

Ledelse på tværs. Vi vil gerne – men vi magter det ikke

*Af Jacob Høj Jørgensen og Annemette Digmann *)*

Resumé

Igennem en årrække har forfatterne gennemført adskillige aktionsforskningsforløb sammen med tværsektorielle ledergrupper, der har behov for at samarbejde på tværs, hvis de skal lykkes med at løse opgaver for borgerne. Det er krævende og komplekst at lede på tværs af fag, afdelinger og sektorer. I denne artikel beskrives vi både nogle af de vanskeligheder, parterne møder og hvordan de i fællesskab overvinder udfordringerne. Afslutningsvis bidrager vi med en række anbefalinger til kommende tværsektorielle samarbejder.

A. Indledning

”Vi skal blive bedre og dygtigere til at samarbejde og lede på tværs”. Det er en sætning de fleste ledere og medarbejdere både i den offentlige og den private sektor har hørt utallige gange i de seneste år. Det er nemlig nødvendigt at styrke samarbejdet på tværs, for at sikre opgaveløsningen for borgere, brugere og kunder. Ofte viser det sig dog at være forbundet med adskillige vanskeligheder at arbejde på tværs af grænser.

Når vi taler om at arbejde på tværs, kan der være tale om mange forskellige grænser, der skal krydses.

- Når ledere i en kommune bringer arbejdsmarkeds- og sundhedsområdet tættere sammen i en fælles indsats til gavn for udsatte borgere, så krydser de faglige grænser.

*) Jacob Høj Jørgensen er ph.d. i interorganisatoriske udviklingsprocesser og indehaver af rådgivningsvirksomheden Delendorff Advisory. Annemette Digmann er ph.d. i offentlig ledelse. Hun har været innovationschef i Region Midtjylland og arbejder nu som uafhængig forsker.

- Når sundhedsvæsenet skal bygge bro mellem region, kommuner og almen praksis, for at sikre det 'sømløse' forløb for borgerne, skal der krydses sektorgrænser.
- Når offentlige aktører vælger at samarbejde med virksomheder eller borgere for at finde frem til helt nye løsninger, er det både organisatoriske og kulturelle grænser, der skal overskrides.

Som forskere har vi igennem de seneste fire år studeret og interageret med en række leder- og topledergrupper i deres forsøg på at blive bedre til at samarbejde og lede på tværs af fag- og organisatoriske grænser. Vi har fulgt forløb tæt som led i aktionsforskningsindsatser og har i andre forløb ageret som rådgivere. De mange cases har vist os, at det er komplekst og vanskeligt at lede og samarbejde på tværs, men også at de såkaldte "lavt hængende frugter" rent faktisk *hænger* lavt. Ledere kan med andre ord få meget ud af at ændre lidt i deres tilgang og samarbejdspraksis.

I det følgende præsenterer vi de væsentligste barrierer for ledelse på tværs og introducerer en række metoder, som ledere med fordel kan lade sig inspirere af, når de ønsker at lykkes med det tværgående samarbejde.

B. Er vi enige om, hvad vi vil og hvor vi skal hen – sammen?

En af de væsentligste årsager til, at der opstår udfordringer med det tværgående samarbejde, er, at der er forskellige opfattelser af, hvad formålet med samarbejdet er. Det skyldes som regel, at der ikke prioriteres tid til en dialog om den overordnede målsætning. Deltagerne tager for givet, at alle er enige om, hvorfor de mødes, og hvad det fælles formål er.

En gruppe på 12 topledere er samlet til et tre timers møde på tværs af fagligheder og offentlige organisationer. De har en vigtig opgave: de skal samle de fælles tværgående indsatser og sikre, at borgerne i sidste ende oplever ét system i stedet for tre.

En af deltagerne siger: "Jeg må indrømme, at selv om jeg har været med i et halvt år, er jeg stadig meget usikker på, hvad samarbejdet handler om, og jeg tror der er andre, der har det

på samme måde”. Hun bliver hurtigt mødt af et lidt fornærmet svar, fra en deltager, der har været med i flere år: ”Vil det sige, at der er folk herinde der ikke ved, hvorfor de er her, og hvad formålet er med vores møder?”

