

Bo Vestergaard

BYG BRO MELLEM SILOERNE

Ledelsesprocesser, der skaber
sammenhængende borger- og
patientforløb*

Forskningsbaseret
og praktisk tilgang med
høj succesrate

Indholdsfortegnelse

del 1

Prolog Er løsningen brobygning og sammenhæng i borgerforløbet? **10**

Kapitel 1 Introduktion **18**

Kapitel 2 Brobyggende koordinering i sammenhængende borgerforløb **33**

del 2

Kapitel 3 Teori bag ledelsesprocesserne **66**

Kapitel 4 Ledelse af analyse, udvikling og afprøvning **84**

del 3

Kapitel 5 Skab bølger af brobyggende projekter – den overordnede projektmodel **108**

Litteratur 126

Modeller

Siloer og tværgående borgerforløb **10**

Ændringer i ressourceforbrug **15**

Ledelsesprocesserne for brobygning mellem siloer **23**

Sammenhæng i borgerforløb **24**

To veje til bedre sammenhæng i borgerforløb **31**

Strukturer, der understøtter tværgående koordinering **44**

Dynamikken i fair og unfair proces **71**

Vilkårs- og mulighedsrum **73**

Beslutningsprocesser i organisationer **77**

Formel beslutningsmagt i grupper **81**

Debrief. Det korte møde **102**

Forløb for en bølge af brobyggende projekter **110**

Den overordnede projektmodel **113**

Kapitel 5: Skab bølger af brobyggende projekter – Den overordnede projektmodel

”Vi har haft ideen i flere år, men det var først nu, det blev muligt at gøre noget!”

To overlæger om projektmodellens betydning for, at de fik igangsat – og lykkedes med – deres brobyggende projekt.

I dette kapitel ser vi på topledelsens rolle og en overordnet projektmodel, som disponerer for at skabe en massiv bølge af vellykkede brobygningsprojekter. Jeg antager, at I ligesom mig gerne vil løse et væsentligt problem i den offentlige sektor: Øg kvaliteten! Hjælp flere! Spar penge!

Her er tre centrale spørgsmål, som kapitlet svarer på:

- 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?

Det kræver en indsats på flere niveauer i organisationen. Og en overordnet projektmodel, der gør det ”let” at lykkes. Derfor beskriver jeg nu grundstrukturen – og teorien – i den projektmodel, som

seniorforsker fra DTU Management, Kasper Edwards, dokumenterede effekten af i ”projekt relationel koordinering”:

”Projekterne har haft en usædvanlig høj succesrate. 10 ud af 11 projekter har implementeret og fastholdt væsentlige organisatoriske forandringer. Det tilskrives (af ledere og projektledere) projektmodellen.” (Edwards, 2014)

I sin konklusion anbefaler Edwards derfor, at projektmodellen udvikles og afprøves yderligere som et bud på en generel udviklingsmodel indenfor velfærdsledelse.

