

Grænsekrydsende ledelse: Case Gadeplan Aarhus.

Michel Larsen, leder af Gadeplan Aarhus, Børn og Unge

På tværs af forvaltninger – afdelinger - myndighedsområder

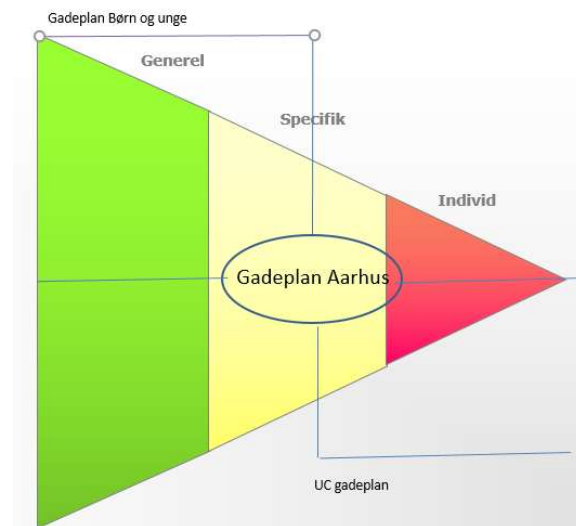
Det er til stadighed en udfordring, når der skal ledes og samarbejdes på tværs af lovgivning, myndighedsgrundlag, interesseforskelle og ledelsesreferencer. Der er derfor god grund til at samle på eksempler til inspiration. Her kan udviklingen af gadeplansindsatsen i Aarhus være lærerig.

Aarhus Kommunes gadeplansindsats har siden 2015 været samlet udadtil og operationel i Gadeplan Aarhus, én enhed med fælles ledelsesteam. De to ledere refererer til to forskellige magistratsafdelinger Magistratsafdelingen for Børn og Unge (MBU), som vil svare til forvaltninger og afdelinger med dagtilbud/skole/fritid/ungdomsskole i andre kommuner og Sociale Forhold og Beskæftigelse (MSB), hvor ungeindsatsen hører til.

MSB og MBU varetager hver især en række kriminalitetsforebyggende indsatser. Gadeplan Aarhus indgår med en del af sin opgavevaretagelse som et væsentligt element i de kriminalitetsforebyggende indsatser. Gadeplan Aarhus fælles indsats har afsat i en række samarbejdsprincipper, som siden 2015 og frem til i dag har sat rammen om både det strategiske fokus på grænsekrydsende ledelse og det stærke fællesfaglige grundlag, som præger indsatsen.

Men hvordan kan man håndtere to forskellige kulturer og to forskellige arbejdsopgaver i en enhed? Hvilke ledelsesgreb kan man bruge for at skabe synergi og samhørighed i to enheder fra hver sin magistratsafdeling? Hvor lang er vi i processen?

Som en illustration på spændingsfeltet kan vi anvende en tilrettet forebyggelsestrekant:



Muligheder nok for spændinger.

Der er kulturforskelle mellem MBU og MSB og forskellige ledelsesfilosofier i de to afdelinger. Det er også to forskellige opgaver med vidt forskellige krav til dokumentation, opfølgning og struktur: De to gadeplanelenheder har fundament i to forskellige lovgivninger ungdomsskoleloven og serviceloven. MBU arbejder forebyggende og MSB arbejder mere indgribende og har hele myndighedsdelen som et vilkår for deres arbejde.

Desuden er en historik mellem de to tidligere helt adskilte Gadeplans afdelinger, som var bygget mere på mistillid og dårlige erfaringer med samarbejde mellem medarbejderne: 14 i Børn og Unge og 12 i Socialafdelingen.

Tilgang og proces.

Ledelsen i Gadeplan Aarhus arbejder derfor ud fra principperne om grænsekrydsende ledelse, hvor målet er at skabe en både praktisk og strategisk helhed på tværs af de organisatoriske tilhørsforhold. Det betyder blandt andet, at Gadeplan Aarhus arbejder aktivt med at nedbryde både kulturelle, mentale og organisatoriske barrierer og i stedet bygge bro for at få den mest effektive og effektfulde samlede gadeplansindsats i Aarhus.

Et af de første greb der blev taget, var at udarbejde et fællesfagligt grundlag for den samlede Gadeplan Aarhus. Definitionen af "Kerneopgaven" var en af de store udfordringer, da der var vidt forskellige tilgange og forståelser fra de to afdelinger om, hvad kerneopgaven var, og hvordan den skulle løses. Der blev udarbejdet et fællesfagligt grundlag, der forsøgte at binde de to afdelinger sammen primært omkring nogle få, men simple forventninger til samarbejdet. Der blev afholdt en række internater, hvor målet var at skabe samhørighed og enighed omkring kerneopgaven og måden at nå de ønskede mål på.

Brobygning, koordinering og vidensdeling blev resultatet af internaterne. Alligevel, viste det sig, at der var for store forskelle i opgaverne og forståelse af opgaveløsningen, når et kom til praksis. Mistillid og en talen om og ikke til hinanden florerede stadig blandt de opsøgende medarbejdere.

Der blev afholdt et endnu et internt, hvor der blev opstillet en samarbejdsaftale mellem de to afdelinger og deres medarbejdere. Det blev italesat, at vi gik fra at være kollegaer til at være samarbejdspartnere.

Samarbejdsaftalen.

Samarbejdsaftalen og - grundlaget kom til at hvile på følgende:

Værdier

1. Vi gør altid vores bedste, vi er engagerede og vi gør os umage
2. Vær gavmild med dig selv – social og fagligt
3. Vi tør være fagligt åbne og søger sparring på tværs i Gadeplan Aarhus

"Way to do it"

1. Kaffemøde – uformelle – tal med og ikke om hinanden
2. Formelle- og ad hoc møder - systematiske med referater og opfølgning for at spille hinanden gode
3. Tryghed ved hinanden skabes ved at overholde aftaler – god stil og pl

Kommunikation

1. Bliv på egen banehalvdel
2. Vær oprigtige åbne og nysgerrige på hinanden
3. Vær gennemsigtig med dine forventninger til dig selv og dine samarbejdspartnere

Samarbejdsaftalen blev udformet på et 12/12 seminar og stadigvæk gældende i dag og virker i store træk.

Status er, at forståelsen af kerneopgaven er opdelt i to:

- I Gadeplan Børn og Unge arbejder vi forebyggende, kommunedækkende med særlig fokus på tidlig forebyggende indsats med børn og unge i alderen 10-17 år.
- UC Gadeplan arbejder med specifikke indsatser overfor unge eller grupper af unge der har brug for en særlig støtte. UC er primært i de udsatte områder af byen, men er også kommunedækkende. Deres målgruppe er 14-18 år.

Nu gik det lige sejt fremad...

En strukturændring i MSB betyder, at UC Gadeplan er endt i en afdeling, hvor målgruppen er 15-30 år. UC Gadeplan målgruppe bliver sandsynligvis både de under og over 18 årige. Det kan ændre konditionerne for Gadeplan Aarhus' virke og dermed Gadeplan Børn og Unges fokus og målgruppe.

Inspiration til arbejde med grænsekrydsende ledelse kan f.eks. hentes:

PÅ TVÆRS – grænsekrydsende ledelse.

Jacob Høj Jørgensen, Annemette Digmann, Karen Ingerslev, Per Bo Nørgaard Andersen
Gyldendal Public 2016

[Fritids- og ungdomspædagogikkens STÅBI](mailto:staabi@tokeagerschou.dk) - <mailto:staabi@tokeagerschou.dk>