I en efterfølgende interviewrunde viste det sig, at alle vidste hvad formålet var - deltagerne havde blot *12 forskellige* opfattelser af, hvad formålet var. Det besværliggjorde naturligvis samarbejdet og bidrog til, at møderne blev uproduktive. Det afholdt særligt nye deltagere fra at bidrage, fordi de ikke i tilstrækkelig grad var trygge i konteksten, og det førte i flere sammenhænge til misforståelser og senere konflikter, der i sidste ende forsinkede bedre ydelser til borgerne.

Selvom formålet med en tværgående indsats er vedtaget og defineret både politisk og administrativt, er der sædvanligvis rum for fortolkning, og når denne fortolkning ikke sker i fællesskab, opstår udfordringen. Nogle deltagere kan eksempelvis have den opfattelse, at formålet er, at gruppen bliver i stand til at træffe bindende tværgående beslutninger, mens andre mener, at formålet er, at parterne gensidigt inspirerer hinanden og måske udvikler nye løsninger sammen.

I andre tilfælde oplever vi at ord og begreber tillægges forskellige betydning. Således er det ikke blot formålet, der bliver utydeligt, men også den aktivitet parterne drøfter:

I en Kommune er fem ledere samlet på tværs af organisationer til et møde om et nyt initiativ på skoleområdet. Der er forud for mødet fremsendt en dagsorden, hvor første punkt er ”Status”. En kvindelig leder bliver bedt om at fortælle, hvad der er sket siden sidste møde for snart tre måneder siden. Hun begynder, men afbrydes kort efter af en mandlig kollega: ”Jeg bliver simpelthen nødt til at afbryde dig, for jeg tænker ikke, at det giver mening at holde status på – ”Hurtig handling” initiativet. Vi er jo ikke gået i gang endnu!”. En tredje kollega giver ham ret og foreslår, at der i stedet fokuseres på et andet initiativ.

Det afføder en del debat, og først efter nogen diskussion frem og tilbage viser det sig, at initiativet har ændret navn i tre af fem organisationer siden forrige møde. Af forskellige lokale årsager har det været hensigtsmæssigt at ændre navnet, så det passede bedre ind i organisationernes øvrige initiativer ift. til kommunikation med den enkelte skoles medarbejdere og forældre. Alle fem deltagere var i gang, de talte bare om det på vidt forskellig vis.

Når samarbejder sker på tværs af organisationers grænser, og mødefrekvensen er lav, er der et stort behov for kontinuerligt at have fokus på, at parterne er sikre på, at de taler om det samme. Det gælder i særlig grad, hvis den lokale kontekst forandres mellem møderne. Hvis kommunikationen samtidigt i overvejende grad er skriftlig mellem møderne, øges risikoen for at deltagerne misforstår hinanden. Derfor bør partnerskaber på tværs af fag- og sektorgrænser prioritere tid til at blive klogere på hinandens interesser og perspektiver. Hvis deltagerne skal nå til en fælles forståelse af formålet med samarbejdet, må de give plads til hinanden og lytte til forskellene i de respektive opfattelser. Nysgerrighed og dialog tager tid, men den tid er givet godt ud. Tænk bare på hvor meget tid der bruges på møder, hvor parterne har forskellige opfattelser af, hvilket formål mødet har.

C. Hvad kommer først: økonomi eller udvikling?

En tværgående gruppe, der skal lede på tværs, repræsenterer ofte forskellige interesser. På sundhedsområdet er der naturligvis forskel på kommuners og regioners interesser, fordi der er tale om to forskellige sektorer, som er sat i verden for at løse to forskellige samfundsopgaver. Når der skal ledes på tværs, er det derfor vigtigt at kunne håndtere disse forskellige interesser åbent. Det er svært, men nødvendigt! Hvis ikke parterne får kastet lys på de helt forskellige legitime interesser, der er til stede, så er det de for-forståelser parterne har om hinanden, der kommer til at dominere samarbejdet. Det har den konsekvens, at parterne ikke lytter til hinanden, hvorefter dialogen går i stå.

