

**Bo Vestergaard**  
(2016)

# Byg bro mellem siloerne



## Prolog: Er løsningen brobygning og sammenhæng i borgerforløb?

Fra borgerne har et problem, til borgerne står i en bedre situation, er der ofte mange fagpersoner involveret.

Det er ikke nok, at fagpersonerne er dygtige. Den tværgående koordinering er også afgørende for, hvor høj kvalitet og effektivitet der kan skabes. Byg bro mellem siloerne. Nogle af pointerne om siloer er:

- Siloer skal ofte ikke rives ned
- Vanskelighederne opstår, når vi som borgere har problemer, der går på tværs af siloerne
- Derfor skal der bygges nogle 'broer' mellem siloerne.

Eller kort sagt: Dygtige fagpersoner + god koordinering på tværs af siloerne = sammenhæng i borgerforløbet = højere kvalitet og effektivitet.

Øget sammenhæng i borgerforløbet ændrer ressourcetrækket i organisationen og det er ofte her, at opretholdelse af en ny bro mellem siloerne bliver truet. Samlet set bruges der færre ressourcer i den nye situation, og kvaliteten er forbedret. Så hvad er problemet? Problemet er, at det ofte sker, at én silo nu bruger flere ressourcer for at andre kan bruge færre. Og det mis-matcher, at den overordnede, økonomiske ledelse og det etablerede økonomistyringssystem er tilpasset siloerne.

## 1. Introduktion

Øg kvaliteten, hjælp flere og spar penge ved at styrke tværgående sammenhæng og koordinering i borgerforløb, som går på tværs af flere fagpersoner, enheder og måske endda sektorer.

Grundlæggende kan vi vælge at se på:

1. Hvilke driftsløsninger skaber dokumenteret bedre resultater via tværgående koordinering?
2. Hvilke ledelsesprocesser gør det muligt for organisationsmedlemmerne at udvikle egne løsninger?

Bogen har fokus på (2) - ledelsesprocesserne for udvikling og implementering.

Ledelsesprocesserne for brobygning består af nogle faser:

1. Politisk niveau/topledelsen fremsætter strategisk initiativ.	2. Siloledelserne analyserer om der er grundlag for brobygning	3. Ledere og medarbejdere udvikler og afprøver løsninger.
Fx: 'Vi vil have mere sammenhæng i borgerforløbene. Kvalitet og effektivitet skal øges'	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Silocheferne sætter kontekst</li><li>2. Involver i analyse</li><li>3. Beslut og forklar</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sæt ramme og retning</li><li>2. Involver i udvikling</li><li>3. Beslut og forklar</li><li>4. Involver i afprøvning</li><li>5. Gør til drift</li></ol>

Der er god grund til også at vær glad for siloernes evne til at opbygge fokuseret ekspertise. Men i offentlige organisationer er 'silosyndromet' et billede på, at hver enhed arbejder for sine egne mål. Og samtidig betyder det, at andre enheder får sværere ved at nå deres mål.

Løsningen er: Behold siloerne, som de er med deres faglighed. Men byg bro mellem siloerne i form af arbejdsgange målrettet typen af borgerforløb, fagpersonerne er fælles om.

Det er lettere at få opbakning til brobygning end til omorganisering. For ledelsesprocesserne for brobygning mellem siloerne kan ofte gennemføres på 12-16 uger. Og i nedrivning/omorganisering er ledernes stilling, ansvarsområder og økonomi ofte i spil.

## 2. Brobyggende koordinering i sammenhængende borgerforløb

Modellen for sammenhæng i borgerforløbet hviler på tre grundantagelser om, hvornår der i særlig grad er behov for aktiv koordinering:

- Gensidig afhængighed mellem siloers fagpersoner
- Uforudsigelighed og kompleksitet
- Tidspres (ikke for den enkelte medarbejder men ift. borgeren)

Professor Gittel har dokumenteret, at niveauet af koordinering mellem fagpersoner involveret i borgerforløbet har statistisk signifikant sammenhæng med relevante mål for kvalitet og effektivitet i borgerforløb:

- Borgerforløb med et højt niveau af tværgående koordinering skaber højere kvalitet og koster mindre
- Kvalitet og effektivitet følges ad, når koordineringen bliver bedre/dårligere.

