



November 2014

# Kerneopgaver, Ledelse og Struktur 2015



**HEDENSTED**  
KOMMUNE

Niels Espes Vej 8  
8722 Hedensted  
T: 79755000

## Indhold

---

<b>Målet.....</b>	<b>3</b>
<b>Baggrunden .....</b>	<b>3</b>
<b>Kerneopgaver .....</b>	<b>3</b>
Bevægelsen .....	4
<b>Den organisatoriske struktur .....</b>	<b>5</b>
Kerneområderne .....	6
Ledelsesadfærden og administrativ struktur .....	6
<b>Samarbejdsrum og netværk.....</b>	<b>9</b>
<b>Relation mellem den politiske organisation og administrative organisation .....</b>	<b>9</b>
Kommuneledelsens formål .....	9
KommuneLedelsen som gruppe.....	10
<b>Bilag I: Oversigt over Kerneområder og Kompetencegrupper .....</b>	<b>11</b>
<b>Bilag II: Samarbejdsrum – Tal samarbejdet frem .....</b>	<b>12</b>

## Målet

Målet med ledelsesindsatsen og organisationens struktur er, at alle kan arbejde med fokus på de fire Kerneopgaver, tilhørende bevægelser og forudsætninger. Med alle menes den politiske bestyrelse i form af Byrådet, Udvalget for Politisk Koordination & Økonomi, de fem stående udvalg og hele den kommunale organisation. Og for alles vedkommende i samarbejde med det omgivende samfund i form af samskabelse og Bæredygtig Velfærd.

Vi taler om de kompetencer vi som medarbejdere eller ledere skal have; altså hvad vi skal "have forstand på" for at kunne bidrage til at løse en eller flere af Kerneopgavernes forudsætningerne eller til at kunne bidrage til at den kommunale organisation fungerer, fx it og personaleadministration.

## Baggrunden

Vores nye ledelsesfokus og struktur er skabt i en erkendelse af, at den offentlige sektor i Danmark står overfor en skillevej. En skillevej, hvor vi skal afgøre fremtidens velfærd.

Der er rigtig mange penge i det danske velfærdssystem, og kommunerne har ansvaret for halvdelen. Samtidig hører man om oplevelsen af, at "nu spares der igen". Og der er da også områder, hvor der bruges færre penge. Det er ikke sikkert, at det kommer til at ændre sig. Men det er sikkert, at hvis vi ikke forsøger at skabe en forandring i den måde offentlig velfærd produceres og tænkes på, så er der en risiko for at vi udvikler os til et samfund med "discount"-velfærd, hvor svaret på presset på de tre p'er er, at "skære en skive mere".

Prioriteringer, besparelser og effektiviseringer vil fortsat være velkendte - og effektive - redskaber i den kommunale verden. Men det er nødvendigt at supplere med andre redskaber og tankesæt, hvis vi for alvor skal imødekomme udfordringerne og sikre fremtidens velfærdssamfund.

Først og fremmest skal vi gøre os klart, hvad det er for et velfærdssamfund, vi vil have - hvad er "fremtidens velfærdssamfund" for en størrelse?

"Velfærd" betyder at færdes vel, det vil sige at få en god rejse gennem livet eller at have et godt liv. "Samfund" betyder at finde sammen. Velfærdssamfundet er ideen om, at det gode liv skabes i *relationer* og *fællesskaber* med andre mennesker.

For at sikre den gode rejse - og det gode liv - skal vi hjælpe hinanden. Vi skal se ud over "det hvide kommunale hegn". Vi skal genopfinde det aktive samfund ved at gøre det værdifuldt for alle at være en del af et fælleskab, der tager vare på og hånd om hinanden. Ikke på sådan en måde, at vi tager ansvaret fra den enkelte. Tværtimod. Det enkelte menneske skal tage større ansvar for sit eget liv og for andres. Nogle kan give meget, andre mindre. Pointen er, at vi i fællesskabet finder balancen og fleksibiliteten til at løse de opgaver, der nu en gang er i et samfund med mange forskellige mennesker. På den måde skabes *Bæredygtig Velfærd*.

