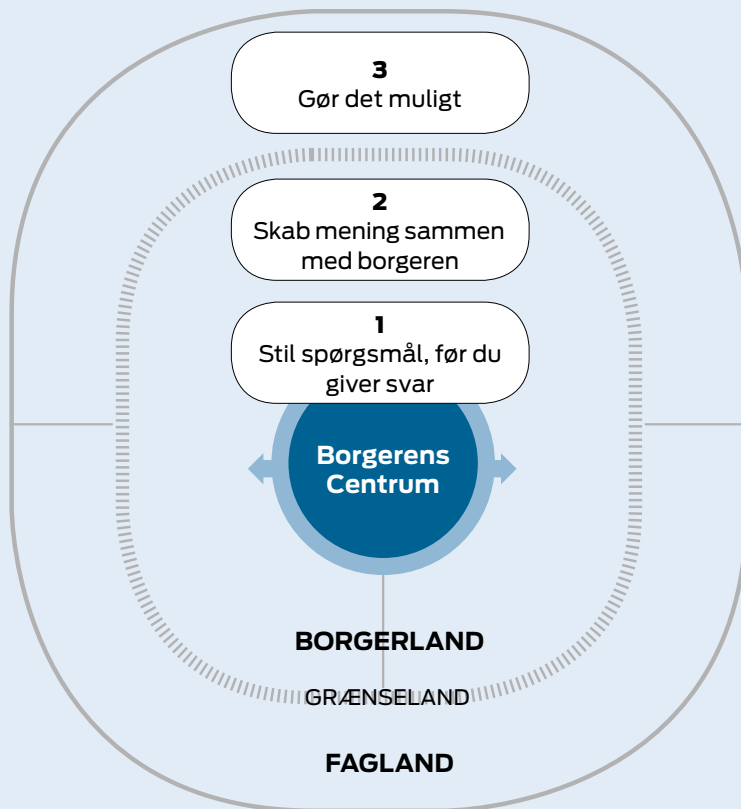
FOTO: KLIK

Borgerrejsen er en måde at anskueliggøre og konkretisere en borgers forløb gennem indsatser og aktiviteter i samtale med borgeren for at høre, hvad der har været positivt og negativt.



METODER

Kolding Kommune har udviklet en metode, som kombinerer faglige perspektiver på en borgers situation med empati for borgers tanker og følelser – i en afklaring af, om man som medarbejder er i Borger- eller Fagland.



→ Metode 5: Få begrebsapparatet på plads: Er du i Fagland eller Borgerland?



Fra ½ time til ½ dag



Fleksibelt i antal

Denne metode kan kombinere de faglige perspektiver på en borgers situation med autentiske og nærmest empatiske indtryk af, hvad borgeren selv tænker og har behov for. Metoden er en træningsbane for ledere og medarbejdere til at undersøge samspillet mellem borgerhensyn og løsninger, men det er også en metode, som sætter et rum for at træffe beslutninger og udvikle indsatser. Den kan fx bruges, når medarbejdere, ledere og chefer drøfter udsatte borgere eller mere generelt vil drøfte særlige temaer om deres indsatser for borgerne. En vigtig erfaring og pointe i forhold til metoden er, at borgerne ofte ikke siger det, fagpersonerne troede, de ville sige. Ganske enkelt, fordi fagpersonerne ikke er brugere. Og begge perspektiver er vigtige at have med, når nye indsatser skal tilrettelægges.

Metoden er udviklet i Kolding Kommune, og du kan læse mere om den i bogen *Kærlig hilsen fru Hansen. Den offentlige sektor tilbage til virkeligheden* af Malene Kjær-Jepsen og Anne Schødt Nielsen, Dansk Psykologisk Forlag (2018).

Sådan gør I

Tegn en cirkel på gulvet med områderne: Borgerens Centrum, Borgerland, Grænseland (det skraverede område i illustrationen, red.) og Fagland.

1. I Borgerland og Borgerens Centrum sætter I jer 100 % i borgerens sted og drøfter vedkommendes situation, ønsker og behov, de særlige vilkår osv. I har også haft samtaler med borgeren. Stil nysgerrige spørgsmål til hinanden, men altid med et borgerperspektiv som synsvinkel.

2. Når I har undersøgt Borgerland, går I ind i Fagland. Her drøfter I den samme borger eller det samme tema, men nu ud fra faglige hensyn, hvor I tænker som professionelle med ansvar både for den enkelte og for helheden, og hvor I skal afveje indsatser og indgreb mod hinanden. Fagland er påvirket af såvel ressourcer som lovgrundlag og andre rammer, og måske deler I fagland op i fx metoder, samarbejde og andet. Igen arbejder I med spørgsmål til hinanden, men også med data, mål, faglige opmærksomheder osv.
3. I hvert af de tre rum er følgende perspektiv styrende:
 - a. Borgerens Centrum: Stil spørgsmål, før du giver svar – forstå borgeren.
 - b. Borgerland: Skab mening for borgeren – gør det personligt og relevant
 - c. Fagland: Gør det muligt – glem faggrænser og siloer.
4. Svar og løsninger findes i Grænseland. I de andre kredse holder I jer rent i perspektivet for hver kreds, mens Grænseland er der, hvor I finder det muliges kunst, hvor I strækker jeres praksis og finder prøvehandling m.v. Måske skal I flere gange frem og tilbage for at finde de bedst mulige svar og løsninger.

Metoden bruges af medarbejdere og ledere tæt på indsatserne. Som chef indkaldes du til en dialog og afklaring, når der opstår særlige udfordringer, hvor dit perspektiv har betydning for sagen, fx når der skal prioriteres økonomisk.

Fase 1. Fokuser

Udvælg et relevant tema/område, fx:
Hvilket tema, vil I arbejde med?
Hvorfor er det vigtigt for jer?