Teorien om relationel koordinering har sit praktiske fokus på koordinering og kommunikation mellem fagprofessionelle i arbejdsprocesser, der går på tværs af faglige funktioner. Og der er grundlæggende to tilgange til koordinering:

- Gør din del af arbejdet og giv stafetten videre
- Tal sammen.

Definition:

**Relationel koordinering er at kommunikere og handle med henblik på at integrere egen opgaveløsning ind i den store opgaveløsning.**

Gittel har identificeret syv indikatorer på relationel koordinering:

1. Fælles mål
2. Fælles viden
3. Gensidig respekt
4. Problemløsende kommunikation
5. Hyppig kommunikation
6. Rettidig kommunikation og handling
7. Præcis information.

Det gælder ikke for alle tværgående arbejds gange, at niveauet af relationel koordinering er meget vigtigt for kerneydelsens kvalitet og produktivitet. Det er særligt oplagt at fokusere på borgerforløb, der går på tværs af både fagpersoner og enheder og er kendetegnet ved de tre kriterier: (1) gensidig afhængighed, (2) uforudsigelighed/kompleksitet og (3) tidspres.

Gittel har identificeret en række strukturer, der understøtter tværgående koordinering. Og der er altid en eller flere af følgende strukturer tilstede:

- En tværgående arbejds gang
- Møder mellem fagpersoner (og borgeren) i forløbet
- En koordinator, der binder borgerens forløb sammen på tværs
- Fælles informationssystemer (IT)
- Penge- og ressourcestrømme. Fordeling af penge og ressource understøtter samarbejde på tværs af siloerne.

Deming var en af de første til at påpege, at kun ved at se hele systemet kan medarbejdere og ledere opdage, hvordan tilsyneladende høj kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen i hver enkelt silo kan skabe unødigt lav kvalitet for borgeren og effektivitet for informationen.

Høj grad af fælles viden	Ingen fælles viden
Alle forstår, hvordan egen udførelse af opgaven har betydning for de øvriges udførelse af deres del af opgaven og det samlede udfald af arbejdsprocessen.	Alle har alene blik for egen funktion uden forståelse af egen funktions specifikke indflydelse på andres opgaveløsning og af, hvad det betyder for helheden.

Det, at man optimerer i det lille fællesskab - men ikke i det store - er udtryk for både kvalitets- og effektivitetsparadokser.

Paradokserne er svære at opdage. Når vi sætter kameraet på skuldrene af fagpersonen (siloperspektiv), ser vi en fagperson, der er effektiv. Det er først, når vi sætter kameraet på skuldrene af borgeren, at vi ser 'systemet' - borgerforløbet i sin helhed. Og først der kan vi se/opdage paradokserne. Der er brug for metoder til at anlægge borger-kameravinklen. Det skaber fælles viden.

Der findes tre enkle metoder til at skabe overblik over borgerforløbet (fælles viden/systemperspektiv):

1. Workshop på tværs af siloer. Kortlæg arbejdsgange og analysér sammenhæng i en type af borgerforløb
2. Interview borgere om deres forløb
3. Følg en borger (gerne flere).

Mangelfuld sammenhæng i borgerforløbet skaber dårligere kvalitet og kræver flere ressourcer end et system, hvor det er muligt at give den rigtige hjælp - til tiden.