## Kerneopgaver

Vi arbejder med fire Kerneopgaver:

**Fritid & Fællesskab**  
**Læring**

## Beskæftigelse Social Omsorg

For hver kerneopgave er angivet den forandring eller bevægelse det enkelte menneske skal opleve. *Bevægelsen er formålet.* For eksempel er bevægelsen for kerneopgaven Beskæftigelse, at "det enkelte menneske kommer i job eller uddannelse, som gør, at man kan klare sig selv økonomisk".

For hver af de 4 kerneopgaver er der yderligere oplyst en række forudsætninger, som vi mener skal være til stede for at løse kerneopgaven.

For at løse forudsætninger udfører vi en række opgaver. Disse opgaver kan udføres på flere måder:

- af os som ansatte
- af os i samarbejde med familien og det lokale samfund
- ved at det enkelte menneske og eventuelt det lokale samfund får muligheden for selv at udføre opgaven

Man kan sige, at velfærd bevæger sig i retning af fra "ret til ydelse" til "ret til deltagelse".

Når vi udfører opgaverne, skal der altså være fokus på *hensigten* med at løse opgaven. Vi skal vurdere, om opgaven bidrager til at skabe de beskrevne forudsætninger. Desuden skal der være fokus på hvilken *faglige* og *menneskelige kompetencer* der er nødvendig for at kunne løse opgaven.

Hvor politiske udvalg i en traditionel struktur typisk er ansvarlige typer af institutioner eller opgaver, fx skoler eller plejecentre, så er udvalgene i vores struktur ansvarlige for, at den beskrevne bevægelse for borgeren rent faktisk sker. Og herunder at forudsætningerne opfyldes. På samme måde indrettes organisationen, så der er skabes et organisatorisk fundament for at nå de politiske mål.

### Bevægelsen

For hver kerneopgave er der beskrevet en bevægelse for de mennesker, det handler om. Bevægelsen er beskrevet herunder.

#### 1. Fritid & Fællesskab

*Målgruppen* er alle mennesker i Hedensted Kommune, og kerneopgaven handler om alt det, der sætter rammerne om det fællesskab, som en kommune er, og som vi alle uanset alder og livssituation lever i og med.

*Bevægelsen for det enkelte menneske er, at man både kan bidrage til og deltage i fællesskabet og de fælles muligheder, så man selv, og andre borgere, har et godt liv.*

#### 2. Læring

*Målgruppen* er alle børn og unge indtil de forlader folkeskolen (til undervisningspligten ophører/til folkeskolens afgangsprøve).

*Den bevægelse, der skal ske med barnet eller den unge er, at han eller hun bliver klar til en uddannelse eller et arbejde.*

### 3. Beskæftigelse

*Målgruppen* er voksne, der ikke er i arbejde eller uddannelse.

*Bevægelsen er, at det enkelte menneske kommer i job eller uddannelse, som gør, at man kan klare sig selv økonomisk.*

Det handler altså om midlertidig hjælp til at komme i job eller uddannelse, og når man har opnået dette, har man ikke længere brug for hjælp fra kommunen. En meget vigtig forudsætning for denne gruppe af opgaver er en accept af, at voksne mennesker som udgangspunkt skal kunne klare sig selv økonomisk, enten via uddannelse eller job. Er man ikke i stand til dette, skal kommunen hjælpe, så man hurtigst muligt selv kan påtage sig ansvaret igen.

### 4. Social omsorg

*Målgruppen* er børn og voksne efter visiterede kriterier.

*Bevægelsen er, at det enkelte menneske får den rådgivning, støtte og omsorg, der gør, at han eller hun løbende udvikler sig til at kunne klare sig bedre og mere selv.*

Formålet med at løse disse opgaver er ikke at komme i job eller uddannelse, men at bidrage til et godt liv for de mennesker, der pga. alderdom, handicap eller andre begrænsninger hverken er på arbejdsmarkedet eller i det almindelige pasnings- eller undervisningssystem. Den primære forskel fra kerneopgaverne Læring og Beskæftigelse er, at aktiviteterne i denne gruppe som udgangspunkt er visiterede. Samtidig gælder det for aktiviteterne, som ved de øvrige kerneopgaver, at det enkelte menneske altid skal opleve en positiv forandring, at det enkelte menneske skal være aktivt og at aktiviteten skal have en afslutning, når den opsatte effekt er nået. Herefter kan man, hvis der er behov for det, aftale nye aktiviteter med nye formål.