Projektmodel – to niveauer

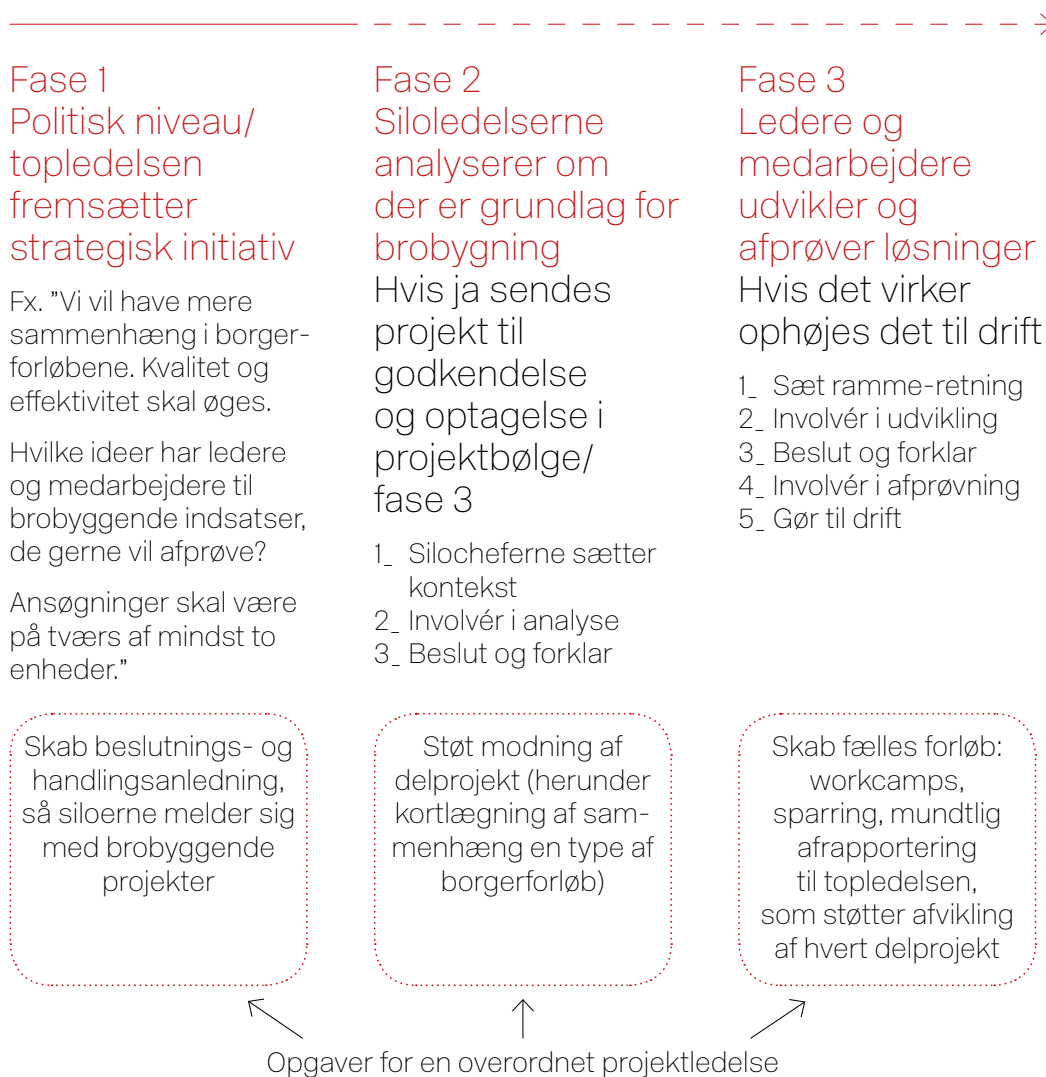
Samlet set består ”projektmodellen” både af de fremgangsmåder og faser for det enkelte brobyggende projekt, som jeg har beskrevet i de foregående kapitler, og af den overordnede model, jeg beskriver i dette kapitel.

”Den strukturerede ledelsesproces og projektperiode på tre-fire måneder og det forhold, at der er samlet flere projekter i én projektbølge, er med til at fastholde ledelsens konstruktive fokus, så svære beslutninger træffes med rettidig omhu.”

Jens Ravnholt, projektchef, Region Nordjylland

Oversigt over forløb for en bølge af brobyggende projekter

12-16 uger



Projektmodellen skal selvfølgelig kunne fungere i forskellige organisationer. Et kommunalt eksempel er Københavns Kommunes store omstillingsprojekt på socialområdet, "Tæt på familien". Her har organisationen via projektmodellen rekrutteret og støttet 17 brobyggende projekter i to bølger. Også her er fair proces – ligesom

i ”projekt relationel koordinering” i sundhedsvæsnen – en integreret tilgang i projektmodellen.

