

HVORDAN HØSTER OFFENTLIGE CHEFER GULDET MELLEM SILOERNE?

Politiske udvalg og direktioner starter rigtigt ud, når cheferne involveres i at pege på tværgående indsatser. Men slutter let med mistillid og mislykkede strategier. Hvad er "the missing link?"

Situationen

"Der er (næsten) ikke mere guld i siloerne. Guldet ligger *mellem* siloerne". Det er en metafor, der dukker op, da vi en formiddag drøfter sammenhængende borgerforløb og tværgående ledelse af de kommunale kerneopgaver. Pointen er, at grønthøsterbesparelser i de enkelte chefsøjler har haft – men ikke længere har meget – potentiale til at blive omsat til smartere arbejdsgange eller andre tiltag, som gør det muligt at hjælpe flere, bedre, for de samme eller færre ressourcer.

Derimod ser vi et stort potentiale i borgerforløb, der går på tværs af chefområder. Eller for at blive i metaforen: på tværs af organisationens siloer. Med siloer menes chefområder med forskelligt fagligt fokus, juridisk grundlag og separate budgetter.

Men hvad skal der til, for at organisationen systematisk kan opdage og derefter høste guldet mellem siloerne?

Den halve løsning – der ikke virker

Den halve løsning er, når politiske udvalg/administrative topledelse beder cheferne komme med forslag og godkender de mest lovende: "Det lyder godt. Det sætter I bare i gang." Måske er viljen stærk. Men organisationens evne og kapacitet er ofte mangelfuld; for eksempel ift. tværgående ledelse af afprøvning, justering og implementering af løsninger. Organisationens evne er til gengæld ganske stærk, når det handler om at håndtere den daglige drift i den enkelte silo.

The missing link – fra vilje til eksekvering

Problemet: "Den halve løsning" mangler organisering og ledelsesprocesser, der systematisk understøtter afprøvning, justering og implementering af de i virkeligheden ret krævende tiltag. Det disponerer for mislykkede indsatser, som tilmed skaber mistillid mellem ledelseslagene.

Løsningen: "Den halve løsning" er den rigtige start. Den disponerer for chefernes ejerskab til indsatserne. Men kombinér den med en "program-organisering". En lille programgruppe (fuldtidsarbejdende), som organiserer systematisk understøttende aktiviteter, der er gennemsigtige for både topledelse, chefer, ledere og medarbejdere:

- Sparring på chefernes projektforslag ifm. optagelse i det strategisk forankrede forandringsprogram.
- En struktur med workcamps, hvor deltagerne er væk fra driften og arbejder koncentreret med planlægning af projektet (helst sammen med andre projekter, så der kan videndeles).
- Løbende sparring på ledelse af projekternes procesniveau samt løbende udvikling af viden om indsatsens indhold (Virker det/virker det ikke? Hvorfor? Hvilken betydning har indsatsen samlet set for ressourcetrækket på medarbejdere og økonomi?).
- En struktur med løbende mundtlig afrapportering til en direktør/direktion og evt. politiske udvalg. Det fastholder alles fokus på indsats og retning og skaber fælles viden, nødvendige drøftelser, beslutninger og fremdrift. Det er meget motiverende for alle.
- Uddeling af midler til vikarer, opkvalificering, ekstern sparring. Lavpraktisk, men ofte særdeles vigtigt (programgruppen organiserer en kort og effektiv sagsbehandling af ansøgninger fra projekterne).

Pointen: "Den halve løsning" er den rigtige start i et fair proces-perspektiv (se DEL 2 i "[Byg bro mellem siloerne](#)"): Den disponerer for chefernes ejerskab – stærke vilje – til at gennemføre indsatserne. Men uden "the missing link" (bogens DEL 3) er der høj risiko for, at fortsættelsen mislykkes og skaber grundlæggende mistillid mellem politiske udvalg/topledelse og chefer.

Vil du vide mere?

Du kan læse mere i bogen "*Byg bro mellem siloerne – Ledelsesprocesser der skaber sammenhængende borger- og patientforløb*".

Bogens DEL 3: På s. 108-124 i "*Byg bro mellem siloerne*" beskrives centrale elementer i en program-organisering, der har virket godt i større omstillingsprogrammer på hospitaler og i kommuner.

Bogens DEL 2: På s. 66-105 præsenteres fair proces-teori og værktøjer målrettet chefernes ledelse af indsatsen/forandringens procesniveau.

Bogens DEL 1: På s. 11-63 vises det, hvorfor og hvordan brobygning mellem siloerne gør det muligt at øge kvaliteten og mindske det samlede ressourcetræk. Og hvorfor en besparelse på siloniveau ofte risikerer at gøre borgerforløbene dårligere og dyrere! Forskningen i relationel koordinering præsenteres som omdrejningspunktet for mere sammenhængende borgerforløb.



Bo Vestergaard (2016): **"Byg bro mellem siloerne – Ledelsesprocesser der skaber sammenhængende borger- og patientforløb"**. Lead Read Publishing.

Øvrige bøger:

Bo Vestergaard (2013): **"Fair proces – fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger"**. Lead Read Publishing.

Bøgerne kan købes på www.saxo.com