

JACOB HØJ JØRGENSEN
ANNEMETTE DIGMANN
KAREN INGERSLEV
PER BO NØRGAARD ANDERSEN

PÅ TVÆRS

GRÆNSEKRYDSENDE LEDELSE OG
SAMARBEJDE



INDHOLD

INDLEDNING -> 11

DEL 1

METODER TIL AT ARBEJDE PÅ TVÆRS -> 25

Ø1

INNOVATIONSSPØRGSMÅL OG PRØVE-
HANDLINGER -> 29

At udvikle det rigtige innovationsspørgsmål 30

Prøvehandling viser vejen til nye løsninger 38

Sådan kommer du i gang 43

Anbefalinger 45

Ø2

DYNAMISKE HOLD OG NYE
SAMARBEJDSFORMER -> 47

Det dynamiske hold 48

Fokus på mennesker og kompetencer 54

Nye samarbejdsformer 57

Anbefalinger 64

Ø3

BORGEREN ER EN RESSOURCE -> 67

Borgeren er ekspert i eget liv	68
Fra armslængde til deltagelse	70
Fra deltagelse til integration	74
Inddragelse forpligter	78
Anbefalinger	78

Ø4

NYSGERRIG UDFORSKNING -> 81

Udforskning – hvem, hvad og hvordan?	82
Fælles refleksion og forløsning af værdi	97
Udforskning som lederudvikling	101
Anbefalinger	102

Ø5

GRÆNSEKRYDS I CIVILSAMFUNDET -> 103

Tre dogmer, som fjerner grænser	105
Erfaringer og udfordringer	110
Anbefalinger	112

Ø6

INNOVATIONSSAMARBEJDE PÅ TVÆRS -> 113

Systeminnovation og samskabelse	113
Erfaringer, udfordringer og resultater	116
Anbefalinger	125

Ø7

FRA UNDERSØGELSE TIL AFPRØVNING -> 127

Fra idé til handling med konkretiseringsværktøjet	128
Funktion og effekt	136
Idéer skal fastholdes	137
Variationer af konkretiseringsværktøjet	142
Anbefalinger	143

Ø8

GRÆNSEKRYDSENDE MÅL OG MÅLEMETODER -> 145

Når vi målet, eller måler vi det, vi når?	147
Mål, der driver udvikling og innovation	149
Anbefalinger	152

DEL 2

LEDELSE PÅ TVÆRS -> 155

Ø9

LEDELSESUDFORDRINGER PÅ TVÆRS -> 159

Sådan overkommer du udfordringerne	167
Anbefalinger	176

10

KOM I GANG MED LEDELSE PÅ TVÆRS -> 177

Involver dine samarbejdspartnere i forberedelsen	178
Visionen skal være fælles	180
Involver de rigtige mennesker på det rigtige tidspunkt	184
Forskellig struktur på proces og indhold	187
Bliv enige om spillereglerne	191
Etabler uformelle rum	192
Opbyg relationer	194
Se fra den andens perspektiv	197
Konfliktløsning som ledelsesdisciplin	199
Anbefalinger	200

11

GRÆNSEKRYDSENDE LEDELSES- KOMPETENCER -> 201

Forbind faglighed i to dimensioner	202
En balance mellem pyramide og partnerskab	208
De sociale kompetencer er afgørende	210
Anbefalinger	212

12

DET KAN GÅ GALT! -> 213

Nulfejlskulturen er en barriere	213
Politikere og bureaukrater kan være en barriere	215
Hvis dialogen mangler	216
Modstridende lovgivning	218
Manglende videndeling	219
Kulturforskelle	219
Manglende ledelseskompetencer	220
Anbefalinger	221

PERSPEKTIVERING -> 223

Ledelse på nye måder	223
Borgerinddragelse på nye måder	226
Samskabelse på nye måder	228
Vi tror på det!	230

REFERENCER -> 233

INDLEDNING

Hvis vi fik chancen for at opfinde sundhedsvæsenet forfra, er der formentligt ikke mange, der ville mene, at sundhedsopgaven bedst blev løst af to separate sektorer med meget stor gensidig afhængighed. Endda af to sektorer, som i praksis fungerer som tre søjler: hospitaler, kommuner og praktiserende læger.