Projektmodellen er ikke en detaljeret opskrift, men fremhæver nogle praktiske principper og faser/processer, der kraftigt øger chancen for at

A) der overhovedet er ledelser (og fagpersoner), som frivilligt formulerer og igangsætter brobyggende projekter, der skaber bedre sammenhæng i borgerforløbene

B) de gennemfører de brobyggende projekter med en høj sandsynlighed for succes. Succes forstået som at have implementeret og fastholdt en styrket sammenhæng i borgerforløbet, der øger kvaliteten for borgeren, gør det muligt at hjælpe flere og spare penge.

Hvad er en projektmodel?

En projektmodel er en fremgangsmåde, der bringer projektet fra start til slut. En projektmodel består af en række faser og metoder baseret på nogle teoretiske forståelser og praktiske overvejelser. Den projektmodel, der beskrives her, er i særlig grad baseret på fair proces-forskning og erfaringerne fra ”projekt relationel koordinering”. Modellen indeholder flere supplerende teoretiske forståelser, herunder relationel koordinering, kvalitets- og effektivitetsparadokset, tipping point-teori og risikoaversionsteori.

Hvorfor er det godt med en overordnet projektmodel?

Projektmodellen sikrer en arkitektur omkring de enkelte brobyggende projekter, som væsentligt øger sandsynligheden for at rekruttere gode projekter og sørge for, at de lykkes. Hvilket også gør det lettere at rekruttere nye brobyggende projekter.

Hvem leder den overordnede projektmodel?

I praksis skal projektmodellen ledes af en erfaren projektleder, støttet af en lille skare fuldtids- eller tilknyttede projektmedarbejdere. Lederen af projektmodellen leder ikke de konkrete brobyggende delprojekter. Det gør delprojekterne selv. Der er altså en overordnet projektledelse, en styregruppe, en følgegruppe samt en række brobyggende delprojekter, der ledes af silocheferne og silolederne selv. Gerne med hjælp fra en lokal/intern delprojektleder. Den overordnede projektledelse skaber via projektmodellen en arkitektur, som gør det lettere for delprojekterne at lykkes. Nedenfor ses en udvidet fremstilling af den overordnede projektmodel. På de følgende sider gennemgår jeg den.

”Vi er i gang med en større omstilling, som omfatter mange hundrede medarbejder på tværs af omkring 50 enheder og institutioner.

Projektmodellen sikrede at vi fra starten fik skabt engagement og ejerskab lokalt. Og mange vellykkede projekter. Hvorfor? Projekterne er udviklet og drevet af dem, der skal bruge løsningerne i praksis. Det har skabt en stærk motivation. Vi har arbejdet med korte og fokuserede udviklings- og afprøvningsperioder fordi det gør processerne overskuelige for de involverede medarbejdere. Det har betydet, at vi har kunne holde fremdrift og kadence i projekterne.”

Hallur Gilstón Thorsteinsson, programchef, Københavns Kommune

Oversigt over den overordnede projektmodel

12-16 uger



Fair proces som grundlag for at mobilisere tilstrækkelig tillid, engagement og ejerskab til at opnå høj succesrate. Sker via konkret design og ledelse af forandringsprocessen på delprojekt- og overordnet projektniveau.

Formål/vision: Øg kvaliteten, hjælp flere og spar penge ved at skabe sammenhæng i borgerforløbet; Borgeren får den rigtige hjælp – når borgeren er klar. Ikke først når organisationen er klar.

Projektmodellens tre faser

Jeg vil først gennemgå projektmodellens tre overordnede faser og begrundelserne bag.

1. Strategisk initiativ. Et strategisk initiativ præsenteres af topledelsen. Det bør formuleres med tydelig overordnet retning, indeholde lidt formalia og tilbyde delprojekterne et stort mulighedsrum.

Det kan formuleres lidt i retning af: *”Vi vil have mere sammenhæng i forløbene på tværs af vores siloer. Kvalitet og effektivitet skal øges. Hvilke ideer har ledere og medarbejdere til indsatser, de gerne vil afprøve? Ansøgninger skal gå på tværs af mindst to enheder”*.

