



Klubhuset som ledelsesform

**Når stærke fagligheder skal skabe fælles
drift tættere på borgerne**

*Af Otto Ohrt, sundhedschef i Aarhus Kommune,
Heidi Frostholt, forvaltningschef for Sport og Fritid i Aarhus
Kommune, og Søren Barlebo Rasmussen, partner i Mobilize
Strategy Consulting*

Borgerens liv er ikke organiseret i magistratsafdelinger

Et menneskes sundhed hænger sammen med hverdagsliv, bevægelse, fritidsliv, fællesskaber, ensomhed, familie, bolig, økonomi og mulighederne for at deltage i det samfund, man er en del af. En ældre borger, der gerne vil holde sig stærk og selvhjulpen, har ikke kun brug for et sundhedstilbud. Hun har brug for et sted tæt på hverdagen, hvor hun kan træne, møde andre og få støtte til at fastholde en rytme. En ung studerende, der gerne vil finde fodfæste i byen, har ikke kun brug for information om foreninger. Han har brug for en lav tærskel ind i fællesskaber, hvor han kan prøve sig frem. Et barn, der gerne vil være en del af fritidslivet, har ikke kun brug for en aktivitet. Barnet har brug for, at økonomiske, sociale og praktiske barrierer bliver mindre, og at familien som helhed kan finde trivsel og hverdagsglæde ved at være en del af fritidslivets fællesskaber.

Alligevel er kommunen organiseret i forvaltninger, fagområder, budgetter, mål og styringslogikker. Det er der gode grunde til. Store kommuner skal kunne levere stabilt, sikkert og ansvarligt. Der skal være styr på økonomien, kvaliteten, lovgivningen og driften. Men når borgernes behov går på tværs af organisationens grænser, opstår der svære ledelsesudfordringer: Hvordan får vi kommunen til at handle mere samlet omkring borgerens liv, uden at vi mister den faglighed og ansvarlighed, som de enkelte områder er sat i verden for at sikre? Og hvordan undgår vi, at den opdeltede ansvarlighed udvikler sig til organisatoriske siloer, der suboptimerer?

Det er ikke et spørgsmål om at afskaffe den store kommunale driftsorganisation. Den er nødvendig. Men det er et spørgsmål om at udvikle den, så mere af kommunens praksis kan blive tværgående og dermed komme tættere på borgernes forskellige behov – og så sundhed, fritid, fællesskaber, civilsamfund og lokale ressourcer kan kobles bedre sammen.

Det kræver et ledelsesmindset, hvor stærke fagområder ikke alene beskytter egne mål, ressourcer og faglige positioner, men samtidig skaber et fælles ledelsesrum. Vi kalder det **klubhuset**: et sted, hvor forskellige fagligheder kan stå stærkt i deres egen opgave og samtidig spille sammen for den fælles sejr.

Denne artikel handler om, hvordan en kommune kan tage den bevægelse alvorligt. Ikke som endnu et projekt ved siden af driften, men som en måde at udvikle selve driften tættere på borgernes liv. Vi vil komme med en række eksempler fra egen praksis. Ikke fordi vi har alle svarene, men fordi vi så kan gøre pointerne – også om det der er svært – konkrete.

Når stærke driftsområder kommer for langt væk fra borgernes behov

Kommunens opdelte organisation er ikke et problem i sig selv. Tværtimod er den en forudsætning for, at en stor kommune kan fungere. Når opgaverne er mange, komplekse og lovbundne, er der brug for specialiseret faglighed, tydeligt ansvar og stabile driftsstrukturer. Forvaltninger, afdelinger, budgetter, faglige ledelseskæder og politiske udvalg gør det muligt at fordele ansvar, sikre kvalitet, følge op på økonomi og skabe retssikkerhed for borgerne.

Der er derfor gode grunde til, at kommunen er opdelt. En sundhedsopgave kræver bestemte fagligheder, regler, data, kvalitetsstandarder og former for ansvar. En fritids- og foreningsopgave kræver andre kompetencer, andre relationer, andre virkemidler og en anden forståelse af civilsamfundets dynamikker. På samme måde har socialområdet, beskæftigelsesområdet, skoleområdet, kultur, teknik og miljø hver deres faglige logikker og driftsmæssige betingelser.