Vores studier viser, at et sæt fælles spilleregler kan hjælpe samarbejdet godt på vej. Spillereglerne har til formål at håndtere de forskellige interesser og sikre, at udviklende drøftelser eller

forestående forhandlinger ikke bremses, før de kommer i gang. Nogle af de spilleregler, det kan være vigtigt at få på plads ved indledningen af et samarbejde, kan være: hvordan træffer vi beslutninger? hvordan løser vi konflikter? hvad gør vi, hvis en enkelt deltager melder sig ud? Og så videre.

I et konsortium, som vi har fulgt i 1½ år, viste det sig, at nogle repræsentanter havde behov for at udvikle og udforske de fælles problemstillinger, inden de kunne træffe en beslutning, mens andre havde behov for at diskutere specifikke økonomiske forhold som det første. Begge dele er væsentlige, men vi registrerede, at hvis økonomien blev første punkt på dagsordenen, så risikerede initiativet at strandes, inden det overhovedet blev udviklet. Der udsprang en vigtig spilleregul fra denne observation. Parterne aftalte, at de ville undlade at diskutere økonomi som det første, men i stedet forpligtede hinanden på, at der blev plads til at drøfte de økonomiske konsekvenser, så snart udviklingsfasen var ovre, og projektet havde vist sit værd.

D. Hvordan kan vi stå sammen – også hver for sig?

Udover at repræsentere forskellige interesser er tværgående partnerskaber, også kendetegnet ved at være bærere af forskellige institutionelle logikker. De institutionelle logikker er et udtryk for den kultur, som den enkelte organisation repræsenterer gennem sin deltager. Den institutionelle logik kan omhandle, hvilke behov der er for:

- Et beslutningsgrundlag - er det eksempelvis økonomi eller evidens, der er overliggende?
- Hastigheden i den fælles beslutningstagen, hvor nogle har et ønske om at kunne dokumentere forventet effekt på forhånd, mens andre er mere optaget af at eksperimentere sig frem og lære undervejs.
- At vide hvem der kan træffe beslutning om hvad. Har deltagerne i mødet ikke det nødvendige mandat, trækkes afgørelser i langdrag.

Derudover kan der selvfølgelig være forskelligt fokus i den enkelte organisation. Der kan være fokus på én særlig borgergruppe, som fylder meget lokalt, eller det primære fokus kan være at implementere kendte løsninger fremfor at udvikle nye.

På baggrund af de forskellige logikker vil en fælles beslutning i et tværgående forum naturligvis blive modtaget på forskellig vis af de enkelte deltagers bagland.

Når en gruppe skal træffe fælles beslutninger på tværs af interesser, er det nødvendigt at afgive en vis mængde autonomi og selvstændig beslutningskraft, men vores studier viser, at når det kommer til netop denne del, så er det lettere sagt end gjort. Udfordringen opstår, fordi hver repræsentant sidder i gruppen med forskellige perspektiver og bærer forskellige logikker, men kun få kender de andres perspektiver og logikker. Derfor er der behov for at få større opmærksomhed på, hvordan beslutninger kan påvirke repræsentanterne forskelligt. Når deltagerne kan gennemskue, hvorfor en given beslutning eller et givent projekt gavner borgerne på tværs af de organisatoriske grænser, øges sandsynligheden for, at repræsentanterne kan acceptere det tab af autonomi og selvstændig beslutningskraft, der må vige for en fælles løsning.

Når tværsektorielle parter skal lede på tværs, er det væsentligt at sætte fokus på det fælles formål. Vil parterne det samme? Bliver parterne målt på det sammen? Er der forskellige økonomiske incitamenter, som partnerskabet skal være opmærksomme på? Når disse spørgsmål håndteres og bringes ind i en fælles dialog, skabes der et bedre udgangspunkt for at træffe fælles beslutninger, fordi der etableres en gennemsigtighed og en åbenhed, som gør det muligt at afklare og stille spørgsmål – også om det, der er svært.

