Tværgående ledelse

Hvad er det?

Tværgående ledelse handler om at sætte en tydelig retning for samarbejdet på tværs. Lederens opgave består konkret i at sætte det rigtige hold til at løse de opgaver og udfordringer, der går på tværs. Det er også lederens opgave at sikre de rette rammer og vilkår for samarbejdet, og gøre det tydeligt for medarbejderne, hvorfor samarbejdet er vigtigt. Det er lederens opgave at kommunikere de fælles mål med at løse opgaver på tværs og understøtte medarbejderne i at skabe relationer og finde løsninger på tværs af fagligheder og kulturer.

Hvorfor er det vigtigt?

Helhed og sammenhæng på tværs af fagområder, organisationer og sektorer er afgørende for, at borgerne ikke falder mellem to stole. Der er en stigende anerkendelse i den offentlige sektor af, at ledelse er vigtigt for at få samarbejde på tværs til at fungere. Det er nemlig lederne, der kan gå forrest, sætte de tværgående hold og prioritere ressourcerne til at samarbejde på tværs. Derfor er det en central opgave for lederen at bidrage til og understøtte, at samarbejde på tværs lykkes til gavn for borgerne.

Hvordan spørger vi medarbejderne om det?

I spørgeskemaet har vi stillet medarbejderne nedenstående spørgsmål om, hvordan deres leder understøtter samarbejdet med andre enheder i organisationen og andre dele af den offentlige sektor. Lederen selv og overordnet leder har besvaret tilsvarende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt. Det er disse spørgsmål, der ligger til grund for afrapporteringen af temaet om tværgående ledelse i ledernes individuelle rapport.

De næste spørgsmål handler om, hvordan du oplever, at din leder understøtter det tværgående samarbejde mellem jeres enhed og andre enheder i organisationen eller andre dele af den offentlige sektor, så I kan nå jeres fælles mål. Det kunne fx være [områdespecifikt eksempel].

Hvor enig er du i følgende udsagn?

- *Min leder gør det tydeligt for os, hvorfor det er vigtigt at samarbejde på tværs for at nå vores fælles mål.*
- *Min leder sikrer, at vi har gode rammer for at finde løsninger i samarbejde med andre.*
- *Min leder tager ansvar for at få samarbejdet med andre til at fungere, også når samarbejdet er svært.*
- *Min leder bidrager til, at der er en fælles retning for de opgaver, vi skal løse på tværs.*
- *Min leder bidrager til at skabe gode relationer til dem, vi skal samarbejde med.*

Hvordan kan I arbejde med tværgående ledelse?

På organisatorisk niveau

Lederne kan selv, og sammen med lederkolleger, gøre en del for at styrke den tværgående opgaveløsning. Men nogle ting er det nødvendigt at ændre på organisatorisk niveau. Det kunne fx være rammerne for samarbejdet eller den overordnede fælles retning for den tværgående opgaveløsning. I kan overveje, om lederne oplever, at de har de rette muligheder for at understøtte det tværgående samarbejde. I kan også interessere jer for, om lederne har en oplevelse af, at det tværgående samarbejde er prioriteret fra organisationens top.

Hvis I på organisatorisk niveau vil arbejde med tværgående ledelse, kan I overveje:

- Hvordan kan I medvirke til at skabe rammer, der understøtter tværgående opgaveløsning i jeres organisation og med eksterne parter?
- Er der områder i jeres organisation, hvor det tværgående arbejde er særligt vigtigt for opgaveløsningen? Er der behov for en særlig indsats for at få det tværgående samarbejde til at fungere her?
- Hvordan kan I organisere jer, så den tværgående opgaveløsning fungerer bedre?
- Hvordan kan I gøre det nemmere at arrangere møder på tværs?
- Har I de nødvendige systemer til at tale sammen på tværs af organisationen? Hvilke kanaler har I til kommunikation med eksterne samarbejdspartnere, og fungerer de?
- Hvordan kan I klæde lederne bedre på til at sætte retning, når de løser opgaver på tværs? Er der brug for sparring fra HR, øget opmærksomhed fra topledelsen eller en fælles udviklingsdag for lederteams på tværs af organisationen?
- Hvordan understøtter I gode relationer på tværs af organisationen? Kan I gøre mere for at skabe stærke sociale bånd på tværs af organisationen og med eksterne samarbejdspartnere?

På næste side er der to eksempler som inspiration til, hvordan I på organisatorisk niveau kan arbejde med tværgående ledelse.

Lederpraktik skaber bedre relationer på tværs

I en statslig styrelse oplever lederne, at det er svært at understøtte tværgående initiativer, fordi der ikke er særligt gode samarbejdsrelationer mellem medarbejderne på tværs af styrelsen. Det bliver særligt en udfordring, da styrelsen skal gennemføre et nyt tiltag, der involverer mange forskellige medarbejdere på tværs af styrelsens kontorer.

For at styrke det tværgående samarbejde i styrelsen beslutter direktionen, at kontorcheferne skal på en dags praktik hos hinanden. Idéen er, at de skal lære hinanden bedre at kende for at styrke deres samarbejde og relationerne på tværs af styrelsen. Håbet er, at gode relationer på chefniveau vil smitte af på den måde, som medarbejderne taler om andre kontorer på. På baggrund af de gode erfaringer fra kontorchefernes praktik vælger direktionen, at medarbejderne også skal have mulighed for at tage i praktik hos hinanden.

Synlig prioritering af tværgående ledelse

I en region vil direktionen gerne fremhæve betydningen af tværgående ledelse. Regionen oplever udfordringer i samarbejdet mellem hospitalsvæsenet og det kommunale sundhedsvæsen. Også på andre områder er den tværgående ledelse svær. Derfor ønsker direktionen at sætte fokus på tværgående ledelse i hele organisationen.

Derfor skrives tværgående ledelse ind i regionens ledelsesgrundlag. Alle ledere i regionen bliver bedt om at formulere deres eget ledelsesgrundlag. Her beskriver de ledelsesopgaven i deres egen enhed, i samarbejdet på tværs i organisationen og med eksterne samarbejdspartnere. På den måde gør direktionen det tydeligt, at tværgående ledelse er et centralt aspekt af alle lederes job. Derudover forslår direktionen, at lederne mødes i deres teams og taler om, hvordan de hver især arbejder med den tværgående ledelse på baggrund af ledelsesgrundlagene.