I fase 1 legitimerer topledelsen, at organisationen fokuserer på at øge kvalitet for borgeren og effektivitet for organisationen ved at udvikle bedre sammenhæng i borgerforløb. Topledelsen legitimerer dermed en investeringsstrategi som alternativ til øjeblikkelige budgetbesparelser.

2. Modning og godkendelse. Forslag til indsatser modnes og indsendes til topledelsen/den overordnede projektledelse, som giver begrundet godkendelse eller afvisning. Godkendte projekter indgår i en struktureret projektbølge, hvor projekterne gennemgår nogle fælles aktiviteter i den næste fase: udvikling og afprøvning. Jeg har beskrevet forløbet for modning af projektet i kapitel 4. Silolederernes ”modningsopgave” består i at analysere den nuværende sammenhæng i borgerforløbet og vurdere, om der er grundlag for en brobyggende indsats. Den overordnede projektledelse kan bidrage med støtte til processen, så chefer og ledere lettere kan holde fokus på at skabe indholdet i processen.

3. *Udvikling og afprøvning.* Ledere og medarbejdere udvikler og afprøver løsninger. Hvis det virker, ophøjes det til drift. Jeg har beskrevet denne fase i kapitel 4.

Fair proces i alle faser af den overordnede projektmodel

Fair proces er fundamentet for vellykkede brobyggende projekter. Jeg har i kapitel 4 vist, hvordan projektmodellens fase to (modning af brobygningsprojekter) i det enkelte projekt kan designes og ledes efter principperne for fair proces. I kapitel 4 beskrev jeg også fair proces-ledelse af medarbejdernes udvikling og afprøvning af de konkrete løsninger. Fair proces disponerer for at skabe tilstrækkeligt bredt engagement og ejerskab til, at projektet kan lykkes.

Fair proces-dynamikken er også indbygget i fase 1. Det sker ved, at topledelsen sætter et tydeligt vilkårsrum (ramme-retning) og efterlader et stort mulighedsrum til cheferne i forhold til udformningen af et konkret brobyggende projekt. Deltagelse i det strategiske initiativ rammesættes i udgangspunktet som frivillig (læs min uddybning senere). Det får den effekt, at de projekter, som i fase 2 gennemgår en modning og lever op til ramme og retning, er disponeret for et solidt internt ejerskab og engagement (i ledelsesgrupperne). Det betyder, at sandsynligheden for, at de brobyggende projekter kommer til at lykkes, er meget høj.

Ejerskab og engagement er dog på dette tidspunkt i processen (fase 2) begrænset til ledelsesgrupperne og de udvalgte fagpersoner, som har været med til at afdække sammenhæng i borgerforløbet og modne projektet. Derfor skal de brobyggende projekter fortsat basere sig på en fair proces-tilgang i fase 3, ”udvikling og afprøvning”, hvor medarbejderne inddrages.

Fire søjler i brobygning

Der er som udgangspunkt fire sammenhængende ”spor” at arbejde i, når der skal bygges bro mellem siloerne.

Projekt. Identificér en type af borgerforløb, der er kendetegnet ved, at borgerne ofte får den forkerte hjælp henholdsvis den rigtige hjælp – for sent. Udvikl og afprøv arbejdsgange, der udvikler kvaliteten ved at bygge bro mellem siloerne.

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.

Kompetenceudvikling. Lær tanke- og handleværktøjer, der kan bruges til at kortlægge og udvikle sammenhæng i borgerforløbet samt tværgående koordinering. Fx arbejdsgangsanalyser, relationel kortlægning, borgerinterview, fair proces-(projekt)ledelse, teori om koordinering og kvalitet, procesledelse af debrief/korte møder. Kan med fordel foregå som aktionslæring, hvor deltagerne udvikler færdighederne ved at bruge dem i projektet.

