



# BROBYGGERNE

**Erfaringer fra  
ti projekter  
om ledelse af  
fremtidens velfærd**



Videncenter for  
Velfærdsledelse

# INDHOLD

Ledelsesudfordringer i praksis	4
<b>1. AT SKABE EN SAMLENDE MENING</b>	<b>6</b>
Akutte ledelsesudfordringer	10
Marcus og meningen med det hele	12
En ny bro mellem ledelse og profession	14
Et etisk perspektiv på ledelse og styring	16
<b>2. AT LEDE TVÆRGÅENDE RELATIONER</b>	<b>18</b>
Ledere lykkes aldrig alene	22
Koordinering kræver knivskarpt fokus	24
Broer bygges ikke af papir	26
<b>3. AT STYRKE UDVIKLINGSKULTUREN</b>	<b>28</b>
Innovation skal ledes – anderledes	32
Forandring = strategi + nærvær	34
Fuld fart frem og frie hænder	36
Læs mere om velfærdsledelse	38
Om Videncenter for Velfærdsledelse	39

## Brobyggerne

Erfaringer fra ti projekter om ledelse af fremtidens velfærd

© Videncenter for Velfærdsledelse

Maj 2014

Tekst: Ola Jørgensen, Klartekst

Faglig konsulent: Poula Helth

Grafisk design: Karen Krarup

Trykning: Scanprint

ISBN 978-87-92907-60-8

ISBN 978-87-92907-62-2-pdf

# FORORD

**Siden vikingerne** byggede den cirka 700 meter lange plankebro over Ravnings Enge ved Vejle, har Danmark været en nation af brobyggere. Vores mange øer har gjort det naturligt at slå bro over sunde og bæltter, som folk før måtte krydse sejlene – når vejret ellers tillod det. Behovet for direkte og hurtig kontakt voksede, og det samme gjorde de praktiske muligheder for at opføre større og stærkere forbindelser. Med Storebæltsbroen, Øresundsbroen, og snart tunnelen under Femern Bælt, er Danmark blevet tæt trafikalt forbundet ikke blot med sig selv, men også med omverdenen. Og var vi ikke stolte af broerne, havde vi næppe ladet dem pryde vores pengesedler.

Det er en lignende udfordring, ledere i det offentlige står over for i de kommende år. Broerne, de skal bygge, er ikke lavet af træ, sten, stål eller beton, men af relationer, viden, aftaler og tillid. Deres hovedopgave som ledere bliver at etablere masser af nye faste forbindelser. Mellem velfærdssamfundets mange aktører: stat, regioner, kommuner, virksomheder og civilsamfund. Mellem politiske visioner og udmøntningen af dem i hverdagen. Mellem specialiserede faggrupper i den enkelte organisation. Og mellem dybe faglige traditioner og moderne ledelsesformer.

**At forstå karakteren** af denne opgave, og hvad den kræver af lederne, var hovedsigtet med at etablere Videncenter for Velfærdsledelse i 2010. De 20 millioner kr., Moderniseringsstyrelsen, Danske Regioner og KL kunne fordele, skulle bruges til – via

ti udvalgte projekter – at udforske mulighederne for at nytænke den offentlige sektors måde at lede velfærdsproduktion på. Læs mere om Videncentret på side 39.

Siden da har de ti projekter bygget hver deres broer færdige og er i fuld gang med at formidle, hvad de har lært undervejs – især til ledere i deres egen sektor. De enkelte projekters resultater kan ses på velfaerdsledelse.dk.

**Med denne publikation** opsamler og formidler videncentret nogle af de gennemgående erkendelser om velfærdsledelse, de ti projekter er nået frem til ad hver deres vej. Indsamlingen og fortolkningen af projekternes erfaringer er foretaget af en erfaren ledelsesjournalist i dialog med videncentrets sekretariat og en ledelsesforsker. Der er ikke tale om en videnskabelig analyse med en samlet konklusion, men om en nysgerrig udforskning af de fællestræk, der kan udlæses af projekternes erfaringer.

Publikationen har følgende tre formål:

- At inspirere velfærdsledere til at spejle deres egne udfordringer i erfaringer og metoder fra de ti projekter.
- At gøre de højere ledelsesniveauer opmærksomme på deres rolle og opgaver for at fremme god velfærdsledelse.
- At tilføre friske erfaringer og erkendelser til den faglige og politiske debat om velfærdsledelse, som foregår blandt organisationer, konsulenter, forskere, undervisere og i en bredere offentlighed.

**Videncenter for Velfærdsledelse** vil gerne takke de ti projekter og de hundredvis af involverede ledere og andre deltagere for deres dedikerede indsats – både hver for sig og i de fælles aktiviteter, der er foregået i centrets regi.

Alle projektledere har godkendt fremstillingen af deres eget projekt, men har intet ansvar for den samlede tolkning af erfaringerne – selv om de undervejs i processen har bidraget med værdifulde bud på de fælles, tværgående erkendelser.

Med denne publikation og to konferencer afslutter Videncentret sit treårige virke. Men dialogen om velfærdsledelse fortsætter, og det samme gør opførelsen af de mange små og store broer, der gradvis binder velfærdssamfundet tættere sammen til gavn for borgerne.



Videncenter for  
Velfærdsledelse

# LEDELSES- UDFORDRINGER I PRAKSIS

Velfærdsledelse er en samlet betegnelse for hverdagens ledelse af velfærdens store kerneområder: skoler og uddannelser, dagtilbud, ældreområdet, beskæftigelsesområdet, det specialiserede socialområde, sundheds- og sygehusvæsenet.

I begrebet ligger et særligt fokus på ledelsen af mødet mellem borgeren og det offentlige – dvs. ledelse i første række. Men ledelsesrummet for disse ledere afhænger også af ledelse og styring på højere niveauer, som derfor også kan inddrages i forståelsen af vilkårene for velfærdsledelse.

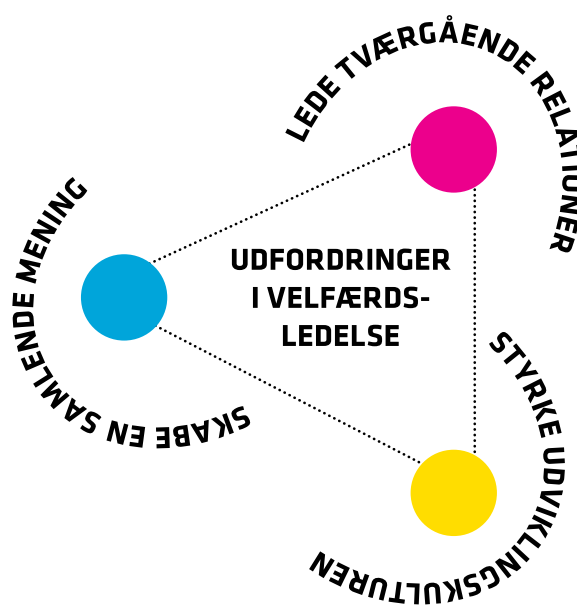
De overordnede vilkår for velfærdsledelse er grundigt beskrevet i mange andre sammenhænge. Der vil i de kommende år fortsat være et skærpet fokus på økonomi og effektivisering, ligesom kvalitet og sammenhæng for borgeren vil stå højt på dagsordenen, og velfærdsområderne vil fortsat have politisk og mediemæssig bevågenhed. Det har været en fælles præmis for de ti projekter og vil ikke blive udfoldet yderligere her.

Rapporten fokuserer på de ti projekters erfaringer med i praksis at håndtere nogle af disse grundlæggende vilkår og udfordringer: at skabe mere for mindre, at styrke kvaliteten i kerneopgaven og at bygge holdbare broer over nogle af mellemrummene i den offentlige opgaveløsning.

De ti projekter er meget forskellige. Ikke blot dækker de næsten alle de store velfærdsområder, de har også fokuseret på hver deres ledelsesudfordringer. Fra introduktionen af en etisk dimension i styringen af det specialiserede socialområde over udviklingsledelse i folkeskolen til etableringen af selvstændige fælles modtageafdelinger på landets akuthospitaler. Hertil kommer, at hvert projekt har valgt sine egne teoretiske og metodiske tilgange til arbejdet med udfordringerne.

Forskellighederne til trods har de ti projekter mange lighedspunkter. Blandt fællestrækkene er valgt nedenstående tre overordnede ledelsesudfordringer, fordi de har stået så centralt i de ti projekter, at de formentlig vil være relevante for alle, der ønsker at finde nye veje i velfærdsledelsen.

De tre udfordringer hænger ofte tæt sammen, og de findes i forskellige blandingsforhold i alle de ti projekter. For overskuelighedens skyld er projekterne på de næste sider placeret under den af de tre udfordringer, der har været *særlig* fremtrædende i det enkelte projekt.





**1. UDFORDRING: AT SKABE EN SAMLENDE MENING** – dvs. formulere og anskueliggøre et stærkt fælles "hvorfor", der kan forene og motivere de ledere og medarbejdere, der sammen skal løse en bestemt velfærdsopgave. Denne udfordring bliver belyst af fire projekter om ledelse af henholdsvis gymnasieskolen, det specialiserede socialområde, dagtilbud og akutmodtagelser.

**2. UDFORDRING: AT LEDE TVÆRGÅENDE RELATIONER** – dvs. koordinere en indsats, hvor flere parter skal skabe kvalitet og sammenhæng i en ydelse eller et forløb, der krydser faglige og organisatoriske grænser. Udfordringen eksemplificeres af tre projekter om ledelse på ældreområdet, i sygehusvæsenet og psykiatrien.

**3. UDFORDRING: AT STYRKE UDVIKLINGSKULTUREN** – dvs. gøre organisationen i stand til løbende at bearbejde egne ideer, politiske beslutninger eller inspiration udefra – og omsætte det til en bedre opgaveløsning. Her illustrerer tre projekter erfaringerne – et om ledelse af kommunal innovation, et om folkeskolen og et om det nære sundhedsvæsen.

Hvert projekt er beskrevet kort ud fra sin egen løbende og afsluttende formidling – suppleret med personlige refleksioner fra den gennemgående projektleder. Projektlederne udtaler sig således på egne vegne – ikke som talspersoner for hverken hele projektet eller deres egen organisation. Den tilgang er valgt for at høste så praksisnære erfaringer og refleksioner fra projekterne som muligt.

For hver ledelsesudfordring beskrives tre af de løsningsveje, velfærdslederne i projekterne har valgt – samt hvilke krav det stiller til den enkelte leder og til det samlede ledelsessystem at følge de pågældende veje.

## AT SKABE EN SAMLENDE MENING

Funktionsopdeling og faglig specialisering kendetegner arbejdsdelingen i et højtudviklet samfund – og i en moderne offentlig sektor. Alle skal gøre det, de er bedst til. Velfærdsleverancer foregår i kortere eller længere kæder, hvor hvert led løser sin særlige del af den samlede opgave – eksempelvis et kompliceret patientforløb, et samspil om plejen af den ældre eller indsatsen for, at også eleven med særlige behov trives og lærer i skolen.

For medarbejderne kan det betyde, at de får svært ved at se meningen med deres eget bidrag til opgaven helt klart, fordi den bliver udfordret af rationaler og perspektiver fra de andre aktører i kæden.

Projekterne bekræfter, at mening og meningsfuldhed er en helt afgørende ressource – ikke mindst i organisationer, hvor medarbejderne i kraft af en stærk faglig identitet og en udstrakt professionel autonomi i høj grad er selvmotiverende og selvledende. Derfor er det også kritisk, hvis de mister meningen som ledestjerne i hverdagen.

Meningsfuldheden har traditionelt stået stærkt på de store velfærdsområder. Dels fordi indsatsen har en høj demokratisk legitimitet – man arbejder for det fælles bedste i en højere sags tjeneste. Dels har de enkelte professioner tilført og vedligeholdt en stærk faglig stolthed og identitet, som typisk har været menings- og status-

bærende for sygeplejersker, læger, lærere, pædagoger osv. Som leder har det ikke været nødvendigt at tilføje eller eksplicit formulere en mening.

De ti projekter giver intet repræsentativt billede af, hvordan velfærdsledere og medarbejdere generelt oplever meningen i deres arbejde i forhold til tidligere. Generelt efterlader projekterne dog det indtryk, at de fleste ledere søger efter en stærkere, samlende mening – dvs. et fælles perspektiv, der kan bygge bro mellem forskellige gruppers blik på opgaven.

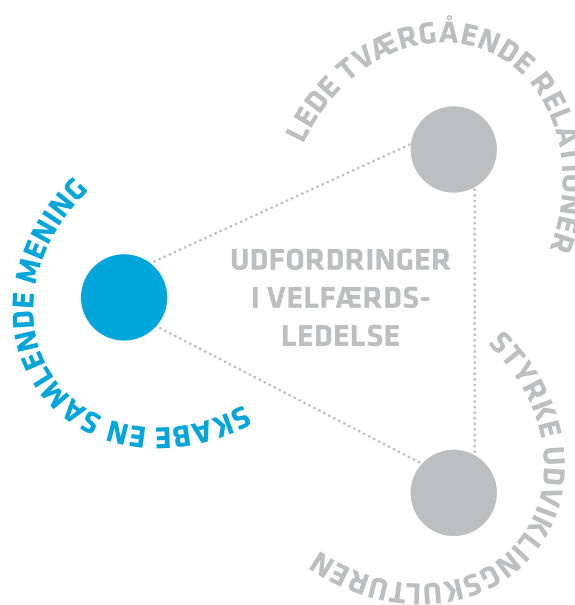
Projekterne viser, at for velfærdslederen indebærer brobygningen to indbyrdes forbundne opgaver:

For det første at udvide det monofaglige professionsperspektiv til at kunne rumme andre faggruppers tilgang til opgaveløsningen. Det kan være ved at nedbryde de mentale mure mellem fx lægelige specia-

ler, mellem læger og andet sundhedspersonale eller mellem de parter i henholdsvis kommuner og regioner, der deler forløbsansvaret for kroniske eller psykiatriske patienter.

For det andet at supplere de fagprofessionelle identiteter med et mere helhedsorienteret syn på økonomi, produktivitet og effektivitet. Medarbejderne skal ikke kun føle sig forpligtet på at levere den optimale ydelse, men også på at gøre det så effektivt og omkostningsbevidst som muligt inden for de politisk fastlagte rammer.

Projekterne viser, at ledelsesudfordringen i begge tilfælde består i at opbygge et stærkt fælles "hvorfor", som de involverede opfatter som legitimt, motiverende og retningsgivende i hverdagen. Der er i projekterne især tre strategier på spil for at nå til en sådan samlende mening.



**At appellere til en faglig etos** – det vil sige finde ind eller tilbage til de professionelles dybeste motivation og revitalisere denne meningsfuldhed i en ny ramme. Som ledelse prøver man at gå i tættere dialog med de fagprofessionelle, anerkende deres faglighed og vise dem en ledelsesmæssig tillid, nogle føler udfordres af en økonomisk og administrativ styring af velfærdsproduktionen.

De ledere i projekterne, der følger denne vej, giver tydeligt udtryk for, at hensigten ikke er at vende tilbage til en epoke, hvor professionerne nærmest havde overtaget styringen af den offentlige sektor. Det handler om en ny balance, hvor de fagprofessionelle medarbejdere også gør deres faglige identitet mere åben over for andre blikke på opgaven – herunder en mere helhedsorienteret tilgang til ledelse, styring og organisation.