E. Fra mødeafvikling til mødefacilitering

Mange tværgående grupper, der sammen skal lede på tværs, er ofte kendetegnet ved få årlige møder og alenlange dagsordener med utallige punkter, der kræver drøftelse eller beslutning. Møderne er sædvanligvis kendetegnet ved, at de afvikles på samme måde - nemlig den måde, der gør det muligt at overholde tidsplanen. Der skelnes altså ikke mellem om en sag skal drøftes, eller om noget skal besluttes. Denne måde at afvikle møder på betyder også, at der sjældent er plads til at være nysgerrige på hinanden og stille spørgsmål.

Flere studier af tværgående grupper, der skal lede på tværs, viser, at denne type møder opleves som uproduktive, hvorfor aktiv deltagelse eller fremmøde nedprioriteres. Denne type møder er derfor kendetegnet ved mange afbud, fordi opgaver og drift i egen organisation opprioriteres. Møderne er præget af bilaterale meningsudvekslinger og envejskommunikation karakteriseret af en fragmenteret dialog uden gensidig refleksion eller dialog på tværs.

Studiet af flere tværgående topledergrupper har vist, at en overgang fra afvikling til facilitering af møderne med udgangspunkt i en afklaring af, hvilken type dialog, der er behov for, er med til at skabe vedkommende og relevante møder, der gør det muligt at lede på tværs.

Vores observationer viser tydeligt, at det er nødvendigt med et stærkt formandskab, der har de fornødne redskaber til at facilitere møder. Det betyder, at deltagerne i højere grad skal inddrages og bringes i spil løbende. Der er med andre ord behov for både at gentænke mødelederrollen og deltagerens roller og afklare hvilke roller eller funktioner, der er nødvendige for at facilitere relevante og meningsfulde møder. Udfordringen ligger i, hvordan viden om facilitering i forhold til den enkelte dagsorden bringes ind i en tværgående gruppe eller et tværgående formandskab. Vores studier viser, at facilitering af møder med udgangspunkt i et dialogværktøj kan imødekomme udfordringerne omkring facilitering og oplevelsen af irrelevante og uproduktive møder.

Dialogværktøjet opererer med fire forskellige dialogrum, der er karakteriseret af forskellige spilleregler for, hvordan kommunikationen foregår, og hvordan der kan handles:

1. Det afklarende rum

Spilleregler: Hold fokus på patientens/borgerens perspektiv. Hvad er det vi gerne vil løse for patienten/borgeren – og hvorfor?

2. Det udviklende rum

Spilleregler: Undgå kritik og vær konstruktiv i forhold til de forslag og løsninger du hører. Brug jeres perspektivforskelle og diversiteten i viden, erfaring og faglighed som en ressource.

3. Det forhandlende rum

Spilleregler: Giv og modtag feedback på hinandens synspunkter. Bed om feedback, hvis ikke du får den.

4. Det produktive eller handlende rum

Spilleregler: Vær konkret og handlingsorienteret. Dette sikrer, at der er tydeligt output af jeres møder, og at de opleves som succesfulde.

Værktøjet anvendes på hvert enkelt dagsordenspunkt for at afgøre, hvad der er behov for, for at behandle punktet, og indikerer samtidig, hvilken type kommunikation og handling, der er nødvendig, for at sikre, at alle taler om det samme på den samme måde.

For at skabe størst mulig oplevet værdi af de tværgående møder, er det således væsentligt at overveje, hvordan møder snarere kan faciliteres fremfor afvikles, hvordan de eksisterende roller kan gentænkes og om der skal opstilles spilleregler. På den måde bliver det muligt at nå det ønskede output ved at vælge mellem forskellige metoder til at behandle et dagsordenspunkt. Resultatet er, at tiden udnyttes mere hensigtsmæssigt, og at risikoen for nedprioritering af møder mindskes. Derved styrkes den fælles lyst til at lede på tværs.

Nogle af spillereglerne – eksempelvis om hvordan parterne løser en konflikt – kan udarbejdes i forbindelse med opstart af et samarbejde, mens andre vil kunne komme til undervejs efterhånden som behovene udvikler sig.