### 3. Teori bag ledelsesprocesserne

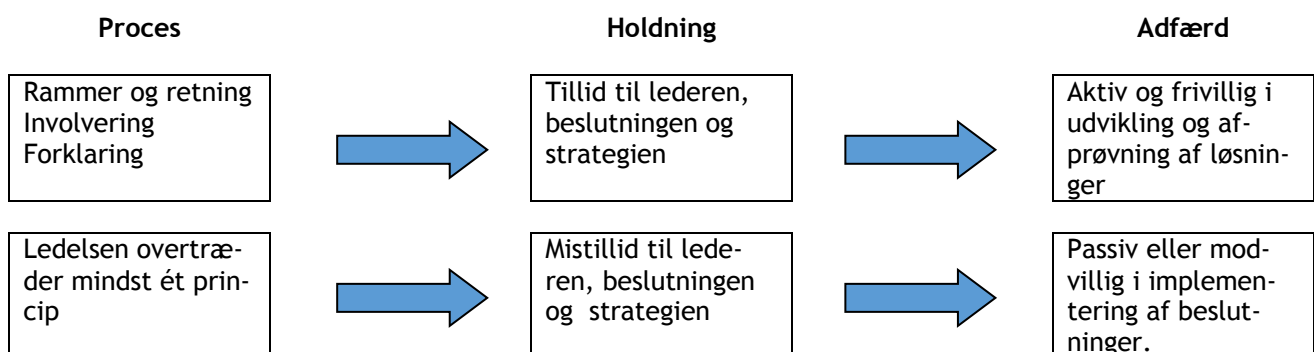
Når man skal forudsige, om en proces vil lykkes, skal man bare se og lytte efter to ting:

- Er chefer, afdelingsledere og fagpersoner involverede i at udvikle, afprøve og tilpasse arbejdsgange, der bygger bro mellem siloerne?
- Udtrykker de et ejerskab til formålet med det strategiske initiativ (fx øge kvaliteten via bedre sammenhæng i borgerforløbet på tværs af siloer)

Succesraten stiger iflg. en McKinsey-undersøgelse, når medarbejderne i frontlinien er engageret i at drive de lokale forandringsindsatser og har ejerskab til formålet med det strategiske initiativ. Ledelsesprocessen er afgørende for en høj succesrate. Ledelsesprocessen skal designes nøje og den kræver en professionel forløbsstyring.

Fair proces styrker menneskers indre motivation til at bevæge sig i den retning, en beslutning udstikker. Folk oplever beslutningers konsekvenser som retfærdige, når de oplever beslutningsprocessen som retfærdig. Procesretfærdighed skaber tillid til ledelsen, engagement og bedre resultater i kerneopgaven og kan tilmed få folk til aktivt og med indre motivation at støtte beslutninger, de i starten af beslutningsprocessen var imod. Hvad der opleves som procesretfærdighed er kontekstafhængtigt.

Dynamikken i fair og unfair proces er:



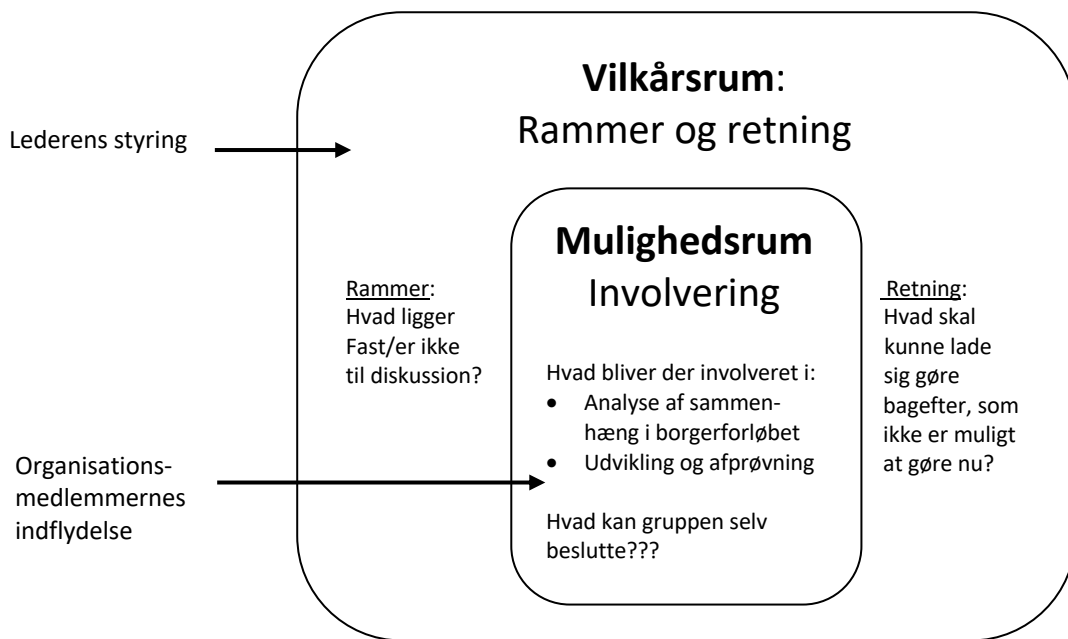
At sætte rammer og retning er helt afgørende for at have en fair proces. Som minimum kræver princippet, at lederen kommunikerer svarene på to centrale spørgsmål:

- Retning: Hvad skal kunne lade sig gøre bagefter, som ikke kan lade sig gøre nu?
- Ramme: Hvad ligger fast? Hvad er ikke til diskussion?

Husk også at supplere med forklaringsprincippet:

- Hvad er rationalet bag rammer og retning?
- Hvordan er vi kommet frem til denne beslutning?

Rammer og retning er udtryk for et vilkårsrum for organisationsmedlemmerne:



Organisationsmedlemmerne skal grundlæggende involveres i at skabe indholdet i processen, der leder frem til en beslutning (indholdsmagt). Organisationsmedlemmer kan også tildeles beslutningsmagt.

Tredje princip i fair-proces er forklar; altså at give kendskab til tilblivelsesprocessen og rationalet bag beslutningerne. Forklaring viser, at lederen har brugt tid på at reflektere over organisationsmedlemmernes idéer og etablerer desuden gennemsigtighed og dermed mulighed for større tillid fra medarbejderside.

Man skelner mellem fire typer af beslutningsprocesser:

Design 1	Design 2	Design 3	Design 4
Lederen alene udtænker og formulerer løsning	Lederen fremsætter påtænkte løsning(er) og beder gruppen om at kvalificere dem.	Lederen beder gruppen om at udvikle løsninger.	Lederen beder gruppen definere problemer (og udvikle løsninger).
Lederen beslutter	Lederen (eller gruppen) beslutter	Lederen (eller gruppen) beslutter	Lederen (eller gruppen) beslutter

Når der skal bygges bro mellem siloerne, kræver det en ledelsesstyret proces, hvor medarbejderne engagerer sig i at udvikle, tilpasse og implementere (fælles) løsninger. Her fungerer (kombinationer af) design 2-4 bedst. Hvad der er bedst, afhænger af konteksten.

Ledelsesprocesserne for brobygning kombinerer i praksis flere beslutningsdesign:

- Design 4, når problem og løsning er ukendt
- Design 2, når problem og løsning er kendt.
- Design 3, når problem er kendt men løsning er ukendt.

Når organisationsmedlemmer selv laver analysen, skaber det en meget tydelig kontekst for deres efterfølgende arbejde med udvikling og tilpasning af løsninger.

Når lederen har uddelegeret beslutningsmagten, kan beslutning træffes på flere måder:

- Beslutning kan træffes, hvis alle er for (enighed)
- Beslutning træffes med kvalificeret flertal (2/3 flertal)
- Beslutning træffes med almindeligt flertal
- Beslutning kan træffes, hvis der ikke er principielle indvendinger.

Det er vigtigt på forhånd at aftale, hvordan den formelle beslutningsmagt skal fungere ved uenighed. Ellers kan man ende med at ledelsen skal trække beslutningsmagten tilbage, og det kan potentielt igangsætte en unfair-proces-dynamik.

## 4. Ledelse af analyse, udvikling og afprøvning

I fase 1 legitimerer topledelsen, at organisationen fokuserer på at øge kvalitet for borgere og effektivitet for organisationen.

I fase 2 og 3 er silochefer, siloledere og fagpersoner de primære aktører. I fase 2 analyseres behovet for indsats - herunder problemer og mulige løsninger - gennem tre trin. Og i fase 3 udvikles eller tilpasses og afprøves der løsninger, som ophøjes til drift, hvis de fungerer. Fasen gennemløber fem trin.