Fase 2. Forstå

Undersøg erfaringer, fx:
Hvornår lykkes I særlig godt?
Hvilke forhold har betydning for dette (kompetencer, samarbejde, ledelse osv.)?
Hvordan har I klaret bøvet?
Hvad er særlig godt at bringe med videre?

Fase 3. Forestil

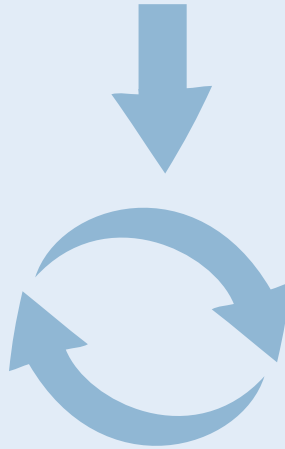
Fremtid, håb og visioner, fx:
Hvor vil I gerne hen fra nu?
Hvad er muligt for jer, når alt er lykkedes?
Hvordan arbejder I konkret, når I er der?

Fase 5. Frigør

Handlingsplaner og næste skridt, fx:
Hvem skal gøre hvad og hvornår?
Hvilke samarbejdsrelationer skal aktiveres?
Hvordan følger I op?

Fase 4. Fastslå

Konkrete målsætninger, fx:
Hvilke mål vil I arbejde med (brug fx SMART)?
Er der vigtige delmål på vejen mod fremtiden?



Denne metode har afsat i den anerkendende tilgang og hjælper med at vurdere det hidtidige arbejde, inden man tager næste skridt.

Metode 6: De gode erfaringer og næste skridt – 5F



Fra 2 til 7 timer



Fleksibelt i antal

Alle kommuner og regioner i dette projekt har haft brug for at stoppe op, vurdere det hidtidige arbejde og foretage nye prioriteringer. En hjælpende hånd i den proces kan være metoden 5F, som bygger på ideer fra anerkendende tilgang (*Appreciative Inquiry*).

Formål og gevinst er, at I tager et evaluerende blik på det virkningsfulde i det, I har gjort frem til nu, og kigger fremad mod nye mål og handlinger.

Hvad er visioner, mål og næste skridt, og hvordan skaber I et fælles, fagligt og forpligtende arbejdsgrundlag? Metoden egner sig til en større gruppe end kun cheferne. Det kan fx være nøglepersonerne i den tværfaglige indsats, hvor der på denne vis kan trækkes på hele den idérigdom, som findes blandt de involverede.

Sådan gør I

1. Fokuser og prioriter det, I vil arbejde med. Det sikrer en fælles afgrænsning, og at alle drøfter det samme. Temaet kan fx være det faglige lederskab, organisering og samarbejde eller kultur og værdier.
2. Forstå, hvad I indtil nu har gjort godt. Dyk ned i de gode erfaringer og detaljer, som måske overses i hverdagen, men som bringer jer videre. I leder efter guld, og I gør det synligt. Princippet er at holde fokus på det positive og

velfungerende. Har I behov for også at skabe læring ud fra fejl undervejs, så tag det med som en særlig kategori.

3. Forestil jer det tema, I fokuserer på, når det om fx et år er helt enestående og i den grad medvirker til at flytte jeres indsatser til nye højder. Drøft, hvordan det ser ud, hvad I gør, og hvordan I er kommet dertil. Træd gerne helt verbalt ind i fremtiden og tal, som om I er der. Drøft, hvilke skridt på vejen, som hjalp jer dertil.
4. Fastslå på denne visionære baggrund, hvilke konkrete mål og succeskriterier I vil tage fat i og dermed også, hvad I mener er realistisk at stræbe efter. Alt kan ikke lade sig gøre, og I må formentlig prioritere. Vær synlige og transparente om det.
5. Frigør til slut den energi og handlekraft, som processen forhåbentlig har aktiveret. Aftal, hvad der skal ske nu, hvem der gør noget, hvornår osv. Fokus er en handleplan og de næste skridt.

De fem faser kan både køres igennem i en stor samlet gruppe eller i mindre grupper. Som regel vil der være en person, som faciliterer processen: introducerer metoden, sætter hver fase i gang, opsamler inden næste fase og giver det samlede overblik til sidst.

Målet er at åbne op, afklare det fælles og konkludere. ✓

Chefer, lyt til borgerne:

Skab resultater gennem god ledelse på tværs



Jeg var teknisk set bolden, der blev spillet med. Jeg følte ikke, at jeg havde noget at skulle have sagt. Nu er det mig, der dømmer bolden”.

Sådan beskriver en 24-årig mand sin oplevelse af mødet med kommunen, før og efter han fik en koordinator, der kunne hjælpe ham med at finde vej og binde enderne sammen i det offentlige system. Og derudover også arbejde med at se hans ressourcer, opbygge selvtilid og finde meningen i retning, mål og indsatser.

I de senere år har både skiftende regeringer, kommuner og regioner villet bane vejen for, at indsatser til borgere med mange kontaktpunkter til det

offentlige kunne foregå, uden at den enkelte skulle løbe spidsrod mellem de mange indgange til den offentlige sektor.

Mantraer som ”borgeren i centrum” og ”sammenhæng på tværs” har været og er stadig bærende i velfærden. Og vi ser, at koordinerede sagsbehandlere, tværgående enheder, helhedsorienteret tankegang og andre forsøg på at rive silovægge ned vinder stadig mere frem i kommuner og regioner.

Men hvorfor er det så svært at komme i mål, og hvilken rolle spiller cheferne i at lykkes? Det er fokus i dette magasin, som præsenterer både borgeres, fagprofessionelles, lederes og chefers erfaringer og syn på netop de spørgsmål.



**VÆKSTHUS
FOR
LEDELSE**