

**FRA SILO**

**TIL SYNERGI**

**I LEDELSE**

skab stærke resultater på  
tværs af organisationen

**UKON**  
HUMAN RESULTS

H V O

R D A

N

leder vi, så vi skaber  
kvalitet, effektivitet og  
trivsel, når komplekse  
opgaver skal løses i  
tværgående samarbejder

?

I en tid, der mere end noget andet er karakteriseret af kompleksitet, står spørgsmålet helt centralt, for ingen fagprofessionelle, ledere, afdelinger eller organisationer kan længere lykkes alene gennem en egen indsats. Spørg blot kirurgen før operationen, piloten i flyet, der står klar på startbanen, eller skolelæreren midt mellem sine elever, eller produktudvikleren, der skal udnytte den organisatoriske viden til at skabe de mest innovative produkter til kunderne.

Organisationers værdikæder går i dag på tværs af organisatoriske skel. Derfor har vi behov for ledere, der sætter tværfaglige og tværorganisatoriske arbejdsprocesser i front, fx på hospitalet, hvor afdeling, praktiserende læge, andre sygehuse, hjemmeplejen o.a. skal koordinere arbejdet. Her kræver specialisering og arbejdsdeling gode betingelser for tværgående samarbejde og innovation. Og fokus på ledelse af tværgående samarbejdsprocesser.

» DET

HANDLER OM

AT SKABE

LEDELSE,

»

der aktivt forsøger at overskride og bygge bro på tværs af organisatoriske, psykologiske, faglige og kulturelle grænser; grænser, som ellers forhindrer samarbejde og innovation og kan skade den organisatoriske effektivitet, trivsel og vækst.

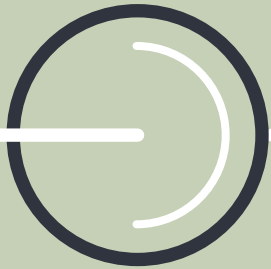
At skabe ledelse, der både krydser grænser og bygger broer, er en opgave, der skal løses både internt og eksternt. Internt må organisatoriske og faglige siloer brydes ned. Eksternt skal borgere, samarbejdspartnere og øvrige interessenter inddrages aktivt.

I UKON definerer vi grænsekrydsende ledelse som evnen til at skabe kurs, koordinering og commitment på tværs af organisatoriske grænser - for at understøtte højere visioner og mål.

**KURS** \_\_\_\_\_

**KOORDINERING** \_\_\_\_\_

**COMMITMENT** \_\_\_\_\_



handler om at skabe forståelse og mening i forhold til fælles overordnede mål og strategier.



har at gøre med relationel koordinering af ressourcer og aktiviteter.



handler om at skabe dedikation til den kollektive succes, der er mindst lige så stærk som dedikationen til personlig og egen gruppes succes.

**MED**

**GRÆNSEKRYDSENDE**



**&**

## **BROBYGGENDE**

ledelse skabes et brud i forhold til mere traditionelle måder at tænke organisationsudvikling på, hvor man typisk beskæftiger sig med organisatorisk afgrænsede problemer, og hvor løsningerne søges indenfor egne organisatoriske rammer og råderum (Ingerslev & Elmholdt, 2012).



Det er vores erfaring, at ledere og lederteams stadig tænker og taler om grænser som barrierer og i "os og dem". I en undersøgelse fra Center for Creative Leadership (2011)\* svarede hele 86 procent af de adspurgte 128 offentlige og private topledere, at det er ekstremt vigtigt at skabe gode forudsætninger for samarbejde og innovation på tværs af grænser. Men kun syv procent af de samme ledere kunne sige ja til, at der faktisk blev praktiseret effektiv grænseskrydsende og brobyggende ledelse i deres egen organisation. Sandsynligvis gør det samme sig gældende i en dansk kontekst, hvor tværgående samarbejde år efter år lander i top 3, når Mandag Morgen opgør danske lederes vurdering af deres væsentligste udfordringer.

Derfor er vi i UKON, sammen med forskere fra bl.a. Aalborg Universitet, i gang med et stort forskningsprojekt om grænseskrydsende ledelse. Vi afdækker mønstre og udpeger områder, hvor det er særligt vigtigt for ledelsen at sætte ind, hvis samarbejdet på tværs af afdelinger og faggrupper skal lykkes. Vores foreløbige forskningsresultater peger på fire ledelsesmæssige indsatsområder, der er afgørende for at lykkes med ledelse og samarbejde på tværs af organisationen. Disse er opsamlet i figuren nedenfor, og vi vil på de følgende sider give konkrete handlingsanvisninger til, hvordan I kan aktivere indsatsområderne i jeres organisation.