Viden via interviews og målinger. Målinger af og interviews om kvaliteten af det samlede borgerforløb, herunder hvor mange flere I nu kan hjælpe, og hvad besparelsen er. Målinger af og interviews om kvaliteten af koordinering og sammenhæng i borgerforløbet. Interviews om, hvordan og hvorfor der sker fremskridt/tilbage-skridt i borgerforløbene. Interviews om ledelse af udviklingsprocessen (fair proces er afgørende for resultaterne i kerneopgaven). Data kan indsamles som klassiske målinger/optællinger, observationer, surveys eller interviews med enkeltpersoner og grupper. Data er en forudsætning for at udvikle dyb viden om effekterne af

jeres indsats, hvad der virker og hvorfor (Deming kaldte det ”profound knowledge”). Uden viden handler delprojekternes deltagere i princippet i blinde. Og lederne får svært ved at afrapportere til topledelsen.

I praksis bør der iværksættes aktiviteter fra alle fire søjler:

- Uden projekt sker der ikke noget nyt i en hverdag, der er fyldt med drift.
- Uden (nye) strukturer er det svært at fastholde en brobygning, der gør det let at samarbejde på tværs, så der vedvarende skabes en høj grad af sammenhæng i borgerforløbene.
- Uden kompetenceudvikling mangler der ofte tilstrækkeligt knowhow i udvikling og afprøvning af løsninger.
- Uden løbende målinger og interviews – der kobles med kompetencesporet – opbygges der ikke systematisk viden om, hvorvidt indsatserne virker, og hvad der får dem til at virke (herunder hvilken ledelsesproces der er særligt nyttig).

Praktiske overvejelser

Deltagerne i delprojektet (ledere og medarbejdere i siloerne) har i udgangspunktet knapt med tid til at fokusere på projektet. Der er også en drift, som skal passes. Derfor skal de også have udviklingsdage (workcamps) væk fra driften. En medarbejder der får opgaven som delprojektleder, skal tages ud af de normale driftsopgaver, eller have langt mindre drift. Det enkelte brobyggende projekts delprojektleder arbejder tæt sammen med siloledelserne om delprojektet, men er ofte ikke selv linjeleder.

Deltagerne kan mangle kompetencer, herunder metoder til at designe og lede delprojektprocessen samt udvikle projektets indhold. Samtidig må formalia for dette ikke være så rigide og omfattende,

at deltagerne oplever, at det fjerner fokus fra at udvikle kerneopgaven. Lidt enkelt sagt så præsenteres deltagerne for relevante, enkle metoder, som de og støttes i at bruge. Men er deltagerne allerede fortrolige med andre metoder, som kan det samme, så er det i udgangspunktet fint at bruge disse.

Den overordnede projektledelse støtter med fire kerneaktiviteter i hver bølge:

- *Formulering af projekt.* Konsulentstøtte (intern/ekstern konsulent) til at modne og formulere projektet. Fx er det relevant, at ledere og medarbejdere analyserer sammenhæng og koordinering i borgerforløbet og mulige løsninger, som forudsætning for at formulere en enkel projektansøgning om at være med i en projektbølge. Tydeliggør behovet for aktiv linjeledelse under afvikling af projektet. Det er ikke tilstrækkeligt at have en projektleder for delprojektet.
- *Workcamps.* Hver bølge af projekter er samlet på nogle arbejdsdage/workcamps. Her arbejdes der koncentreret med (planlægning af) projektet, og der sparreres med andre projekter. Kompetenceudvikling igangsættes via korte oplæg som intro til ledelsesprocessens teori og metoder, der efterfølgende bruges i planlægning og gennemførelse af projektet.
- *Sparring på ledelsesprocessen.* Løbende konsulentstøtte/sparring til lederne og projektlederne med fokus på design og fair proces-ledelse af processen i forhold til de problemstillinger, de løber ind i. Denne aktivitet A) øger sandsynligheden for succes og B) styrker også praksisnær kompetenceudvikling i at lede brobygningsprojektet – og eventuelt kommende brobygningsprojekter.
- *Mundtlig afrapportering til topledelsen.* Delprojekternes ledere og projektledere afrapporterer til topledelse. Eventuelt afrapporteres også til en følgegruppe som kan bestå af interesseor-

ganisationer, der repræsenterer faggrupper og borgere, samt potentielle deltagere i næste bølge af brobyggende siloprojekter. Det er motiverende for lederne i brobyggende projekter at fortælle kontekstnært om effekter, indsats, problemer og løsninger. Afrapportering er baseret på viden (fra interviews, observationer, målinger osv.).

