

## **Grænsekrydsende lederskab i den offentlige sektor**

Hovedtema for ledelsesnetværket i Børne- og kulturchefforeningen (BKF) i 2012 af Karen Ingerslev og Per Bo Nørgaard Andersen

### **Grænsekrydsende lederskab - hvorfor?**

Den offentlige sektor er udfordret af stærkt øgede krav fra borgerne til serviceniveauet samtidig med kraftigt reducerede budgetter. Et forsøg på at skabe balance mellem udgifter og kvaliteten af ydelserne har været New Public Management inspirerede reformer. De har utilsigtet ført til måle-veje regimer, som ofte ikke fanger den komplekse sammenhæng de offentlige ydelser leveres i. De opleves derfor af og til meningsløse og langt fra det grundlæggende kald i arbejdet for de fag-professionelle. Ledelsesudfordringen bliver dermed at værdisætte og skabe fælles mål for den mere komplekse bundlinje som den offentlige sektor har. En udfordring der handler om at navigere i og bidrage til at skabe mening og sammenhæng på trods af ofte modsatrettede styringselementer - i og på tværs af organisatoriske og faglige grænser.

For borgerne har udviklingen medført en oplevelse af fragmentering, hvor den enkelte velfærdsydelse måske nok leveres med høj faglig kvalitet, af skolelæreren eller den praktiserende læge, men hvor sammenhængen mellem ydelserne i vid udstrækning overlades til den enkelte eller deres pårørende. Eksempelvis fokuseres på PISA undersøgelser af børns læsefærdigheder. Det enkelte barns faglige og sociale udvikling repræsenteres ikke i læsefærdigheder alene, hvorved fokus på sammenhængen for barnet forsvinder, måske fordi det kan være vanskeligere at opstille mål for.

Ledelsestænkningen udspringer i høj grad fra styringen af produktionsvirksomheder, hvorfor egen-optimering og konkurrence er væsentlige parametre. Det har yderligere bidraget til at offentlige institutioner har haft mere fokus på egne opgaver, egne budgetter, egen faglighed og på grænsedragning i forhold til andre leverandører af offentlige serviceydelser end på helhed for borgeren. De offentlige institutioner har samtidig i en årrække foretaget omstillinger og besparelser med det formål at holde omkostningerne til den offentlige sektor nede. Det har bidraget til et fokus på egen enhed i form af optimering og tilpasning til de nye økonomiske og opgavemæssige rammer og vilkår.

De opgaver, den offentlige sektor skal løse, er af så kompleks en karakter, at de ikke alene løses ved, at den enkelte institution fokuserer på sine egne opgaver. Institutionerne omkring borgernære opgaver er hinandens forudsætning for både god opgaveløsning og styring af omkostningerne i den offentlige sektor som helhed. Institutioner, der eksempelvis arbejder med børn og unge, er gensidigt afhængige af hinanden på tværs af organisatoriske grænser. Over de enkelte institutioners kerneopgaver ligger en fælles

overordnet opgave nemlig at bidrage til børn og unges sociale og faglige platform videre frem i livet. Den fælles overordnede opgave er som sådan grænsekrydsende, skal løses såvel i den enkelte institution som imellem institutioner. Det kræver, at ledere kan krydse grænser og lede på tværs af grænser.

Disse udfordringer i den offentlige sektor som helhed afspejles meget præcist i udfordringerne på Børne- og Kulturområdet i kommunerne. Udfordringer som ikke kan løses af én enhed i den enkelte kommune, men som kræver en ny form for samarbejde og ledelse både internt i kommunerne og i tæt samarbejde med en række dedikerede samarbejdspartnere i og uden for den offentlige sektor.