**At sætte kerneopgaven i fokus** – det vil sige gøre den fælles mission til en mere styrende og motiverende kraft i opgaveløsningen. Kerneopgavebegrebet skifter perspektivet fra spørgsmålet "Hvilken ydelse skal vi producere?" til "Hvilken værdi skal vi skabe for brugerne?". Eksempelvis fra "undervisning" til "læring" eller fra "behandling" til "patientforløb". Det kan udfordre endimensionelle forståelser af opgaveløsningen og skabe et meningsfuldt mødested for flere samarbejdende fagligheder.

Udfordringen i kerneopgavetilgangen er, at de mange involverede parter fagligheder ikke altid kan sættes på én fællesnævner. Økonomiske, juridiske, politiske, tekniske og sideordnede fagprofessionelle systemer har måske umiddelbart hver deres faglige logik, sprog, kvalitetskriterier og syn på den rette opgaveløsning. Og selv hvis det offentlige system kunne forene disse rationaler til ét, ville det ikke altid være sammenfaldende med borgerens, brugerens, patientens eller de pårørendes opfattelse af den rette løsning.

At søge efter den fælles kerneopgave er således et nyttigt værn imod, at én faglighed får monopol på at definere indsatsen, men det er ingen garanti for, at man kan finde en samlende tilgang, som giver lige meget mening for alle. Desuden er det svært at fastholde én stabil definition af kerneopgaven, fordi den løbende udvikler sig til nye varianter i den enkelte velfærdsleverance.

**At tage borgerens perspektiv** – det vil sige at lade hensynet til borgeren (eller brugeren/patienten) være det formål, som alle involverede kan samles om. Det er politisk og retorisk en hård valuta, fordi ingen kan være uenige i, at velfærdsydelserne er til for borgernes skyld. Udfordringen, mange arbejder med, er at realisere ambitionerne i praksis. Flere af projekterne har haft det som et erklæret mål at lade hensynet til borgerne være omdrejningspunktet for en

tværgående indsats og har opnået gode samarbejdsresultater ad den vej. Eksempelvis ved i fællesskab at udforske den enkelte borgers ønsker og behov eller ved at anvende fortællinger fra kritiske borgere til at motivere ledere til et stærkere samarbejde.

I det omfang, borgerinddragelsen skal være en mere systematisk del af velfærdsledelsen på et område, er der formentlig brug for at klargøre formålet med involveringen. I hvor høj grad handler det fx om at begrænse udgifterne, øge kvaliteten, skabe bedre sammenhænge, følge etiske principper om ligestilling – eller noget helt femte? Balancen mellem disse formål vil være afgørende for, hvordan man som velfærdsleder kan gøre borgerinddragelsen meningsfuld – også for de fagprofessionelle, der ikke altid betragter den som en del af deres professionelle identitet eller opgave.

Begrundelsen for at give borgerne en stærkere stemme er også med til at definere, hvilken grad eller type af borgerinvolvering, man ønsker. Vil man fastholde den fagprofessionelle som styrende og "blot" tage de hensyn til borgernes ønsker, der er mulige? Vil man omvendt betragte borgeren som den primære beslutningstager – med den fagprofessionelle som en kyndig hjælper eller facilitator? Eller vil man søge en mere ligestillet model, en slags partnerskab? .....

### **FOR DEN ENKELTE VELFÆRDSLEDER ...**

... udvider denne udfordring ledelsesopgaven væsentligt i forhold til at lede en velafgrænset ydelse, en homogen faggruppe, en stabil driftsorganisation eller en funktion, der ledelses- og styringsmæssigt hører entydigt til en bestemt afdeling.

For det første skal lederen i dialog med medarbejderne forsøge at definere en samarbejdsplatform, som alle parter anerkender som meningsfuld – selv om det for hver enkelt part ofte vil indebære en "suverænitetssafgivelse". Det kræver en evne og et mod til at udfordre etablerede positioner og privilegier – og til at formidle den samlede mening tydeligt og motiverende til alle.

For det andet skal lederen være i stand til at leve sig ind i, hvordan de forskellige parter omkring en opgave (inklusive brugeren) opfatter kvalitet – for på den måde at kunne finde effektive fælles løsninger, der respekterer parternes "hjerteblod".

For det tredje skal lederen kunne leve med en permanent uvished om, hvordan mange konkurrerende hensyn skal balanceres. Paradokser og konflikter mellem de forskellige perspektiver på opgaveløsningen kan ikke bare ophæves eller ignoreres, men må håndteres musikalsk i den enkelte situation.

### **FOR DET SAMLEDE LEDELSESYSTEM ...**

... er det nødvendigt at bakke tydeligt op om den samlede mening og dens konsekvenser for opgaveløsningen. Medarbejderne skal kunne se, at "borgeren i centrum" eller "patienternes sundhedsvæsen" er principper, der forfølges konsekvent. Eksempelvis ved, at topledelsen sætter mål og efterspørger resultater, der dokumenterer, at udviklingen går i den retning. Eller ved, at ambitioner om fx et tværgående samarbejde også afspejler sig i ledelsesstrukturer, samarbejdsvilkår, incitamenter og andre styringssystemer.

Topledelsen kan også med fordel afklare, hvilket lokalt spillerum velfærdslederne skal have til at balancere de mange samtidige hensyn i opgaveløsningen. Mange velfærdsydelser er komplekse og svære at definere på forhånd. Hvis man fx ønsker at tage større hensyn til, hvad den enkelte bruger selv ønsker, kan det kollidere med behovet for, at ydelserne på forhånd er rimelig præcist deklarerede og nogenlunde standardiserede. Det er en vigtig styringsmæssig balancegang, som påvirker velfærdslederens ledelsesrum.



# PROJEKTEKSEMPLER

**Akutte ledelsesudfordringer**

Projekt: Ledelse i akutmodtagelser

Deltagere: Seks hospitaler i fire regioner

**Marcus og meningen med det hele**

Projekt: Klyngeledelse med øre til fremtiden

Deltagere: Dagtilbud i to kommuner

**En ny bro mellem ledelse og profession**

Projekt: Ny offentlig ledelse under ændrede velfærdsbetingelser

Deltagere: Otte gymnasier

**Et etisk perspektiv på ledelse og styring**

Projekt: Styrket samarbejde på det specialiserede socialområde

Deltagere: Socialforvaltninger i to kommuner

# AKUTTE LEDELSES- UDFORDRINGER

**OPRETTELSEN AF SÆRLIGE AKUTAFDELINGER UDFORDRER ETABLEREDE PRINCIPPER OG PRIVILEGIER I SYGEHUSVÆSENET, OG NOGLE LÆGER ER SKEPTISKE OVER FOR STÆRKERE FORLØBSTÆNKNING OG TVÆRGÅENDE STYRING. DER ER BLANDT ANDET BRUG FOR AT FORMIDLE VISIONEN I KONCEPTET BEDRE OG BREDERE, VISER SEKS HOSPITALERS ERFARINGER MED AT IMPLEMENTERE FÆLLES AKUTMODTAGELSER.**

Under den tilsyneladende tilforladelige overskrift "fælles akutmodtagelser" (FAM) er der en organisatorisk omstillingsproces i gang i regionerne, som forskere har kaldt en af de største, der i nyere tid er sat i værk i Danmark.

Omstillingen foregår på de 21 udvalgte akuthospitaler og består kort fortalt i at oprette en fælles, tværgående afdeling, der modtager de akutte patienter, står for den indledende diagnostik og enten afslutter behandlingen eller sender patienten videre til mere specialiseret hjælp.

Kernen i konceptet er, at de akutte patienter døgnet rundt skal kunne modtages af speciallæger. Tidligere var det typisk sygeplejersker og hospitalets "grønneste" læger, som bemandede modtagelserne på de enkelte afdelinger.

Ved at have kyndige specialister i front kan akutmodtagelsen hurtigere og sikrere vurderes, hvilke patienter der fx skal behandles i det nære sundhedsvæsen, hvilke der skal hurtigt videre til et bestemt lægeligt spe-

cialt – og hvilke der har brug for en mere sammensat indsats, hvor flere specialer bidrager koordineret til behandlingen.

Netop den sidste gruppe af patienter er ifølge Hans Peder Graversen, cheflæge og afdelingschef i Region Midtjylland og projektleder for *Ledelse i akutmodtagelser*, en af de afgørende grunde til, at akutkonceptet er rigtigt og nødvendigt.

– Stadigt flere patienter har komplekse sygdomsbilleder med ofte flere kroniske sygdomme. Hvis den samlede behandling skal lykkes, er vi nødt til at beslutte rækkefølgen af og samspillet mellem de sundhedsfaglige indsatser, vi tilbyder dem. Alternativet kender vi – i form af alt for mange genindlæggelser, der både er kostbare og uhensigtsmæssige for patienterne, siger han.

## VISION, AFTALER OG INCITAMENTER

Politisk har ideen om fælles akutmodtagelser nydt bred opbakning, siden Sundhedsstyrelsen lancerede sit udspil om det

akutte beredskab tilbage i 2007. På mange af akuthospitalerne står man imidlertid midt i en vanskelig implementeringsproces. I deres evaluering af erfaringerne fra de seks hospitaler, der indgår i projektet, har forskerne således blandt andet fundet følgende presserende ledelsesudfordringer:

- Der mangler en fælles forståelse af og vision for håndteringen af de akutte patientforløb.
- Der er uklare aftaler om ledelse og samarbejde om patientforløbene.
- Der er svage eller negative incitamenter til at afgive ressourcer til akutafdelingen.

Hertil kommer, at mange læger åbenlyst er utrygge ved eller skeptiske over for konceptet. Nogle speciallæger er angiveligt utilfredse med at skulle "udkommanderes" til opgaver i akutmodtagelsen, andre er bekymrede over, at der på den måde flyttes ressourcer væk fra de såkaldte stamafdelinger. Og nogle sætter spørgsmålstegn ved, om det faktisk gavner kvaliteten af patientbehandlingen.

## EN TREDOBBLT LEDELSESUDFORDRING

Hans Peder Graversen fremhæver det som én af gevinsterne ved projektforløbet at have fået en dybere fælles forståelse for den udbredte skepsis over for akutkon-

**– Det er en mental omstilling for lægerne ikke længere at se patienten som "min" eller "din", men som en, de har et fælles ansvar for at hjælpe.**

Hans Peder Graversen, cheflæge og afdelingschef, Region Midtjylland

ceptet – og dermed også et klarere blik for, hvad det kræver at realisere. Her peger han især på tre typer af indsatser, der alle forudsætter hospitalsledelsens aktive medspil.

For det første at arbejde vedholdende med at udbrede forståelsen af akutkonceptet – herunder at et akuthospital bør organiseres ud fra, hvad der gavner kvaliteten af den behandling, de kritisk syge akutte patienter får.

– Vi er på vej i retning af et sygehusvæsen, hvor vi organiserer os mere ud fra det, patienten fejler, end ud fra de lægelige specialer. Det indebærer, at man tænker mere holistisk og i patientforløb – som supplement til den dygtige specialiserede indsats, siger Hans Peder Graversen.

For det andet at skabe et fælles ledelsesrum med både klare aftaler og fælles normer for, hvordan man i fællesskab leder patientforløb, der går på tværs af afdelinger og specialer. Det ledelsesrum kan den enkelte leder af en akutafdeling ikke skabe selv. Topledelsen skal være med til at fastsætte retning, rammer og regler for den fælles ledelsesopgave.

– Det har vist sig at være en stor udfordring for en læge i akutafdelingen som forløbsleder eller såkaldt flowmaster at skulle lede speciallæger fra andre specialer. Det er en mental omstilling for lægerne ikke længere

at se patienten som ”min” eller ”din”, men som en, de har et fælles ansvar for at hjælpe, siger Hans Peder Graversen.

For det tredje at klargøre og forbedre de økonomiske og ressourcemæssige vilkår for et stærkere samarbejde om patientforløbene. Det handler ikke kun om at undgå, at fx takstafregningen (DRG) spænder ben for det tværgående samarbejde. Det er også vigtigt at få forklaret medarbejderne rationale i at flytte ressourcer fra stamafdelinger til akutafdelingen.

– Når flere patienter kan og skal afsluttes i akutafdelingen, er det klart, at der bliver tilsvarende mindre behov for sengepladser, personale mv. i stamafdelingerne. Det er en naturlig konsekvens, som det ikke nytter at stikke under stolen, og hvor topledelsen også er nødt til at være klar i mødet, understreger Hans Peder Graversen.

I hans egen region, Region Midtjylland, har man nu oprettet et særligt akutprogram, der er forankret på allerøverste ledelsesniveau. Desuden er der etableret en ”fri” akutafdeling, der er afkoblet den sædvanlige takststyring, og hvor samarbejdet derfor i første omgang kan udvikle sig uden skelen til den økonomiske bundlinje.

## Ledelse i akutmodtagelser

### Projektdeltagere:

- Aarhus Sygehus, Fælles AKUT afdeling
- Hospitalsenheden Vest, Akutafdelingen
- Regionshospitalet Randers, Akutafdelingen
- Aalborg Universitetshospital, Akut- og Traumecentret
- Slagelse Sygehus, Akutmodtagelsen
- Nordsjællands Hospital, (Hillerød) Akutmodtagelsen
- Akutuddannelserne i Region Midtjylland og Region Nordjylland
- Center for Akutforskning på Aarhus Universitetshospital

### Hovedaktiviteter

- Interviewundersøgelse på de seks hospitaler
- Et samlet innovationsforløb
- Løbende erfaringsudveksling på tværs af regioner
- Analyse af udfordringer og løsningsveje

### Eksterne partnere

- Conceptmaking (innovationsforløb)
- KORA (analyserapport)

# MARCUS OG MENINGEN MED DET HELE

**HVIS PÆDAGOGISK LEDELSE SKAL VÆRE STRATEGISK, MÅ DEN HANDLE OM MENINGEN OG KVALITETEN I KERNEOPGAVEN. TO KOMMUNER HAR SAMMEN UDVIKLET OG TESTET ET SÆT LEDELSESVÆRKTØJER, SOM ZOOMER HELT IND PÅ DE SITUATIONER OG OPLEVELSER, DER BEGEJSTRER MEDARBEJDERNE FAGLIGT. POTENTIALET ER STORT, MEN PROCESSEN KRÆVER SIN LEDER, LYDER ERFARINGERNE.**

Marcus er en lille, forsigtig dreng, der går i idrætsbørnehaven. En dag har han i tumlerummet bygget et meget højt tårn af de kasseformede puder, er kravlet op og har taget det store spring. For første gang har han turdet bevæge sig ud på usikker grund – og han er pavestolt over sit vellykkede vovestykke.

For specialkonsulent Claus Poulsen fra Københavns Kommunes Børne- og Ungdomsforvaltning udtrykker historien essensen i det velfærdsledelsesværktøj, som er udviklet i projektet *Klyngeledelse med øre til fremtiden*: at ledelsen og medarbejderne sammen bryder den dybeste meningsfuldhed i det pædagogiske arbejde ned til sine mindste bestanddele – de konkrete situationer, der inkarnerer den faglige mening i arbejdet med børn. Og derefter bruger

disse meningsmolekyler til at opbygge institutionens faglige DNA.

I idrætsbørnehaven var Marcus' historie sammen med flere tilsvarende fortællinger med til at skabe begejstring om en fælles retning: De ville være en institution, der i særlig grad giver børn mod til at prøve deres grænser af.