Hvis vi kunne gentænke den hjælp, som det offentlige yder til familier, der får et barn med et psykisk handicap, ville vi næppe foreslå, at ansvaret skulle spændes ud mellem ofte modstridende love og paragraffer på henholdsvis skole-, psykiatri- og handicapområdet.

Hvis vi skulle genopfinde den offentlige sektor, ville vi gøre os umage for ikke at indføre alle de grænser, som besværliggør samarbejde, og som gør, at mennesker skal henvende sig mange steder for at få forskellige typer af hjælp, med risiko for en dårligere og mindre sammenhængende behandling. Vi ville sørge for at tænke nyt og anderledes på borgernes præmisser.

Det, der lyder rigtigt for de fleste, er desværre ikke det, vi oplever i den virkelige verden. Hver dag støder vi på barrierer som øget specialisering, modsatrettede incitamentsstrukturer og konfliktende lovgivninger. En af metoderne til at overvinde disse barrierer er at begynde at arbejde og innovere på tværs af organisationer, faglige enheder og lovgivninger.

Strukturreformen fra 2007 er den seneste store forandring af den offentlige sektor, og den medførte blandt andet en øget specialisering. Samtidig med at reformen ophævede en lang række grænser ved blandt andet at give kommunerne ansvar for opgaver, der tidligere var delt mellem amt og kommune, er der opstået nye grænser, der skal overvindes. I og med at kommunerne overtog mange specialiserede opgaver på social- og sundhedsområdet, har de oprettet afdelinger med specialkompetencer. Specialiseringen styrker fagligheden hos medarbejderne, og borgeren får således et bedre fagligt tilbud, men udviklingen har samtidig medført, at borgere, der har brug for offentlig hjælp til mere end én problemstilling, alt for ofte falder mellem to stole. De forskellige leverandører af ydelser sørger ikke for, at der er sammenhæng mellem de ydelser, som borgeren modtager.

For en familie med behov for det offentliges hjælp har det stor betydning, at de mange forskellige fagpersoner handler som et team med hver deres delopgave i forhold til den fælles indsats. Oplever familien ikke denne sammenhæng, bruger den uanede kræfter på at tyde og forstå, hvad der foregår, og på at koordinere mellem aktører, der ikke ved, hvad hinanden gør – kræfter, der burde blive brugt på at komme styrkede ud af den situation, som har gjort, at familien har brug for hjælp.

Fra en økonomisk synsvinkel er der også god grund til at tænke nyt og anderledes. De mange adskilte aktører spilder betydelige mængder af ressourcer på at gentage hinandens arbejde, fordi de ikke ved, hvad de andre laver, eller fordi de ikke har tillid til hinandens indsats. Der spildes ressourcer på at fastholde aftaler om, hvem der skal gøre hvad, hvorved opgaver skub-

bes over til andre i stedet for at blive løst der, hvor de opstår.

SAMARBEJDE PÅ TVÆRS ER IKKE ENKELT

Det er en gammelkendt sandhed, at det for organisationer med komplekse opgaver er nødvendigt at koordinere og samarbejde om opgaveløsningen. I praksis er denne samarbejdsøvelse ikke helt enkel at udføre. Det skyldes flere ting, som vi kun antyder her, men naturligvis vender tilbage til senere i bogen.

For det første er ledere og medarbejdere gennem uddannelse og stadig øget specialisering blevet vænnet til at varetage deres eget fags og egen organisations interesse og til at iagttage omgivelserne ud fra dette perspektiv. Dette overvejende fokus på egen interesse kan gøre det vanskeligt spontant at forstå de andre faggruppers eller afdelingers perspektiver, rammer og vilkår, og dermed bliver det svært at løse opgaver sammen.

Vi er klar over, at det ikke er nogen enkel sag at ændre sin indstilling til grænserne mellem fag og organisationer og den måde, man håndterer dem på. Det kræver, at man er i stand til at sætte sine egne interesser på pause. Hvis man som læge skal udfordre de faglige grænser, må man for en stund sætte en parentes om de overenskomstmæssige rettigheder og i stedet fokusere på, hvordan man sammen med andre faggrupper kan tjene borgerens interesser bedst. Lige så vigtigt er det, at man er i stand til at sætte sig ind i samarbejdsparternes situation. Den offentligt ansatte læge skal for eksempel være i stand til at forstå og acceptere, at den private virksomhed, der indgår i det telemedicinske projekt, har en helt legitim interesse i at

tjene penge. Ligeledes er den faglige organisation nødt til at hænge sine egne interesser og dermed medlemmernes særinteresser uden for døren, når den skal indgå i et udviklingsprojekt, hvor det er borgernes interesse, der er i centrum. På samme vis nytter det ikke, hvis kommunens ansatte ikke forstår den praktiserende læges vilkår. Når man ser en ny patient hvert 12. minut, er der grænser for, hvor mange nye tiltag lægen magter at indgå i.