### **Grænsekrydsende ledelse**

Cris Ernst & Donna Chrobot-Mason fra Centre of Creative Leadership har i 2008-2009 gennemført en undersøgelse blandt 128 topledere for at afdække de tendenser og udfordringer, der påvirker deres organisationer, og hvilken rolle ledelse spiller i at håndtere såvel vertikale som horisontale grænser. De definerer "Grænsekrydsende Ledelse" som evnen til at skabe retning, tilpasning og commitment på tværs af grænser for at nå højere visioner eller mål. I deres forståelse betyder retning "*en forståelse af fælles mål og strategi*", tilpasning betyder "*fælles koordinering af ressourcer og aktiviteter*" og commitment betyder "*at engagement i kollektiv succes er på niveau med eller højere end engagementet i den enkelte institutions eller gruppes succes.*"

Deres undersøgelse peger på, at grænser både kan opfattes som afgrænsninger og barrierer mod omverden, men også som frugtbare steder for udvikling og innovation. Ernst og Mason finder fem typer barrierer, der kommer i spil, når man forsøger at lede og innovere på tværs af grænser. Det drejer sig om:

- 1) Vertikale barrierer, eksempelvis i form af hierarkier.
- 2) Horisontale barrierer på tværs af enheder, som kan føre til konflikter frem for samarbejde.
- 3) Barrierer i forhold til interesser, som får en organisation til at fokusere på sine egne behov og at definere sine arbejdsprocesser uafhængigt af andre.
- 4) Demografiske barrierer, på tværs af generationer, køn osv.
- 5) Geografiske barrierer i form af fysisk og kulturel afstand.

To typer af barrierer viser sig særligt at være vanskelige at overkomme. Den første forhindrer samarbejde på tværs af funktioner. Det ses blandt andet i at samarbejde på tværs af højt specialiserede funktioner vanskeliggøres af, at specialister ofte har hver deres vinkel på, hvad den primære opgave er. Ligesom specialister ofte har stærke holdninger til,

med hvilken faglighed, kvalitet og tænkning netop deres funktion skal bringes i spil i en opgave.

Den anden barriere handler om udfordringerne med at skabe koblinger mellem et lokalt organisationsperspektiv (internt) og et globalt perspektiv (helheds). Det lokale perspektiv understøttes af, at de systemer, vi opbygger inden for de organisatoriske grænser, ofte har til opgave at sikre en stabil og sikker "drift". Bagsiden af denne tænkning er, at vi risikerer at ende i sub-optimering og gruppetænkning, som begge er barrierer for at samarbejde på tværs til gavn for borgeren og i sidste ende samfundet.

### **Hvilke praksisser ser ud til at pege fremad?**

Ernst og Mason identificerer i deres studie samtidig seks ledelsespraksisser som understøtter grænsekrydsning. Nogle af disse praksisser bygger på kendte ledelsesprincipper, men disse udbygges med langt mere helhedstænkning og udsyn på tværs af sektorer. De seks ledelsespraksisser relaterer sig til tre overordnede ledelsesopgaver; ledelse af grænser, ledelse, der skaber fælles grund og ledelse, der opdager nyt land.

"Ledelse af grænser" skabes gennem at fungere som **buffer**, der skaber tryghed internt i grupper og gennem **refleksion**, hvor man ser grænsen fra begge sider og dermed forstår de andres perspektiv.

"Ledelse der skaber fælles grund" skabes gennem **forbindelser** og personlige relationer på tværs, i attraktive mødestrukturer med mere porøse grænser end vanlige strukturer og gennem **mobilisering** mod ny og større identitet, fællesskaber og kollektiv handlen mod højere formål.

"Ledelse der opdager nyt land" skabes særligt af en ledelsespraksis som **væveren**, der møder behovet for differentiering og integration internt i organisationerne og samtidig forstår den gensidige afhængighed mellem organisationerne og endelig gennem **transformation**, som genopfinder organisationen i en inter-organisatorisk kontekst

Samlet kalder Ernst og Mason de seks ledelsespraksisser for "boundary spanning leadership" - det vi kalder grænsekrydsende ledelse. I det følgende vil vi analysere udfordringer for Børne- og Kulturchefforeningen med udgangspunkt i tænkningen om

grænsekrydsende ledelse og illustrere vores analyser med videoklip fra et projekt, der foregår i grænselandet mellem institutioner.

