



# Sideordnede ledere

Af Caroline Howard Grøn og Camilla Sommer Thomsen, Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse

## Hvorfor spørge om samarbejdet mellem sideordnede ledere?

Mange offentlige organisationer arbejder i disse år meget aktivt på at styrke tværgående relationer. Dansk forskning i tværgående ledelse, blandt andet LEOS-forskningsprojektet ved Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, viser med al tydelighed, at de tværgående relationer er centrale for at løse vigtige velfærdsopgaver (Grøn og Jacobsen, 2021).

Litteraturen om relationel koordination understreger tilsvarende vigtigheden af disse relationer (Gittel, 2002), og påpeger betydningen af tværgående relationer for at sikre opgaveløsning af høj kvalitet. Interessen i at skabe disse stærke tværgående relationer afspejler en klassisk erkendelse i organisationsteorien: Relationer, der ikke er styret af de samme hierarkiske mekanismer som relationer, der flyder direkte op og ned i styringskæden, kræver særlige ressourcer for at fungere optimalt (Galbraith, 1977).

Endelig ser vi flere og flere steder i den offentlige sektor, at ledelsesopgaven er en holdopgave (Bolden, 2011). Selvom lederteams organiseres forskelligt på tværs af den offentlige sektor, bliver det mere og mere udbredt, at ledere leder sammen og har en fælles ledelsesopgave.

Når vi i den fællesoffentlige ledelsesevaluering inkluderer spørgsmål til sideordnede lederkolleger, er det altså en måde at anerkende det fælles, tværgående ledelses-samarbejde, som er en vigtig dagsorden i mange organisationer.

Vi inkluderer spørgsmål til sideordnede ledere, dels fordi det giver de evaluerede ledere et yderligere input til deres individuelle ledelsesudvikling, og dels som et afsæt for at udvikle ledelse på tværs af enheder mellem sideordnede lederkolleger – uanset om der er tale om formelle lederteams eller ej. I en tidligere publikation om ledelsesevalueringer skriver Væksthus for Ledelse om ledelsesteamet:

*”Også ledelsesteamet som helhed kan få udbytte af evalueringen. Den feedback, de enkelte ledere modtager via evalueringen, kan fx bruges som afsæt for at drøfte og justere arbejdsdelingen og samarbejdet i ledelsesteamet. Desuden indgår der i nogle ledelsesevalueringer specifikke spørgsmål til lederkollegerne om, hvordan den enkelte leder bidrager til arbejdet i ledelsesteamet. På den måde får den enkelte også direkte feedback på denne del af sin ledelsesopgave.”* (Væksthus for Ledelse, 2008: 18).

## Hvad er samarbejde mellem sideordnede ledere?

Samarbejde mellem sideordnede ledere kan tage forskellige former. Der kan være tale om et opgavesamarbejde, fx om overgangen fra dagtilbud til skole eller mellem hospital og ældrepleje, hvor samarbejdet går på tværs af organisatoriske skel. Der kan også være tale om ledere, der de facto har en fælles ledelsesopgave, fx en kollektiv skoleledelse. Endelig kan der være situationer, hvor ledere har et mere ad hoc-orienteret samarbejde, som af og til bliver relevant, fx samarbejde mellem kontorchefer i en statslig styrelse.

Spørgsmålene i den fællesoffentlige ledelsevaluering skal kunne appliceres på tværs af disse forskellige kontekster og belyse forskellige former for samarbejde mellem ledere.

I forskningslitteraturen er leder/leder-samarbejde ikke et særligt veludviklet felt (Grøn og Jacobsen, 2021). Men et af de steder, hvor man kan hente inspiration til at forstå den type samarbejde, er forskningslitteraturen om relationel koordination. Den påpeger, at relationel koordination er særligt vigtigt i situationer, der er kendetegnet af gensidig afhængighed, højt risikoniveau og tidsbegrænsninger (Gittel et al., 2008:155). I den type situationer, der i høj grad præger meget ledersamarbejde, kan relationel koordination hjælpe med at sikre høj kvalitet i opgaveløsningen på tværs af organisatoriske skel. Det kalder vi også den tværgående værdiskabelse (Gittel et al., 2008; Gittel, 2006).