– Det her er ikke bare en overfladisk visionsproces, som munder ud i værdibegreber som "inklusion" eller "respekt". Målet med ledelsesværktøjet er sammen med medarbejderne at finde ned til de dybe, meningsgivende kræfter – og derefter systematisk at eksperimentere med at få det meningsfulde til at fylde mere i hverdagen, siger Claus Poulsen, der har haft det daglige ansvar for at koordinere projektet.

## PÆDAGOGISK PRIMETIME

En af projektets pointer er, at institutionens faglige DNA ikke kun skal være virkøst i de små to timer om formiddagen, hvor hovedparten af den planlagte pædagogiske aktivitet i de fleste dagtilbud foregår. Ambitionerne med den kerneopgave, man har præciseret i fællesskab, skal også udleves i mange af dagens andre aktiviteter. Den pædagogiske primetime skal udvides.

Det kan både ske ved mere bevidst at integrere sin pædagogiske tænkning i mange af hverdagens øvrige gøremål – spisning, oprydning, transport mv. – og ved i højere grad at tilrettelægge pædagogiske aktiviteter for mindre grupper børn fx i ydertiernerne.

Det er en bestræbelse, der grundlæggende handler om at styrke den pædagogiske faglighed og kvalitet i kerneopgaven, og det er ifølge Claus Poulsen det helt rigtige sted som leder at møde pædagogerne. Han peger på, at de typisk har valgt arbejdet med børn af en stærk personlig motivation.

– De har en helt grundlæggende glæde ved børn og en lyst eller et kald til at bidrage til deres udvikling. Nogle gange sker der så det, at kaldet langsomt klinger svagere i hverdagens nødvendighed og travlhed. Det er såre menneskeligt. Men oplevelsen af

## FIRE velfærdsledelsesværktøjer

Den samlede værktøjskasse består af følgende fire dele:

- **MENING** – en systematisk kortlægning af institutionens faglige DNA. Man starter altid med dette værktøj, fordi de følgende processer bygger videre på det resultat.
- **STRUKTUR** – som handler om at reorganisere hverdagen, så der bliver bedre tid til det mest meningsfulde i kerneopgaven og de fælles faglige ambitioner.
- **RESSOURCE** – en slags udvidet MUS-værktøj til at udfolde og fastholde meningsfuldheden i dialogen mellem leder og den enkelte medarbejder.
- **REFLEKSION** – en metode til at strukturere den faglige diskussion og sætte nye strategiske mål.

## Klyngeledelse med øre til fremtiden

### Projektdeleger

Københavns Kommune og Roskilde Kommune

### Hovedaktiviteter

- Feltstudier i dagtilbud – med fokus på ledelse og faglig kvalitet
- Interview og arbejdsdscamp med såkaldte lead users, dvs. frontløbere fra helt andre brancher, der har løst lignende udfordringer
- Udvikling af ledelsesværktøjerne i prototype
- Flere runder af test i målgruppen og tilpasning
- Endelig produktion af værktøjsmaterialerne

### Eksterne partnere

- Charlotte Larsen, Mondays (innovationsprocessen)

den dybe mening er der stadigvæk. Vores projekt handler om at finde tilbage eller ind til den kilde – og så understøtte dens muligheder for at strømme stærkere og friere i hverdagen, siger Claus Poulsen.

### SYNERGI I KLYNGENS KVALITETSUDVIKLING

Projektet udsprang oprindeligt af et ønske om at udnytte det fulde potentiale i den nyetablerede ledelsesmodel klyngeledelse, som blandt andet var etableret med forventning om en mere strategisk ledelsestænkning end dengang, en typisk leder af en daginstitution havde 11 medarbejdere og 60 børn. I dag har nogle klyngeledere ansvar for fem store institutioner med over 200 medarbejdere. De har derfor mulighed for – i samarbejde med de pædagogiske ledere i klyngen – at sætte højere mål end bare at få hverdagen til at hænge sammen.

– Det oplagte strategiske fokus for de nye klyngeledelser var, hvordan vi for alvor kunne sætte kvaliteten i kerneydelsen på dagsordenen. Vi har fra starten lagt vægt på, at institutionerne skulle finde deres egen vej – støttet af klyngeledelsen og i dialog med deres sideordnede ledere i klyngens andre dagtilbud, siger Claus Poulsen.

Det budskab indgår også i projektets afsluttende anbefalinger til andre klyngele-

delsesteam, der gerne vil arbejde med faglig kvalitetsudvikling:

– Udviklingen af faglig kvalitet i kerneydelsen skal gro lokalt. Institutionerne i klyngen skal *spejle sig i hinandens resultater* – ikke blot forsøge at kopiere andres erfaringer. Det er en god ide at bruge de samme ledelsesværktøjer, så forskellighederne er sammenlignelige, men målet er ikke, at alle skal ende med samme faglige DNA. Hverken medarbejdere eller ledere ønsker at være en afdeling af en pølsefabrik. De vil gerne være en del af noget særligt, siger Claus Poulsen.

### STRATEGI I SLOWMOTION

Han understreger, at det som leder kræver vedholdenhed og mod at stille sig i spidsen for den slags processer, der griber fat helt nede ved roden af medarbejdernes faglighed.

Vedholdenhed, fordi man skal kunne klare at køre "med det lange lys tændt" over en ret lang periode. Meningsarbejdet er strategi i slowmotion – og i fuld skala, fordi det involverer alle institutionens medarbejdere. Der ligger en langvarig faglig ledelsesopgave i at understøtte og sætte rammer

for nye pædagogiske eksperimenter i en travl hverdag.

– Modet er nødvendigt, fordi man ved at søge ind til kernen i den faglige mening uundgåeligt kommer til at udfordre mange ting. Når man rokker ved vante rammer, rutiner og relationer, skaber det uundgåeligt en usikkerhed hos nogle. Den skal man være klar til at håndtere ordentligt. Men mindst lige så vigtigt: Man sætter også sin egen ledelsesautoritet og -rolle i spil, siger Claus Poulsen.

Han vurderer, at projektets grundtanke og ledelsesværktøjer let kan tilpasses andre velfærdssektorer, som står i samme situation.

– Vis mig den folkeskole, det ældrecenter eller den hospitalsafdeling, der ikke kæmper med tilsvarende udfordringer. Hvem vil ikke gerne udnytte det store potentiale i de fagprofessionelle medarbejders indre motivation bedre? Hvem vil ikke gerne sørge for, at arbejdspladsens ambition og faglige kvalitet skinner tydeligt igennem helt ud i mødet med den enkelte elev, ældre borger eller patient? spørger Claus Poulsen.

# EN NY BRO MELLEM LEDELSE OG PROFESSION

**DE DANSKE GYMNASIER HAR PÅ TI ÅR VÆRET IGennem EN TREDOBBELT REFORMBØLGE, DER HAR ÆNDRET BÅDE LEDELSESRUMMET OG RELATIONEN MELLEM REKTORAT OG LÆRERE. NÅR PARTERNE SKAL MØDES OM AT UDVIKLE GYMNASIET, SKAL DER STØRRE FOKUS PÅ KERNEOPGAVE, FAGLIGHED OG TILLID, VISER OTTE GYMNASIERS ERFARINGER. LÆRERNE SKAL INDSTILLE SIG PÅ, AT DERES PROFESSIONALISME IKKE KUN ANGÅR EGET FAG, MEN HELE ORGANISATIONEN.**

Styringsmæssigt levede gymnasiesektoren i mange år i lidt af en tidslomme sammenlignet med resten af velfærds-samfundet. Gymnasierne var ganske vist underlagt et sæt centralt fastsatte regler og en overenskomst, hvor principperne for anvendelsen af lærernes arbejdstid var nøje reguleret. Men lærerne var i meget høj grad individuelt ansvarlige for deres egen undervisning, og alt, hvad der handlede om organisation og ledelse, blev ofte opfattet som irrelevant eller ligefrem en forstyrrelse af kerneopgaven.

Greve Gymnasiums rektor, Karl-Henrik Jørgensen, insisterer på, at dette historiske perspektiv er vigtigt for at forstå ledelsesudfordringerne i den modernisering, gymnasiesektoren står midt i – og dermed også baggrunden for projektet *Ny offentlig ledelse under ændrede velfærdsbetingelser*, som han har været projektleder for.

– Vi startede som ledere fra otte gymnasier med en fælles frustration over, at de daværende overenskomsters timetælleri gjorde det svært at skabe rum og råd til udvikling. Vi ønskede at komme i dialog med lærerne om, hvad der egentlig var vores fælles opgave – kort sagt om en vision for fremtidens gymnasium, forklarer han.

Det viste sig, at gymnasierne stod med så forskellige udgangspunkter og udfordringer, at det slet ikke gav mening at bringe dem på en fælles formel. Derfor blev pro-

jektets hovedfokus ikke en fælles visionsudvikling, men at finde ud af, hvad der skal til for, at udviklingsarbejdet på den enkelte skole lykkes. Og udvikles skal der, for gymnasiesektoren mærker tydeligt presset fra blandt andet strammere budgetter, ”kampen mod Kina” og den indbyrdes konkurrence om at tiltrække elever og dermed ressourcer.

## **MENINGSFULDE KULTURFORANDRINGER**

Karl-Henrik Jørgensen er ikke i tvivl om, at reel udvikling kræver en kulturforandring – væk fra det gamle ideal om den autonome fagprofessionelle, der plejer sin egen have til perfektion. Og med overenskomsten i 2013, der blev vedtaget imod et stort flertal af gymnasielærernes stemmer, fik ledelsen for første gang den mulighed, mange ledelser havde sukket efter: en decentralisering af aftalerne om lærernes arbejdstid, så der blev reel mulighed for at lede og fordele arbejdet i tæt dialog med den enkelte medarbejder.

– Som ledelse er man nødt til at kunne sige, at der er grænser for, hvad I selv må bestemme som lærere. Det er den eneste måde, man kan udvikle en traditionel offentlig institution som gymnasiet på. Men samtidig skal vi være opmærksomme på, at vi her er helt inde ved hjertet af lærernes fagprofessionelle identitet: deres selvbestemmelse over egen praksis og egen

tid. Hvis den kulturforandring, vi prøver at skabe, ikke opleves som meningsfuld af lærerne, ender det hele i en uproduktiv kamp om gymnasiets fremtid, siger han.

Projektet har derfor søgt efter en platform, hvor ledelse og lærere kan mødes og gøre fælles sag – og fundet den på det mest oplagte sted:

– Vi skal tilbage til at spørge, *hvorfor* vi er her, dvs. til den elementære offentlige etos, at vi er her for elevernes og for samfundets skyld. Vi skal lokalt formulere en vision for den kerneopgave, vi skal løse – at klæde eleverne godt på til fremtidens samfund – og sørge for at konkretisere den, så visionen giver mening som ledestjerne i hverdagen. Med det afsæt er der næsten ingen grænser for, hvad vi kan virkeliggøre sammen, siger Karl-Henrik Jørgensen.

**– Som ledere skal vi ikke gemme os bag regneark eller overordnede planer, men gå tættere på medarbejdernes faglighed og kerneopgaven.**

**Karl-Henrik Jørgensen, rektor,  
Greve Gymnasium**

## EN NY SLAGS PROFESSIONALISME

På eget gymnasium indkaldte han bredt forslag til effektiviseringer, og lærernes iverigdom overrumplede ham. Ét eksempel handler om elevernes skriftlige opgaver, og lærernes skriftlige feedback på dem. Ved at ændre på en lang række forhold omkring opgaverne – på hele skolen, i alle fag – lykkedes det at frigøre så mange lærerkræfter, at eleverne nu har fået to ekstra lektioner om ugen.

– Eksemplet viser, at når vi lokalt går til effektivisering med det fælles mål at gøre det bedre for eleverne, kan vi sagtens mødes og finde løsninger. Som ledere skal vi ikke gemme os bag regneark eller overordnede planer, men gå tættere på medarbejdernes faglighed og kerneopgaven. Til gengæld skal lærerne kunne hæve sig over deres eget fag og se deres indsats i et større perspektiv for hele gymnasiet. De skal ikke kun være fag-, men organisationsprofessionelle, siger Karl-Henrik Jørgensen.

## ET BETYDELIGT FÆLLES SPILLERUM

Mulighederne for at finde en fælles melodi i udviklingsarbejdet ophæver ikke alle interesse modsætninger, og det fritager heller ikke ledelsen fra at skulle træffe ubehagelige beslutninger. Men det er Karl-Henrik Jørgensens oplevelse, at hvis parterne grundlæggende har tillid til hinandens

gode intentioner, så accepterer lærerne også, at ledelsen gør sin del af arbejdet.

– Medarbejderne er jo også oplyste borgere, der godt ved, at vi driver en offentlig institution, finansieret af skatteborgerne og underlagt det demokratiske flertals politiske vilje. De ved, at vi som velfærdsledere også skal stå på mål for og få det bedste ud af rammevilkår, vi ikke selv har defineret. Men ofte har vi et betydeligt spillerum, hvor vi sammen kan finde lokale fortolkninger af centrale reformer, siger Karl-Henrik Jørgensen.

Han vurderer, at de erfaringer, projektdeltagerne har gjort sig med udviklingsarbejde, vil kunne overføres stort set 1:1 på resten af uddannelsesverdenen, hvor man kæmper med mange af de samme paradokser og problemstillinger.

– Ja, faktisk mener jeg, at principperne vil kunne bruges på alle velfærdsområder med stærke fagprofessionelle kulturer. Og ligesom hos os tror jeg, hver enkelt sektors fremtid er stærkt afhængig af, at det lykkes os som velfærdsledere at bygge bro til de fagprofessionelle og få etableret en ny visions- og værdibaseret pagt med dem. Vi vil jo det samme, siger Karl-Henrik Jørgensen.

## Ny offentlig ledelse under ændrede velfærdsbetingelser

### Projektdeltagere:

- Aurehøj Gymnasium
- Fredericia Gymnasium og HF
- Greve Gymnasium
- Nykøbing Katedralskole
- Nørre Gymnasium
- Rysensteen Gymnasium
- Viborg Katedralskole
- Vordingborg Gymnasium

### Hovedaktiviteter

- Fire seminarer (a halvandet døgn) for samtlige deltagere – to ledere og to medarbejdere fra hvert gymnasium
- Lokale udviklingsforløb på hvert gymnasium.
- Kurser og andre løbende formidlingsaktiviteter
- Evaluering og følgeforskning

### Eksterne partnere

Professor Katrin Hjort og lektor Peter Henrik Raae, Syddansk Universitet (følgeforskning)

# ET ETISK PERSPEKTIV PÅ LEDELSE OG STYRING

**NÅR ØKONOMISKE, JURIDISKE OG SOCIALFAGLIGE HENSYN SKAL FORENES I DEN RETTE PRIORITERING AF RESSOURCERNE TIL SAMFUNDETS ALLERSVAGESTE, KAN DET GAVNE AT FLYTTE LEDELSEDIALOGEN OVER I ET ANDET SPROG: DET ETISKE. IKKE SOM EN HØJERE INSTANS, MEN SOM EN EKSTRA REFLEKSION OVER DE GRUNDMENNESKELIGE ASPEKTER AF DEN FÆLLES HÅNDBLING AF SVÆRE DILEMMAER.**

68-årige Alfred Hemmingsen bor midlertidigt på et socialpsykiatrisk botilbud. Han har et alkoholmisbrug og en afvigende adfærd, der gør ham uegnet til et af ældreområdet almindelige botilbud. Tidligere boede han på forskellige forsorgshjem, men siden han efter en større operation blev kørestolsbruger, har de ikke længere mulighed for at have ham boende.