### **Den overordnede opgave afgør aktørkreds og engagement**

Den helhedstænkning, som ligger i grænsekrydsende ledelse udfordrer i vid udstrækning herskende mentale modeller hos os alle. Det udfordrer ledere som medarbejdere til at tænke mere i sammenhæng og platform for borgeren end at fokusere på levering af den enkelte ydelse til borgeren. Ernst og Mason taler om "væveren", der skaber fokus på og mening i den gensidige afhængighed mellem egen og andre institutioner for at kunne løse den fælles overordnede opgave. Et lederskab, der handler om at forstå og integrere samarbejdspartners forskelligheder mod "en højere målsætning"

Eksempelvis handler det således ikke kun om at få flere gennem ungdomsuddannelserne for at opfylde målsætningen om at 95 % af en ungdomsårgang skal gennemføre en ungdomsuddannelse. På et individuelt plan handler ambitionen om at bidrage til den unges platform for sit videre liv. På et samfundsmæssigt plan handler det om nødvendigheden af, at Danmark kan klare sig i den internationale konkurrence. Det kræver, at vi har kvalificeret arbejdskraft nok, og at vi også derfor bestræber os på at inkludere flere i vores samfund, uanset etnicitet, fagligt eller socialt udgangspunkt. Når 95 % målsætningen forstås så bredt, bliver det tydeligt, at det kræver rigtig mange aktørers involvering og engagement for at kunne lykkes. Også flere aktører end man sædvanligvis er opmærksom på.

En væsentlig målgruppe for at lykkes med 95 % målsætningen er drenge. Statistikkerne taler deres tydelige sprog om, at færre drenge tager uddannelser og flere falder fra. I Roskilde Kommune har man lavet et projekt, der fokuserer på Drenge i Uddannelse i Roskilde (DUR) som er et tværgående samarbejde mellem alle uddannelsesaktører i Roskilde Campus. En relevant aktørkreds, hvis målsætningen for projektet er at tilrettelægge uddannelser, så de i højere grad tager hensyn til drengenes behov. Hvis målsætningen derimod er at få "flere drenge i uddannelse", rejser sig spørgsmål som: "*Hvad er det, der holder drenge væk fra uddannelser?*" eller "*Hvad er det, der får dem til at falde fra?*" Her kunne SSP, idrætsforeninger eller private virksomheder have væsentlige funktioner i at løse en overordnet fælles opgave, og ikke blot være eksterne interessenter. Formulering af den fælles overordnede opgave eller målsætning får stor betydning for valg af dedikeret aktørkreds.

Ledelsesudfordringen handler om at bevæge sig fra et intra-organisatorisk perspektiv til et inter-organisatorisk perspektiv. Lederes traditionelle fokus på bedre lokal

praksis skal suppleres, hvilket støttes af blandt andre Moore og Hartley. De har i en række fælles og individuelle arbejder argumenteret for, at ledelse og innovation i den offentlige sektor ikke udelukkende skal fokusere på en bedre lokal praksis, men også på den offentlige værdi, der skabes i et institutionelt felt som eks. uddannelse eller sundhed. Offentlig værdi er således andet og mere end værdi i form af sorte tal på bundlinjen og tilfredse aktionærer. Det handler om at løse en samfundsmæssig opgave. Det betyder, at der skal skabes værdi for de offentlige ressourcer. Det kan for eksempel være i forhold til den kvalitet der leveres, om ydelserne er tilrettelagt effektivt og sammenhængende for borgerne og om serviceniveauet er tilpasset såvel borgernes behov og evner som de offentlige institutioners muligheder. Offentlig værdi er således en kompleks størrelse, da aspekter af et felt kan have forskellig værdi, afhængig af kontekst og aktører. Bundlinjen er derfor tilsvarende kompleks. Den samfundsmæssige opgave gør, at vi i den offentlige sektor både skal lede og innovere internt i det område, vi er direkte ansvarlige for (ofte specialistviden og -kompetencer), og på samme tid lede og innovere i forhold til den overordnede fælles opgave, vi har på tværs af de institutioner og afdelinger, vi arbejder fra (ofte forbindelser, overgange, samarbejde og koordinering).