F. Hvor godt kender vi egentlig hinanden?

Karakteren af relationerne i et tværgående samarbejde har afgørende betydning for, om strategisk ledelse på tværs lykkes og bliver en succes. De relationelle dynamikker har stor indvirkning på, hvorvidt tværgående grupper kommer i mål med at løse deres opgaver, fordi karakteren af relationerne påvirker lysten både til at finde fælles løsninger og forpligtigelsen til at effektuere beslutningerne i egen organisation. Samtidig har karakteren af den tillid, der eksisterer mellem medlemmer af en gruppe, betydning for den risikovillighed, der er til stede – og som der i høj grad er behov for, når der ledes på tværs.

Flere forskningsprojekter og studier af tværgående grupper, der leder på tværs, indikerer, at særligt tre faktorer har indvirkning på de relationer og den tillid, som eksisterer i en tværgående gruppe, og som dermed har indflydelse på gruppens evne til at løse tværgående opgaver:

1. hyppige udskiftninger,
2. sjældne møder
3. og nedprioritering af relationsudviklingen.

Hyppige udskiftninger af medlemmer i tværgående grupper er ikke usædvanligt. Udskiftningerne relaterer sig ofte til jobskifte og er dermed uundgåelige, men det bringer partnerskabet i en situation, hvor de hurtigt skal genetablere gruppen. Det er tidskrævende at opbygge relationer, og partnerskabet skal begynde forfra, hver gang der sker udskiftninger.

For at sikre et konstruktivt samarbejde på tværs, hvor alle medlemmer føler sig tilpas trygge i relationerne til at bidrage aktivt, være nysgerrige og stille spørgsmål, er det væsentligt at tydeliggøre hvert medlems rolle og accelerere processen, når et nyt medlem træder ind i gruppen, indtil dette medlem leverer værdi på samme niveau som medlemmer med højere anciennitet. Vores studier af tværgående grupper på toplederniveau viser, at der er behov for et skræddersyet onboarding-program, der kan bidrage til at håndtere udfordringerne forbundet med hyppige udskiftninger.

Et onboarding tiltag kan bestå af forskellige delelementer. Eksempelvis kan formand eller sekretariat tage direkte kontakt til det nye medlem for at finde ud af, hvad der skal til for at vedkommende hurtigt kan blive fortrolig med arbejdet i partnerskabet og på den baggrund udarbejde et introduktionsprogram.

Opbygning af relationer sker gennem gentagne interaktioner, og når møderne er sjældne, bliver udviklingen af tillidsfulde relationer besværliggjort. Det gør det samtidig svært at anvende de formelle møder som den primære platform for relationsudvikling. Det er givtigt at skabe kontaktpunkter i mellemrummene mellem de formelle møder. Det viser sig at have stor betydning for tilliden og relationerne mellem medlemmerne af en tværgående gruppe, når der planlægges uformelle møderum, som det eksempelvis sker på studieture. Flere grupper planlægger desuden uformelle møder, hvor de spiser sammen eller går en tur for at opbygge de nødvendige relationer. Undersøgelserne viser, at investeringen er værdifuld i relation til den fortsatte udvikling af bæredygtige relationer.

Som tidligere nævnt er mange tværgående samarbejder kendetegnet ved møder med mange dagsordenspunkter, der kræver opmærksomhed. Det er ikke 'gratis' at deltage i et tværsektorielt samarbejde og når tid ofte er en knap ressource for (top)ledere, så er det nødvendigt at være klar over at det tager tid at involvere sig på tværs. Der skal i begyndelsen afsættes tid til forberedelse, til ekstra dialogmøder og til at pleje partnerskabet mellem de formelle møder.

En manglende opmærksomhed på alle elementerne resulterer ofte i, at relationsudviklingen nedprioriteres eller helt udelades, fordi det bliver vurderet, at det er vigtigere, at mødedeltagerne kommer omkring alle dagsordenspunkterne. Det er selvfølgelig væsentligt at nå de dagsordenspunkter, som kræver handling, men hvis beslutningerne skal realiseres, er det væsentligt, at også det relationelle samarbejde prioriteres på møderne.