Alfreds eget udtrykkelige ønske er "at bo på gaden", men rådgiveren i forvaltningen vurderer, at Alfred ikke selv har nogen realistisk forestilling om, hvad dét indebærer, og mener ikke, at han vil kunne håndtere sit eget liv som hjemløs. Så hvilke muligheder har kommunen for at tilbyde Alfred en indsats, der på én gang respekterer hans selvbestemmelse og værner ham som en sårbar person?

Sagen er et konstrueret, men helt realistisk eksempel på de dilemmaer, kommunerne står i på det specialiserede socialområde. Lovgivningen indrammer, hvad kommunerne skal og må, og hensynet til de kommunale budgetter gør det helt afgørende at prioritere ressourcerne, så alle får, hvad de har ret til – hverken mere eller mindre. De vilkår kan ikke ophæves.

Men ifølge projektet *Styrket samarbejde på det specialiserede socialområde*, som Slagelse og Vejle Kommune har gennemført, kan og bør de økonomiske, juridiske og pædagogisk-faglige perspektiver suppleres med et etisk perspektiv. Det kan fungere som et neutralt domæne og mødested for de involverede parter – typisk forvaltningens rådgivere og botilbuddenes daglige ledere, der sammen skal udrede borgerens behov og finde passende løsninger.

– Vi har i projektet skabt en række rum til en friere refleksion over de etiske aspekter af forvaltningens og de udførende en-

ders beslutninger. Ved at give ledere hos begge parter adgang til fælles sprog og begreber om etikken har vi skabt et neutralt mødested, hvor det ikke er det ene systems logik – fx juraens eller pædagogikkens – der definerer, hvordan man kan snakke om sagerne, siger udviklingskonsulent Lisbeth Broberg, der har været projektleder for Slagelse Kommune.

## KONTRAKTSTYRING – NU MED DIALOG OG TILLID

Hun understreger, at der naturligvis alligevel skal træffes svære beslutninger og prioriteres. Men med "den etiske mellemregning" kommer det til at foregå på et bedre oplyst grundlag, hvor begge parter ved, at sagen eller situationen har været spejlet i etiske teorier og grundprincipper. På den måde er det etiske perspektiv et slags udvidet og meget aktivt værdigrundlag, lederne i kommunen kan holde dilemmaer og beslutninger op imod. I praksis integreres den etiske tænkning i ledelsesarbejdet på især to måder.

For det første i en såkaldt "etisk BUM-model" – dvs. en videreudvikling af den måde, hvorpå kommunen som myndighed indgår kontrakter med de udførende (kommunale) bo- og beskæftigelsestilbud mv. På det specialiserede socialområde har man allerede modificeret den hårde adskillelse af bestiller- og udførrollerne – alene af den grund, at målgruppens behov og ud-

## Styrket samarbejde på det specialiserede socialområde

### Projektdeltagere:

- Slagelse Kommune – Center for Handicap og Psykiatri
- Vejle Kommune – Velfærdsforvaltningen

### Hovedaktiviteter

- Udvikling af ny BUM-model med fokus på relationer og etik
- Uddannelse af ledere på øverste niveau i relationel etik
- Etablering af etiske dialogfora baseret på etisk model

### Eksterne partnere

- Etikos (etisk model)
- Gitte Haslebo (uddannelse)



## – Der ligger en enorm kraft i den etiske tænkning, der slet ikke står i modsætning til effektivisering og modernisering.

**Lisbeth Broberg, udviklingskonsulent, Slagelse Kommune**

førernes leverancer ikke kan matches godt nok, uden at myndigheden går i dialog med udførerne, som kender målgruppen bedst.

Projektet her går skridtet videre ved at betragte relationer, kendskab og tillid mellem de to parter som en afgørende forudsætning for det fælles arbejde med udredning og handleplaner. Her er introduktionen af den etiske dimension en vigtig forudsætning for en god dialog om, hvilke ydelser et bosted skal levere til beboerne.

### ETISKE FORA SKAL IKKE VÆRE OVERDOMMERE

For det andet er den etiske tænkning hele fundamentet for en organisatorisk nyskabelse i de to kommuner, Etisk Dialogforum (ED), oprettet med inspiration fra dels Det Etiske Råd, dels de etiske komiteer på hospitalerne. I ED sidder medarbejdere fra forskellige områder i forvaltningen og fra de specialiserede sociale tilbud, men i nogle tilfælde også andre faggrupper som fx en jurist, en præst, en filosof, en organisationsrepræsentant m.fl.

ED blev skabt til at drøfte de etiske aspekter af konkrete borgersager. Det handler – som i det indledende eksempel – ofte om at balancere borgerens ret til selvbestemmelse mod de pårørendes og medarbejderens bekymring for borgerens trivsel. "Dilemmaejeren" deltager også selv i mødet og kan efterfølgende træffe sit valg – med den etiske refleksion som en del af beslutningsgrundlaget.

Senest har også politikerne fået øjnene op for værdien af det etiske forum. Eksempelvis har ED i Slagelse Kommune på byrådets opfordring givet spørgsmålet om etablering af et offentligt stofindtagelsesrum en etisk gennemlysning.

Et sidste etisk hovedspor i projektet har været en tredages uddannelse i relationel etik for forvaltningens og tilbuddenes øverste ledelsesniveau. Formålet har været også at forankre vigtige grundbegreber om etik og relationer hos topledelsen.

### ETIK OG EFFEKTIVISERING

"Hvor skal jeg starte?" replicerer Lisbeth Broberg med et grin, adspurgt om, hvad

der har voldt vanskeligheder undervejs i processen. Trods stoltheden over de opnåede resultater lægger hun ikke skjul på, at den etiske vending ikke er nogen genvej til lette, hurtige resultater. Hun peger på to forbundne forhold, der nødvendigvis gør processen langsom:

Selv om det etiske perspektiv har en stærk samlendende effekt, er lederne gennemfarvet af deres faglige baggrund. Det er svært for de fleste at forlade logikken og sproget i det professionelle system, de er rundet af – selv blot for en stund.

Kompetencemæssigt er den etiske dimension i ledelse ikke én, man bare kan krydse af i kursuskataloget. Den har en vigtig komponent af viden og begreber, man kan lære, men er i lige så høj grad knyttet til lederens livsklogskab – og skal som sådan tilegnes i løbende refleksion over ens egen praksis.

– Men sådan er vilkårene, hvis man virkelig vil lave langsigtede, bæredygtige forandringer. Der ligger en enorm kraft i den etiske tænkning, der slet ikke står i modsætning til effektivisering og modernisering, men som tværtimod kan bygge bro mellem de fagprofessionelle og de højere ledelseslag. Det tror jeg mange andre dele af velfærdssamfundet kunne få stor glæde af, siger Lisbeth Broberg.

## AT LEDE TVÆRGÅENDE RELATIONER

Det har i flere år været god latin i den offentlige sektor, at "siloe" skal rives ned. At det er tid til at gøre op med selvtilstrækkelige, vertikale systemer til fordel for en mere åben, tværgående og helhedsorienteret organisationsform.

Bevægelsen afspejler blandt andet en stigende erkendelse af, at mange velfærdsudfordringer går på tværs af de klassiske skel i en offentlig organisation. Silostrukturer udfordrer det offentliges mulighed for at levere den kvalitet, borgerne efterspørger i form af sammenhængende og koordinerede forløb på tværs af de enkelte enheder, traditioner, fagsprog og -specialer. Det kan fx være indsatsen for udsatte familier, borgere med en psykiatrisk diagnose eller ældre medicinske patienter.

Oftentimes er siloerne dog ikke direkte revet ned, men snarere suppleret med forskellige tværgående strukturer og fora, som kan lette brobygningen til andre afdelinger. Derfor står man som velfærdsleder typisk med mindst to kasketter at skifte imellem. Under den ene har man blandt andet det faglige, økonomiske og personalemæssige ansvar for sin egen enhed – fx en sygehusafdeling, et plejehjem eller et dagtilbud. Med den anden på har man et supplerende, men ofte mere diffust, ansvar for at få afstemt samarbejdsrelationerne til andre enheder i eller uden for organisationen.

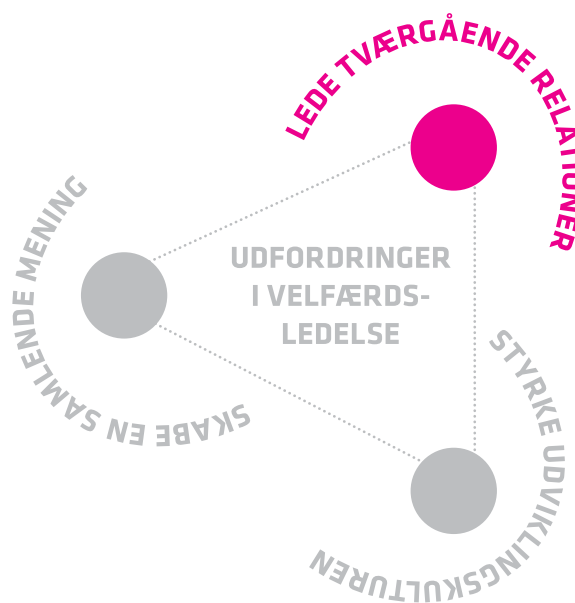
I nogle tilfælde kan koordineringen institutionaliseres, det vil sige bygges ind i aftaler og strukturer, så den er mere uafhængig af personlige relationer. Det ser man fx med faste pakkeforløb i sundhedsvæsenet, hvor processen og dermed arbejdsdelingen i et patientforløb på forhånd er fastlagt. Det er også muligt at opbygge ledelses- og kommunikationssystemer, som understøtter den tværgående koordinering. I nogle tilfælde vælger man at give en central enhed koordinationsansvaret, som det fx er tilfældet i nogle af de nyoprettede fælles akutmodtagelser.

Projekterne viser imidlertid, at det tværgående samarbejde i mange tilfælde er mere uformelt og fleksibelt struktureret i netværk, mødefora eller andre former for dialogbaseret koordinering. Formålet er ofte at lede overgange eller mellemrum mellem to lovgivninger, sektorer, forvaltninger eller afdelinger, hvor det ikke på forhånd er

givet, hvem der har ansvaret for borgeren eller patienten.

Fælles for denne type af tværgående koordinering er, at der typisk mangler tydelig formel ledelseskompetence. Medarbejdere eller ledere er samlet omkring bordet for at løse en vigtig fælles opgave, men ingen har naturligt pladsen for bordenden. Og selv om man måtte være principielt enige om opgaven, vil der ofte være forskellige opfattelser af både problemet og løsningerne, fordi deltagerne er forankret i hver deres faglige systems logik og sprog. Projekterne illustrerer, at faglighederne ikke nødvendigvis er uforenelige, men at de skal finde en måde at tale sammen og bøje sig mod hinanden på.

De ti projekter har fulgt flere forskellige veje til at lede sådanne tværgående relationer. Især tre ledelsesstrategier træder tydeligt frem:



**Relationel koordinering:** Flere projekter arbejder med såkaldt brobyggende social kapital, det vil sige stærke tværgående samarbejdsrelationer om kerneopgaven. Et af projekterne bygger direkte på den amerikanske forsker Jody Gittells beslægtede analyser af relationel koordinering, der har identificeret to sæt kendetegn ved specialister, der formår at samarbejde godt om en fælles opgave:

- En indbyrdes *koordinering* med en høj grad af fælles mål, fælles sprog og viden samt gensidig respekt.
- En indbyrdes *kommunikation*, der er hyppig, præcis, rettidig og fokuseret på at løse problemer.

Som leder handler det om at sørge for, at de medarbejdere og ledere, der skal arbejde sammen om en koordineringskrævende opgave, dels har det nødvendige kendskab til hinanden, dels har åbne kanaler for en løbende og konstruktiv kommunikation. Det kan i nogle tilfælde helt enkelt dreje sig om at skabe meningsfulde anledninger til, at parterne kan møde hinanden på en fælles, neutral grund – og derfra gradvis opbygge kendskab, tillid, respekt og netværk på tværs af systemer.

**Polyfon ledelse:** At lede på tværs handler således for den enkelte leder også om forståelsen af egen rolle – at man ikke kun er leder af en strygekvartet, men også dirigent for et helt symfoniorkester. Det stiller andre krav til det personlige lederskab end faglig ledelse af en homogen gruppe. Man skal kunne lytte sig ind på de enkelte instrumentgrupper og deres særlige klang. Man skal forstå, hvordan hver gruppe bidrager til helheden, og hvilke harmonier og disharmonier det kan skabe. Og man skal kunne prioritere og balancere sine virkemidler til et samlet lydbillede – og derefter føre prioriteringerne igennem i opførelsen af det enkelte værk.

Denne indsigt i og lydhørhed over for andre faggruppers betydning er afgørende, når man troværdigt og legitimt skal udøve en ledelsesmæssig autoritet, man ikke formelt har. Et projekt kalder det "fjernledelse", når man ved fx at undervise, inspirere og overbevise andre ledes medarbejdere indirekte formår at guide dem i den retning, der er afgørende for kvaliteten i en fælles kompleks ydelse.

**Stafetledelse:** Ofte er ledelsesansvaret i perioder hjemløst, fordi den faglige tyngde i en sammensat ydelse forskyder sig undervejs i processen. Flere projekter opererer derfor med modeller, hvor ledelsesansvaret i en gruppe ikke er fast defineret på forhånd, men placeres hos den medarbejder eller leder, der aktuelt har hovedrollen (stafetten) i patient- eller borgerforløbet. Det sikrer, at det på den ene side er klart defineret, hvem der har ansvaret for koordination og fremdrift, og på den anden side, at dette ansvar altid ligger hos den part, der aktuelt har det naturlige initiativ i forløbet.



### **FOR DEN ENKELTE VELFÆRDSLEDER ...**

... stiller ledelse af tværgående relationer flere nye krav. Man skal kunne få sine medarbejdere til at lytte til andre, der sender på en anden faglig frekvens, søge helhedsorienterede løsninger og skabe kvalitet i uforudsigelige situationer. Det betyder, at man skal have blik for proces og dynamik i samarbejder, og at man skal kunne manøvrere i spændingsfeltet mellem kvalitet via specialisering og kvalitet i sammenhæng på tværs.

For når kvalitet også er noget, der skabes uden for den formelle organisering og i mellemrummet mellem enheder, bliver man som leder afhængig af de andre lederes medarbejdere. Hvis man tilmed i højere grad skal involvere brugere og udnytte deres ressourcer, handler det ikke længere kun om at lede medarbejdere, men om at lede medarbejderne til at lede borgerne til at lede sig selv.

At mestre den polyfone ledelse kræver, at man på forskellige måder kan hæve sig over de paradokser, der er indbygget i den tværgående ledelse. Det kan man blandt andet gøre ved at reflektere over dem, eksperimentere med alternative løsninger, kommunikere åbent om dilemmaerne og ved at være nærværende til stede og gribe de muligheder, der viser sig i situationen.

### **FOR DET SAMLEDE LEDELSESYSTEM ...**

... er opgaven blandt andet at overveje, hvilke typer af koordination der skal være uformelle og dialogbårne, og hvilke der skal formaliseres, struktureres eller i hvert fald understøttes fra centralt hold. Topledelsen kan med fordel i den forbindelse også afklare, hvilken valgfrihed lederne har mellem at levere standardiserede, veldefinerede ydelser og mere improviserede løsninger, der er individuelt tilpasset mødet med den enkelte borger.