Ifølge Gittel et al (2008) afhænger effektiviteten af den relative koordination af kommunikationen mellem deltagere:

*"the effectiveness of coordination is determined by the quality of communication among participants in a work process (for example its frequency, timeliness, accuracy and focus on problem solving rather than on blaming), which depends on the quality of their underlying relationships, particularly the extent to which they have shared goals, shared knowledge and mutual respect (Gittel, 2006). The quality of their relationships, in turn, reinforces the quality of their communication."* (Gittel et al., 2008:155).

Som andre studier (Faraj og Xiao, 2006) viser Gittel et al. (2008) altså betydningen af stærke relationer som en forudsætning for koordination og vellykket opgaveløsning. Ud over den fælles værdiskabelse er det altså også væsentligt at fokusere på den relationelle komponent, når man interesserer sig for samarbejde og koordination.

I en dansk offentlig kontekst har bl.a. begrebet *social kapital* være anvendt til at belyse kvaliteten af relationer i og imellem organisationer. Begrebet har teoretisk en lang historie (Coleman, 1988; Putnam, 1993). Putnam ser social kapital som et produkt af netværk, stærke normer og tillid (1993: 170). I ledelsesforskningen genfindes

denne forståelse af begrebet. Strömngren et al. forstår i sin undersøgelse af sammenhængen mellem social kapital og ledelse social kapital som eksistensen af netværk, normer og tillid (2017: 176).

Også teorien om psykologisk tryghed tilbyder indsigter i, hvad der skal til, for at få et godt samarbejde. *Psykologisk tryghed* forstås som *“the belief that the work environment is safe for interpersonal risk taking. The concept refers to the experience of feeling able to speak up with relevant ideas, questions, or concerns. Psychological safety is present when colleagues trust and respect each other and feel able – even obligated – to be candid”* (Edmondson, 2019: 8). Edmondson understreger, at psykologisk tryghed er et kollektivt fænomen, der opleves på gruppeniveau og ikke i individ-til-individ relationer (Edmondson, 2019:16-17). På baggrund af definitionen kan der identificeres tre centrale dimensioner af psykologisk tryghed:

- Tillid
- Gensidig respekt
- Forventning om ærlighed i interaktionen

Disse dimensioner er tæt relaterede til centrale dimensioner i litteraturen om relationel koordination og social kapital. På tværs af de tre teoretiske nedslagspunkter, finder vi, at følgende dimensioner er relevante at afdække:

- Bidrag til den tværgående værdiskabelse
- Kvaliteten af relationen, herunder
  - Tillid
  - Respekt
  - Samarbejdsrelationer/kommunikation
  - Forventninger om ærlighed i interaktionen

### **Hvordan er samarbejdet mellem sideordnede ledere blevet undersøgt?**

Der findes mange såkaldte 360-graders evalueringer, som i et eller andet omfang inddrager sideordnede ledere i evalueringen. Typisk modtager de sideordnede ledere samme spørgsmål som de andre respondentgrupper (dvs. medarbejdere, overordnet leder og den evaluerede leder selv). I nogle tilfælde stilles ingen spørgsmål til sideordnede ledere, men de øvrige respondentgrupper får spørgsmål om det sideordnede ledersamarbejde.

I én organisation har man spurgt sideordnede ledere, om lederen:

- Bidrager til at skabe velfungerende ledergrupper
- Sikrer at alle ledere på arbejdspladsen arbejder i samme retning
- Inddrager sine lederkolleger i opgaveløsningen

Vores erfaringer fra pilottest og interviews peger på, at det ikke er meningsfuldt, at sideordnede ledere besvarer de samme spørgsmål som de øvrige respondentgrupper. Det skyldes hovedsageligt to forhold:

1. Respondenter og organisationer oplever ikke, at de sideordnede ledere har førstehåndsviden om det, de spørges ind til
2. Det er tidskrævende dels for HR/tovholdere og ledere, der skal identificere sideordnede ledere, og dels for de sideordnede ledere, som skal besvare et stort antal spørgeskemaer om hinanden

Vores erfaringer peger også på, at det ikke er meningsfuldt at andre – f.eks. medarbejdere – svarer på spørgsmål om lederens samarbejde med andre ledere, da medarbejderne kan have svært ved at vide noget om dette samarbejde.