En opdelt organisation gør det muligt at blive dygtig til noget bestemt. Den beskytter og fokuserer fagligheden. Den gør det klart, hvem der har ansvar for hvad. Den skaber styrbarhed i en organisation, hvor mange tusinde medarbejdere hver dag skal træffe beslutninger, levere service og håndtere lovgivning, ressourcer og borgerforløb. Uden denne opdeling ville kommunen hurtigt blive uoverskuelig, uklar og vanskelig at lede.

Udfordringen opstår, når den organisatoriske opdeling legitimerer en snæver opgaveafgrænsning, der overskygger det levede liv som helhed. For borgernes liv følger sjældent kommunens organisatoriske snit. En borger har ikke først et sundhedsbehov, derefter et fritidsbehov, derefter et socialt behov og derefter et fællesskabsbehov. Behovene hænger sammen. Fysisk aktivitet kan være sundhed, men også social deltagelse. Et foreningstilbud kan være fritid, men også forebyggelse, mental trivsel og adgang til nye fællesskaber. Et lokalt tilbud i et folkehus kan være træning, men også tryghed, hverdagsstruktur og relationer.

Når kommunen møder sådanne behov gennem adskilte organisatoriske logikker, kan der opstå afstand mellem borgerens situation og kommunens måde at handle på. Hver enhed kan løse sin del af opgaven korrekt, uden at borgeren oplever, at helheden hænger sammen. Hver forvaltning kan nå sine mål, uden at det nødvendigvis skaber den bedste samlede værdi. Hver leder kan passe på sin økonomi, uden at kommunen som helhed får flyttet ressourcerne derhen, hvor de skaber størst effekt for borgeren. Det gælder ikke mindst, når der er brug for at differentiere indsatsen, fordi borgerne

har forskellige udgangspunkter for at lykkes med fx at leve et sundt liv eller deltage i foreningslivet.

Det er her, de organisatoriske siloer bliver en udfordring. Ikke fordi de enkelte fagområder gør noget forkert, men fordi de kan komme til at optimere hver for sig. Den enkelte del af organisationen ser naturligt verden fra sit eget perspektiv. Den har sine egne mål, sin egen økonomi, sine egne politiske prioriteringer, sine egne kvalitetskrav og sin egen drift, der skal fungere i morgen tidlig. Det er legitimt. Men når alle primært beskytter deres egen del, bliver det fælles handlerum mindre.

Derfor kan tværgående samarbejde i praksis blive vanskeligt, selv når alle principielt er enige om, at det er vigtigt. Det kræver nemlig, at ledere og organisationer er villige til at se ud over deres egen opgave. Det kræver, at man ikke kun spørger: Hvad skal lykkes hos os? Men også: Hvad skal lykkes for borgeren, hvad skal kollegaerne i andre forvaltninger lykkes med, og hvad betyder det for den måde, vi bruger vores samlede ressourcer på?

Her viser modstanden sig ofte. Nogle ledere vil gerne samarbejde, så længe samarbejdet ikke ændrer for meget på deres egen drift. Nogle ser først og fremmest egne mål, egne budgetter og egne servicerammer. Andre vil gerne være med, men kun hvis der følger nye ressourcer med. Det kan være forståeligt. Mange driftsområder er pressede, og det er ikke rimeligt at tale om nye tværgående løsninger, som om de ikke kræver tid, kapacitet og prioritering.

Men hvis tværgående udvikling altid gøres afhængig af ekstra ressourcer, bliver bevægelsen svær. Så kommer samarbejdet til at handle om, hvem der skal betale, før man overhovedet har undersøgt, om opgaven kan løses klogere sammen. Det fælles spørgsmål må derfor ikke kun være, om der kan tilføres mere. Det må også være, om de eksisterende ressourcer kan bringes i spil på nye måder, hvis man tager udgangspunkt i borgernes samlede behov.

Det er en krævende ledelsesopgave, fordi den ikke ophæver ansvaret for egen drift. En sundhedschef skal stadig tage ansvar for sundhedsområdet. En fritidschef skal stadig tage ansvar for fritidsområdet. En økonomiansvarlig skal stadig tage ansvar for økonomien. Pointen er ikke, at de enkelte ansvar skal opløses. Pointen er, at de skal forbindes bedre, når borgernes behov kræver det.