## Den organisatoriske struktur

Strukturen er en rollebaseret organisationsmodel, hvor det vigtige er opgaven der løses og relationen der skabes. I den rollebaserede organisationsmodel anvendes en kombination af principperne fra direktionsmodellen og fra netværksmodellen, der i fællesskab giver:

### **Strategisk dialog – stærk viden – lokalt ansvar**

Endvidere bygges på et princip om en:

### **Flad organisation med fokus på fælles kultur og helhedsopfattelse**

*Flad*, fordi dialogen, ansvarligheden og samarbejdet mellem borgere, politikere og medarbejdere på den måde sættes i centrum for flest mulige medarbejdere.

Fokus på *fælles kultur*, fordi en succesfuld organisation kræver, at vi er fælles om at have og at udvikle kulturen.

Fokus på *helhedsopfattelse*, fordi jo flere, der tænker kompetencer og Kerneopgaverne ind i alle sammenhæng, jo bedre kan vi som organisation arbejde i samme retning. Samtidig er der i alle led fokus på entydighed, faglighed og fleksibilitet i forhold til betjeningen af det politiske niveau. Dette sker netop ved at kombinere to traditionelle organi-

sationsprincipper: "Direktionsprincippet" bruges i forhold til betjening af politisk niveau, og "netværksprincippet" bruges i forhold til ledelse, drift og udvikling i organisationen. De to modeller lægges så at sige "ind over hinanden", og forenes af en gruppe af chefer, der koordinerer og sikrer entydighed mellem det politiske og det administrative niveau.

Ved denne kombination skabes en *rollebaseret organisationsmodel*. Det vil sige en organisation, hvor der er fokus på lederens rolle – og på de opgaver, man skal løse. Og som man får den nødvendige beslutningskompetence til at få løst. Når lederes rolle i forhold til opgaveløsningen er tydelig, sikrer vi fokus på udvikling frem for den enkeltes placering i det formelle hierarki.

### **Kerneområderne**

Den organisatoriske struktur i Hedensted Kommune består af fem Kerneområder, som er skabt med baggrund i de fire Kerneopgaver samt det at holde en stor organisation kørende. Hvert Kerneområde omfatter en række Kompetencegrupper, der hver især varetager forskellige opgaver (se bilag I for en oversigt over Kerneområder og Kompetencegrupper).

Hvert Kerneområde har en eller flere chefer, og hver Kompetencegruppe har typisk en leder.

Hver chef har det kompetencemæssige, økonomiske og personalemæssige ansvar inden for de rammer, de principper om helhedssyn og den adfærd, der er og bliver aftalt i Hedensted Kommune.

Organiseringen af områder og grupper er ikke udtryk for en samarbejds-mæssig opsplitning. Tværtimod er der fokus på samarbejde på tværs af både Kerneområder og Kompetencegrupper. Alle Kerneområder skal derfor have så meget kompetencemæssig og ledelsesmæssig kraft, at chefen også har rum til det tværgående engagement og generalistrollen.

Stabsstøtte, herunder økonomi, personaleforhold og IT på tværs i organisationen, leveres af Kerneområdet Politisk Koordination & Økonomi. Det betyder f.eks., at stabsstøtte, der handler om budget, regnskab, løn, HR mv. varetages af medarbejdere i Politisk Koordination & Økonomi. På den måde sikres fleksible og kompetencemæssigt stærke miljøer, der understøtter en fælles kultur og helhedstænkning

Enhver institution, f.eks. børnehave eller skole, er tilknyttet en chef og et Kerneområde. Vi tilstræber at have så flad en organisation som muligt; der, hvor det overhovedet er muligt, refererer institutionslederen direkte til chefen.