For det andet er de fleste offentligt ansatte medarbejdere trænede i at fungere i et hierarkisk system. Den hierarkiske træning foregår igennem måden, vi opdrages på, og videreføres i vores uddannelsessystem, hvor undervisere bestemmer, hvad der skal formidles til elever og studerende, hvornår og hvordan. Måden, vi bliver ledet og styret på i arbejdslivet, er med til at cementere den hierarkiske ledelsesforståelse. Når nogle chefer og ledere udstikker ordrer, stiller krav og kontrollerer arbejdets kvalitet, er det blot en videreførelse af den måde, magten er fordelt og udspiller sig på i et hierarki. En ledelse, der fra toppen af sin hierarkiske pyramide alene er koncentreret om at lede nedad i forhold til sin egen organisations interesser, er ikke længere tilstrækkelig. Den type udfordringer, som velfærdssamfundet står over for, kræver, at ledere også kan lede sammen med andre organisationers ledere i partnerskaber. I partnerskaber sidder lederen ikke i toppen af hierarkiet – der samarbejder flere ligeværdige ledere om et fælles mål. Det kræver nye ledelseskompetencer!

For det tredje er problemfelterne i den offentlige sektor så komplekse og gensidigt afhængige, at løsninger et sted ofte skaber problemer et andet sted. Når skolerne udvider åbningstiden for at give plads til en mere varieret skoledag, går det for eksempel ud over

idrætsforeninger, musikskoler og spejderbevægelsen. Når de regionale hospitaler nedlægger sengepladser for at gå over til ambulante behandlingsforløb, får de kommunale plejecentre for mange og for syge patienter til de senge, de har til akutte patienter. Konsekvensen af denne gensidige afhængighed mellem forskellige sektorer og myndighedsområder er, at de enkelte ledere bliver nødt til at tænke på deres opgave som noget, der går ud over deres egen organisations grænser. Ledere har ikke blot et internt og vertikalt ansvar for deres egen organisation. De har også et horisontalt ansvar over for større og fælles dagsordener, eksempelvis unges kriminalitet, sammenhæng for borgere med kroniske lidelser eller ulighed i sundhed. Ledere må altså blive bedre til at forstå hinandens mål på tværs af grænser og give prioritet til de fælles mål.

For det fjerde er der lovgivninger, regelsæt og incitament, der begrænser muligheden for og lysten til at arbejde på tværs, fordi det enten er ulovligt eller bare for besværligt. Ser vi på den økonomiske styring af den offentlige sektor, har den længe været præget af nærmest omvendte incitament, fordi systemet har belønnet det modsatte af det, der egentlig ønskes på det overordnede samfunds niveau. Hospitalerne får eksempelvis langt flere penge for at indlægge en patient end for et ambulante besøg og stort set ingenting for at ringe til patienten. Det på trods af, at man på de nye supersygehuse anlægger færre sengepladser, fordi de nye sundhedsaftaler, der i hver valgperiode indgår mellem parterne, lægger op til, at patienterne i vid udstrækning skal behandles i hjemmet eller plejes i kommunernes sundhedscentre. Trods flere forsøg er det fortsat vanskeligt at finde måder at belønne den *adfærd*, der giver værdi for borgerne, på og ikke blot de *aktiviteter*, de professionelle udfører. Med andre ord er

den aktivitetsbaserede afregning fortsat normen i den offentlige sektor, hvilket understøtter en styring på ydelser frem for på resultater. Ingen af de økonomiske incitamenter er fulgt med de nye behov for tværgående løsninger, snarere tværtimod!

På trods af de nogle gange modstridende lovgivninger og incitamentsstrukturer er vi nødt til at få skabt nye løsninger sammen på tværs for at opnå den nødvendige sammenhæng for borgerne. Derfor er de mange igangværende forsøg med grænsekrydsende innovation og lederskab meget velkomne. De er med til at sætte nye rammer og vilkår for arbejdet, som animerer til at tænke og handle på tværs – med borgerens perspektiv som udgangspunkt.