Succesraten og den overordnede projektledelse

I omstillingen ”Tæt på familien” i Københavns Kommunes socialforvaltning blev der i 2015 optaget 23 delprojekter i to projektbølger a 3-4 måneder. 17 af projekterne udviklede, afprøvede og implementerede ændringer i driften. Ændringer, der forbedrer kvalitet og sammenhæng i borgerforløbene på tværs af siloer. Det svarer til en succesrate på 7-8 ud af 10.

Men bemærk: Hvis man ser bort fra de delprojekter, hvor der ikke var deltagelse af begge projektets afdelingsledelser på de fælles workcamps, så stiger succesraten til 10 ud af 10! Afdelingsledernes ejerskab og deltagelse på workcamps er afgørende for succes. Også selvom medarbejderne er engagerede, og megen ledelse foretages af en projektleder.

I anden projektbølge havde den overordnede projektledelse tid til at hjælpe med en betydelig bedre projektmodning af de enkelte projekter. Og en kvalificeret afvisning af projekter. Den overordnede projektledelse øger delprojekternes chance for succes ved at samle delprojekter i bølger, der føres igennem væsentlige fælles aktiviteter, herunder formulering/modning af projekt og workcamps.

Deltagelse: Skal det være frivilligt?

Projekterne kan med fordel organiseres i bølger. Der er altid nogen, som er ”first movers”, og andre – mere tilbageholdne – der gerne vil høre, hvordan det går med den første (og anden) bølge af projekter, inden de melder sig på banen (Kan det lykkes? Er det for bøvet?). Efterhånden som der gennemføres flere og flere vellykkede projekter, der skaber og fastholder sammenhæng i borgerforløbene, kommer der et ”tipping point”. Det betyder, at flere af de indledningsvist mere tilbageholdne også vil formulere og gennemføre projekter. Tipping point er et sociologisk fænomen. Når en mindre, men kritisk masse af organisationsmedlemmer har haft succes med at bygge bro mellem siloerne, vil andre hurtigt følge efter. Vær derfor ikke bekymret for at gøre deltagelse i det strategiske initiativ frivillig. Gør nærmere det frivillige til en forudsætning for at deltage. Det er dog mindst to siloer, der indgår i hvert projekt, så frivilligheden går her på, at siloernes ledelser sammen indgiver en projektansøgning. Derfor kan der sagtens – og med fordel – inden have været en proces, hvor fagpersoner fra alle de faglige funktioner i borgerforløbet har været involveret i at skabe grundlaget for projektansøgningen (analyse af sammenhæng og koordinering i borgerforløbet). Den involvering udvikler også engagement og ejerskab, og det bliver tydeligt for silolederne, om der er tilstrækkeligt stor intern opbakning til, at det er relevant at formulere en ansøgning.

Det frivillige aspekt i projektansøgningen – og ledere og fagpersoners samarbejde om at skabe grundlaget for projektansøgningen – sikrer et stort engagement i og følelse af ejerskab af projektet. Når det er til stede, stiger succesraten til otte ud af ti (McKinsey, 2010). Det var en væsentlig årsag til den høje succesrate for projekterne i ”projekt relationel koordinering” og ”Tæt på familien”, at fair proces-dynamikken var skabt allerede i denne fase. Efterfølgende blev

dynamikken igen skabt i fase 3, ”udvikling og afprøvning af løsninger.”

Bemærk nødvendigheden af at sætte rammer og retning (vilkårsrummet) via det strategiske initiativ og koble det med et stort mulighedsrum for delprojekterne. Det er denne kombination, som skaber grundlaget for en fair proces-dynamik.