---

\* Yip, J., Ernst, C. & Campell, M. (2011). *Boundary Spanning Leadership - Mission Critical Perspectives from the Executive Suite*. Center for Creative Leadership (CCL). *Organizational Leadership White Paper Series: 4*.

# LEDELSESMÆSSIGT INDSAT SOMRÅDE

HVAD ?

---

**Byg det organisatoriske fundament** →

---

Skab psykologisk forbindelse →

---

**Etablér konkrete samarbejdsrum** →

---

**Understøt den gensidige afhængighed** →

---

## HVORDAN?

---

Sæt mål for  
succesen



Formalisér  
processer og  
strukturer



Beløn den  
tværgående  
indsats

---

Etablér tillid



Håndtér følelser



Tydeliggør  
forventningerne  
til samarbejdet

---

Skab den rette  
infrastruktur



Håndtér konflikter  
konstruktivt



Del jeres viden

---

Fokusér på  
kommunikation



Fokusér på  
helheden



Fra enten eller -  
til både og

---

**BYG — DET**



**ORGANISATORISKE**



**FUNDAMENT**



### **SÆT MÅL FOR SUCCESEN**

Har ledelsen en fælles forståelse for målene og for den tværgående ledelsesagenda? Eller har ledelsen forelsket sig i forestillingen om samarbejde og synergi – uden reelt at tage stilling til, hvad man vil opnå med det tværgående samarbejde? Den fælde går en del ledere i. Derfor er det afgørende at opstille konkrete mål for, hvad I skal lykkes med gennem en styrket tværgående indsats. Det kan ofte være en fordel at bryde arbejdet ned i mindre bidder og med små skridt udvælge strategiske områder at øve samarbejde på tværs på.

### **FORMALISÉR PROCESSER OG STRUKTURER**

Hvis det tværgående samarbejde skal lykkes, må organisationsstrukturerne naturligvis understøtte det. Det gør de nuværende strukturer måske ikke. En stærk intern koordinering kan sikre optimalt brug af ressourcerne, og når ansvar, roller og samarbejdsflader fremstår tydeligt, understøtter det den tværgående ledelsesagenda. Formår ledelsen ikke at formalisere nye arbejdsgange, der understøtter ledelse og samarbejde på tværs, risikerer man, at folk gør som de plejer.

### **BELØN DEN TVÆRGÅENDE INDSATS**

Mange organisationer evaluerer medarbejdere og ledere på baggrund af individuelle mål – samtidig med at man ønsker samarbejde på tværs. I en travl og hektisk hverdag prioriterer de fleste derfor naturligvis det, der danner grundlag for evalueringen af deres arbejde.

Derfor kan et belønningssystem, der også honorerer samarbejde på tværs, være en god idé. Systemet behøver ikke være en bonusordning, men det er afgørende, at der er sammenhæng mellem organisationens og medarbejdernes mål.

**Vigtige spørgsmål i jeres arbejde med at bygge det organisatoriske fundament:**



Hvad kan vi kun lykkes med, hvis vi samarbejder på tværs af organisationen?

Hvordan kommunikerer vi som ledelse løbende fokus og resultater af det tværgående samarbejde?

Hvordan skal vi koordinere det tværgående samarbejde?

Fungerer vores gamle organisationsstruktur også, når vi nu skal samarbejde på tværs? Eller bør vi ændre vores organisering, fx fra fagteams til kunde-/borgerteams?

Hvordan får vi medarbejdere og ledere til at engagere sig i og prioritere det tværgående samarbejde?

Er der sammenhæng mellem det tværgående samarbejde og de mål, der er opstillet for medarbejdere og ledere? Belønner vi den rette adfærd, der styrker det tværgående samarbejde?



**SKAB**

**PSYKOLOGISK**

**FORBINDELSE**





## **ETABLÉR TILLID**

Ledere fra alle sider af et tværgående samarbejde må gennem deres handlinger bidrage til at etablere gensidig tryghed, tillid og respekt mellem mennesker, afdelinger og organisationer, der samarbejder. Det er en del af ledelsesopgaven at bidrage til refleksion over roller og funktioner og det fælles mål. Ledelsen må også opfordre til videndeling, skabe bevidsthed om perspektivet – og til nysgerrig og åben refleksion over grænserne. Vi mener ikke, at tillid kan forudsættes, men må skabes gennem konkrete handlinger. Tillid skabes og udvikles i sociale relationer; gennem sprog, kommunikation og gennemsigtige handlinger.