Der er således en lang række problemstillinger, der skal overvindes, for at den offentlige sektor formår at løse opgaverne tilfredsstillende for borgerne. Det er vores erfaring, at det netop er borgernes behov for sammenhængende løsninger, der er drivkraften bag mange af de innovative tiltag, vi møder for øjeblikket.

UDFORDRINGER ER DRIVKRAFT TIL FORANDRING

Udfordringer af denne komplekse karakter er ikke kun problematiske. De har også en række fordele, som gør, at de kan bruges som motiverende drivkraft til at tænke nyt og anderledes. Dygtige mennesker på tværs af faglige og organisatoriske grænser får lyst til at gøre en forskel, når de hører, at en borger er faldet mellem to stole. Det viser sig eksempelvis, når lederen på et hospital spørger: „Ville vi have truffet denne beslutning, hvis vi først havde set på patientens behov?“ Fagprofessionelle medarbejdere får med et sådant spørgsmål fat i det, der for mange er selve meningen

med at arbejde i den offentlige sektor: nemlig at gøre noget godt for borgerne.

Hvis du som leder eller medarbejder bliver i stand til at formulere den udfordring, I står over for, på en måde, så parterne på tværs af grænser kan se sig selv og deres faglighed som en del af løsningen – så virker udfordringen i sig selv samlende. Den bliver opgaven, vi mødes om, og grænsekryds bliver midlet! Vi har set talrige eksempler på den næsten transformative kraft, der gemmer sig i at flytte fokus fra faggrænser, organisationsgrænser og sektorgrænser til den fælles opgave, vi sammen skal finde løsninger på. Den fælles erkendelse er en stærk drivkraft for et fælles udviklingsarbejde og en samskabende proces.

I samskabelse kan mennesker med forskellige roller eller fagligheder være med til at pege på mulige løsninger. Alle kan byde ind med netop deres perspektiv, faglighed, erfaring og organisatoriske agenda. En løsning udviklet på tværs af faggrupper og sektorer sikrer, at løsningen er brugbar for alle. Den enkelte kan ikke alene se sin faglighed, men også sig selv som menneske med særlige interesser og præferencer i den løsning, der fremkommer. Dermed øges sandsynligheden for, at alle aktører bakker op om at afprøve en løsning, som senere kan skaleres og implementeres som en ny og bedre praksis.

Alle disse former for grænser, såvel faglige som formelle og organisatoriske, er med til at sætte rammer for den måde, vi leder, innoverer og samarbejder på. Vi forfattere til denne bog mener imidlertid, at den måde, ledere og medarbejdere iagttager grænser på, skal udfordres. Det er ikke altid nemt for stærkt engagerede fagprofessionelle medarbejdere at tage afsæt i borgernes og samfundets behov, for de er trænede i at løse en konkret, faglig opgave – og dermed i at iagttage op-

gaverne fra deres eget fags og egen organisations perspektiv. Men det er nødvendigt, at alle er med til at udfordre disse grænser, så borgerne ikke bliver ved med at falde ned mellem fag og sektorer.

Hvad nu, hvis vi med ledelse og samarbejde på tværs af grænser kan bidrage til, at grænserne mellem dem og os kan blive til grænserne omkring et vi? Det er det, vi kalder grænsekrydsende ledelse.

Hvad nu, hvis de forskellige parter flytter fokus fra, hvem der er ansvarlig for hvilken del, til hvad man i fællesskab kan udrette til gavn for borgere og samfund? Det er det, vi kalder grænsekrydsende samarbejde.

Hvad nu, hvis vi respekterer den gensidige afhængighed mellem parter fra forskellige sektorer, så vi krydser grænser for at kunne tage de andres perspektiv med i vores næste handlinger? Hvad nu, hvis vi bliver gode til at få øje på de steder, hvor vi selv er med til at forstærke nogle af de grænser, der gør det svært at finde fælles løsninger og skabe sammenhæng for borgerne? Det er netop det, denne bog handler om!

BOGEN DU SIDDER MED

Formålet med *På tværs – grænsekrydsende ledelse og samarbejde* er at inspirere ledere og fagprofessionelle til at kaste sig ud i grænsekrydsende ledelse og samarbejde. Bogen er en brugsbog, der skal gøre det til en naturlig del af lederes og fagprofessionelles hverdag at lede og samarbejde på tværs, hvad enten de allerede har opgaver, der fører dem på tværs af grænser, eller brænder for at komme i gang med arbejdet. Forfatterkollegiets medlemmer har alle erfaringer med at arbejde på

tværs, både som udførende og som forskere i det grænsekrydsende felt.