### **Ledelsesadfærden og administrativ struktur**

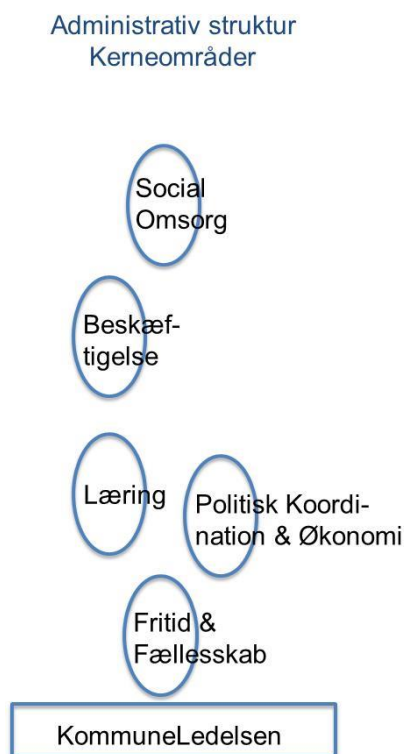
Ledelsesadfærden samt relationen til det politiske niveau er kendetegnet ved følgende udsagn:

<i>Ledelsesadfærd</i>	<i>Relation til det politiske niveau</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Topledelsen fungerer så vi kender hinanden og er så stor, at vi dækker hele organisationen med konkret, stærk viden</li> <li>• Der er høj kompetencemæssig fokusering</li> <li>• Frihed under ansvar</li> <li>• Vi har det godt med hinanden og vores arbejdsplads</li> <li>• Vi er ansvarlige både for helheden i KommuneLedelsen og for vores Kerneområde – det "dobbelte dilemma"</li> <li>• Der er god kommunikation og dialog i hele organisationen, og vi undgår "alibi information"</li> <li>• Vi blæser ikke ting op, men løser dem sammen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der er en entydig forbindelse mellem politisk og administrativt niveau</li> <li>• Muligheden for politisk debat understøttes mest muligt</li> <li>• Der er plads til både principper og enkeltsager</li> <li>• Politikerne synes, vi er gode</li> <li>• Der er kort afstand mellem institutioner, ledere og politikere, og samtidig er det sådan, at vi understøtter og anvender de formelle organer og kommunikationsveje, når vi er i dialog</li> <li>• Vi arbejder sammen og koordinerer på tværs af Kerneområder og Kompetencegrupper</li> </ul>

Vi har to ledelseskategorier: Chefer samt ledere af kompetencegrupper eller af institutioner. Chefer varetager sekretærfunktionerne til de stående udvalg.

I strukturen indgår desuden relationer til samfundet. Det er både chefer og lederes opgave at være i dialog med det omgivende samfund, at skabe muligheder for samskabelse.

Modellen illustrerer den administrative struktur med Kerneområder og Kompetencegrupper.



KommuneLedelsen består af:

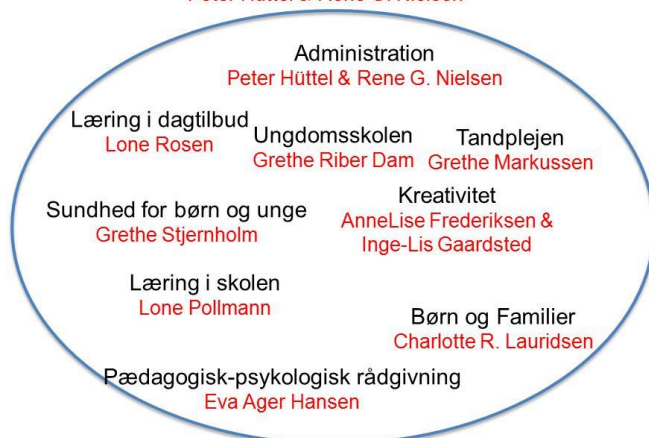
- chefen i Fritid & Fællesskab
- chefen i Læring
- chefen i Læring
- chefen i Beskæftigelse
- chefen i Social Omsorg
- chefen i Politisk Koordination & Økonomi
- vicekommunaldirektøren
- kommunaldirektøren

Hver Kerneområde består af en række kompetencegrupper. Nedenfor er de frem Kerneområder foldet ud.