Det kræver en anden balance i den store kommunale organisation. Den skal fortsat kunne levere stabilt gennem stærke faglige driftsområder. Men den skal samtidig kunne etablere nye borgernære og tværgående praksisser, hvor flere fagområder og

aktører lærer sammen om konkrete behov. Det er ikke et alternativ til drift. Det er en måde at udvikle driften på.

Dimension	Klassisk forvaltningssilo-logik	Borgernær tværgående logik
Udgangspunkt	Forvaltningens opgaver, mål og budget	Borgerens liv, behov og situation
Styrke	Stabilitet, faglighed, ansvar og økonomisk styrbarhed	Sammenhæng, fleksibilitet og bedre blik for helheden
Risiko	Suboptimering og afstand til komplekse behov	Uklarhed om ansvar, ressourcer og beslutningskraft
Samarbejde	Koordination mellem adskilte enheder	Fælles praksis og delt ansvar omkring konkrete behov
Læring	Foregår primært inden for egen faglighed og drift	Foregår på tværs og tættere på borgernes hverdagsliv
Ledelsesopgave	Sikre kvalitet, drift og ansvar inden for eget område	Forbinde fagligheder, ressourcer og læring omkring fælles værdi
Succeskriterium	At egen enhed lykkes med sin opgave	At borgerens samlede situation forbedres

Kommunen har brug for begge dele. Den har brug for stærke faglige driftsområder, der kan levere sikkert og ansvarligt. Men den har også brug for nye tværgående former, der kan bringe praksis tættere på borgernes liv. Problemet opstår først, når driftsområderne bliver så selvtilstrækkelige, at de ikke længere kan lære og handle klogt sammen om de behov, der ikke passer ind i én organisatorisk kasse.

Klubhuset som ledelsesmindset

Den store kommunale udfordring er derfor ikke at vælge mellem stærke faglige driftsområder (med tendens til silodannelse) og tværgående samarbejde. Når en stor kommune skal arbejde mere på tværs, er det ikke nok alene at kigge på strukturen, lave nye mødefora eller skrive samarbejde ind i strategierne. Det kræver også et andet ledelsesmindset.

Vi bruger billedet af "klubhuset". Ikke som et hyggeligt billede på god stemning, men som en måde at forstå ledelse på tværs af stærke fagligheder. Alternativet er, at man

bliver stående i sin egen position og først og fremmest ser verden gennem egne mål, egne ressourcer og egen drift.

Det er en forståelig reaktion. Ledere bliver målt på deres egne områder. De har ansvar for budgetter, medarbejdere, kvalitet, lovgivning og politiske forventninger. Når presset stiger, er det naturligt at søge tilbage mod det, man selv kan styre. Men den reaktion har en pris. Den gør det sværere at se den fælles opgave. Den gør det sværere at dele risiko. Den gør det sværere at bruge hinandens ressourcer klogt. Og den gør det sværere at skabe løsninger, der passer til borgernes samlede livssituation.

I klubhuset opgiver man ikke sin egen faglighed eller sit eget ansvar. Tværtimod. En god klub har brug for stærke positioner. Hver spiller skal være god til sin del, men holdet skal også være godt sammen. Pointen er ikke, at alle skal gøre det samme. Pointen er, at alle skal forstå, hvordan deres forskellige roller bidrager til den fælles sejr.

Praksisboks: Målmanden og angriberen

I det fælles strategiske ledelsesarbejde på tværs af Sundhed og Forebyggelse og Sport og Fritid i Aarhus Kommune bruges en enkel fodboldmetafor: I fodbold ville det være absurd at kræve, at målmanden og angriberen løser opgaven ens. Men det ville være lige så absurd, hvis de kun interesserede sig for deres egen position. Overført til kommunen betyder det, at forskellige fagområder ikke skal gøres ens. Sundhed skal ikke blive til fritid, og fritid skal ikke blive til sundhed. Men de skal kunne spille sammen om den fælles sejr: at borgernes liv hænger bedre sammen.

Det samme gælder i kommunen. Sundhed, sport, fritid, sociale indsatser, foreninger, civilsamfund og lokale fællesskaber skal ikke smelte sammen til én utydelig størrelse. De skal fortsat kunne noget forskelligt. De skal stå stærkt i deres egen faglighed. Men de skal samtidig kunne se, at borgerens liv ikke bliver bedre af, at hver del kun lykkes med sin egen opgave. Den samlede værdi opstår, når forskellighederne forbindes.