De tre trin i fase 2 og de fem trin i fase 3 er baseret på principperne for fair proces - og afvikles ofte samlet set over 12-16 uger. Det sker fordi:

- Hyppige små skridt er godt. Når tidsrammen holdes kort, så leder drøftelserne ofte til mere konkrete indsatser
- Viden om virkning viser sig først i afprøvningsfasen - og det er jo kun løsninger, der virker, som ophøjes til drift
- Fremskridt bør ske i meningsfuldt arbejde. Undersøgelser viser, at oplevelsen af at gøre fremskridt eller tilbageskridt i meningsfuldt arbejde er den hyppigst rapporterede årsag til ændringer i indre motivation.

### Fase 2: Involver i analyse af sammenhæng i borgerforløbet

#### Trin 1: Silochefer sætter konteksten

Produktmålet er, at silocheferne får sat konteksten - herunder valg af borgerforløb, deltagerkreds samt hvordan og hvornår der træffes beslutning om fortsættelse.

#### Trin 2: Involver i analyse

Produktmålet er, at silochefer, siloledere og eventuelt udvalgte fagpersoner kortlægger og analyserer sammenhæng i borgerforløbet og mulige løsninger. En kortlægning kan med fordel omfatte:

- Identificér alle fagfunktioner involveret i typen af borgerforløb. Tegn et stort organisationsdiagram og placér dem.
- Kortlæg borgerforløbet og overordnede arbejdsgange i kronologisk tid: Hvem er i gang, hvornår og med hvad?

Det kan med fordel være siloernes ledere, som faciliterer involvering af repræsentanter for fagpersoner i borgerforløbet. Det signalerer, at ledelsen er engageret og det styrker ledernes kompetenceudvikling.

### Trin 3: Beslut og forklar

Produktmålet er, at silocheferne - evt. sammen med silolederne - træffer og forklarer beslutning om at stoppe eller fortsætte til fase 3. Rationalet bag beslutningen forklares i første omgang for dem, der har været involveret i beslutningsprocessen.

## Fase 3: Involver i udvikling og afprøvning af løsninger

### Trin 1: Sæt konteksten = ramme & retning

Produktmålet i dette trin er, at ledere og fagpersonerne får skabt en tilstrækkelig klar forståelse af konteksten for brobygningsarbejdet. Uden tydeliggørelse af rammer og retning samt rationalet bag bliver det svært at lave meningsfuld involvering.

Retning: Hvad skal kunne lade sig gøre bagefter, som ikke kan lade sig gøre nu?

Ramme: Hvad ligger fast? Hvad er ikke til diskussion?

Involvering: Hvem bliver involveret i hvad? Hvornår? Og hvordan?

Forklaring: Hvordan er vi kommet frem til de beslutninger?

At sætte konteksten er énvejskommunikation, hvor ledelsen indtager en vidende position. Lederen kan bl.a.

- Tegne de to cirkler med vilkårs- og mulighedsrummet og skrive vilkårene ind. Der kan godt være mange ord i luften, og en visualisering virker støttende for hukommelsen
- Bede deltagerne om at formulere opklarende spørgsmål.

### Trin 2: Involver i udvikling af løsninger

Produktmålet i dette trin er kvalificering (design 2) eller udvikling (design 3) af en løsning, der kan afprøves i praksis.

### Trin 3: Beslut og forklar

Produktmålet i dette trin er en klar beslutning - og forklaring - så afprøvning kan påbegyndes. Beslutning handler om, hvordan beslutning træffes og af hvem. Og det afhænger af, om beslutningsmagten er uddelegeret fra en højere rangerende leder til en gruppe eller ej. Og forklaring handler om at fortælle, hvad rationalet bag beslutningen er: Hvad var overvejelserne bag at vælge forslag/idéer fra? Forklaring har potentialet til at signalere respekt for de involveredes input og gør det muligt at vurdere, om der var tale om reel involvering.