Kerneområdet og Kompetencegrupper  
Fritid & Fællesskab  
Anette Marqvardsen



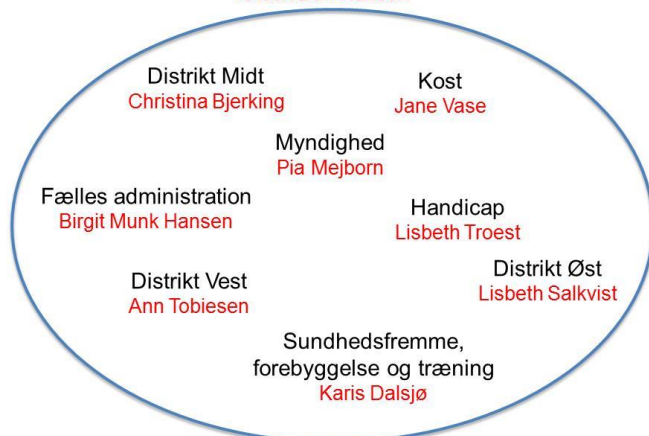
Kerneområdet og Kompetencegrupper  
Læring  
Peter Hüttel & Rene G. Nielsen



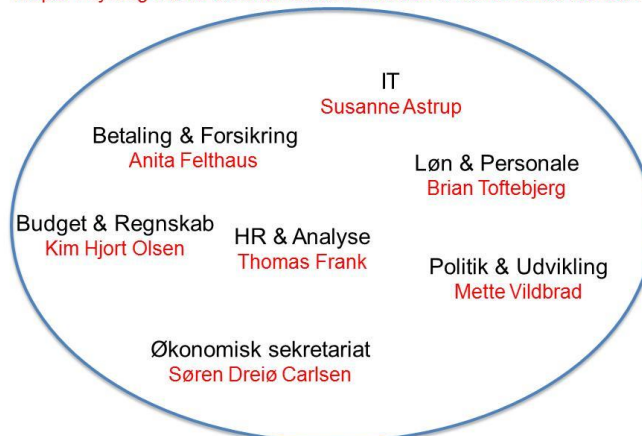
Kerneområdet og Kompetencegrupper  
Beskæftigelse  
HC Knudsen



Kerneområdet og Kompetencegrupper  
Social Omsorg  
Steen Dall-Hansen



Kerneområdet og Kompetencegrupper  
Politisk Koordination & Økonomi  
Jesper Thyrring Møller & Johan Stadil Pedersen & Søren Drejø Carlsen





## Samarbejdsrum og netværk

Generelt forudsætter fokus på kerneopgaven på tværs i en så kompleks og stor organisation som en kommune, at der er masser af netværk og relationer. Uanset hvilken struktur, der vælges i en organisation, er der behov for samarbejde på tværs af faglige og strukturelle grupperinger. Det afgørende er, at skabe en organisation, som understøtter muligheden for og forventningen om samarbejde. Samarbejde og dialog er en forudsætning i hele den kommunale opgaveløsning, og det har altid været vigtigt at have fokus på samarbejde hvor organisationens mange kompetencer bringes i spil.

For særligt at understøtte sammenhæng og de bedste resultater arbejdes med Samarbejdsrum. Begrundelsen er, at den måde vi taler om tværgående samarbejde på, har betydning for om samarbejdet optimeres eller om der sker det modsatte. Hvis man taler om "snitfalder" og "snitfladeafklaring" er der en risiko for at det hæmmer tillid, kommunikation, viden og fælles målsætning. Derfor taler vi om samarbejdsrum, der fokuserer på en fælles "opgave", hvor der kan sættes fælles mål for løsning af kerneopgave, forudsætning og bevægelse. I bilag II er der en yderligere beskrivelse af principperne for samarbejdsrum.

## Relation mellem den politiske organisation og administrative organisation

Et fundamentalt princip i strukturen er, at betjening af det politiske niveau sker på en entydig og kompetent måde, uanset hvilken politiske ledelsesform, der er valgt. Dette princip opnås ved på robust vis at forankre stærke kompetencer, helhed, udvikling og økonomistyring i KommuneLedelsen, og på fleksibel vis at forankre den entydige relation og klare kompetence i forhold til hvert af de politiske udvalg hos cheferne.