Bogen er ikke tænkt som en projektledeshåndbog, på trods af at du som læser vil møde mange eksempler på innovations-, samarbejds- og udviklingsprojekter. Eksemplerne kan få det grænsekrydsende samarbejde og lederskab til at fremstå som evindelige projekter, selvom dette ikke er tilfældet. Når vi alligevel anvender projekteksemplerne, skyldes det, at erfaringerne i den offentlige sektor med grænsekrydsende ledelse og samarbejde lige nu begrænser sig til projektarbejdsformen. Det grænsekrydsende – som begreb, som arbejde og som ledelse – er under udvikling, og rundtomkring i landet eksperimenteres der med at løse opgaver på tværs. Der findes endnu ingen entydige svar på, hvordan grænsekrydsende ledelse ser ud i drift. Vi har endnu ikke set den endelige form for grænsekrydsende lederskab. Men vi håber og tror, at feltet vil modnes, ligesom vores erfaringer med og viden om grænsekrydsende ledelse og samarbejde vil øges.

Som læser får du konkrete, praktiske metoder og et teoretisk perspektiv baseret på vores erfaringer med at arbejde og lede på tværs af grænser.

Bogen består af to dele. I første del beskriver vi de metoder, vi har udviklet i forbindelse med de mange tværfaglige eller tværsektorielle projekter, vi har været en del af. Vi har fungeret som rådgivere, facilitatorer og analytikere og har opsamlet viden undervejs.

I anden del sætter vi fokus på grænsekrydsende ledelse. Vores viden i denne del af bogen er fremkommet ved, at vi har fungeret som følge- eller aktionsforskere på en række tværsektorielle projekter. Det vil sige, at vi har interviewet ledere, der har stået i spidsen for tvær-

sektorielle projekter, og har haft lejlighed til at observere og analysere deres tværsektorielle adfærd.

Du kan læse bogen fra ende til anden, men du kan også begynde med en bestemt metode eller med ledelsesdelen, hvis det emne har din særlige interesse. Læser du bogen i sin helhed, vil du opleve, at vi kommer ind på nogle af de samme cases eller emner fra forskellige vinkler i de forskellige kapitler. Vi har bestræbt os på at tale direkte til dig eller jer som læser. Derfor anvender vi tiltaleformen „du“, når vi gerne vil give dig et godt råd. Når vi skriver „vi“, er det forfattergruppens fælles vi, der taler.

FORFATTERNE

Den viden, vi præsenterer i denne bog, kommer fra forskellige kilder, men stammer primært fra tværgående projekter, vi har arbejdet med som konsulenter eller fulgt som aktionsforskere. Vi er meget taknemmelige over for alle de organisationer, ledere og medarbejdere, som har stillet deres praksis, viden og erfaringer til rådighed for vores forskning.

Foruden forfatterkollektivet har vi haft en femte mand på holdet, der har holdt styr på os – og på bogen – gennem hele processen. Helle Wind Poulsen har siden 2012 arbejdet som projektkoordinator og facilitator af borgerinddragelse og tværgående udviklingsprocesser i Delendorff Advisory. Som vores tovholder har hun brugt sin praksisviden om de organisatoriske og indholdsmæssige aspekter af tværgående indsatser til at stille os spørgsmål til metoder og tekst. Hun har slettet ord og ønsket flere, omstruktureret kapitler, kommunikeret med forlaget, sørget for, at vi har overholdt deadlines og bagt kage til vores møder. Med an-

dre ord: på alle måder faciliteret vores samarbejde på tværs. Tak for det.

Derudover vil vi gerne takke vores redaktør på Gyldendal, Anne Weinkouff, for at invitere til og tro på projektet. Hun har styrket bogen med sine detaljerede og til tider harske kommentarer til utallige versioner af manuskriptet. Hendes konstruktive og anerkennende tilgang fik os over målstregen.