Gennem vores interaktioner med tværgående grupper på toplederniveau, er det blevet tydeligt, at det kan være givtigt at gennemføre løbende tillidstjek som en integreret del af samarbejdet for at styrke kvaliteten af dette. Eksempelvis kan der være behov for, at gøre plads til en dialog om, hvor langt gruppen er i forhold til at opbygge troværdige relationer. Når der skabes rum for denne type refleksion og dialog, øges kendskabet til hinanden, fordi der aktivt sættes fokus på relationsudvikling. Udover løbende tillidstjek er det relevant at overveje, hvordan relationsudvikling kan integreres på møderne, uden at det tager tid fra den formelle dagsorden.

I et eksempel valgte de mødeansvarlige at bestemme hvem der skulle sidde hvor. Når man placerer bordkort i møderummet opstår der mulighed for at placere medlemmer, som ikke umiddelbart vurderes at have en stærk relation, ved siden af hinanden. Selvom en bordplan som middel til relationsudvikling ikke tager tid fra den formelle dagsorden, kræver den forberedelse fra et formandskab eller en sekretariatsfunktion. Med andre ord: relationsudvikling kræver prioritering, ledelsesmæssig opmærksomhed og refleksioner på metaplan.

I et andet eksempel valgte formandskabet for en tværsektoriel gruppe at lufte deres usikkerhed offentligt, når de kom i tvivl om den videre proces. Det tog ikke mere end et par minutter at gennemføre en åben refleksion, men det fik stor betydning for relationsudviklingen og tillidsopbygningen i gruppen. Hvis ledelsen forsøger sig med nye metoder, følger resten af gruppen som oftest efter.

G. Øvelse gør mester

Når man skal lede på tværs, er det nødvendigt at supplere den vertikale ledelse med et horisontalt perspektiv. Det betyder, at ledere både skal kunne arbejde i det hierarkiske ledelsessystem (det vertikale) og indgå i et partnerskab (det horisontale). Da de fleste ledere er opvokset i hierarkiet

og til fulde mestrer ledelsesformen her, er de nødt til at øve sig på at udøve ledelse i et partnerskab, hvor alle er på samme niveau.

En af de metoder til kompetenceudvikling, man kan anvende, er aktionsforskning, der gør det muligt for parterne at blive klogere undervejs i processen og justere de handlinger, der viser sig at være kontraproduktive.

Vi har som sagt fulgt adskillige partnerskaber og konsortier i en årrække og ved at interagere med parterne undervejs opnået gode resultater i virkelighedens verden.

Mange partnerskaber har haft glæde af at etablere øvebaner undervejs. Det kan være, at der er behov for at øve sig i hvordan man træffer beslutninger på tværs, hvordan man kan lykkes med at overvinde parternes egeninteresse eller hvordan mødeformen kommer til at skabe værdi for alle parterne.

Når ledere vælger at benytte aktionsforskning som metode, kommer de til selv at fungere som videnproducenter. Som aktionsforskere får vi lejlighed til at observere, interviewe og analysere, den praksis, vi registrerer, og kan derefter vende tilbage til partnerskaberne med forslag til en række forsøg på handlinger, der kan bidrage til, at lederne lykkes med den tværsektorielle opgaveløsning. Parterne øver sig, og de får respons, både på hvad der virker, og det der ikke virker.

Efter et par omgange med tilbagemeldinger er partnerskaberne ofte selv i stand til at gå på metaplan under deres møder og justere de handlinger, der ikke skaber værdi for opgaven.

Drift og udvikling blev således koblet tæt sammen, fordi parterne løbende – og med en meget lille ressourceindsats – blev i stand til at justere deres handlinger, så de understøtter formålet optimalt.