Den overordnede ledelsesopgave kan i denne sammenhæng forstås som at skabe en smidig og sammenhængende offentlig sektor, med fleksible overgange mellem både sektorer og interne organisatoriske enheder. Her er ledelsesudfordringen at nytænke ikke bare kompetencer, men også om organisering, koordinering imellem institutioner og måden, opgaverne bliver løst på.

### **Transformation begynder**

Når "opgaven" DUR er organiseret som et tværgående uddannelsesprojekt, ligger det i fin tråd med de sidste 30 års forskellige ledelsesmæssige tiltag for at blande fagligheder og organisatoriske tilhørsforhold i en tværgående opgaveløsning. Projekter er almindeligvis løsere koblede systemer, og er ofte afgrænsede i tid. Fordelen ved projektarbejdsformen kan være mere innovative løsninger og at der udvikles nye samarbejdsrelationer. Som samarbejdsform kan projekter ses som eksperimenter med eller prototyper på nye måder at organisere sig på. En ulempe ved projekter er, at de konkurrerer med andre projekter om medarbejderes og lederes opmærksomhed, og ofte tager tid fra de opgaver, organisationen er sat til at løse. En anden ulempe er projekternes afgrænsning i tid, hvor det udviklede skal overgå til drift, som kan gøre at opmærksomhed og ressourcer flytter et andet sted hen.

"Drenge i Uddannelse i Roskilde" er en del af målsætningen om, at 95% af en ungdomsårgang skal have en ungdomsuddannelse. Netop den fælles overordnede opgave

er ikke midlertidig i sin karakter. Opgaven kan derfor ikke alene løftes ved at være organiseret som projekter og netværk, hvorfra resultaterne efterfølgende skal implementeres i den enkelte institutions daglige drift. *"Det forpligtende fortsatte samarbejde er nødvendigt for at fastholde de resultater vi har skabt"*, siger en af projektdeltagerne fra DUR. Det peger netop på udfordringen ved at arbejde med implementering og transformation efter et projektarbejde. Ernst og Mason taler om vigtigheden af at skabe "transformation", som "ledelse opdager nyt land". Det handler om at genopfinde sin organisation i en inter-organisatorisk kontekst, og dermed såvel opgaver, roller og kompetencer for ledere og medarbejdere. Derved udfordres alle aktørerne fra begyndelsen til at skabe en bæredygtig "ny" organiserings-, ledelses- og samarbejdsform, der kan bidrage til den fælles overordnede opgave og samtidig bidrage til den fælles grund for fremtidigt samarbejde.

### **Det repræsentative og ligeværdighed**

En vigtig erfaring fra samarbejdet i DUR har været, at ligeværdigheden mellem partnere, der ikke er i et hierarkisk forhold til hinanden, er helt centralt. Det giver kurrer på tråden, hvis visse institutioner får lov til at fylde for meget. Løsningen har været at gøre sig umage med at vise i ord og handlinger, at alle er lige vigtige i projektet. Samtidig peger Jacob Torfing som forsker i projektet på, at tre væsentlige opgaver i samarbejdsdrevet innovation er at sætte holdet, skabe fælles forståelser af problemstillingerne og at sikre sig tilpasse forstyrrelser undervejs i arbejdet. At sætte holdet handler om at finde parter, som har den viden og de ressourcer der skal til for at kunne tænke nyt. Hermed gør han op med den repræsentations-tænkning, som er fremherskende i store dele af den offentlige sektor, hvor det er mere vigtigt at få alle faggrupper og institutioner repræsenteret, end at vælge de mennesker, der har de rette kompetencer til at bidrage til opgaveløsningen.