Tipping point – hvordan får vi alle siloerne med?

Et tipping point er, når organisationsmedlemmerne eller en større andel af organisationsmedlemmerne pludselig og hurtigt ændrer adfærd. En grundlæggende idé er, at handlinger fra et mindretal pludselig udløser ændring i holdning og handling hos et flertal. Der er en antagelse om et ikkelineært forhold mellem indsats og effekt (lille indsats kan skabe stor effekt, og stor indsats kan skabe lille effekt).

Jeg vil præsentere tipping point-perspektivet i forhold til at rekruttere bølger af brobyggende projekter. Konkret skabes denne struktur via den overordnede projektmodel.

Tipping point er et fænomen, der kan observeres i organisationer. Men hvad skaber det? Her trækker jeg på ideen om risikoaversion: Lederne og ledergrupperne har forskellige holdninger til, hvornår de vil melde sig med et projekt, alt efter deres vurdering af chancen for at lykkes versus risikoen for at mislykkes: I praksis er risikoaversion ofte forbundet med vurderingen af spørgsmål som: *Kan det lykkes? Er det for bøvet? Bliver det bedre for borgerne? Kan vi overhovedet skabe tid og opbakning til projektet?* Nogle vil være mere bekymret for at mislykkes end andre. Men det ændrer sig, hver gang en ny bølge af projekter er lykkedes. Hvorfor? Fordi oplevelsen af risiko for at mislykkes mindskes.

Lad os forestilles os, at organisationen har 20 ledergrupper: Ledergruppe 1-4 vil næsten altid være med i noget nyt, der kan øge kvaliteten, og melder sig til første bølge af projekter. Gruppe 5-9 synes godt om ideen, men vil først være med, når det har vist sig, at alle eller de fleste i første bølge lykkes. Først når de fleste i anden bølge også lykkes, vil ledergrupperne 10-19 også være med (ledergruppe nr. 20 vil ikke være med).

I det konkrete eksempel opstår tipping point, efter at anden bølge har været vellykket. Så melder resten af organisationen ind med projekter (på nær én). I denne forståelse af tipping point udløses det af, hvor mange af dem har succes. Succes mindsker de andre ledergruppers risikoaversion, forstået som modviljen mod at bruge tid på noget, de vurderer har for stor risiko for at mislykkes.

Når fx 80 procent af projekterne har succes i både første og anden bølge, vil (næsten) alle andre være med. Ideen er, at kan der blot rekrutteres få projekter, der får en høj succesrate, så vil mange få mod på at følge efter. Jeg forudsætter selvfølgelig, at siloledelserne opfatter retning og de potentielle fordele ved projektet som attraktive..

Fair proces-projektmodel skaber tipping point

I projektmodellen er dette princip indbygget via et fair proces-design, der disponerer for en høj succesrate i det enkelte projekt. Fair proces skaber tillid og engagement og er forbundet med en succesrate på 70-90 procent for en bølge af projekter. En høj succesrate mindsker risikoaversion hos potentielle deltagere i næste bølge af brobyggende projekter. Det betyder, at flere projekter melder sig frivilligt til næste projektbølge. Bevægelsen mod et tipping point er sat i gang.

I praksis ved vi ikke, hvor et tipping point befinder sig i den enkelte organisation. Men når jeg taler med ledere om deres overvejelser bag at melde sig, så er der ingen tvivl om, at teorien har noget på sig: Gentagne succeser mindsker risikoaversion, og pludselig melder flere projekter sig.

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: Fx er det meget motiverende at høre tidligere delprojekters deltagere fremhæve udviklings- og afprøvningsprocessen som en integreret og meningsfuld del af driften snarere end som en proces, der kører ved siden af driften. Det er en pointe, som ofte fremhæves i evalueringer.