## **HÅNDTÉR FØLELSER**

Tillid er knyttet til gruppens behov for et fælles engagement og gensidig forpligtelse i gruppen. Fælles engagement kendetegnes ved loyalitet og villighed til at gøre en ekstra indsats, men kan også inkludere forskellige former for opposition og forsøg på at ændre gruppen til øget forpligtelse på helheden. Engagement opbygger man gennem stærke personlige bånd og ved at skabe tillid, fejre, belønne og fastholde den enkelte medarbejder i forhold til de fælles mål. En del af samarbejdet handler altid om kontinuerligt at skabe trivsel og håndtere frustration, forbehold, usikkerhed og andre følelser på en konstruktiv og produktiv måde.

## **TYDELIGGØR FORVENTNINGERNE TIL SAMARBEJDET**

Vores sprog skaber betingelserne for vores praksisser, og derfor er det ikke ligegyldigt, hvordan man taler om det tværgående samarbejde. Når ledere i en organisatorisk sammenhæng skal beskrive forskellige faggruppers eller afdelingers kompetence- og ansvarsområder i et tværgående samarbejde, er idealet ofte et rent snit. Det tydeliggør adskillelsen mellem arbejdsopgaver, ansvar og kompetencefelter – og danner grundlaget for koordinering.

Ledere taler ofte om snitflader i et tværgående samarbejde, men når samarbejde adskilles med et rent snit, opstår mellemrummet, hvor noget bliver tabt: måske den fælles opgave, tilliden eller meningen med samarbejdet. I vores forskning kan vi se, at metaforen snitflader kan skabe billeder af at være adskilt og kontraproduktiv tænkning i "os og dem". Derfor bør ledere i stedet tage afsæt i metaforen samarbejdsrum, som lægger op til en fællesmængde af handlinger, viden, kommunikation, tillid og identitet.

**Vigtige spørgsmål i jeres arbejde med at skabe psykologisk forbindelse:**



Hvilke fælles opgaver skal vi bygge den gensidige tillid op omkring?

Taler vi om grænser som broer eller barrierer for samarbejde og innovation?

Hvordan taler vi om det tværgående samarbejde? I snitflader? Om "dem og os"? Eller om et samarbejdsrum med "vi og os"?

Hvad vil vi sige om de andre afdelinger for at bygge stærkt på tværs?

Og hvad skal vi undlade at sige?



**ETABLÉR**

**KONKRETE**

**SAMARBEJDSRUM**

## **SKAB DEN RETTE INFRASTRUKTUR**

I et tværgående samarbejde er der sandsynligvis behov for at mødes på anderledes måder og med nye mennesker. Derfor er infrastruktur vigtig som f.eks. samarbejdsrelationer, møder på tværs, fælles it-platforme og koncernsprog. Ledere må konkret medvirke til at skabe attraktive og åbne måder at mødes på og sætte fælles mål og værdier på dagsordenen. Meningen er at mobilisere fælles mening og identitet på tværs af mennesker, afdelinger og organisationer. Det er f.eks. afgørende at understøtte de personer i organisationen, der er særligt dygtige til at binde folk sammen på tværs og identificere hvilke fora, der skal etableres for at muliggøre et tværgående samarbejde.

## **HÅNDTÉR KONFLIKTER KONSTRUKTIVT**

Konstruktiv konflikthåndtering fokuserer på det, der er centralt for den tværgående opgave og fortaber sig ikke i isolerede løsninger. Koordinering er et nøgleord her, for i et vellykket tværgående samarbejde hænger gruppens og individernes indsats godt sammen, både horisontalt og vertikalt. Det handler om at formulere et fælles ansvar og skabe mod til respektfuldt og anerkendende at udfordre hinanden på tværs af afdelinger, opgaver og faggrænser. Det handler om mod til at adressere det vanskelige, så uenigheder eller misforståelser ikke bliver barrierer for samspillet og værdiskabelsen.

## **DEL JERES VIDEN**

Tværgående samarbejde handler også om at udnytte viden og kompetencer på tværs. Idealet er at etablere en fællesmængde af delt viden og ud over de respektive faglige sprogkoder skabe et fælles tredje sprog, der smidiggør det tværfaglige samarbejde. Altså en sum af fælles, delt viden, der også understøtter den gensidige tillid og respekt, grupperne skal bygge op.

**Vigtige spørgsmål i jeres arbejde med at etablere samarbejdsrum:**



Udnytter vi forskellene mellem faggrupper, afdelinger og organisationer optimalt?

Skaber vi synergi mellem vores forskelligheder?

Hvad gør vi, når det tværgående samarbejde ikke fungerer?

Peger vi fingre, placerer skyld og vasker vores hænder – eller arbejder vi konstruktivt med konflikterne, så de bevæger os til næste niveau i samspillet?