En af de hyppigst nævnte barrierer for tværgående samarbejde er skæve økonomiske incitament. Et nyt og krævende samarbejde, der direkte har en økonomisk logik imod sig, kan have svært ved at slå rødder. Flere projekter har da også fundet det nødvendigt – i en forsøgsperiode – at suspendere de normale økonomiske spilleregler for ikke at spænde ben for opbygningen af nye, vigtige samarbejdsrelationer.

Når organiseringen af velfærdsproduktionen skal fornys, peger projekterne på, at det kræver, at ledere for de enkelte enheder har ambitioner på vegne af helheden. Derfor rejser ét projekt spørgsmålet, hvordan man kan motivere ledere til at påtage sig ledelsesansvar i andre afdelinger, hvor de ikke høster indtægter og måske endda er i konkurrence. Den afvejning vil typisk skulle foretages på et højere niveau i ledelsessystemet.

## PROJEKTEKSEMPLER

### ***Ledere lykkes aldrig alene***

Projekt: Tværgående ledelse på ældreområdet

Deltagere: Ældreplejen i to kommuner

### ***Koordinering kræver knivskarpt fokus***

Projekt: Relationel koordinering

Deltagere: To hospitaler i to regioner

### ***Broer bygges ikke af papir***

Projekt: Ledelse af det tværsektorielle samarbejde omkring den psykiatriske patient

Deltagere: Regionalt psykiatrisk center og den kommunale psykiatri

# LEDERE LYKKES ALDRIG ALENE

**FOKUS PÅ BORGERENS OPLEVELSE FRIGJORDE MASSER AF INNOVATIONSIDEER HOS LEDERE I HOLBÆK OG AALBORG KOMMUNE, MEN REJSTE OGSÅ SVÆRE LEDELSESMÆSSIGE SPØRGS- MÅL: HVORDAN KAN MAN LEDE ANDRE, MAN IKKE ER LEDER FOR? HVOR LÆGGER VI LEDEL- SESANSVARET, NÅR MEDARBEJDERE FRA MANGE ENHEDER ARBEJDER SAMMEN? OG HVIL- KEN DEFINITION AF VELFÆRD OG KVALITET SKAL STYRE INDSATSEN?**

Hvad gør man, når man som ansvarlig leder for et område har gjort alt, hvad der står i ens egen magt, men opdager, at man er afhængig af nogle helt andre for at nå sine mål?

Det spørgsmål var brændende for ledende økonoma i Holbæk Kommune Signe Halla- ger. Hendes køkken havde arbejdet grun- digt med at gøre maden velsmagende, indbydende og ernæringsrigtig. Alligevel viste en undersøgelse, at en del af de ældre borgere, som køkkenet leverede mad til, var underernærede.

Det blev afsættet for et af de mange små ledelseseksperimenter, som har udgjort kernen i Holbæk og Aalborg Kommunes fælles projekt *Tværgående ledelse på æl- dreområdet*. Til hvert enkelt eksperiment skulle lederne blandt hverdagens udfor- dringer udvælge én, som de ville arbejde strategisk med.

For Signe Hallager kom eksperimentet til at handle om at forstå omstændighederne omkring måltidet, og hvordan de ældre op- levede det. For mens hun nok havde fuld kontrol over, hvad der kom i gryderne, var det plejepersonalet, der håndterede både madbestillingen og selve måltidet. En per- sonalegruppe, som hun var fysisk adskilt fra og ikke havde nogen ledelsesbeføjelser over.

Ud fra observationer af flere måltider, samtaler med de ældre og plejepersona- let fandt Signe Hallager blandt andet frem til, at nogle af de mere sociale forhold omkring måltidet var afgørende. Hun og hendes kolleger har derfor tilrettelagt et undervisningsforløb for plejepersonalet, hvor de formidler, hvad der skal til for, at måltidet som helhed kan blive en god ople- velse for borgerne, så de får den ernæring, de har brug for.

På den måde udøver hun en slags indirekte ledelse eller "fjernledelse". Ifølge projek- tets afsluttende rapport kræver det, at man som leder er god til at "hacke sig ind på de andre enheders fagligheder" og få skabt mulighed for faglige dialoger med

ledere og personale på en anden arbejds- plads. Kort sagt om at få skabt ledelsesre- lationer på tværs af formelle grænser mel- lem organisationer.

## **BORGERENS AKTUELLE BEHOV AFGØR LEDERANSVARET**

Mange af eksperimenterne kredsede om, hvordan man kan koordinere ledelsesind- satsen på tværs af enheder, faggrupper el- ler sektorer – for på den måde at give bor- gerne den bedst mulige service.

– Viljen til at koordinere indsatsen var der også før, men vi havde ikke noget natur- ligt forum for det, og når vi tidligere holdt tværgående møder, koordinerede vi for

## Tværgående ledelse i ældresektoren

### *Projektdeltagere*

Aalborg Kommune og Holbæk Kommune

### *Hovedaktiviteter*

- Indledende kortlægning af betingelser for velfærdsledelse på ældreområdet i de to kommuner
- Kickoff-seminarer med deltagere og interessenter i hver kommune
- Etablering af ledelseseksperimenter med tæt forskerdialog
- Fælles afslutningskonference
- Formidling: Next practice-katalog

### *Eksterne partnere*

- KL (arbejdsgrupper og styregruppe)
- CBS (tæt forskersamarbejde i hele forløbet)

borgeren. Nu sørger vi altid for, at borgeren selv tænker med. Vi er blevet langt mere opmærksomme på og bedre til at løse opgaverne sammen med borgeren, fortæller Karin Boye, Aalborg Kommune.

Hun har foruden at være gennemgående projektleder for hele forløbet også haft sit eget ledelseseksperiment sammen med fem lederkolleger. De har afprøvet metoder til, hvordan man i højere grad kan lade borgerens ønsker og behov styre de professionelle indsats. De har blandt andet brugt "borgerrejsen", én metode til at opleve verden med borgerens øjne, hvor lederne sammen har besøgt ældre borgere og lyttet til, hvilket hverdagsliv de ønsker sig.

Karin Boye nævner som eksempel en ældre borger, hvis højeste ønske var fortsat at kunne besøge sit barnebarn, der bor i en høj stuelejlighed. Derfor blev evnen til at klare trapperne til et meget klart og motiverende mål for genoptræningen – både for borgeren og personalet.

– Nogle taler om, at det bliver besværligt og dyrt at opfylde borgernes behov, men det er slet ikke min oplevelse. De stiller rimelige, menneskelige krav, og for os handler det langt hen ad vejen om at fokusere vores indsats mod det, borgerne selv ønsker, i stedet for bare at levere noget, vi tror de vil have, siger Karin Boye.

Spørgsmålet er så, hvilken form for ledelse sådan en koordineringsgruppe skal have. I Aalborg valgte de den fleksible model, at ledelsesansvaret ligger hos lederen for den medarbejder, hvis faglighed står mest centralt på et givet tidspunkt i en borgers forløb. Hvis fokus skifter senere i forløbet – fx fra træning (terapi) til aktiviteter – kan ledelsesansvaret for koordineringen gives videre.

– Min erfaring er, at den tværfaglige koordinering ud fra borgerens vinkel kræver lidt flere ressourcer i starten, fordi vi tager os tid til at forstå, hvad problemerne og behovene er, før vi vælger løsninger. Men den investering bliver rigeligt tjent hjem, fordi vi sammenlignet med tidligere kan målrette indsatsen meget bedre – og skabe et bedre resultat for den ældre.

#### ET DOBBELT BLIK PÅ VELFÆRD OG KVALITET

En af de tværgående konklusioner på de mange ledelseseksperiment er, at man som velfærdsleder er nødt til at kunne lede med et dobbelt fokus på, hvad velfærd er. På den ene side er det en specialiseret ydelse, der kan specificeres, og på den anden side en tværfaglig proces med fokus på borgerens egen oplevelse af velfærd i en bestemt situation.

– Den her tilgang til velfærd og kvalitet er krævende. Man kan aldrig på forhånd

sige, hvad der er den optimale pleje. Både som leder og medarbejder skal man være i stand til at agere på det, man ser i situationen, og tænke i kreative løsninger. Det er mere udfordrende og for mange også mere tilfredsstillende at arbejde op mod den slags mål, siger Karin Boye.

I stillingsopslagene til fremtidens velfærdslederstillinger tror hun, at der generelt vil blive lagt vægt på, at ansøgerne er gode til at fornemme, hvordan andre mennesker har det – borgere såvel som medarbejdere – at samtale, lytte og coache samt at trække på og bidrage til andre.

– Fordi ingen kan alt, og ingen leder vil fremover kunne nå sine mål alene. Og det kan godt være, at vi selv går meget op i, hvilken leder der har ansvaret. Men borgeren ser os jo ikke som forskellige faggrupper eller afdelinger, for dem er vi én stor pærevælling. Når én fejler, fejler vi som system. Når vi lykkes, lykkes vi sammen, siger Karin Boye.

**– Nogle taler om, at det bliver besværligt og dyrt at opfylde borgernes behov, men det er slet ikke min oplevelse.**

**Karin Boye, projektleder,  
Aalborg Kommune**

# KOORDINERING KRÆVER KNIVSKARPT FOKUS

**FAGFOLK FORSKANSET I HVER DERES AFDELING ELLER SPECIALE UDEN DEN STORE LYST TIL AT GØRE FÆLLES SAG. DET BILLEDE AF SYGEHUSVÆSENET HAR TO HOSPITALER I HVER SIN ENDE AF LANDET GJORT TIL SKAMME. SAMARBEJDE OG FORANDRINGER TRIVES, HVIS DE HANDLER OM KERNEOPGAVEN, TYDELIGT GAVNER PATIENTERNE OG FORANKRES BÅDE LOKALT OG I TOPLEDELSEN.**

## Relationel koordinering

### Projektdeltagere

- Region Nordjylland
- Aalborg Universitetshospital
- Glostrup Hospital

### Hovedaktiviteter

- Indkaldelse og udvælgelse af 11 delprojekter – etableret i tre "bølger" med læring og justering imellem
- Ledelsesudviklingsforløb på begge hospitaler:
  - a. Klinikledelsesseminarer for hele sygehusvæsenet i Region Nordjylland
  - b. Ledelse i og af relationer – udviklingsforløb for mellemledere på Glostrup Hospital
- Work camps og midtvejsevaluering i alle 11 projekter
- Ekstern evaluering, der også omfatter før- og eftermålinger af den relationelle koordinering

### Ekstern partner

- DTU Management Engineering (evalueringsrapport)

Når en patient er indlagt for fx at få en ny hoft, har patienten ofte også medicinske sygdomme, eller der støder medicinske problemer til, som ortopædkirurgerne på afdelingen ikke selv kan klare. Det kan være skæve nyretal, lidt hjerteflimmer eller vand i lungerne. Ikke nødvendigvis noget alvorligt, men nok, til at der er brug for at rekvirere tilsyn fra en medicinsk afdeling. Det tager tid og forsinker behandlingen – og i nogle tilfælde vokser problemet sig større, inden det medicinske tilsyn kan gennemføres. Tidligere kunne det godt tage op til tre dage.

Det problem har Aalborg Universitetshospital fundet en enkel og effektiv løsning på. Hver formiddag er en medicinsk speciallæge fra Endokrinologisk Afdeling med til at forberede og gennemføre stuegangen hos de ortopædkirurgiske patienter. Det betyder, at de patienter, der også har et medicinsk problem, straks får taget professionelt hånd om det, så det samlede forløb bliver så godt og kort som muligt. Ordningen har reduceret antallet af medicinske tilsyn med 60 pct. i løbet af et år.

De to afdelingers samarbejde er blot ét af 11 eksempler på konkrete, tværgående projekter, hospitalerne i Aalborg og Glostrup har gennemført som led i projektet *Relationel koordinering*.

## VARM LUFT FORDAMPER HURTIGT

De 11 projekter er meget forskellige i deres mål og midler. Til fælles har de afsættet i den amerikanske professor Jody Gittells forskning. Hun har ved detaljerede studier i blandt andet sygehusvæsenet dokumenteret, at jo bedre relationerne og kommunikationen er mellem de parter, der sammen skal løse en kompleks opgave, jo større bliver både kvaliteten og effektiviteten i opgaveløsningen og medarbejderens trivsel.

Alle 11 projektgrupper er som inspiration blevet grundigt introduceret til Gittells tanker om relationel koordinering. Men den øverste projektledelse har helt bevidst valgt ikke at udnævne bestemte begreber eller metoder til de eneste rigtige.

– Smarte begreber kommer og går. Hvis man binder vigtige forandringer for hårdt op på én teori eller ét begreb, kan man godt kortvarigt piske en stemning op, men så fuser det hurtigt ud igen. Varm luft har det svært på et sygehus i Nordjylland. Vi har i stedet sagt til projekterne: "Gør det på jeres måde, og få det til at virke," siger Jens Ravnholt, der som HR-specialkonsulent i Region Nordjylland har fungeret som overordnet leder af hele projektet.



## FORUDSÆTNINGER FOR FORANDRING

Ifølge Jens Ravnholt viser de 11 delprojekter, at der er masser af uforløst vilje og evne til at samarbejde på tværs på sygehuse. Evalueringen af hele forløbet viser, at delprojekterne har haft en usædvanlig høj succesrate, og at alle på nær ét har formået at fastholde de positive resultater efter selve projektperioden. Erfaringen fra projekterne peger på tre forudsætninger for, at det kan lykkes:

- *Lokalt ejerskab og ledelse.* Parterne skal kunne se en mening med det. De skal selv forstå og mærke problemet – og engagere sig i at løse det. I de 11 projekter har afdelingerne selv meldt sig interesserede. Uanset projektets oprindelse er det afgørende at tilrettelægge en fair proces, hvor deltagerne føler sig hørt og respekteret, og hvor den lokale ledelse har en fast hånd på rotpinden.

**– Varm luft har det svært på et sygehus i Nordjylland. Vi har i stedet sagt til projekterne: "Gør det på jeres måde, og få det til at virke".**

**Jens Ravnholt, HR-specialkonsulent,  
Region Nordjylland**

- *Knivskarpt fokus på kerneopgaven.* Relational koordinering handler altid om en konkret opgave, man kan samarbejde mere effektivt om til gavn for kvaliteten og patienterne. Det kan alle parter ideelt set blive enige om, og derfor er dét kongevejen til bæredygtige forandringer.
- *Forankring i topledelse, struktur og strategi.* Isolerede forandringer i ét hjørne af et kompliceret system som et hospital har ikke mange chancer for at slå rødder. Projekter skal flugte med den overordnede retning, organisationen følger, og derfor have topledelsens tydelige bevågenhed og opbakning. I Aalborg Universitetshospitals tilfælde er projekterne om relationel koordinering i fin samklang med hospitalets nye ledelsesstruktur, hvor der blandt andet er indført nye lederpositioner som viceklinikchef med forløbsansvar.

## GLANSBILLEDER, NEJ TAK

Selv om både behovet for og viljen til samarbejde er til stede, er vejen frem mod en mere forløbsorienteret ledelsesmodel lang og stenet, understreger Jens Ravnholt.

– Det vil være helt forkert at tegne glansbilleder af situationen. For det første har vi ikke råd til at hvile på laurbærene, for vi skal hele tiden gøre det endnu bedre. For det andet er der stadig store uløste proble-

mer – blandt andet i de økonomiske incitamenter til et stærkere tværgående samarbejde, siger han.

Ofte er de gevinster, projekterne skaber, asymmetrisk fordelt, og derved bliver incitamenterne skævvredet. Eksempelvis skaber de medicinske speciallæger, der går med ortopædkirurgerne på stuegang, betydelige afledte gevinster mange steder på hospitalet.