Vi har derfor i stedet udviklet et kort spørgsmålsbatteri specifikt til sideordnede lederkolleger, som kun indeholder spørgsmål om forhold, de kan forventes at have viden om.

Når det kommer til indholdet af spørgsmålene, tager vi udgangspunkt i teorierne om relationel koordination, social kapital og psykologisk tryghed.

I en dansk kontekst er tværgående ledersamarbejde, med udgangspunkt i litteraturen om relationel koordination, bl.a. målt i forskningsprojektet i LEOS. Her anvendes følgende spørgsmål, hvor ledere har vurderet samarbejdet med en specifik anden afdeling/enhed:

<b>LEOS-spørgsmålsformuleringer</b>
<i>I hvilken grad oplever du i samarbejdet, at kollegerne i (Samarbejdsafdeling)...</i>
... deler fælles mål med din afdeling/enhed for behandlingen af patienterne
... deler tilstrækkeligt viden/information til, at min afdeling/enhed kan udføre arbejdet optimalt
... har tilstrækkelig viden om, hvad vi arbejder med i min afdeling/enhed
... deler tilstrækkelig viden om, hvordan vi arbejder med opgaver på tværs af afdelingerne/enhederne
... respekterer ekspertisen i min afdeling/enhed
... respekterer den måde, vi løser opgaverne på i min afdeling/enhed
... respekterer min afdelings/enheds betydning for behandlingen af patienterne
... kommunikerer med min afdeling/enhed på de tidspunkter, hvor det er nødvendigt for at løse fælles opgaver
... kommunikerer præcist i forhold til at løse fælles opgaver på tværs af afdelinger/enheder
... kommunikerer på en måde, der er med til at løse problemer på tværs af afdelinger/enheder
<i>Hvor velfungerende mener du alt i alt samarbejdet med (Samarbejdsafdeling) er?</i>

0 betyder, at du mener der er et meget dårligt samarbejde, mens 10 betyder, at du mener der er et meget velfungerende samarbejde.

I målinger af social kapital i en dansk kontekst anvendes lidt forskellige tilgange. BFA måler social kapital med fire spørgsmål med særligt fokus på tillid og retfærdighed<sup>1</sup>:

<b>BFA-indeks til måling af social kapital</b>
Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?
Stoler ledelsen på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?
Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?
Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?

Også hos Væksthus for Ledelse spiller retfærdighedsdimensionen en væsentlig rolle. De forstår social kapital ud fra tre dimensioner: tillid, retfærdighed og samarbejde<sup>2</sup> og stiller på den baggrund seks ledelsesspørgsmål:

<b>Væksthus for Ledelses spørgsmål til afdækning af social kapital</b>
Ser vi relationer som en strategisk ressource?
Kender vi kvaliteten i kerneydelsen?
Styrer vi med velovervejet tillid?
Stiller vi de rette krav til ledelse?
Kontrollerer vi på en lærende måde?
Fremmer vi en samarbejdende kultur?

I Edmondsons arbejde med psykologisk tryghed er følgende items anvendt:

<b>Spørgsmål til psykologisk sikkerhed (Edmondson, 2019:20) <sup>3</sup></b>
If you make a mistake on this team, it is often held against you (R)
Members of this team are able to bring up problems and tough issues
People on this team sometimes reject others for being different (R)
It is safe to take a risk on this team.
It is difficult to ask other members of this team for help (R)
No one on this team would deliberately act in a way that undermines my efforts.
Working with members of this team, my unique skills and talents are valued and utilized

## Hvilke spørgsmål anvender vi?

<sup>1</sup> [https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/social\\_kapital/fire\\_hurtige](https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/social_kapital/fire_hurtige)

<sup>2</sup> <https://www.lederweb.dk/artikler/guide-til-social-kapital/>

<sup>3</sup> (R) indikerer at items er "reversed" dvs. at en høj score indikere en lav vurdering på dimensionen.