UNDERSTØT DEN

GENSIDIGE

AFHÆNGIGHED



## **FOKUSÉR PÅ KOMMUNIKATIONEN**

Fundamentet for de gode relationer, som er nødvendige i et samarbejde, er fælles mål, fælles sprog og viden samt gensidig respekt. Og at relationerne understøttes af en kommunikation, der er hyppig, rettidig, præcis og problemløsende. Den form for relationel koordinering kan opdeles og beskrives i de to hovedkomponenter: relationer og kommunikation.

I studier af forskellen på kommunikationen ved høj og lav relationel koordinering, er hyppig, rettidig, præcis og problemløsende kommunikation relateret til høj effektivitet, kvalitet og trivsel i tværgående samarbejder. Mens mønstret for kommunikation ved lav grad af relationel koordinering er sjælden, forsinket, upræcis og fingerpegende. Et konstruktivt tværgående samarbejde er kendetegnet af hyppig kommunikation, med stærkt fokus på mundtlig kommunikation.

## **FOKUSÉR PÅ HELHEDEN**

Forståelse for helheden og ydmyghed over for andres verdener og verdensbilleder er en forudsætning for, at det tværfaglige samarbejde bærer frugt. Det handler derfor om at gøre sig umage med at forstå det, de andre forstår. Hvis faggrupper, afdelinger og organisationer ikke skal lukke sig om sig selv, må overdreven selvtilfredshed, selvfedme og selvtilstrækkelighed derfor løbende udfordres. Her er det en del af ledelsesopgaven at bringe den ydre verden i spil og gøre opmærksom på gruppens gensidige afhængighed af livet uden for egen snæver organisation.

## **FRA ENTEN ELLER - TIL BÅDE OG**

Når vi foreslår at tale om samarbejdsrum - og ikke om snitflader - er det vigtigt at bemærke, at det ikke er ensbetydende med, at man i en organisation slet ikke skal praktisere adskillelse. Men snitflademetaforen har, som nævnt, en tendens til at signalere "os og dem", mens man i ledelse af samarbejdsrummet optimalt set bevæger sig mod ikke bare et homogent "os", men snarere mod et "vi og os". Her er fokus på både det afdelingsspecifikke "vi" og det organisatorisk overordnede "os".

**Vigtige spørgsmål i jeres arbejde med at understøtte den gensidige afhængighed**



Hvordan sikrer vi, at vi får kommunikeret hyppigt, præcist og problemløsende på tværs af organisatoriske grænser?

Hvilke metoder anvender vi til at udfordre vores egne perspektiver?

Hvordan skaber vi muligheder for deling af information og viden, feedback, hjælp og sparring?

Hvordan får vi bedst muligt udnyttet vores forskellige kompetencer og ressourcer i arbejdet med opgaven?



# LITTERATUR

---

TIL



# INSPIRATION

---

Vi håber, at dette uddrag fra vores forskning i grænsekrydsende ledelse har givet blod på tanden til en målrettet ledelsesindsats på tværs af organisatoriske grænser.

Ønsker du yderligere inspiration til ledelse og samarbejde på tværs kan vi varmt anbefale følgende litteratur:

**BEHOVET FOR AT BINDE SAMMEN FREM FOR AT ADSKILLE: NYE METAFORER FOR LEDELSE AF TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE.** / Elmholdt, Claus Westergård; Fogsgaard, Morten Kusk. I: Erhvervspsykologi, Vol. 12, Nr. 2, 06.2014, s. 68-78

**BOUNDARY SPANNING LEADERSHIP AND POWER IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS.** / Elmholdt, Claus Westergård; Fogsgaard, Morten Kusk. 2014. Paper presented at Annual Meeting of the Academy of Management - August 1-5, 2014, in Philadelphia, Pennsylvania, USA. Workshop paper, Philadelphia, USA.

**MAGT I ORGANISATIONER.** / Fogsgaard, Morten Kusk (Redaktør); Elmholdt, Claus Westergård (Redaktør). Klim, 2014. 240 s. (Moderne Arbejdsliv).

**TAL SAMARBEJDET FREM.** / Elmholdt, Claus Westergård; Fogsgaard, Morten Kusk. I: Lederweb.dk, 28.02.2014, s. 1-5.

**UD AF SILOEN - ORGANISATORISKE FALDGRUBER OG MULIGHEDER I TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE MED INDIVIDUELLE MÅL.** / Fogsgaard, Morten Kusk; Livijn, Marianne; Lindhard, Jette. I: Erhvervspsykologi, vol. 13, Nr. 4, 12. 2015, s. 50-65.

Mød os på [www.ukon.dk](http://www.ukon.dk)

**UKON**  
HUMAN RESULTS