– Økonomiske hensyn er og skal ikke være den primære motivation for at samarbejde bedre til gavn for patienterne. Men hvis forandringerne skal være varige, er vi nødt til at finde modeller for en rimelig fordeling af byrder og gevinster, der opleves som fair af alle, siger Jens Ravnholt.

Og det er meningen, at Aalborg Universitetshospital og Region Nordjylland skal videre med den relationelle koordinering. Det skal både ske ved at fastholde og udbygge de afsluttede projekters resultater og ved at få samarbejdskulturen til at brede sig som ringe i vandet.

Det handler ifølge Jens Ravnholt blandt andet om at integrere kulturændringen i hospitalets samlede ledelses- og styringssystemer. Dermed bliver det også en naturlig del af andre strategiske indsatser omkring kvalitet, patientsikkerhed, lederrekrutering mv.

# BROER BYGGES IKKE AF PAPIR

**SELV BLANDT DYGTIGE LEDERE MED DE BEDSTE INTENTIONER OPSTÅR TVÆRSEKTORIELT SAMARBEJDE IKKE AF SIG SELV. TOPLEDelsen SKAL EFTERSPØRGE RESULTATER, BORGERNES BEHOV SKAL DRIVE VÆRKET, OG DER SKAL VÆRE ORDENTLIG MULIGHED FOR AT LÆRE HINANDEN FAGLIGT AT KENDE. PSYKIATRIEN PÅ FREDERIKSBERG HAR FUNDET EN MODEL, DER VIRKER.**

"I behandlingspsykiatrien er det medicinerer af patienterne, der fylder – og de har altid for travlt." "Kommunerne er ikke optagede af vores medicinordinationer, så bliver patienterne genindlagt, har de ikke altid fået den medicin, de burde."

Sådan kan fordommene mellem den behandlende (regionale) og den sociale (kommunale) del af psykiatrien lyde. Manglende kendskab til hinandens arbejde i de to sektorer er en af grundene til, at Region Hovedstadens Psykiatri og Frederiksberg Kommune iværksatte projektet *Ledelse af det tværsektorielle samarbejde omkring den psykiatriske patient*.

En spørgeskemaundersøgelse, foretaget i forbindelse med projektet viste, at 44 pct. af de ansatte i kommunen og 26 pct. i regionen mente, at gensidige fordomme i nogen eller høj grad kunne have negativ indflydelse på samarbejdet om borgere/patienter. Ansatte i begge systemer blev også spurgt, om den anden part kendte nok til, hvad der foregik uden for deres eget domæne. Her svarede 59-68 pct. af de ansatte nej.

## **BARRIERERNE ER INDE I HOVEDET**

Afstanden mellem behandlings- og socialpsykiatri bliver et særligt problem i overgangene, hvor patienten krydser fra det ene system til det andet – fx ved indlæggelse, udskrivning eller sideløbende ambu-

lante indsatser. Der er en samarbejdsaftale mellem region og kommune om ansvar, opgaver, arbejdsdeling og procedurer i overgangene, men undersøgelsen i projektet viste, at rigtig mange ikke kendte eller brugte aftalen konkret i det daglige arbejde.

Ifølge projektleder, ledelseskonsulent i Region Hovedstadens Psykiatri Jan Skielboe, er samarbejdsaftalen rigtig god, og dens indhold har projektet ikke pilleret ved. Papir gør det bare ikke alene – og da slet ikke, når det er udformet som et langt og temmelig tørt dokument. Det er især i det personlige møde med "de andre", der skabes den form for kendskab, indsigt og tillid, man kan bygge et godt samarbejde på, siger Jan Skielboe.

Et indledende litteraturstudie af erfaringerne inden for psykiatrien viste da også, at forhindringerne for et bedre samarbejde i høj grad er kulturelle. De handler om professionel identitet og om forskellige opfattelser af sygdom og behandling snarere end om organisatoriske og lovmæssige barrierer. Studiet anbefaler derfor parterne at finde en måde at kommunikere og samarbejde på, der kan spænde over de forskellige faglige traditioner.

## **HENSYNET TIL DEN ENKELTE SAMLER ALLE**

Jan Skielboe sammenligner de fælles patientforløb med en god vandresti, hvor der undervejs skal krydses en bred kløft. På hver side af kløften er stien fint vedligeholdt, men det er ikke entydigt, hvem der har ansvaret for at vedligeholde broen over kløften. Som afsæt for den første dialog mellem ledere fra begge sider blev der produceret en serie små film, hvor patienter fortalte konkret og kritisk om, hvordan de havde oplevet turen frem og tilbage over kløften. Filmene blev vist på det første af ledernes i alt fire netværksmøder.

– Hensynet til borgeren eller patienten er det, der samler parterne og motiverer dem til at gøre deres bedste – også i overgangene. Når samarbejdet ikke fungerer, er det ikke af ond vilje fra nogen leders side. Kulturen i systemet og forandringspresset på organisationerne gør, at man primært har fokuseret på borgeren, når han eller hun er på ens egen del af stien, siger Jan Skielboe.

## **ET NØDVENDIGT RELATIONELT SERVICETJEK**

Projektets rygrad har været at udvikle og afprøve en ledelsesmodel for det tværsektorielle samarbejde. Det vil sige et udviklingsforløb, hvor ledere fra regionen og kommunen mødes fire gange i faste rammer. De vælger sig ind på et tema og

## - Hensynet til borgeren eller patienten er det, der samler parterne og motiverer dem til at gøre deres bedste – også i overgangene.

**Jan Skielboe, ledelseskonsulent,  
Region Hovedstadens Psykiatri**

arbejder sig frem mod at gøre en konkret løsning klar til at blive prøvet af i praksis – fx en god tjekliste til begge parter ved udskrivninger.

Formålet med denne model er først og fremmest, at parterne undervejs lærer hinanden og hinandens tænkning, vilkår og udfordringer godt at kende. Det styrker den sociale kapital og relationelle koordinering – og dermed de to sektors evne til at bygge nye broer sammen. Ud fra konkrete problemer skaber deltagerne gode innovative løsninger, som kan føres ud i livet.

– Både de kommunale og regionale organisationer er under løbende forandring i disse år, og man er derfor nødt til indimellem at lave et relationelt servicetjek af sin organisation. Når vi flytter opgaver, fusionerer eller skiller ad, så flytter vi medarbejdere og bryder op i relationer, samarbejde og nogle af de personlige bånd, der er med til at holde opgaveløsningen sammen, siger Jan Skielboe.

### TOPLEDELSEN FÅR, HVAD DE EFTERSPØRGER

På baggrund af projektets gode erfaringer har Skielboe følgende tre anbefalinger til andre brobyggere:

- *Få topledelsen til at efterspørge resultater af "ledelse i mellemrummet":* Meget

i hverdagen handler om den enkelte enheds drift og økonomi. Det flytter sig kun, hvis topledelsen også begynder at interessere sig aktivt og vedholdende for det tværsektorielle.

- *Hav gode data at stå på:* Især i den slags samarbejder er det vigtigt på forhånd at opbygge en solid fælles platform af viden om den udfordring, man skal løse sammen. Det kan være nøgletal og målinger, men også mere kvalitative data som feedback fra brugere.
- *Styr processen:* Man kan ikke bare sætte nogle ledere sammen og forvente, at de straks går i gang med at bygge broen. Den slags tager tid og skal faciliteres ordentligt – gerne af én, der ikke selv er direkte involveret.

Han understreger, at det ikke er så meget anderledes eller mere besværligt at skulle lede det tværgående samarbejde. Mange af ledelseskompetencerne er de samme, der i forvejen efterspørges bredt i den offentlige sektor, siger han og tilføjer:

– Man skal desuden have en veludviklet evne til at hæve sig lidt op over sit eget område og se, at der er noget, der kommer både før og efter ens egen indsats. Det kræver autenticitet og modenhed at sætte sig lidt ud over sig selv og sin egen karriere.

## Ledelse af det tværsektorielle samarbejde omkring den psykiatriske patient

### Projektdeltagere

- Psykiatrisk Center Frederiksberg, Region Hovedstaden
- Frederiksberg Kommune

### Hovedaktiviteter

- Litteraturstudie om erfaringer med tværsektorielt samarbejde i psykiatrien
- Kvantitativ og kvalitativ undersøgelse af overgangene
- Fotoworkshops
- Ledelsesmodel med netværksmøder
- Modernisering af samarbejdsaftalens udformning
- Evaluering og formidling

### Eksterne partnere

- Rådgivende Sociologer (undersøgelse og evaluering)
- KORA (litteraturstudie)
- Center for Sundhedsinnovation (fotoworkshops)
- Ledelseseksperter fra CBS, DPU, DTU og AAU
- "Tænketaanken" – repræsentanter fra bruger- og pårøndeorganisationer, social- og behandlingspsykiatri samt eksperter inden for arbejdet med tværsektorielle overgange

# TREDJE LEDELSESUDFORDRING

## AT STYRKE UDVIKLINGSKULTUREN

Stabilitet og stilstand er et overstået kapitel i den offentlige sektors udvikling. Behovet for hele tiden at gøre velfærdsproduktionen bedre og billigere skaber et permanent behov for dynamik og udvikling. Men udviklingspresset er langt fra kun et resultat af nød og ydre krav. I den enkelte sektor spirer innovative ideer indefra og nedefra, og de kræver også gode vækstbetingelser.

Det er derfor en vigtig ledelsesudfordring at skabe en kultur, der gør organisationen i stand til dels at reagere hurtigt og hensigtsmæssigt på ydre forandringer og dels til på eget initiativ at udvikle sine processer og produkter. Eller som det formuleres i slutrapporten fra et af projekterne:

*"Bag nutidens efterspørgsel på ledelse, bag de mange reformer, bag eksplosionen i nye styringsværktøjer banker det store styringsproblem: Hvordan kan man lede, så organisationen både gives retning og bevarer sin fleksibilitet og evne til hurtig omstilling? Hvordan kan man lede velfærdsorganisationerne uden at gå glip af de muligheder, der kan opstå lokalt – nogle gange helt lokalt i relationerne mellem velfærdsprofessionel og borger – for at omstille og tænke og handle på nye og smartere måder?"*

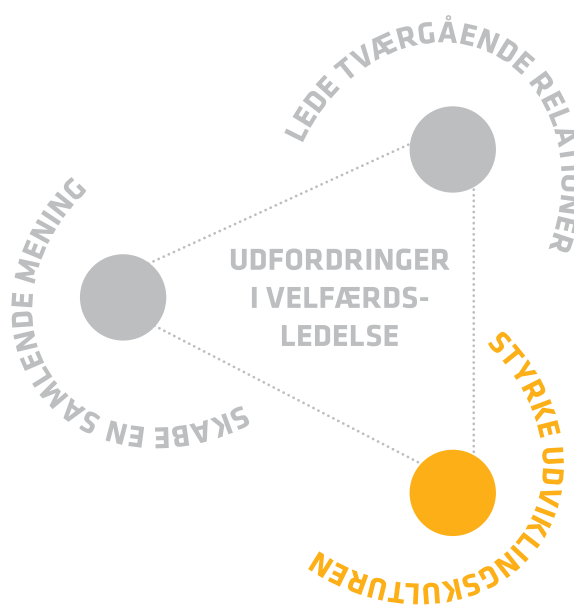
Alle de ti projekter er i sagens natur udviklings- eller forandringsprojekter, men dermed afspejler de blot grundvilkåret i resten af den offentlige sektor: at ledelse

og udvikling af kerneopgaven er et åbent felt, hvor alle udforsker mulighederne for nye måder at løse velfærdsopgaverne på. Det betyder, at den enkelte leder skal opdyrke sin organisations evne til at samarbejde om udvikling og innovation – og at det samlede ledelsessystem skal sørge for et ledelsesrum, hvor sådan en udviklingskultur har gode betingelser.

Blandt projekternes mange veje til ledelsesmæssigt at understøtte udviklingsarbejdet skal især tre hovedtyper fremhæves.

**Udviklingslaboratorier**, hvor der etableres forskellige former for forsøg, projekter eller eksperimenter til at udvikle og teste nye ideer, der går på tværs af etablerede strukturer i den daglige drift. I erkendelse af, at det kræver noget særligt at få den slags til at spire og slå rødder, er laboratorierne ofte tilgodeset med en ekstra stærk facilitering og/eller en dispensation fra nogle af de normale styringsredskaber, der nogle gange kan opleves begrænsende for tværgående nytænkning.

I mange tilfælde har laboratorierne ikke haft nogen formel ledelse; deltagerne har i princippet været samlet ligeværdigt om en fælles opgave i en slags netværksorganisering. Det stiller krav til lederne om dels at kunne formidle deres eget systems logik til de øvrige laboranter, dels at kunne forholde sig åbent, nysgerrigt og inviterende til andre verdensbilleder end deres eget.



Det er en gennemgående erfaring, at laboratorierne trods deres eksperimenterende tilgang skal være alvorligt ment. Målet skal med andre ord være at udvikle ideer, der kan realiseres lokalt og i bedste fald opskaleres, udbredes til eller i hvert fald inspirere andre dele af organisationen. For at understrege dette er det hensigtsmæssigt, at topledelsen markerer sin opbakning til projekterne og følger op på, hvad resultaterne kan bruges til.

**Strategisk drift**, hvor strategisk udvikling ikke opfattes som noget, der skal organiseres i særskilte processer ved siden af de almindelige driftsopgaver. I stedet arbejder projekterne med såkaldt strategizing, hvor strategiarbejde betragtes som en aktivitet, der løbende folder sig ud i hverdagens drift, rutiner og beslutninger.

Projekterne peger på, at i disse processer er den centrale ledelsesudfordring at kunne iagttage de almindelige driftsopgaver med et strategisk blik og at gribe hverdagens anledninger til at udvikle organisationen i den ønskede retning – fx større produktivitet, bedre sammenhæng i borgerforløb eller højere faglig kvalitet. De konkrete ideer behøver ikke komme fra lederen, men lederen har ansvaret for, at ideer neddefra, udefra eller oppefra bliver tilpasset og realiseret på en måde, der understøtter de strategiske mål.

Koblingen mellem strategi og kerneopgave er et gennemgående tema i projekterne. Med forståelsen af "strategisk drift" peges der på, at koblingen ikke behøver handle om at trække en abstrakt strategi ned på jorden, men lige så godt kan være at løfte mange små konkrete forbedringer i driften op i et strategisk perspektiv.

**Bedre rammer for udviklingsledelse.** Det er en velkendt udfordring ved udviklingsprojekter at få tidsbegrænsede forsøg og eksperimenter blivende forankret i driftsorganisationen. Den fremdrift, som ledelsesfokus, ressourcer og indledende entusiasme typisk giver et projekt, har tendens til at svækkes, når projektdeltagerne begynder at orientere sig mod hverdagens udfordringer – eller mod nye projekter. Ikke sjældent bliver erfaringer og resultater hjemløse, fordi de ikke har noget fast eller naturligt sted at slå sig ned i organisationen.

Den svaghed har flere projekter forsøgt at overvinde ved at etablere mere robuste strukturer og fora, der kan øge organisationens faste kapacitet til udviklings- og innovationsledelse.

Det gælder blandt andet et projekt på folkeskoleområdet, hvor skoleledere og forvaltningen mødes systematisk i et åbent refleksionsrum med ledelsesstrategiske spørgsmål på dagsordenen. Formålet er, at ledelsesdialog og -sparring ikke drukner i

tilfældige detaljer, men netop fokuserer på de lange linjer i skolernes udvikling.