### Trin 4: Involver i afprøvning

Produktmålet i dette trin er færdigudvikling af en løsning, der skaber værdi. Brems tilbageskridt, skab viden og støt fremdrift. Regn med, at der under afprøvning opstår uventede tilbageskridt, som kræver tilpasning af løsningen.

Debrief er et kort, struktureret og faciliteret møde på ca. 15 minutter (gerne stående) med fokus på en specifik begivenhed. Debrief kan struktureres gennem:

- Kontekstafklaring (formål, form og varighed af møde)
- Hvad skete der?
- Hvordan giver det mening at gå videre?
- Hvem gør hvad og hvornår?
- Feed-forward: Hvad kommer til at kunne lade sig gøre - tydelige tegn, vi skal se efter?

Debrief skaber opbakning - hvis alle er aktive. Det er afgørende for debrief-effekten, at samtalen ikke indledes med - og domineres af - lederens observationer og forslag til handling. I et velfacileret debrief skabes desuden relationel koordinerings-dimensionerne: 'fælles viden' (og gensidig respekt) og 'problemløsende kommunikation' i en bevægelse mod 'fælles mål'.

### Trin 5: Gør til drift

Produktmålet i dette trin er, at løsningen bruges af alle, skaber værdi og er integreret i den daglige drift.

Implementeringsfælden er først og fremmest, at man har arbejdet med en design-1-proces. Derfor bør ledelsen som minimum arbejde med en design-2-proces, hvor ledelsen sætter ramme og retning og præsenterer bud på en løsning - men lader fagpersonerne kvalificere løsningsforslaget. Hvis man skal lykkes med at skabe ejerskab og engagement m.m. er det vigtigt at bruge en design-2-proces i stedet for en design-1-proces.

## 5. Skab bølger af brobyggende projekter

Kapitlet arbejder med spørgsmålene:

- Hvordan støtter organisationen ét brobyggende siloprojekt?
- Hvordan udløser organisationen flere bølger af brobyggende projekter, der bevirker, at man kan øge kvaliteten og spare penge?
- Hvordan opbygges organisationens evne til at bygge bro mellem siloerne?

I forhold til faserne er den overordnede projektledelses ansvar:

	Fase 1	Fase 2	Fase 3
<b>FASE:</b>	Politisk niveau/topledelsen fremsætter strategisk initiativ	Silo-ledelserne analyserer om der er grundlag for brobygning	Ledere og medarbejdere udvikler og afprøver løsninger.
<b>OPGAVER FOR EN OVERORDNET PROJEKTLEDELSE:</b>	Skab beslutnings- og handlingsanledning, så siloerne melder sig med brobyggende projekter.	Støt modning af delprojekt (herunder kortlægning af sammenhæng af borgerforløb)	Skab fælles forløb, workcamps, sparring, mundtlig afrapportering til topledelsen, som støtter afvikling af et-hvert projekt.

Projektmodellen er ikke en detaljeret opskrift, men fremhæver nogle praktiske principper og faser/processer, der kraftigt øger chancen for (1) at der overhovedet er ledelser, som frivilligt formulerer og igangsætter brobyggende projekter og (2) at de igangsatte brobyggende projekter gennemføres med en høj sandsynlighed for succes.

En projektmodel er en fremgangsmåde, der bringer projektet fra start til slut. Projektmodellen sikrer en arkitektur omkring de enkelte brobyggende projekter, som væsentligt øger sandsynligheden for at rekruttere gode projekter og sørge for, at de lykkes.

I praksis skal projektmodellen ledes af en erfaren projektleder, understøttet af en lille skare fuldtids- eller tilknyttede projektmedarbejdere. Der er altså en overordnet projektledelse, en styregruppe, en følgegruppe samt en række brobyggende projekter der ledes af silocheferne og silolederne selv.

Projektmodellens 3 faser er:

1. Strategisk initiativ. Et strategisk initiativ præsenteres af topledelsen. Det bør formuleret med tydelig, overordnet retning (vilkårsrum), indeholde lidt formalia og tilbyde delprojekterne et stort mulighedsrum.
2. Modning og godkendelse. Forslag til indsatser modnes og indsendes til topledelsen/den overordnede projektledelse, som giver begrundet godkendelse/afvisning.