Kerneområderne i administrationen betjener de politiske udvalg. Et kerneområde kan betjene et eller flere udvalg; på den måde opnås en mere stabil struktur i organisationen.

## KommuneLedelsen

*KommuneLedelsen er et organ, der skaber rammer. KommuneLedelsen eksisterer kun, når den er samlet rent fysisk. Først når hver enkelt chef handler efter de rammer, gruppen har aftalt, skabes der ledelse.*

KommuneLedelsen består af de 8 chefer, og det øverste administrative ledelsesorgan i Hedensted Kommune.

### Kommuneledelsens formål

KommuneLedelsens formål, er:

- at få driftsviden ind i strategien og strategien ind i driften. Det sikrer sammenhæng og mulighed for både at gå på tværs og i dybden
- at være et forum for orientering, sparring og støtte både fagligt og ledelsesmæssigt
- at give cheferne et optimalt udgangspunkt for at være rollemodeller for og formidlere af organisationens fælles værdier, strategier og mål. Her kan cheferne have forskellig adfærd og bruge forskellige ord. Det afgørende er, at alle ledere og medarbejdere så vidt mulig opfatter det samme budskab og oplever den samme kultur

- at give cheferne et optimalt udgangspunkt for at kunne rådgive og betjene det politiske niveau

- alt sammen for at sikre de ønskede resultater. Og HUSK: Vi skal ikke være for "fine til drift" – vores kerneopgaver er det vigtigste!

### **KommuneLedelsen som gruppe**

Cheferne i KommuneLedelsen:

- har tillid til hinanden
- er loyale overfor de beslutninger, der tages i gruppen
- er nysgerrige, både ved at spørge ind til andres områder og ved at være åbne for andre chefers spørgsmål og ideer. Vi tror på den gode intension
- gør en indsats for at skabe et godt kollegaskab, hvor man tager ansvar for hinanden og for gruppen
- er opmærksomme på "Det dobbelte Lederskab": Det, der gør én god på "hjemmebane", på det daglige Kerneområde, kan samtidig være en udfordring i forhold til at være med i fællesskabet i KommuneLedelsen. Dette er et evigt dilemma, der ikke forsvinder, men det er hver enkelt chefs opgave - hver især og i fællesskab - at håndtere dette dilemma. Det handler om ledelse i spændingsfeltet mellem det "lille fællesskab" og det "store fællesskab".

# Bilag I: Oversigt over Kerneområder og Kompetencegrupper

## Kerneområdet Fritid & Fællesskab

Kompetencegrupper:

- *Borgerservice*
- *Integration (inkl. institutionen Melhedegård)*
- *Biblioteker*
- *Kommunale bygninger*
- *Sekretariat*
- *Infrastruktur & Transport (inkl. materielgårde)*
- *Kultur & Fritid*
- *By & Landskab*
- *Byggeservice*
- *Natur & Miljø*

## Kerneområdet Læring

Kompetencegrupper:

- *Administration*
- *Læring i dagtilbud*
- *Børn & Familier*
- *Tandplejen*
- *Sundhed for børn og unge*
- *Læring i skolen*
- *Pædagogisk Psykologisk Rådgivning*
- *Ungdomsskolen*
- *Kreativitet (Musikskole, Billed-dramaskole)*

## Kerneområde Beskæftigelse

Kompetencegrupper:

- *Arbejdskraft & Rekruttering*
- *Arbejdsfastholdelse*
- *Ungeenheden*
- *Arbejdsrehabilitering*
- *Socialpsykiatri*
- *Rusmiddelcenter*
- *Jobbutik & Administration*

## Kerneområde Social Omsorg

Kompetencegrupper:

- *Myndighed incl. hjælpemiddeldepot*
- *Fælles administration*
- *Sundhedsfremme, Forebyggelse & Træning*
- *Handicap (excl. myndighed)*
- *Kostområdet*
- *Distrikt Midt*
- *Distrikt Øst*
- *Distrikt Vest*