I denne sammenhæng kan aktionsforskningstilgangen, være en metode til at udvikle de nødvendige kompetencer. Det vigtigste er, at parterne prioriterer tid og ressourcer til at øve og træne sammen i erkendelse af, at der er behov for en anden ledelsestilgang, når man skal udøve ledelse i et partnerskab. Den traditionelle vertikale ledelsesform skal suppleres med horisontale kompetencer. Når man arbejder på tværs er det nødt til at kunne processe og manøvrere på end anden måde end hvis man kan anvende de hierarkiske virkemidler.

H. Konklusion og anbefalinger

Vi vil i det følgende præsentere vores anbefalinger i kort form.

1. Formål

En fælles forståelse af formålet er nødvendig

Hvis der er uklarhed om formålet med en tværsektoriel gruppe, så smitter denne uklarhed af på organiseringen og på mødernes form og indhold. Afsæt tid til at opnå en fælles forståelse af visionen og især til at afklare hvilken rolle den tværsektorielle ledelse skal spille for at ordene bliver til virkelighed.

Gør uenigheden produktiv

Der er mange forskellige interesser og perspektiver præsenteret i en tværsektoriel gruppe. Sådan må det være. Det er en ledelsesopgave at sikre, at forskelligheden bruges konstruktivt og giver værdi til opgaveløsningen. Derfor er det en god idé at aftale spillereglerne for, hvordan partnerskabet kan være produktivt uenige. Herefter skal I i gang med at øve jer i hvordan spillereglerne kan omsættes til handling.

2. Mødeform

Tiden kan bruges bedre

Tiden på tværfaglige eller tværorganisatoriske møder anvendes ikke altid optimalt. Der er behov for et øget fokus på den værdi, der skal skabes, både på møderne og i tiden mellem møderne. Det er et langt sejt træk og det skal prioriteres.

Tag ansvar – også for processen

Alle medlemmer bør have 'licence to' gribe ind i processen – hvis de oplever, at dialogen går skævt, et oplæg er for kedeligt eller en konflikt udvikler sig uproduktivt. Så sluk telefonen og vær nærværende tilstede!

Drop de fastlåste roller og vær nysgerrig

Når 'de andre' siger eller gør noget, der virker aparte eller konfliktskabende, så spørg nysgerrigt. Lad være med kun at tænke, at det er fordi han eller hun repræsenterer sin egen organisations perspektiv. Først når deltagerne er nysgerrige på hinandens interesser og perspektiver, kan partnerskabet komme videre.

Gør mellemrummene mere effektive

Når et tværsektorielt eller tværfagligt møde er slut, er det starten på et vigtigt mellemrum frem til næste møde. Processen herefter er afgørende for fremdrift og succes. Deltagerne er nødt til at tale om, hvordan de kan være effektive, sammen, og i mellemrummene.

3. Opbyg relationer og etabler den nødvendige tillid - hurtigt

Få nye deltagere hurtigt med ombord

Det tager ofte lang tid at få nye medlemmer ombord i et partnerskab, i en grad, så de kan bidrage på lige fod med etablerede medlemmer. Gør onboarding-opgaven til en fælles indsats, hvor formandskab, medlemmer og sekretariat har hver sin vigtige funktion i at få nye deltagere klædt på til hurtigere at kunne bidrage effektivt.

Dyrk relationsarbejdet

Skal et partnerskab lykkes med ledelse på tværs, er relationerne mellem medlemmerne af afgørende betydning. Det skaber sammenhængskraft, når udskiftninger uundgåeligt vil ske, og det understøtter også handlekraften. Øvebaner har en markant effekt både på deltagernes indbyrdes relationsdannelse og på det samlede partnerskabs succes.

4. Øvebaner og kompetenceudvikling

Etabler øvebaner

Ledelse på tværs er en ny disciplin for de fleste. Derfor er der behov for øvelse. Deltagerne i tværsektorielle grupper kan med fordel gøre forsøg med prøvehandling. Det er vigtigt at være opmærksomme på, om prøvehandlingerne løser de problemer, deltagerne oplever, eller om de skal justeres eller måske helt droppes.

Gør viden fælles

En prøvehandling, der virker eller fejler, skal kommunikeres til resten af gruppen og gøres til genstand for fælles læring og refleksion. Ellers er risikoen, at viden forbliver hos enkelte medlemmer, og at gruppen ikke får den fulde gevinst af indsatsen.