Når man i DUR projektet vanskeligt kan forestille sig at en af ungdomsuddannelserne kunne sidde for bordenden, men gerne vil lade kommunen tage rollen i projektet, handler det formentlig i høj grad om autorisation og mobilisering. Ernst og Mason taler om "ledelse der skaber fælles grund". Det handler om evnen til at mobilisere og forbinde. Samtidig med, at kommunen er den aktør, der kan og vil tage "mobiliserings" rollen, kræver det også, at de øvrige parter i samarbejdet autoriserer kommunen, altså giver kommunen "lov" til at mobilisere dem. Ledelse, der skal have lov til at mobilisere andre mod højere formål, er således nødt til at kunne skabe forbindelser og personlige relationer på tværs.

Udover autorisationen af den aktør, der kan indtage bordenden i et partnerskabsdrevet opgaveløsning, er det også væsentligt, hvordan de forskellige aktører

autoriserer hinanden. De nødvendige kompetencer i opgaveløsningen skal kunne komme i spil! Udfordringerne omkring ligeværdighed i DUR projektet er alment gældende, idet grænsekryds kræver generøsitet, tillid og gensidig respekt. Det er nødvendigt, hvis man vil udvikle nye praksisser på tværs af grænser og lade andre være "first movers", så man kan lade sig inspirere af dem. I den forstand skal parterne bringe alle deres erfaringer, succeser og fiaskoer til torvs, så det er muligt at lære af hinanden. Visse aktører vil sandsynligvis være langt fremme på nogle områder og den fælles grund skal skabes så der kan læres af de fremmeste som katalysatorer for ny praksis.

Et andet aspekt af "ledelse, der skaber fælles grund" er evnen til at forbinde via personlige relationer i attraktive mødestrukturer med mere porøse grænser end vanlige strukturer. Det viser sig i DUR ved at overlade styring og økonomi til operationelle ledere og til andre institutioner, som endda betragtes som konkurrenter. Der gives slip på kontrol – og skal udvises tillid til at ledere og medarbejdere tættest på borgene er de bedste til at koordinere og udvikle de "nye tilbud". Ligeledes betones værdien af at forbinde ledelsessystemerne både mellem deltagerne i DUR og internt i egne institutioner. Ledelse der skaber fælles grund skaber samtidigt stærke tillidsfulde relationer og mobiliserer til fælles handling.

## **Tryghed**

En forudsætning for, at der skabes ejerskab og opbakning til et grænsekrydsende lederskab er inddragelse af medarbejderne. Det er afgørende, at de er med i skabelsen af udsynet og forståelsen for den højere målsætning, da denne ofte bryder med den opbyggede faglige identitet og kultur. Til gengæld tilbyder skabelsen af udsynet og den højere målsætning ofte muligheden for at (gen)finde kilden til, hvad der bragte medarbejderen og lederen ind i netop den virkelighed, som vedkomne beskæftiger sig med, ofte benævnt som "kaldet" i den offentlige sektor.

I DUR projektet peges på værdien af at få indsigt i, hvad andre uddannelsesinstitutioner beskæftiger sig med, og hvilke udfordringer de møder. Gennem indsigten i de andres arbejde opnår de såvel en fælles opgaveforståelse, en tillid til hinanden og en tryghed ved at skulle arbejde sammen om en overordnet målsætning. Ernst og Mason peger på ledelse af grænser, som evnen til at kunne agere trygheds-skabende buffer omkring sin egen institution og samtidig være i stand til at forholde sig reflektivt til andre institutioners perspektiver.