3. Udvikling og afprøvning. Ledere og medarbejdere udvikler og afprøver løsninger. Hvis det virker, så ophøjes det til drift.

Fair proces er fundamentet for vellykkede, brobyggende projekter. I fase 2 er ejerskab og engagement begrænset til ledelsesgrupperne og udvalgte fagpersoner, så derfor skal de brobyggende projekter fortsat basere sig på en fair-proces-tilgang i fase 3.

Der er 4 søjler i brobygning - 4 sammenhængende spor at arbejde i, når man skal bygge bro mellem siloerne:

1. Projekt. Identificér en type af borgerforløb, der er kendetegnet ved, at borgerne får den forkerte hjælp henholdsvis den rigtige hjælp - for sent. Udvikl og afprøv arbejdsgange, der udvikler den kvalitativt ved at bygge bro mellem siloerne.
2. Struktur. Indfør strukturer, som understøtter et system/arbejdsgange der gør det let at samarbejde på tværs af siloerne og svært ikke at gøre det - fx ændringer i pengestrømme, regler, ressourcer, mødeformer, uddelegeret beslutningskompetence.
3. Kompetenceudvikling. Lær fx arbejdsgangsanalyser, relationel kortlægning, borgerinterviews m.m.
4. Viden via interviews og målinger.

I praksis bør der iværksættes aktiviteter fra alle 4 søjler:

- Uden projekt sker der ikke noget nyt i en hverdag, der er fyldt op med drift
- Uden (nye) strukturer er det svært at fastholde en brobygning, der gør det let at samarbejde på tværs
- Uden kompetenceudvikling mangler der ofte tilstrækkeligt know-how
- Uden løbende målinger og interviews opbygges der ikke systematisk viden om, hvorvidt indsatsene virker.

Og så nogle praktiske overvejelser: Deltagerne i delprojektet skal have udviklingsdage (workcamps) væk fra driften. Der skal også tages højde for, at de kan mangle kompetencer.

Den overordnede projektledelse støtter med 4 kerneaktiviteter i hver bølge:

1. Formulering af projekt - og tydeliggørelse af behovet for aktiv linieledelse under afvikling af projektet
2. Workcamps. Hver bølge af projekter er samlet på nogle arbejdsdage/workcamps.
3. Sparring på ledelsesopgaven. Løbende konsulentstøtte/sparring til lederne og projektlederne med fokus på design og fair-proces-ledelse af processen.
4. Mundtlig afrapportering til topledelsen. Delprojekternes ledere og projektledere afrapporterer til topledelsen.

Projekterne kan med fordel organiseres i bølger. Der er altid nogen, som er 'first movers'. Når en mindre, men kritisk masse af organisationsmedlemmer har haft succes med at bygge bro mellem siloerne, så vil andre hurtigt følge efter. Så derfor er det fint at gøre det frivilligt at deltage.

Et tipping point er, når organisationsmedlemmer - eller en større andel af dem - pludseligt og hurtigt ændrer adfærd. Og det sker. Kan der blot rekrutteres få projekter, der får en høj succesrate, så vil mange få mod til at følge efter.

Fair proces skaber tillid og engagement og er forbundet med en succesrate på 70-90% for en bølge af aktiviteter.

Den overordnede projektledelse kan forstærke bevægelsen mod et tipping point ved at strukturere løbende udbredelse af viden om projekternes resultater og proces til potentielle projekter.

Den overordnede projektmodel er afgørende for at 'åbne vinduet' og udløse en bølge af frivillige og vellykkede projekter, der starter bevægelsen mod et tipping point.

Brobygning mellem siloerne er et var på den tre-dobbelte udfordring: (1) Øg kvaliteten, (2) Hjælp flere og (3) Spar penge!!

SPM :-) 2017 10 03

*(Bogen har mange, konkrete projekter som beskrives.  
De er af pladsmæssige hensyn undladt i dette resumé)*