Topledelsen og tipping point

Men andre forhold end andre projekters succes kan få indflydelse på et tipping point. Der sker jo også andre, og ukoordinerede, ændringer i organisationen. Fx kan udmeldinger om grønthøsterbesparelser, omorganiseringer eller nye love flytte ledernes fokus og betyde et fald i antallet af siloprojekter. Konsekvens: Anden bølge udløser ikke et tipping point, selvom der var en høj succesrate. Derfor er det vigtigt, at topledelsen vurderer, hvordan de beslutninger, den har indflydelse på, bedst understøtter brobygningsprojekterne og skabelsen af et tipping point, så hele organisationen kommer med. Byg bro mellem siloerne-projekter taler ind i væsentlige politiske og strategiske dagsordner, fordi de har fokus på at øge kvaliteten (ved at borgeren får den rigtige hjælp – til tiden), gøre det muligt at hjælpe flere og spare penge. Det er i udgangspunktet nogle strategisk vigtige mål for offentlige organisationer. Mål, som har potentialet til at samle både politikere, ledelse og fagpersoner, borgere og interesseorganisationer om brobygningsprojekterne.

Er der overhovedet brug for et strategisk initiativ og en projektmodel?

Det korte svar er oftest ja. Lad mig først give et praktisk eksempel fra prologen og derefter en teoretisk forklaring. Overlæger fra ortopædkirurgisk og endokrinologisk afdeling havde kendt problemet og den mulige løsning i flere år. Der var blot ikke en beslutnings- og handlingsanledning (beslutning om at formulere et projekt og gennemføre det). Den kom først, da topledelsen præsenterede et strategisk initiativ (ophøjede problem og løsning til at have strategisk vigtighed = legitim beslutningsanledning) og etablerede en overordnet projektledelse med en projektmodel, som strukturerede flere bølger af projekter (handlingsanledning). Dermed blev ”vinduet åbnet” (problem, mulig løsning, beslutnings- og handlingsanledning). Dette fænomen kaldes i politologisk teori (teori om politik) for et ”(policy) vindue” (Kingdon, 2002). Organisationsmedlemmerne skal altså både have en idé om problem og løsning samt en beslutnings- og handlingsanledning. I brobyggende projekter kan vinduet åbnes via de tre faser i projektmodellen, der ledes af den overordnede projektledelse.

Den ene af de to overlæger i prologen fik senere en idé til det næste brobyggende projekt, som kunne skabe sammenhæng i en anden type af patientforløb. Men der manglede en beslutnings- og handlingsanledning. Der var ikke længere en overordnet projektledelse til at skabe arkitekturen omkring et succesfuldt projekt samt et strategisk initiativ, som legitimerede formuleringen af siloprojektet.

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.

Afslutning

Brobygning mellem siloerne gør det muligt at øge kvaliteten for borgeren og effektiviteten for organisationen. Det er et svar på den tredobbelte udfordring: Øg kvaliteten! Hjælp flere! Spar penge!

Jeg har nu beskrevet grundstrukturen i projektmodellen og de tilhørende ledelsesprocesser. Den er et afprøvet, forskningsbaseret bud på en grundlæggende fremgangsmåde for fælles udvikling af kerneydelsens kvalitet og effektivitet ved at bygge bro mellem organisationens siloer. Fremgangsmåden er forbundet med en usædvanligt høj succesrate.

Fremgangsmåden både trækker på og udvikler organisationens evne til at samarbejde om at udvikle og drifte kerneopgaven. Baseret på tillidsskabende procesretfærdighed.

Mit håb er, at fair proces-ledelse af brobygning mellem siloerne vil blive brugt. I udstrakt grad. Hvorfor? Hvis vi skal have et velfærdssystem, vi også har lyst til at bruge om 10-15 år, så skal de fleste igangsatte forandringer også blive til forbedringer af sammenhæng i borgerforløbene. Ikke blot til omorganiseringer eller nedskæringer, som ender med at gøre borgerforløbene både dyrere og dårligere. Det kræver en forskningsbaseret teori og strukturerede metoder, der understøtter et samarbejde om brobygning mellem siloerne.