## Kerneområde Politisk Koordination og Økonomi

Kompetencegrupper:

- *IT*
- *HR & Analyse*
- *Politik & Udvikling*
- *Budget & Regnskab*
- *Løn & Personale*
- *Betaling & Forsikring*
- *Økonomisk Sekretariat*

## Bilag II: Samarbejdsrum – Tal samarbejdet frem

*Måden, vi taler om tværgående samarbejde deler vandene på en arbejdsplads frem for at samle medarbejderne om opgaverne. Vi taler om snitflader og snitfladeafklaring, men det hæmmer tillid, kommunikation, viden og målsætning. Det viser foreløbige resultater fra et nyt ph.d.-projekt, og derfor får du en guide til et alternativ: Ledelse af samarbejdsrum.*

Ofte taler ledere om snitflader og snitfladeafklaring, når de taler om et tværgående samarbejde. Men, når samarbejde adskilles med et rent snit, så opstår der nødvendigvis et mellemrum, hvor noget bliver tabt – det kan være den fælles opgave, tilliden eller meningen, der forsvinder i snitfladen.

Ledere skal derfor i stedet tænke, tale og handle ud fra metaforen om samarbejdsrum, som lægger op til at etablere en fællesmængde af handlinger, viden, kommunikation, tillid og identitet.

Her kan du læse mere om metaforene om snitflader og samarbejdsrum, og dernæst får du redskaber til, hvordan I ændrer organisationens snitflader til samarbejdsrum i det tværgående samarbejde.

### Derfor er grønsagsmetaforen et problem for ledere

Et online ordbogsoplæg viser, at ordet "snitflade" refererer til den flade, som fremkommer, når noget, f.eks. en grønsag, skæres over. I overført betydning, bruges snitflade ofte som metafor for en indholdsmæssig eller organisatorisk skillelinje mellem to områder, to beføjelser, afdelinger eller lignende. Begrebet refererer altså til adskilte elementer, der har noget til fælles, f.eks. at de er to dele af den samme organisation.

I en organisatorisk sammenhæng skal lederen ofte beskrive, hvor to faggruppers eller afdelingernes kompetence- og ansvarsområder starter og slutter i et tværgående samarbejde. I en snitfladelogik blander afdelinger og fagprofessionelle ikke blod, så at sige. Idealet er et rent snit, som tydeliggør adskillelsen mellem arbejdsopgaver, ansvar og kompetencefelter – det er grundlaget for koordinering.

Problemet med snitflade-metaforen er derfor, at den kun betoner adskillelsen. På den måde overser man dobbeltbetydningen af ordet grænse, nemlig, at det også er grænsen, der forbinder faggrupper, afdelinger og organisationer på tværs af den fælles opgaveløsning.

### Forskellen på snitflader og samarbejdsrum

Resultater viser, at der er store forskelle på samarbejde baseret på "snitflader" og "samarbejdsrum". De kan skematisk illustreres på følgende måde:

	<b>Snitflader</b>	<b>Samarbejdsrum</b>
<b>Tillid</b>	Lav	Høj
<b>Kommunikation</b>	Sjældent	Hyppig
<b>Viden</b>	Adskilt	Overlappende
<b>Mål</b>	Adskilte	Fælles

**Tillid:** I både snitflader og samarbejdsrum laves der aftaler og regler for det tværgående samarbejde. Forskellen er, at der i snitfladelogikken laves regler for at regulere en lav grad af tillid, mens samarbejdsrummet formuleres med gensidig tillid. Når samarbejdsrummet i høj grad er baseret på gensidig tillid mellem parterne, så bliver det interessante spørgsmål: Hvordan skabes den

gensidige tillid? Svaret er, at tillid skabes og udvikles i sociale relationer gennem sprog, kommunikation og gennemsigtige handlinger over tid.

**Kommunikation:** I snitflader er kommunikationen sjældent og overvejende skriftlig. I samarbejdsrum er kommunikationen derimod hyppigere og i højere grad mundtlig. Snitflademetaforens ideal er skriftlige aftaler og regler, der fungerer som fundamentet for samarbejdet. Der kommunikeres først, når noget går galt. Der er risiko for, at kommunikationen bliver fingerpegende i stedet for problemløsende, da relationerne ikke er tætte og tillidsfulde, og kommunikationsformen oftest er skriftlig.

