

# Grænsekrydsende lederskab i praksis

*"For mange borgere oplever i dag behandlingsforløb, der ikke hænger godt nok sammen. Dårlig kommunikation og manglende samarbejde på tværs af sektorer kan let skabe utryghed og usikkerhed. Det kan også forlænge og forværre den enkeltes sygdom. Det kan betyde flere indlæggelser, som kunne have været undgået. Det er uholdbart. Både for den enkelte og for samfundsøkonomien."* (Regeringen i 2013 i flg. Holm-Petersen, et al. 2014)



AF PER BO NØRGAARD ANDERSEN

Det er en stor udfordring at skabe konkrete sammenhængsstyrkende samarbejder til gavn for borgerne og patienterne. Udfordringerne findes overalt i den offentlige sektor. Flere forskere peger på behovet for fleksibel tilpasningsdygtig ledelse, der evner at lede på tværs af organisatoriske og faglige grænser. Ledelse er en vigtig brik i at skabe sammenhæng og god stabil performance i forløb omkring den enkelte borger eller patient (Klein, Ziegert, Knight, & Xiao, 2006). Diffuse organisatoriske og sociale aspekter som fælles mål, tillid og gode relationer vist sig afgørende for, at den relationelle koordinering, som foregår udenfor de standardiserede aftaler, kan fungere bedst muligt og bevirke øget patient/borgeroplevelse og klinisk kvalitet (Gittell, 2002; Gittell, Seidner, & Wimbush, 2010).

Behovet for at udvikle ikke bare fælles begreber, men også konkrete praktiske anvisninger om et grænsekrydsende lederskab er nødvendigt (KORA 2014, VHL 2014). En nødvendighed for at støtte ledere, der allerede nu på bedste vis arbejder på at bygge ledelsesmæssige og konkret faglige broer mellem sektorer, interne enheder og faggrup-

per til gavn for borgerne. Den grænsekrydsende ledelsesdisciplin er bestemt ikke let fordi man som leder skal evne at skabe balance mellem at lede horisontal mod en højere fælles målsætning sammen med andre ledere fra andre organisationer med hver sin opgave, samtidig med hele tiden at lede forbindelsen (vertikalt) til ens egne ledere/medarbejdere så de har forståelsen for hvad de skal og kan omsætte det i praksis.

På baggrund at et feltstudie (se note) ser det ud til, at især fem ledelsesopgaver kan bidrage til det grænsekrydsende lederskab i praksis, og har næsten alle både en horisontal og vertikal dimension. Det helt afgørende for at bringe balance i mellem det horisontale ledelsesfokus og det vertikale ledelsesfokus er lederens sociale kompetencer.

**Giv mening og mobiliser** er en ledelsesopgave, der i høj grad trækker på velkendte elementer fra forandringsledelsesbeskrivelser, typisk beskrevet som at skabe, dele og udbrede en vision. I forhold til samarbejde på tværs handler grænsekrydsende ledelse om at kunne bidrage til meningsskabelse hos medarbejdere og ledere. En evne til at kommunikere så det mobiliserer en bredere kreds af interessenter, der alle skal bidrage til det sammenhængende forløb for borgerne eller patienterne.

Det væsentlige er den store fortælling. Den store fortælling om hvorfor større og bedre sammenhæng skal skabes. En fortælling der skal udvikles i fællesskab. Den store fortælling skal, for at være meningsskabende, forbinde til et højere formål, som ligger udover de enkelte parter primære opgave. Og den skal kommunikeres med virkelighedsnære borger- og patientforløbshistorier, der illustrerer nødvendigheden for større

sammenhæng for borger og patient i forløb og ydelser.

**Kunsten at bringe ombord** er en ledelsesopgave, der først og fremmest handler om, at cheferne eller lederne skal sætte det rigtige hold til samarbejdet på tværs. De mellemledere, som skal være med i det samarbejde, skal:

- kunne se og agere med engagement i forhold til en højere målsætning
- bidrage undersøgende og udforskende til at (gen)finde ny praksis
- loyalt følge, kommunikere og give faglig mening til aftaler og beslutninger i fællesskabet
- fungere som tryghedsskabende kompensator og mediator, når der er ting, der ikke fungerer eller ikke er aftalt

Det vil tilsammen gøre det muligt for nye deltagere og bidragsydere at yde mere effektivt fra start og bidrage til deres navigation og følgeskab i opgaven.

