

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. Som leder skal du 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 dig som leder 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 dine medarbejdere nedenstående spørgsmål om, hvordan du understøtter jeres samarbejde med andre enheder i organisationen og andre dele af den offentlige sektor. Du og din leder har besvaret tilsvarende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt. Det er disse spørgsmål, der ligger til grund for afrapporteringen af temaet om tværgående ledelse i din 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 du arbejde med tværgående ledelse?



I dit eget lederskab

Tværgående ledelse handler om at sætte en tydelig retning for samarbejdet på tværs. Samarbejde på tværs fungerer kun, når både medarbejdere og ledere har kendskab til og respekt for de andre parter bidrag til opgaven. Som leder kan du bidrage til god tværgående ledelse ved at skabe gode relationer på tværs og ved at invitere andre ledere ind i dit ledelsesrum. Det styrker ledelsessamarbejdet. Du kan også arbejde med tværgående ledelse ved at tale med dine medarbejdere om, hvordan samarbejde på tværs er med til at skabe værdi og bidrager til, at I når de fælles mål. Endelig spiller du som leder en vigtig rolle i at skabe de rette rammer og muligheder for at få samarbejdet til at fungere.

Hvis du vil arbejde med tværgående ledelse, kan du overveje:

- Hvilke andre enheder/organisationer er I afhængige af for at kunne lykkes? Hvordan bidrager henholdsvis jeres samarbejdsparter, din enhed og du selv til at indfri de fælles mål?
- Er det tydeligt for både jer og jeres samarbejdsparter, hvordan et godt tværgående samarbejde styrker jeres opgaveløsning? Kan I eventuelt belyse det med kvalitativ eller kvantitativ data?
- Hvilke rammer er nødvendige for, at I sammen kan lykkes med at løse opgaver på tværs? Hvilke rammer kan I selv ændre i jeres enhed, og hvor skal du som leder i dialog med jeres samarbejdsparter for at ændre rammerne?
- Hvornår skal du som leder aktivt gå ind i det samarbejde, dine medarbejdere har med andre, og hvornår har dine medarbejdere ikke brug for det?
- Hvordan passer din enheds mål med den mere overordnede retning for organisationen? Hvordan kan du sammen med dine lederkolleger afstemme og tydeliggøre en fælles retning for den tværgående opgaveløsning?
- Hvordan bidrager du til gode relationer til relevante samarbejdsparter i og uden for organisationen?
- Hvad gør du for at holde dig og dine medarbejdere opdateret på, hvad der foregår i andre dele af organisationen og uden for organisationen?
- Hvad kan du gøre for at styrke dine relationer til andre i organisationen? Hvilke andre ledere er det særligt vigtigt, at du har et godt samarbejde med, og hvordan kan du bidrage til dette?
- Hvilke barrierer for et godt samarbejde med andre afdelinger eller eksterne parter oplever du og dine medarbejdere? Kan du og dine medarbejdere selv arbejde med at fjerne eller reducere disse barrierer? Eller skal du drøfte det med din egen leder?

På næste side kan du se to eksempler som inspiration til, hvordan du kan arbejde med tværgående ledelse.

Ledere på tværs af forvaltninger går sammen om fælles tilgang til sagshåndtering og indfører faste mødedage

I en kommune oplever medarbejderne fra forskellige forvaltninger, at det er vanskeligt at samarbejde om konkrete borgersager.

Lederne og et par nøglemedarbejdere fra de forskellige forvaltninger beslutter at mødes og tale med hinanden om deres forskellige roller i de borgersager, som de skal løse på tværs. De taler også om, hvor de hver især oplever, at det er svært at løse den enkelte borgers udfordringer.

Samtalen giver ledere og medarbejdere større kendskab til de andres faglighed og perspektiv på borgersagerne. Det bliver tydeligt, at alle har det samme mål: at finde en god løsning for den enkelte borger. Sammen formulerer lederne en fælles tilgang til at håndtere sager, som de efterfølgende præsenterer for deres egne medarbejdere. De aftaler også en dag om ugen, hvor medarbejderne fra forskellige forvaltninger kan booke hinanden til møder om borgersagerne.

Medarbejderne har nu lettere ved at finde tid til at mødes. På møderne oplever de stadig udfordringer med at løse opgaverne, men den nye tilgang til sagshåndtering kvalificerer drøftelserne til gavn for borgerne.

Leder inviterer andre fagligheder ind for at styrke kendskab og relationer

En leder på en medicinsk afdeling oplever, at hans medarbejdere mangler viden om de andre hospitalsafdelingers faglighed, og om hvordan samarbejdet med hjemmeplejen skal fungere. Det er en kilde til frustration, når de samarbejder på tværs.

Lederen foreslår derfor, at de en gang om måneden inviterer en relevant samarbejdspartner med til en længere morgenkonference. Formålet er, at samarbejdspartneren skal fortælle om sine funktioner og snitflader til afdelingen. Medarbejderne peger på, hvem det kunne være relevant at invitere med. De peger blandt andet på hjemmeplejen.

Med afsæt i oplæggene fra samarbejdspartnerne taler lederen med medarbejderne om, hvad de skal samarbejde med andre afdelinger og hjemmeplejen om for at nåde fælles mål. De taler også om, hvordan de skal samarbejde og om, hvilke kompetencer og viden, der er at hente hos andre i og uden for organisationen.