Søg hjælp til det, I ikke selv magter

Mange ledere er ved at udvikle tværsektorielle kompetencer og oplever derfor, at de er ude af komfortzonen. Selv om alle deltagerne er superkompetente på hjemmebane, kan det være nødvendigt at bede om proceshjælp, når man bevæger sig ud på et nyt område.

I. Perspektivering

Selvom de fleste topledere har erkendt, at opgaverne for borgerne kun sjældent kan løses indenfor fag- og afdelingssøjlerne, så er arbejdet med at lede på tværs endnu i sin vorden. At man i flere af de store offentlige organisationer arbejder efter et sektoransvarlighedsprincip, gør ikke det tværgående samarbejde lettere, snarere tværtimod.

Sektoransvarlighedsprincippet betyder, at man primært er ansvarlig for sin egen sektor, og at sektorens interesser kommer før borgerens behov. Vi kunne ønske, at sektoransvarlighedsprincippet hurtigst muligt erstattes af et borgeransvarlighedsprincip.

Det er glædeligt, at der eksperimenteres med dette flere steder. I Ikast-Brande kommune har man som eksempel et direktionsmedlem, der har 'licens til at være på tværs'. Denne direktør har til opgave at tage fat i de sager, hvor borgerne falder ned i mellemrummet mellem fag og afdelinger og undersøge, hvad der skal til for, at kommunen tager borgernes perspektiv. Det kan være visitationsregler, IT-systemer eller de mange pengekasser, der forhindrer sammenhængen for borgerne.

På sundhedsområdet hører vi for øjeblikket forslag om, at man kan slå pengekasserne og organisationerne sammen for at komme vanskelighederne med de mange rationaler til livs.

Vores opfattelse er, at lige gyldigt, hvad man gør, så vil der altid opstå nye grænser, der skal overvindes. Der er ingen vej uden om, at ledere i fremtiden skal mestre partnerskabsledelse som supplement til den hierarkiske ledelsesform.

Derfor kan vi alle lige så godt komme i gang med at øve os.

Referencer

- Bazeley, P. 2007, *Qualitative data analysis with NVivo* SAGE, London.
- Corley, K.G. & Gioia, D.A. 2004. Identity, ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49, (2) 173-208 available from: WOS:000226181000001
- Creswell, J.W. 2006. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* Thousand Oaks, California, Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2006). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Dall, M.O. & Digmann, A (2016): Lethedens principper i velfærdsinnovation. *Økonomistyring og Informatik*. 31 årgang nr. 4.
- Digmann, A. (2015): At lede på tværs af sektorer: nødvendigt - og udfordrende. *Økonomistyring og Informatik*. 30 årgang nr. 3.
- Digmann, A & Dall, M.O. (2017): Kan ledere krydse grænser – kan medarbejdere? *Erhvervspsykologi*. Vol 15 nr 3.
- Dubois, A. & Gadde, L.E. 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55, (7) 553-560 available from: WOS:000176620200004
- Harpelund & Højbjerg (2016): *Onboarding. Flyvende fra start*. Jyllands-Postens Forlag, 2016
- Jørgensen, et.al. (2016): *På Tværs! Grænsekrydsende ledelse og samarbejde*. Gyldendal Public, 2016
- Jørgensen, 2017: *Følgforskning på Vestklyngen 2016-2017*.
- Mezirow, J. (1990). *Hvordan kritisk refleksion fører til transformativ læring*. I: Illeris, K. (red.): 49 tekster om læring (2012). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Vlaar, P.W.L., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. 2007. Towards a Dialectic Perspective on Formalization in Interorganizational Relationships: How Alliance Managers Capitalize on the Duality Inherent in Contracts, Rules and Procedures. *Organization Studies*, 28, (4) 437-466 available from:
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1268986731&Fmt=7&clientId=11561&RQT=309&VName=PQD> <https://doi.org/10.1177/0170840607078003>
- Wanberg, et.al. (2012): *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. Oxford University Press <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.001.0001>