Og i et fælles innovationsprojekt satser tre kommuner bevidst på løbende at uddanne et korps af innovationsledere, så udviklingskræfterne ikke slipper op, når projektet udløber, men er blevet en varig kompetence, som styrker kommunens evne til at arbejde innovativt.



### **FOR DEN ENKELTE VELFÆRDSLEDER ...**

... kræver opgaven med at styrke udviklingskulturen en række velkendte kompetencer inden for forandringsledelse: at kunne formidle meningen i forandringerne, at designe og facilitere involverende processer samt at sætte og forfølge klare mål. Hertil kommer i høj grad også evnen til at afkode og reagere på de menneskelige og følelsesmæssige aspekter, der altid spiller en stor rolle, når medarbejdere skal bryde op fra velkendte rutiner og relationer og bevæge sig i nye retninger.

Projekterne peger i forlængelse heraf også på, at det ikke er nok, at lederen er empatisk, involverende og god til at kommunikere. God udviklingsledelse kræver også en god portion mod og stamina, fordi man som leder uundgåeligt udfordrer den tryghed og sikkerhed, der ligger i status quo – og i nogle tilfælde endda omfordeler ressourcer, positioner og privilegier. Man skal ville og kunne argumentere vedholdende for ændringer, der ikke øjeblikkeligt vækker begejstring eller samler støtte hos alle.

Endelig må man som udviklingsorienteret velfærdsleder have et godt kendskab til medarbejdernes virkelighed og være lydhør over for de faglige vurderinger ”fra gulvet”. Man skal være i stand til at opdage de rutiner og processer, der i sig rummer en anledning til at flytte organisationen fremad i små ryk. Det er ikke nok at kunne tale flydende strategisk; lederen skal være god til at oversætte begge veje mellem det strategiske sprog og den måde, man taler om den offentlige sektors kerneopgaver på i hverdagen.

### **FOR DET SAMLEDE LEDELSESYSTEM ...**

... er læren, at god udviklingsledelse ikke kun er de enkelte velfærdslederes ansvar. For de er afhængige af et ledelsesrum, hvor de nyder tillid og opbakning oppefra til at forlade de slagte veje for at udforske nyt territorium – med de risici for at fare vild, som det altid indebærer.

Topledelsen kan derfor overveje at slække styringstøjlerne i innovationsfasen og aktivt hjælpe med at fjerne strukturelle barrierer for tværgående samarbejder og forandringer. Det kan fx være at arbejde for, at økonomiske incitamenter ikke modarbejder den ønskede udvikling, eller at der er en passende balance mellem standardiserede ydelser og muligheden for at levere situationsspecifik kvalitet i mødet med den enkelte borger.

Ledelsessystemets øverste lag har også ofte den vigtige funktion at berige udviklingsprojekter med deres tydelige opmærksomhed og opbakning. Ikke blot som en indledende symbolsk handling, men som en løbende interesse undervejs. Især i afslutningsfasen er det afgørende, at topledelsen kan efterspørge erfaringer og resultater samt udforske deres bredere anvendelighed i organisationen. Det kan også være en naturlig del af topledelsens bidrag til en stærk udviklingskultur at etablere mere faste strukturer til at forankre og facilitere strategisk refleksion og innovation – og eventuelt selv at deltage aktivt i disse dialog-, sparrings- og udviklingsfora.

## PROJEKTEKSEMPLER

### ***Innovation skal ledes - anderledes***

Projekt: Innovationsledelse

Deltagere: Tre kommuner

### ***Forandring = strategi + nærvær***

Projekt: Ledelse af inkluderende læringsmiljøer

Deltagere: Folkeskoler og skoleforvaltninger i fire kommuner

### ***Fuld fart frem og frie hænder***

Projekt: Sundhedsstrategisk ledelse af det nære sundhedsvæsen

Deltagere: Regionshospital og fire kommuner

# INNOVATION SKAL LEDES – ANDERLEDES

**NOK SÅ GODE INNOVATIONSMETODER GØR INGEN FORSKEL, HVIS DER IKKE PÅ FORHÅND ER SKABT GROBUND FOR, AT NOGET NYT KAN VOKSE FREM. OG DET SKER NÆPPE, HVIS LEDERNE KUN TROR, AT DE SKAL LEDE INNOVATION PÅ SAMME MÅDE, SOM DE STYRER DRIFTEN. TRE KOMMUNER HAR HØSTET VIGTIGE ERFARINGER MED DE LEDELSESMÆSSIGE FORUDSÆTNINGER FOR OFFENTLIG INNOVATION.**

Hvis man som medarbejder på Hedebo Plejecenter i Greve Kommune har længe-revarende fravær på grund af fx cancer, ryglidelser e.l., kan man i stedet for at være sygemeldt på fuld tid byde ind med opgaver, man godt kan løse. På den måde fastholder man medarbejdernes tilknytning til arbejdsmarkedet, accepten hos kollegerne og anerkender det, vedkommende bidrager med. Sådan har det været længe.

At innovation godt kan være at forbedre en nærliggende løsning, viser den simple ide, plejecentret nu har testet med stor succes. Medarbejderne får i dag den samme mulighed i forbindelse med korttidsfravær – selvfølgelig undtaget sygdomme, hvor de kan smitte andre. Det kan fx være dage,

hvor medarbejderen på grund af rygggener, hovedpine e.l. ikke kan yde en fuld arbejdsindsats og derfor er tilbøjelig til at melde sig syg. I den nye ordning er det muligt at byde ind med, at man godt kan arbejde, men kun på nedsat kraft. Måske kun på 25, 50 eller 75 pct. af normal styrke.

Resultaterne er markante. Det samlede sygefravær er faldet med 60 pct., brugerne oplever en bedre service, planlægningen er blevet lettere, og medarbejderne trives bedre, fordi flere ressourcer giver større fleksibilitet til at løse opgaverne tilfredsstillende.

Modellen med delvise sygemeldinger er blot én af de mange ideer, der er udsprun-

get af tre sjællandske kommuners fælles projekt *Innovationsledelse*. Og selv om det ifølge projektets leder Birgitte Rømer, HR-chef i Greve Kommune, er dejligt med så positive, konkrete resultater, har hovedformålet med projektet været et andet og mere grundlæggende:

– Vi har villet opbygge en stærk og sund innovationskultur i de tre kommuner. Innovation bliver en stadig vigtigere ledelsesopgave, men det betyder jo ikke, at lederne skal få alle de gode ideer selv. De skal derimod skabe de rette rammer for, at deres organisation kan innovere. Det skal lederne klædes på til, for det er på flere måder en noget anden rolle, end mange er vant til, siger Birgitte Rømer.

## Innovationsledelse

### Projektdeltagere

Greve Kommune, Høje-Taastrup Kommune og Stevn Kommune

### Hovedaktiviteter

- Innovationshelikopteren: fire innovationsseminarer for topledelse
- Ledelsesinnovatører: uddannelse af i alt 90 ledere fra de tre kommuner i innovationsledelse
- Innovationskatalysatoren: fælles netværksdage og markedspladser for topledere og institutionsledere

### Eksterne partnere

- COK (uddannelse af ledelsesinnovatører)
- RUC-CLIPS-projektet (toplederforløbet)

## KUNSTEN IKKE AT BLANDE SIG

### – FOR MEGET

Projektet har fulgt tre hovedspor for at styrke innovationskulturen:

- En række seminarer for direktør- og cheflaget for at klargøre deres rolle i indsatsen og drøfte, hvordan innovationen spiller sammen med kommunernes øvrige styringssystemer.
- En serie jævnlige møder mellem topledelse og institutionsledere, hvor der er mulighed for at dele erfaringer og suge inspiration fra hinandens ideer og processer.



## - Til hverdag er vi til tider ret gode til at markere, at vi ikke bryder os om fejl. Hvis vi fører den linje med over i innovationsarbejdet, paralyserer vi al nytænkning.

**Birgitte Rømer, HR-chef, Greve Kommune**

- Et uddannelsesforløb på diplomniveau for 30 ledere fra hver kommune, der bliver grundigt introduceret til innovationsmodeller, innovationskultur og deres egne roller som ledere af innovation. Lederne har blandt andet arbejdet med at være ansvarlige for såkaldte projekter, dvs. mindre, afsøgende og eksperimenterende forløb.

Det er blandt andet i forbindelsen med projekterne, at ledere får udfordret deres vante lederrolle, siger Birgitte Rømer:

- Når ens medarbejdere arbejder med et projekt, skal man som leder vise interesse for det og signalere ledelsesmæssig opbakning, men også give processen tid og vise deltagerne tillid. Det handler kort sagt om at kunne sidde på hænderne i længere tid, end man er vant til. Man er nødt til at turde slippe rattet for en stund, siger hun.

### **NULFEJLSKULTUR BREMSER NYTÆNKNING**

En anden udfordring er ifølge Birgitte Rømer, at man som kommunal leder er så vant til at tænke i succeskriterier, at det er svært at se et projekt uden at spørge, hvad der skal komme ud af det. Men i innovation handler det ofte om at søge helt nye svar på gamle udfordringer. Hvis man på forhånd afkræver sådan en proces håndfaste løfter, kvæler man den i fødslen, understreger hun.

- Vi er også både som ledere og topledere nødt til at overveje, hvilke incitamenter vi skaber for innovationen. Til hverdag er vi til tider ret gode til at markere, at vi ikke bryder os om fejl. Hvis vi fører den linje med over i innovationsarbejdet, paralyserer vi al nytænkning. Derfor skal vi blandt andet også fortælle om de ideer, der ikke førte til noget, og de eksperimenter, der slog fejl, siger Birgitte Rømer.

### **MEDARBEJDERE OG POLITIKERE MED OM BORD**

Hun understreger sin pointe ved at nævne tre af de større korrektioner, innovationsprojektet selv har måttet foretage undervejs.

For det første var formålet med innovationen fra begyndelsen knyttet entydigt sammen med effektivisering. Denne snævre kobling blev opgivet i erkendelse af, at innovation også godt kan have andre fornuftige formål, fx at inddrage borgerne tættere, skabe bedre arbejdspladser eller højere kvalitet.

For det andet valgte man undervejs - selv om projektet var designet som et rent ledelsesprojekt - at tage medarbejdersiden med om bord. Det skete blandt andet i form af en stærkere forankring af projektet i MED-systemet.

For det tredje indgik den politiske ledelse ikke fra starten i projektet, men blev involveret senere i forløbet - med rigtig gode resultater:

- Selv om vi først tænkte det som et internt forvaltningsprojekt, har dialogen med politikerne om innovation været meget givtig for begge parter. Det har fx skabt en vigtig fælles erkendelse af, at forvaltningen nogle gange godt kan have en mere åben tilgang til, hvordan politikernes visioner og målsætninger kan opfyldes i praksis. Det er måske ikke altid den slagne vej til målet, der er den mest effektive - og vores politikere blev faktisk ret stolte over at se eksempler på innovative løsninger, siger Birgitte Rømer.

Greve Kommune har taget innovations-tænkningen så meget til sig, at innovation nu er gjort til hele fundamentet for kommunens udviklingsstrategi og indgår i topledelsens resultatkontrakter. Uddannelsen af innovationsledere fortsætter også.

- For os er innovation en måde at arbejde på, der i princippet kan bruges overalt. Der vil være mange områder, hvor vi vælger at bruge mere klassisk målstyring, men nu har motoren fået et ekstra gear, og vi er fx blevet bedre til at skelne mellem, hvornår noget er et almindeligt projekt, og hvornår det er et projekt, som mere åbent skal søge nye veje, siger Birgitte Rømer.

# FORANDRING = STRATEGI + NÆRVÆR

**LEDERNE AF FREMTIDENS FOLKESKOLE SKAL VÆRE GODE TIL AT BYGGE BRO MELLEML HVERDAGENS KERNEOPGAVE OG STORE FORANDRINGS- OG REFORMPROJEKTER. DET KRÆVER BÅDE EN MERE STRATEGISK OG NÆRVÆRENDE LEDELSE OG EN LANGT MERE SYSTEMATISK OG INDHOLDSRIG REFLEKSION OG SPARRING MED FORVALTNINGEN.**

Mod! Efter to års intensiv dialog mellem skoleledelser og forvaltninger i projektet *Ledelse af inkluderende læringsmiljøer* er dét den personlige egenskab hos lederne, der fremstår som den tydeligste forudsætning for, at de lykkes med de store forandringer, folkeskolen står foran.

Modet skal lederne bruge til at træde ind i en ny lederrolle, som på mindst tre punkter

er ret forskellig fra den traditionelle ledelseskultur i folkeskolen:

For det første skal de gå tættere på den måde, medarbejderne løser kerneopgaven på og udøve en tydeligere faglig og pædagogisk ledelse. Lærerne skal i mindre grad end tidligere være "privatpraktiserende", men skal se deres egen indsats i en større

samarbejdende helhed, som ledelsen naturligt interesserer sig for.

For det andet skal lederne trække sig ud af rollen som driftsleder eller problemløser og i højere grad lede strategisk. Det vil sige formulere, kommunikere og fastholde retning og værdier – med blikket fast rettet mod kvaliteten i kerneopgaven.

For det tredje skal lederne i højere grad delegerede ledelsesopgaver og -ansvar til særlige ressourcepersoner eller koordinatore – også selv om dette mange steder er uvant for medarbejderne, at nogen på den måde får "lånemagt". Lederne skal aktivt arbejde for, at skoleledelse ikke bliver en soloforestilling, men en holdsport.

– I projektet uddrog vi kendetegnene ved den nye lederrolle med udgangspunkt i, hvordan man som leder skaber mere inkluderende læringsmiljøer. Men det er min oplevelse, at resultaterne har endnu bredere relevans for skolerne og skoleforvaltningerne. For skoleledelsen handler både inklusionsdagsordenen og hele udviklingen af folkeskolen nemlig dybest set om at lede en stor kulturændring i et miljø med mange aktører og interessenter, forklarer Berthe Kranich, inklusionskonsulent i Hillerød Kommune og daglig leder af projektet.

## Ledelse af inkluderende læringsmiljøer

### Projektdeltagere

- 15 folkeskoler (kerneskoler) og forvaltninger i fire kommuner: Hillerød, Nyborg, Aarhus og Ikast-Brande
- Katalysatorskoler i de fire kommuner
- Skolelederforeningen
- Børne- og Kulturchefforeningen
- Undervisningsministeriet

### Hovedaktiviteter

- To årlige ledelseslaboratorier med alle kommuner og skoleledelser
- To årlige sparringsrum for skoler og forvaltninger i hver kommune
- To-fire udfordringsrum for skolerne i hver kommune
- Fortællerum for skoleledelser
- Midtvejskonference
- Afsluttende projektkonference
- Løbende formidling (artikler mv.) og skriftlig erfaringsopsamling.

### Eksterne partnere

- KL (faglig facilitering og ledelsessparring)
- Professionshøjskolen UCC (facilitering af ledelseslaboratorier)
- Rambøll Management Consulting (analyse/erfaringsopsamling)

## REFLEKSION OG LÆRING I FASTE RAMMER

Projektet har ikke fundet standardløsninger på skoleledelsernes udfordringer, men høstet vigtige erfaringer med, hvordan man som henholdsvis skoleledelse og forvaltning forbereder og gennemfører så krævende forandringer.

Kodeordet er dialog. Ikke bare spredte møder og snak, men strukturerede, systematiske og styrede fora, hvor der er reel mulighed for refleksion over ledelsesopgaven og for organisatorisk læring. Og ikke bare dialog mellem ledelse og medarbejdere, men i lige så høj grad med forvaltningen og andre skoler i kommunen.