Som beskrevet ovenfor uddrager vi følgende dimensioner af litteraturen:

- Bidrag til den tværgående værdiskabelse
- Kvaliteten af relationen, herunder
  - Tillid
  - Respekt
  - Samarbejdsrelationer/kommunikation
  - Forventninger om ærlighed i interaktionen

I den konkrete udformning af spørgsmål har vi ladet os inspirere af spørgsmål anvendt i offentlige organisationer til sideordnede ledere og spørgsmål til temaet tværgående ledelse samt spørgsmål, der allerede anvendes i litteraturen. Spørgsmålene har gennemgået en kvalitativ validering.

I den fællesoffentlige ledelsevaluering stiller vi derfor følgende spørgsmål til sideordnede ledere (ordnet så de afspejler de nævnte dimensioner):

<b>Til sideordnede lederkolleger <sup>4</sup></b>	
<i>Du er blevet udpeget til at besvare dette spørgeskema om din oplevelse af din lederkollega, [lederens navn], og om jeres samarbejdsrelation. Hvis vi spørger til noget, som du ikke kan svare på grundet jeres samarbejdsrelation, kan du altid svare "ved ikke".</i>	
<i>Hvor enig er du i følgende udsagn?</i>	
Bidrag til tværgående værdiskabelse	Lederen bidrager til at nå fælles målsætninger for organisationen sammen med sine lederkolleger.
	Lederen bidrager til, at vi har mulighed for at finde løsninger på tværs.
	Lederen bidrager til, at vi sammen tænker nyt.
Tillid	Jeg har tillid til lederen.
Respekt	Lederen har respekt for det bidrag, vi hver især yder til vores fælles opgaveløsning.
Samarbejde	Jeg har et godt samarbejde med lederen.

<sup>4</sup> Spørgsmålene stilles ikke til lederen selv, der er altså ikke nogen selvevaluering på denne dimension. Det skyldes, at en del af spørgsmålene går meget konkret på kvaliteten af relationen mellem to individer. Det vil være svært for lederen at besvare disse spørgsmål, da svaret formentlig vil variere alt efter, hvilken lederkollega, der er tale om.

	I vores samarbejde bidrager lederen til, at vi arbejder i samme retning.
	Lederen inddrager sine lederkolleger tilstrækkeligt i opgaveløsningen.
	Lederen deler relevant viden med sine lederkolleger.
Forventning om ærlighed i interaktionen	Lederen bidrager til en god feedback-kultur.

## Referencer

Bolden, Richard (201) Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research: Distributed Leadership in Organizations. *International Journal of Management Reviews* 13 (3): 251-69.

Coleman, James S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology* 94 (januar): S95-120

Edmondson, Amy 2019. *The fearless organization*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Faraj, Samer, og Yan Xiao (2006). Coordination in Fast-Response Organizations. *Management Science* 52 (8): 1155-69.

Galbraith, Jay R. (1977). *Organization Design*. Reading Massachusetts: Addison-Wesley Publishing company.

Gittell, J. H. (2002). Relationships Between Service Providers and Their Impact on Customers. *Journal of Service Research*, 4(4): 299-311

Gittell, J. H., D. Weinberg, S. Pfefferle, og C. Bishop (2008). Impact of relational coordination on job satisfaction and quality outcomes: a study of nursing homes. *Human Resource Management Journal* 18 (2): 154-170.

Gittell, Jody Hoffer (2006). Relational coordination: coordinating work through relationships of shared goals, shared knowledge and mutual respect. I Kyriakidou, O. og M- özbiçgin (red). *Relational Perspective in Organizational Studies. A Research Companion*. Cheltenham, UK: Edward Elgar. Pp. 74-94

Grøn, Anders Barslund og Christian Bøtcher Jacobsen (2021). Transversal leadership: Formal and harmonized leadership behavior in inter-organizational collaboration. Arbejdsrapport.

Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy work. Civil Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Strömberg, Marcus, Andrea Eriksson, Linda Ahlstrom, David Kristofer Bergman, og Lotta Dellve (2017). Leadership quality: a factor important for social capital in healthcare organizations. *Journal of Health Organization and Management* 31 (2): 175-91.

Væksthus for ledelse (2008). *Ledelsesevaluering. En guide til ledelsesevaluering i kommuner og regioner*. København: Væksthus for ledelse: [https://www.lederweb.dk/media/1525/ledelsesevaluering\\_web\\_041108.pdf](https://www.lederweb.dk/media/1525/ledelsesevaluering_web_041108.pdf)