**Skab tryghed** er en kendt ledelsesopgave i mange hierarkiske sammenhænge. Ingen tvivl om at netop den opgave er endnu mere vigtig i samarbejde på tværs. Især fordi ledelsesopgaven både handler om at skabe tryghed undervejs i skabelsen af noget nyt og samtidig skabe tryghed i eget område eller organisation. Især 5 ledelsesformer kan skabe tryghed:

1. Bilaterale møder med potentielt konfliktende udfordringer
2. Mødeledelse og – struktur der fremmer partnerskabsledelse med fælles undersøgelse og perspektivskifte
3. Udvidet ansvar på baggrund af faglig indsigt og forståelse
4. Udvidet patienthistorierepertoire til illustration af behov for et akutteam og kompetencegabs

## 5. Etablering af rum for prøvehandlinger

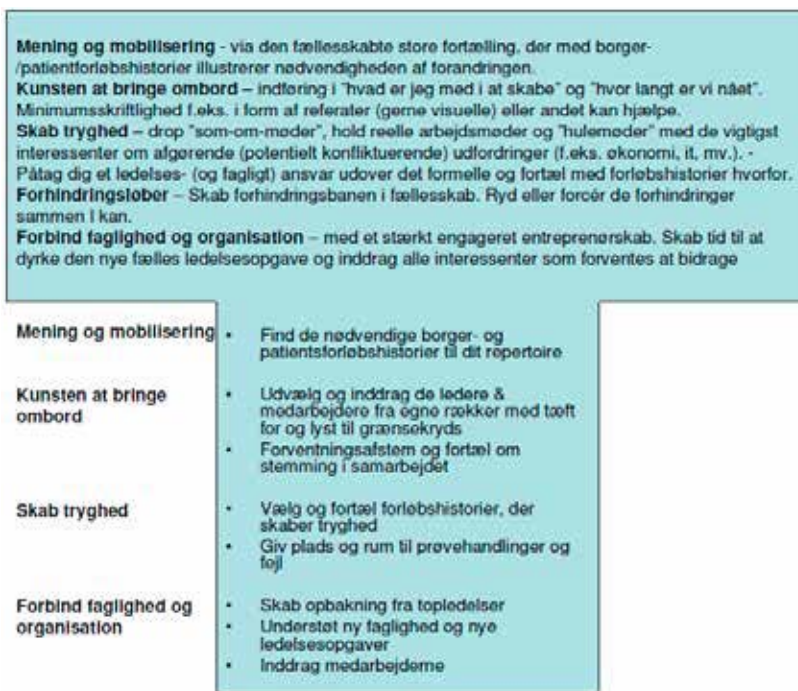
Det kalder på ledernes sociale kompetencer, når der skal træffes beslutning om hvorvidt temaer skal skubbes til bilaterale "hulemøder" (Ingerslev m.fl. 2014). Og når møderne skal procesledes frem for styres, og patient- og borgerforløbshistorier der skal fremme den højere målsætning skal vælges. Samtidig kræver det et vist ledelsesmæssigt udsyn at involvere meget bredt, så flest muligt relevante aktører, der på den ene eller anden måde skal bidrage til det nye tværsektorielle samarbejde, oplever sig inddraget tidligt.

De tryghedsskabende ledelsesformer stiller ligeledes krav til lederens mere personlige kompetencer og evne til at udvise risikovillighed, mod og tålmodighed. Kompetencer og evner som bør være en del af et grænsekrydsende lederskab, fordi de udover tryghed også skaber engagement og fremdrift i samarbejdet på tværs.

**Forhindringsløber** er en ledelsesopgave, der ikke findes særlig tydeligt beskrevet i andre sammenhænge. Det skal dog bemærkes, at denne ledelsesrolle er nødvendig for at rydde og forcere så mange forhindringer, som muligt. Den ledelsesrolle (primært horisontalt) er vigtig for fremdrift, engagement, vedholdenhed, samtidig virker den relations- og tillidsopbyggende for samarbejdet på tværs.

Kortlægning af forhindringsbanen med løbende identificering af udfordringer virker særdeles befordrende for samarbejdet og ikke mindst fremdriften i samarbejdet. Denne kortlægning gør det muligt for de enkelte deltagere f.eks. i en styregruppe, dels at fjerne eller via dialog på møderne at forcere forhindringer, dels at delegere eller skubbe forhindringer, som de ikke kan løse til andre fora eller personer.

**Forbind faglighed og organisation** er en ledelsesopgave, der skaber den nødvendige horisontale og vertikale sammenhæng for, at genopfinde organiseringen på tværs i en ny bæredygtig kontekst. Det udfordrer forståelsen af egen faglighed, og hvordan man forstår andres faglighed, når der skal skabes ny praksis. Det er en del af et grænsekrydsende lederskab, at kunne gøre sig fri af en potentiel kamp for eget områdes faglighed og daglige praksis. For på en bredere bane, at gøre sig åben overfor at udforske, hvordan ny praksis og faglig-



hed kan understøtte og forbindes til det højere formål og forbedre sammenhæng for borger og patient.