**Viden:** Tværgående samarbejde etableres ofte for at udnytte forskellig viden og kompetencer på tværs af faggrupper, afdelinger og organisationer. I snitflade-metaforen holdes videns- og kompetenceområder relativt adskilt. I samarbejdsrummet er idealet modsat. Man ønsker at etablere en fællesmængde af delt viden. Logikken er, at man deler et fælles sprog, så det bliver væsentligt lettere at etablere et godt samarbejde på tværs af faglige og organisatoriske grænser. Delt viden understøtter også opbygningen af gensidig tillid og respekt.

**Mål:** Et samarbejdsrum har tydelige fælles mål, der prioriteres mindst lige så højt som individuelle mål og interesser. Der er en villighed hos de samarbejdende parter til at indordne deres individuelle mål og interesser under fælles overordnede mål. I et tværgående samarbejde, hvor det lykkes at producere den nødvendige forpligtelse til et fælles mål, er der således en fælles forståelse af, hvad man sigter mod og vigtigheden af det sigte. Hvis der er vanskelige prioriteringer og konkurrerende interesser på spil håndteres disse konstruktivt. I snitflader ses det ofte, at hver faggruppe eller afdeling definerer adskilte mål for egen delopgave, uden at det relateres til fælles overordnede mål, ifølge forsker og ledelsesteoretiker Jody Hoffer Gittel.

### Redskaber til ledelse af samarbejdsrum

Her får du tre redskaber til at lede med samarbejdsrummet, og de tre redskaber er inspireret af professorerne Chris Ernst og Donna Chrobot Mason. Grænsekrydsende ledelse defineres her som evnen til at skabe kurs, koordinering og commitment på tværs af organisatoriske grænser til understøttelse af højere visioner og mål:

#### Ledelse af grænsepraksisser

Du og dine lederkollegaer fra begge sider af det tværgående samarbejde skal bidrage til gensidig tryghed, tillid og respekt mellem de personer, afdelinger og organisationer, der samarbejder. Du skal bidrage til refleksion over de forskellige roller og funktioners bidrag til de fælles mål, opfordre til videndeling og perspektivbvidsthed, samt reflektere nysgerrigt og åbent over grænser fra begge sider.

- *Brug evt. følgende spørgsmål til øvelsen: Hvilket sprog er forbundet med vores tværgående samarbejder – taler vi om snitflader og dem-os eller om samarbejdsrum og vi-os?*

#### Fællesskabende ledelse

Din opgave er i udgangspunktet at skabe den nødvendige infrastruktur for etablering af samarbejdsrum. Det gøres ved at skabe attraktive åbne mødestrukturer, sætte fælles mål og værdier på dagsordenen og mobilisere fælles mening og identitet på tværs af de personer, afdelinger og organisationer, der indgår i det tværgående samarbejde.

- *Stil evt. spørgsmålene: Har vi brug for anderledes mødefora for at få etableret nye broer på tværs af samarbejdsflader? Udnytter vi forskellighederne mellem faggrupper, afdelinger og organisationer optimalt – formår vi at skabe synergi mellem vores forskelligheder? Hvad gør vi, når vi opdager, at ting ikke fungerer i det tværgående samarbejde –*

*peger vi fingre, placerer skyld og vasker hænder, eller indgår vi i en problem- og løsningsfokuseret dialog?*

### **Horisontudvidende ledelse**

Du skal løbende bekæmpe den selvtilfredshed og selvtilstrækkelighed, som får faggrupper, afdelinger og organisationer til at lukke sig om dem selv. Din opgave som leder er at tydeliggøre den gensidige afhængighed til omverdenen, hvor den ydre verden bringes ind. På den måde udvider du gruppens horisont, viser ydmyghed over for komplekse opgaver og helhedsforståelse.

- *Brug evt. følgende spørgsmål: Hvilke metoder anvender vi til at udfordre vores egne perspektiver og forblive åbne og ydmyge overfor opgavens kompleksitet?*