Tryghed bliver en væsentlig faktor, når man skal bevæge sig ind i det grænsekrydsende felt. Det gælder både trygheden internt i egen institution, men også evnen

til at skabe tryghed i samarbejdet imellem institutioner. Når man bevæger sig ud i ukendt land for at samarbejde om en højere målsætning end den, der er givet for den enkelte institution, er det forbundet med usikkerhed. I DUR projektet har man erkendt at *"Vi må gå den hårde vej og sidde ansigt til ansigt længe endnu"*, fortæller en af projekt deltagerne. Der er brug for veludviklede relationer for at kunne bære de bekymringer, man måtte have og for at turde "vove pelsen" og ikke nødvendigvis vide, hvor man ender.

Modet til at møde de komplekse problemstillinger med generøsitet og at eksperimentere i grænselandet mellem sektorer for at gå efter den højere samfundsmæssige gevinst til gavn for borgerne er en af de store ledelsesmæssige udfordringer. Udfordringen rammer ikke kun politikere og topledere, men også ledere og medarbejdere, som hjælper politikere og topledere i den offentlige sektor med at koordinere og udføre i praksis. I det følgende har vi derfor beskrevet fem anbefalinger til det grænsekrydsende lederskab.

### **1. Højere fælles målsætninger kan imødegå komplekse problemstillinger.**

Betragt og formulér overordnede komplekse problemstillinger, så de giver mening og retning for alle involverede aktører. Det er en stor drivkraft og giver stærkt engagement, hvis man formår at formulere sig skarpt og præcist. Insister på den gensidige afhængighed i den fælles højere målsætning. Det kan skabe den nødvendige differentiering og integration internt i institutionen og samtidig skabe et bæredygtigt fokus på den gensidige afhængighed mellem institutioner. En skarp højere fælles målsætning vil determinere en dedikeret aktørkreds, nogle gange længere væk fra de offentlige institutioner, men af stor betydning for borgerens liv og valg.

### **2. Afprøv prototyper med indbygget mulighed for skalering og udbredelse.**

Eksperimentér med prototyper på grænsekryds ved at etablere eller udbygge eksisterende formelle eller uformelle grupper eller mødefora med bredere koblinger end "normalt". Derved understøttes transformation til en "ny" gensidighed og praksis, hvor de beskrevne risici ved traditionel projektorganisering med det midlertidige præg og det reducerede ledelsesfokus vil mindskes. Der arbejdes så at sige i den "ny" praksis fra start, med prototypens mulighed for løbende læring og justering og i yderste konsekvens at stoppe, hvis eksperimentet slet ikke fungerer.

### **3. Sæt det bedste hold.**

Der er brug for beslutningstagere, der kan skabe og navigere i generøse og nysgerrige rammer for en "ny" praksis. De skal samtidig kunne fastholde fokus på den overordnede



fælles målsætning som den integrerende driver, sammen med et dedikeret ledelsessystem internt og imellem aktørerne. Der er brug for pionerer, der udvikler "nye" grænsekrydsende praksisser i tæt kontakt til borgerne. Samtidig er det vigtigt, at der er aktører, som løbende kan integrere den "ny" praksis med udsyn til den overordnede fælles målsætning lokalt for at overvinde efterfølgende implementeringsvanskeligheder. Lad det repræsentative træde i baggrunden (evt. i referencegrupper) for en stund og lade de mest kompetente udvikle den nye praksis som katalysatorer for andre.

#### **4. Forbind og gør det operationelle niveau kompetent.**

"Ny" praksis skabes sjældent på direktionsgangene, hvorfor det er afgørende for grænsekrydsende lederskab at give de operationelle niveauer kompetence, rum og økonomi til at eksperimentere. Måske endda langt større kompetence end "normalt". Samtidig vil det være nødvendig at bruge tid og energi på at forbinde både ledere og medarbejdere, der skal løfte den fælles overordnede målsætning i praksis. Forbindelsen bliver nødvendig for at skabe engagement i forhold til den højere målsætning og indsigt i hinandens udfordringer og måder at arbejde på. Derved skabes tryghed til hinanden i det "ny" samarbejde.