Kombinationen og balanceringen af ledelsesrollerne: vært, procesleder/facilitator, forhindringsløber og beslutningstager, skaber fremdrift, tryghed og kvalitet i samarbejdet på tværs, men også troværdighed og legitimitet i eget område/organisation.

De sociale kompetencer, der kan medvirke til at navigere i og skabe balance mellem det horisontale og vertikale ledesperspektiv kan i samme korte anvisende stil, beskrives som:

- Kommuniker passionen ift. borger/patient og konkrete aftaler med reference til det højere formål
- Vær nysgerrig i forhold til bidragsydende interessenter
- Vær vært og faciliter fælles udforskning og perspektivbytte i balance med forhindringsløber og beslutningstager
- Medier eller skub det konfliktfyldte til uformelle møder
- Vis faglig og territorial åbenhed, risikovillighed, mod og tålmodighed
- Vær rollemodel i tanke og handling omkring sammenhængende forløb

### Sammenfatning

Behovet for større sammenhæng i velfærdsydelse til gavn for borgerne findes i hele den offentlige sektor. Levet på en mere økonomisk bæredygtig måde, hvor borgerne og borgernes net-

værksressourcer bliver inddraget i en ny form for medborgerskab. Det stiller krav til et grænsekrydsende lederskab, der på en gang kan bygge bro på tværs til andre sektorer, organisationer, enheder og samordne fagligheder til sammenhængende værdikæder, og samtidig holde et ledelsesmæssigt fokus på ledelse og udvikling af egen enhed, organisation og faglighed. At holde den balance er fyldt med udfordringer, både strukturelle og ledelsesmæssige, hvorfor der er grund til at beskæftige sig med at indfange, hvad der kan hjælpe et grænsekrydsende lederskab på vej.

Det grænsekrydsende lederskab kan skabe et udsyn, som kan bidrage til at fastholde fokus på det bedste for borgeren som enkeltperson, borgerne som befolkning og samfundet som sådan, udover den konkrete velfærdsydelse, organisationen isoleret set er ansvarlig for. Det er en form for lederskab, der sætter en højere samfundsmæssig målsætning og går efter den samfundsmæssige værdiskabelse. Det er et lederskab, der kræver samarbejde på tværs af sektorer til gavn for borgerne, også selvom det i yderste konsekvens kan betyde omfordeling af de økonomiske midler til andre institutioner eller en bestemt gruppe borgere.

Det grænsekrydsende lederskab i denne T-figur trækker på en række velkendte ledelsesmæssige dyder som vilje og evnen til at vise handlekraft på tværs af systemer og på flere niveauer, modet,

---

viljen og evnen til at (gen)finde passionen for borgeren/patienten og at gå efter en højere fælles (samfundsmæssig) målsætning.

### Feltstudiecase

---

Feltstudiecase er opstart af et fælles Akutteam bemandet af Aarhus Universitetshospital (AUH), Geriatrisk Afdeling og Sundhed og Omsorg, Aarhus Kommune. "Akutteamet" skal være et team med særlige kompetencer, der kan træde til i komplekse og akutte situationer i koordination med praktiserende læ-

ger og hospitalssystemet. "Akutteamet" skal medvirke til at til nedbringelse af antallet af indlæggelser og forebyggelige genindlæggelser samt at afkorte indlæggelsestiden

### Litteratur

---

Ernst, C. & Chrobot-Mason, D. (2011). *Boundary spanning leadership*, New York: McGraw-Hill.

Gittell, J.H. (2012). *Effektivitet i sundhedsvæsenet*. Munksgaard.

Gustafsson, J. (2007) Netværksledelse i offentlige organisationer, working paper Aalborg Universitet. 2009. Udgivet på svensk i Axelsson, R.

et al.(red): *Folkhälsa i Samverkan – mellan professioner, organisationer och samhällssektorer*, Studentlitteratur.

Holm-Petersen, C. & Buch, M.S. (2014). *Litteratur om ledelse af samarbejde på tværs af sektorer i sundhedsvæsenet*. KORA.

Ingerslev, K., Andersen, P.B., A. Digmann & Kroustrup, J. (2014). Grænsekrydsende lederskab, i *Erhvervspsykologen*, Dansk Psykologisk Forlag, Juni.

Ingerslev, K. Eg, B., Krøll, V. (2014). Teori T – om bredde- og dybdefaglighed hos sygeplejersker. *Sygeplejersken*; (8): 76-81.

"Ledelse over grænser" – erfaringer med tværsektoriel ledelse i sundhedsvæsenet. (2014). *Væksthus for ledelse*.

---