– På én måde er det enkelt, for vi har alle oplevet det på egen krop: Der kan være en verden til forskel på møder, der fuser ud i sniksnak om hverdagens små problemer, og refleksionsrum, der er så godt forberedte, fokuserede og faciliterede, at de både bidrager til den personlige og organisatoriske læring. Systematisk at skabe den slags fælles fora har været hele projektets metodemæssige rygrad, forklarer Berthe Kranich. Hun fremhæver især to refleksionsrum:

- *Sparringsrum:* Her mødes projektets skoler et par gange om året kommunalt med chefer og andre repræsentanter fra skoleafdelingen og får et frirum

til at dele og reflektere over deres ledelsesmæssige succeser, udfordringer og dilemmaer. Det styrker kommunikation og tillid mellem forvaltning og skoler, skaber inspiration på tværs af skoler samt styrker den enkelte skoles mod til at tænke nyt.

- *Udfordringsrum:* Her mødes hver af de 15 deltagende skoler to-fire gange om året med en eller flere andre skoler i kommunen. Projektets skoler får dermed feedback udefra og bliver udfordret i de valg, de har foretaget.

– I begyndelsen tvivlede nogle af skolerne i projektet på værdien af udfordringsrummene, men alle har taget dem til sig, og flere skoleledelser er ligefrem ”blevet hinandens bedste venner” og fortsætter nu samarbejdet, siger Berthe Kranich.

**– Det, der virkelig har givet refleksionsrummene værdi er, at de ikke primært har handlet om ressourcer og drift, men også om ledelse af pædagogik og læring.**

**Berthe Kranich, inklusionskonsulent, Hillerød Kommune**

## VIGTIG SAMMENHÆNG I LEDELSESKÆDEN

De systematiske refleksionsrum mellem forvaltning og skoler har haft en overraskende stor værdi, og Berthe Kranich tøver ikke med at slå fast, at projektet henvender sig lige så meget til skoleforvaltningen som til den enkelte skoleledelse.

Den strukturerede sparring har bidraget til at skabe en sammenhængende ledelseskæde – det vil sige en samklang mellem den strategiske tænkning om kommunens skoler og udviklingen på den enkelte skole. For skolelederne giver det en vigtig trykthed at vide, at de har forvaltningens øre og opbakning. For skoleafdelingen er rummene en vigtig kilde til viden om, hvordan det går ude på skolerne, og hvad ledelsen aktuelt er optaget af. Det klæder også embedsmændene bedre på til dialogen med deres politiske chefer.

– Også i andre kommuner mødes forvaltningen selvfølgelig allerede med de enkelte skoler, og vi siger ikke, at alle skal gøre det på vores måde. Det, der virkelig har givet refleksionsrummene værdi, er, at de ikke primært har handlet om ressourcer og drift, men også om ledelse af pædagogik og læring. Der er blevet stillet skarpt på vigtige principielle spørgsmål om ledelse af kerneopgaven – på en måde, som både forvaltningerne og skoleledelserne har været rigtig glade for, siger Berthe Kranich.

# FULD FART FREM OG FRIE HÆNDER

**FIND ET STÆRKT FÆLLES MÅL, FÅ TOPLEDERNE TYDELIGE OPBAKNING, SAML DE RETTE LEDERE OM KONKRETE OPGAVER, GIV DEM NOGENLUNDE FRIE HÆNDER – OG 30 DAGE TIL AT FINDE LØSNINGER, DER DUER I PRAKSIS. SÅDAN LYDER I KORT FORM SVARET PÅ EN AF DE MEST SEJLVEDE UDFORDRINGER I SUNDHEDSVÆSENET: TVÆRSEKTORIELT SAMARBEJDE OM SAMMENHÆNGENDE PATIENTFORLØB.**

Det hedder sig ellers, at hestene bides, når krybben er tom. Men for hospitalet i og kommunerne omkring Randers blev økonomisk smalhals tværtimod vejen til et tættere samarbejde til gavn for borgerne.

– Tilbage i 2011 skulle Regionshospitalet i Randers nedlægge mange sengepladser som led i en stor spareplan, og i kommunerne var vi også i gang med at spænde vores budgetter et hul ind. Vi stod i en fælles nedskæringsituation og tænkte, om vi ikke kunne hjælpe hinanden, så det ikke blev borgerne, det gik ud over, forklarer fuldmægtig i Favrskov Kommune Sine Møller Sørensen.

Hun har som projektleder været den gennemgående kraft i det toårige projekt *Sundhedsstrategisk ledelse af det nære sundhedsvæsen*, som Regionshospitalet, fire kommuner og de praktiserende læger sammen har gennemført.

Man behøver ikke kende meget til sundhedsvæsenet for at vide, dels at den slags samarbejder længe har stået højt på dagsordenen, dels at der har været et stykke vej mellem de fuldbyrdede succeser. Kassetænkning og manglende kendskab og tillid til de andre nævnes ofte som årsager til det relativt svage samarbejde på tværs af sektorerne i sundhedsvæsenet. Derfor vidste alle fra starten, at netop disse to barrierer skulle forceres, hvis eksperimentet skulle lykkes.

## EN NØDVENDIG MUSKETÉRED

På et indledende visions- og strategiseminar indgik topledelsen i de deltagende organisationer en musketéred, der fik stor betydning for det videre arbejde. Eden lyder i komprimeret form: Gode borger- og patientforløb er en fælles forpligtelse og ambition, og derfor må kassetænkning vige for helhedssyn. Der skal være plads til at eksperimentere og til at organisere opgaveløsningen på andre måder end i dag. Vores fælles vision er et sundhedsvæsen uden knaster.

– Vi valgte at parkere kassetænkningen ude til højre. Ikke fordi vi tror, at økonomien ikke betyder noget, men fordi vi var nødt til at komme ud af de modparts- og forhandlingsroller, vi tit spiller over for hinanden. Deltagerne accepterede, at der ville blive tale om gynger og karruseller, og at vi samlet set kunne skabe mere effektive forløb til gavn for patienterne, siger Sine Møller Sørensen.

Kendskabet og tilliden til de andre opstod i høj grad som følge af projektets vigtigste metode: fem laboratorier, hvor repræsentanter for alle tre parter sammen fik blot 30 dage til at udvikle ideer til helt konkrete forbedringer på et afgrænset område – og derefter føre dem ud i livet. Det førte blandt andet til forbedringer som:

- En fælles metode til tidlig opsporing af begyndende sygdom
- En ny efteruddannelse i sårbehandling til sygeplejersker på tværs af sektorerne
- Pakkeforløb, så hoftebrudspatienter får en hurtigere og mere sammenhængende behandling.

## TOPLEDELSEN GJORDE EN FORSKEL

Projektleder Sine Møller Sørensen fremhæver fire grunde til, at parterne på så kort tid formåede at udvikle reelle levedygtige løsninger sammen:

- At topledelsen så tydeligt signalerede, at de stod bag samarbejdet og det fælles mål om at sætte hensynet til patienterne højere end egne interesser.
- At hvert laboratorium havde tilknyttet to repræsentanter fra topledelsen, der tæt og aktivt fulgte arbejdet og hjalp med at rydde forhindringer af vejen.
- At samarbejdet foregik meget intensivt i et kort tidsrum med en klar ramme og styring, hvilket er særlig vigtigt, når de sociale og ledelsesmæssige bånd er svage.
- At de deltagende ledere gik til opgaven med ildhu, gejst, positivitet og en accept af de givne præmisser for det fælles arbejde.

– Det slog mig undervejs, hvor lidt vi egentlig ved om hinanden. Til daglig er det på en

## - Hvis ledelse er at skabe resultater gennem andre, handler netværksledelse om at skabe resultater gennem andre ledere i andre organisationer.

Signe Møller Sørensen, fuldmægtig, Favrskov Kommune

måde systemerne, der arbejder sammen. Folk kender ikke hinanden som personer og forstår måske ikke hinandens arbejdsvilkår og faglige perspektiver, før de får snakket ordentligt sammen, siger Signe Møller Sørensen, der har faciliteret arbejdet i alle fem laboratorier.

Hun erkender, at der er grænser for, hvor store ændringer man kan realisere i laboratorierne og anbefaler, at man opfatter dem som en slags "frizoner", hvor man kan prøve ting af, skabe gradvise forbedringer og få testet, om ens bekymringer og fordomme nu også holder i virkeligheden.

- Der er så meget, der adskiller parterne i sundhedsvæsenet og trækker os væk fra hinanden. Derfor er vi i samarbejdet nødt til at gøre plads til forskellighederne. Det er langt fra altid, at vi er enige om den rette vej at gå, men i dette projekt har vi lært at tale godt sammen om det, der forener os på tværs af vores forskelligheder. Det håber jeg også at vi kan tage med ind i de mere traditionelle forhandlingsrum om fx den næste sundhedsaftale, siger Signe Møller Sørensen.

### LEDERE DER BYGGER BRO

Projektet har ikke fundet frem til én bestemt ledelsesmodel eller -struktur for det tværsektorielle samarbejde. I laboratorierne har 5-7 ledere været samlet om en fælles opgave, men uden noget formelt

indbyrdes hierarki, dvs. uden nogen for bordenden. Den slags netværksledelse eller grænsekrydsende ledelse kræver ifølge Signe Møller Sørensen meget af den enkelte leder.

- Hvis ledelse er at skabe resultater gennem andre, handler netværksledelse om at skabe resultater gennem andre ledere i andre organisationer. De ledere, der mestrer det, er dem, der er gode til at se tingene fra de andres synsvinkel, og som ved, at deres egen succes afhænger af, hvad de andre gør. Derfor investerer de tid og kræfter i at bygge broer til de andre ledere - selv om det i forvejen kræver dem 100 pct. at lede deres egen organisation, siger hun og fortsætter:

- Det tværgående er i evig konflikt med at lede på hjemmebanen. Alligevel er der nogle, der formår at sætte sig ud på kanten af deres egen organisation og række ud mod andre. Det kræver en ret stor kapacitet til at rumme det abstrakte og kaotiske, for udfordringer og løsninger bliver sjældent mindre komplekse, når de foregår i tværsektorielle netværk. Jeg tror og håber, at vores projekt har vist, at indsatsen betaler sig. Vi fortsætter i hvert fald.

## Sundhedsstrategisk ledelse af det nære sundhedsvæsen

### Projektdeltagere

- Regionshospitalet Randers
- Favrskov Kommune
- Norddjurs Kommune
- Randers Kommune
- Syddjurs Kommune
- Praktiserende læger

### Hovedaktiviteter

- Visions- og strategiseminar for styregruppe/topledelser
- Kickoff for alle 150 deltagere
- Fem laboratorieforløb - med indledende "fælles skolebænk" og afsluttende afprøvningsfase
- Fælles læringsseminar for alle
- Evaluering

### Ekstern partner

- UKON (visions- og strategiseminar)
- COK - Center for Offentlig Kompetenceudvikling (Fælles skolebænk og laboratorier)

# LÆS MERE OM VELFÆRDSLEDELSE

## EVALUERINGER OG STØRRE RAPPORTER FRA DE TI PROJEKTER

Justine Grønæk Pors og Marie Larsen Ryberg: *Next Practice Katalog – tværgående ledelse i ældrektoren*. Aalborg Kommune, Holbæk Kommune, KL og CBS, 2014.

Københavns Kommune, Børne- og Ungdomsforvaltningen: *FIRE velfærdsledelsesværktøjer i Københavns daginstitutioner*, januar 2014.

Anne Brøcker og Louise Ladegaard Bro: *Ledelse af akutte patientforløb*. KORA, oktober 2013.

Rambøll: Erfaringsopsamling: *Ledelse af forandringsprocesser – inkluderende læringsmiljøer*, oktober 2013.

Rådgivende sociologer: *Evaluering af den tværsektorielle ledelsesmodels betydning for den sociale kapital – den kortsigtede og langsigtede effekt*. Delprojekt vedr. Ledelse af det tværsektorielle samarbejde omkring den psykiatriske patient, 2013.

Kasper Edwards: *Fra begreb til bundlinje, hvordan øger vi den relationelle koordinering*. Evalueringsrapport, DTU Management Engineering, marts 2014.

Projekt "Strategisk ledelse af det nære sundhedsvæsen": *Et sundhedsvæsen uden knaster*, december 2013.

*Alle evalueringerne og andet materiale fra projekterne kan findes på [www.velfaerdsledelse.dk](http://www.velfaerdsledelse.dk).*

## VELFÆRDSLEDELSE PÅ NETTET

[velfaerdsledelse.dk](http://velfaerdsledelse.dk)

Videncenter for Velfærdsledelses hjemmeside med beskrivelse af baggrund, de ti projekter samt nyheder og aktiviteter i hele centrets periode.

[modernisering.nu](http://modernisering.nu)

Præsenterer kommuner, regioner og statens arbejde med at modernisere den offentlige sektor – fra visioner til konkrete tiltag.

[lederweb.dk](http://lederweb.dk)

Væksthus for Ledelses portal for ledelse og ledelsesudvikling i den offentlige sektor.

# OM VIDENCENTER FOR VELFÆRDS- LEDELSE

På Finansloven for 2010 blev der afsat 20 millioner kr. til et Videncenter for Velfærdsledelse. Videncentret er et samarbejde mellem Moderniseringsstyrelsen, Danske Regioner og KL, der har til hovedformål at indsamle, opbygge og formidle viden om velfærdsledelse i praksis. Centret afslutter formelt sine aktiviteter i foråret 2014.

Målsætningerne for Videncenter for Velfærdsledelse har været:

- at igangsætte og følge ambitiøse og nyskabende projekter om god ledelse inden for velfærdsområderne.
- at udvikle ny tænkning og nye metoder til at lede i det offentlige, samt skabe og afprøve nye former for ledelsespraksis.
- ved gennemførelsen af projekter og løbende videndeling at understøtte et helhedssyn på ledelsesopgaven – fx på tværs af sektorer, områder, fag mv.
- at styrke sammenhængen mellem praksis, uddannelse, forskning og udviklingsaktiviteter.
- at sikre lettilgængelig og sammenhængende formidling af den indsamlede viden både mens projekterne gennemføres og ved projekternes afslutning.

Kommuner og regionale og statslige institutioner har kunnet få medfinansiering fra Videncentret til nytænkende projekter inden for følgende fire temaer:

- Ledelse af mødet mellem borgeren og det offentlige
- Ledelse af forandringer og kvalitetsudvikling i en krisetid
- Ledelse af den professionsfaglige arbejdsplads
- Ledelsesrum i velfærdsinstitutionen.

Blandt 42 indkomne ansøgninger er ti projekter udvalgt og har modtaget økonomisk støtte.

Styregruppen for Videncenter for Velfærdsledelse har følgende medlemmer:

- Vicedirektør Barbara Bertelsen, Moderniseringsstyrelsen (formand)
- Forhandlingsdirektør Signe Friberg Nielsen, Danske Regioner
- Konsulentchef Bente Buhl Rasmussen, KL
- Koncerndirektør Svend Hartling, Region Hovedstaden
- Direktør Helene Bækmark, Odense Kommune
- Rektor Jens Boe Nielsen, Nørre Gymnasium og formand for Gymnasieskolenes Rektorforening

Den daglige drift af centret er varetaget af et fælles sekretariat, og alle aktiviteter og resultater er løbende offentliggjort på [velfaerdsledelse.dk](http://velfaerdsledelse.dk).