Jacob Høj Jørgensen er indehaver af Delendorff Advisory. Han er uddannet cand.merc. og har en ph.d. i brugerinvolvering og udvikling på tværs af organisatoriske grænser. Siden 2005 har Jacob gennemført en lang række tværgående udviklingsforløb med ledere og medarbejdere i regioner, kommuner og virksomheder og holdt et utal af foredrag om emnet i Danmark såvel som i udlandet. Aktuelt er Jacob ansvarlig for flere leder- og medarbejderudviklingsforløb om tværgående samarbejde i den offentlige sektor samt for følgeforskningsindsatser med fokus på ledelse på tværs på top-lederniveau. Derudover er Jacob ekstern lektor ved Aarhus Universitet og gæsteforelæser ved Chulalongkorn University i Bangkok og publicerer løbende videnskabelige artikler i internationale tidsskrifter.

Se mere på www.delendorff.com, og kontakt Jacob på tlf. 51244544 eller jhj@delendorff.com.

Annemette Digmann er fra 2017 selvstændig forsker og innovatør. Hun er uddannet cand.mag. og har en ph.d. i offentlig ledelse. Indtil udgangen af 2016 er hun innovationschef i Region Midtjylland. Annemette arbejder med innovation og udvikling af fremtidens velfærdssamfund med særligt fokus på ledelsens betydning. Hun har fra 2013 haft særligt fokus på ledelse på tværs. Annemette har bidraget med en række bøger, artikler

og foredrag om emnerne ledelse og innovation. Hun er formand for Sager der Samler.

Se mere på www.annemittedigmann.dk, og kontakt Annemette på kontakt@annemittedigmann.dk.

Karen Ingerslev er projektleder for Borgerdesign Aarhus. Hun er uddannet cand.psych. fra Aarhus Universitet i 2000 og har siden arbejdet som konsulent, leder og forsker med ledelse, udvikling og innovation i sundhedsvæsenet. Karen har en ph.d. i innovation fra Copenhagen Business School. Karen er medstifter af og bestyrelsesmedlem i Sager der Samler samt formand for Social Sundhed. Karen er forfatter og medforfatter til en række bøger og artikler og holder foredrag, især om grænsekrydsende innovation og ledelse samt aktivt medborgerskab.

Se mere på www.sagerdersamler.dk, og kontakt Karen på karen.ingerslev@bogerdesign.dk.

Per Bo Nørgaard Andersen er tidligere kontorchef i Koncern HR Udvikling i Region Midtjylland, nu markedschef hos AS3. Han er uddannet cand.mag. og har en Master i Public Governance. Per har siden 2000 arbejdet med ledelses- og organisationsudvikling i den offentlige sektor, primært amter og regioner. Han deltager aktivt i udvikling af ledelse i den offentlige sektor som udvikler, foredragsholder, forfatter og gennem sit virke i AS3 samt tidligere i Region Midtjylland, Danske Regioner og Væksthus for Ledelse. Siden 2012 har han været særligt optaget af, hvilken ledelse der skal til for at forbinde og skabe bedre sammenhæng mellem sektorerne i det offentlige til gavn for både borger og samfund.

Se mere på www.udvikling.rm.dk, eller kontakt Per på perbostavtrup@gmail.com.

Samarbejde på tværs af sektorer, afdelinger og fag – og sammen med borgerne – er en nødvendighed, når vi vil sikre, at en borger ikke bliver tabt mellem flere fag og sektorer, at ressourcer ikke går til spilde, og at vi når de ønskede resultater.

Medarbejderne skal vænne sig til at tænke på deres opgave som en, der går ud over deres egen organisations grænser. Det handler om at flytte fokus fra, hvem der er ansvarlig for hvilken lille del, til hvad vi i fællesskab kan udrette til gavn for borgere og samfund.

Problemfelterne i den offentlige sektor er ofte så komplekse og gensidigt afhængige, at løsninger et sted skaber problemer et andet sted. Ledere og medarbejdere må derfor blive bedre til at forstå hinandens mål på tværs af grænser og prioritere de fælles mål højt.

Det er ikke let at arbejde på tværs. Der er talrige barrierer som specialisering, modsatrettede incitamentsstrukturer og konfliktende lovgivninger. Men en af metoderne til at overvinde disse barrierer er blot at begynde i det små at arbejde og innovere på tværs af organisationer og faglige enheder. Med gode redskaber og den rette tilgang til ledelse og samarbejde kan det tværgående arbejde blive en naturlig del af lederes og fagprofessionelles hverdag.

WWW.GYLDENDALBUSINESS.DK