#### **5. Skab tryghed og det nødvendige mod**

Ledere og medarbejdere i den offentlige sektor er på grund af den borgernære opgave ofte optaget af netop den faglighed og erfaring, som de hver især leverer. Samtidig er topledere og politikere qua pressens opmærksomhed direkte eller indirekte styret af analyser af risikoen ved at ændre eller radikalt forny gældende praksis på tværs af eksisterende systemer, strukturer og grænser. Disse to typiske træk kan gøre, at offentlige institutioner har vanskeligt ved at forandre praksis. De vil blive og må udfordres af grænsekrydsende lederskab, hvilket kræver mobilisering af mod fra alle parter. Et mod til at bevæge sig ud i ukendt land, med et højere formål end eget indflydelsesrum for at skabe "ny", bedre og mere sammenhængende praksis for borgeren. Trygheden til at bevæge sig på denne rejse skal skabes via opdyrkning af tillidsfulde relationer, indsigt i hinandens faglighed, konkrete eksperimenter og en fælles investeringsplatform.

#### **Afrunding**

Når ledelse spænder over organisatoriske grænser, betyder det, at både medarbejdere og ledere inddrages i at eksperimentere med at udvikle fremtidige grænsekrydsende praksisser. I grænsefeltet bevæger lederen sig således både inde i, udenfor og på kanten af sin egen institution og skaber herigennem indsigt og det nødvendige udsyn. Det grænsekrydsende

lederskab kan skabe et udsyn, som kan bidrage til at fastholde fokus på det bedste for borgeren som enkeltperson, borgerne som befolkning og samfundet som sådan, udover den konkrete velfærdsydelse, organisationen isoleret set er ansvarlig for.

Denne form for udsyn er ikke kun nødvendigt for lederen af den enkelte enhed (f.eks. afdeling, forvaltning, kommune) og dennes medarbejdere, men også for den strategiske topledelse. Grænsekrydsende ledelse rækker ud over de umiddelbare og nogle gange hæmmende økonomiske incitamentsstrukturer, hvad enten det relaterer sig til takstafregningssystemer eller (sub)optimering af eget budget/regnskab. Det er en form for lederskab, der sætter en højere samfundsmæssig målsætning og går efter den samfundsmæssige værdiskabelse, en pointe Karen Ingerslev har udfoldet yderligere i artiklen "Grænsekrydsende offentlig innovation". Det er et lederskab, der kræver samarbejde på tværs af sektorer til gavn for borgerne, også selvom det i yderste konsekvens kan betyde omfordeling af de økonomiske midler til andre institutioner eller en bestemt gruppe borgere.

Det grænsekrydsende lederskab trækker samtidig som "ny" ledelseskompetence på en række velkendte dyder som vilje og evnen til at vise handlekraft på tværs af systemer og på flere niveauer, modet, viljen og evnen til at (gen)finde kilden eller kaldet og at gå efter en højere fælles (samfundsmæssig)målsætning. I DUR har man taget de første skridt ud i grænselandet. En erfaring med grænsekrydsende ledelse som kan udbygges og forhåbentlig inspirere andre til flere eksperimenter og fælles videre udforskning.

## Litteratur

- Ernst, C & Chrobot-Mason, D. (2010): Boundary spanning Leadership: Six practices for solving problems, driving innovation and transforming organisations. *New York: McGraw-Hill.*
- Ingerslev, K. (2012 in press) Grænsekrydsende offentlig innovation. I Paulsen, M. & Klausen, S. H. (red.) Innovation og læring. *Filosofiske og kritiske perspektiver.* Aalborg Universitetsforlag Filosofi og Læring nr. X
- Moore, M. H. (1995): Creating public Value. Strategic Management in Government. *Harvard University Press.*
- Moore, M. & Hartley, J. (2008): Innovations in Governance. *Public Management Review* vol. 10, 1, p. 3-20
- Rittel, H. W. J. & Webber, M. M. (1973): Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences* vol. 4, 2, p. 155-169.