Klubhuset handler derfor om ledelse. Det er ledelse, når man inviterer andre ind i sit ledelsesrum, før en sag er færdigtænkt. Det er ledelse, når man spørger: Hvordan ser det ud fra din banehalvdel? Hvad skal lykkes hos dig? Hvordan kan vi gøre dine mål og mine mål til fælles mål? Hvad bliver svært for jer, hvis vi går denne vej? Og hvordan kan vi skabe en løsning, der ikke bare flytter problemet fra den ene del af kommunen til den anden?

Det er også ledelse, når man er villig til at dele viden, dele usikkerhed og dele risiko. Mange tværgående indsatser bliver aldrig stærke, fordi de kun bliver fælles i sproget. I praksis bærer én part risikoen, mens andre bakker op på afstand. Klubhuset forudsætter noget mere: at man tør investere i hinandens succes, også når gevinsten ikke kan aflæses direkte i ens egen budgetkolonne.

Her er generøsitet ikke kun en relationel kvalitet. Den er også en økonomisk og organisatorisk praksis. I et modent klubhus behøver samarbejdet ikke altid følge en simpel 1:1-logik, hvor alle bidrager med præcis det samme på samme tidspunkt. Den ene part kan måske stille med medarbejdertimer, mens den anden kan stille med en pulje eller et budget. Næste gang kan det være omvendt. Over tid kan der opstå et flow, hvor man bruger hinandens ressourcer fleksibelt, fordi man har tillid til, at det samlet set kommer borgeren og den fælles opgave til gode.

Det kræver tillid. Men tillid skal ikke forstås som en varm følelse, der opstår af sig selv, når mennesker kan lide hinanden. I en stor organisation er fokus på tillid også en ledelsesdisciplin. Den skabes gennem gentagne erfaringer med, at andre ikke udnytter ens sårbarhed, at de tager fælles problemer alvorligt, og at de ikke trækker sig tilbage til egen position, når noget bliver svært.

Derfor er generøsitet, nysgerrighed og lethed ikke bløde værdier ved siden af ledelsesopgaven. De er praktiske forudsætninger for at kunne lede på tværs. Nysgerrighed gør det muligt at forstå, hvad der er vigtigt for andre. Generøsitet gør det muligt at investere i løsninger, hvor gevinsten ikke straks tilfalder én selv. Lethed og humor gør det muligt at tage de svære samtaler uden hele tiden at ende i defensiv positionering.

Klubledelse ligger på den måde mellem styring og autonomi. Den tværgående opgave kan ikke løses alene gennem hierarki. En sundhedschef kan ikke bare kommandere fritidsområdet til at ændre praksis. En fritidschef kan ikke pålægge sundhedsområdet at prioritere anderledes. Civilsamfundet, foreningerne og de lokale fællesskaber kan slet ikke styres på samme måde som en intern driftsenhed. Man må afgive kontrol på en klog måde.

Men det tværgående arbejde kan heller ikke overlades til tilfældige relationer, velvilje og gode intentioner. Så bliver det for skrøbeligt. Det afhænger af, hvem der kender hinanden, hvem der har overskud, og hvem der tilfældigvis kan se meningen. Klubhuset kræver derfor både retning og relationer. Både fælles ambition og fælles spilleregler. Både frihed til at handle og forpligtelse til at lære sammen.

Det er derfor, klubhuset først og fremmest er et ledelsesmindset. Det handler om at se sig selv som leder af mere end sin egen enhed. Man er stadig ansvarlig for sit eget område, men man er også medansvarlig for den fælles opgave, som går på tværs af områderne. Man leder ikke kun nedad i egen organisation. Man leder også sidelæns, ind i relationer, samarbejder og fælles beslutningsrum.

Når det lykkes, bliver tværgående ledelse ikke et ekstra lag oven på driften. Det bliver en måde at udvikle driften på.

Den strategiske formel: Hold retning, integrér klubhuset og forny kernerdriften

Hvis kommunen skal flytte mere af sin praksis tættere på borgernes liv, kræver det mere end gode intentioner om samarbejde. Det kræver en tydelig ledelseslogik. Ellers risikerer tværgående initiativer enten at blive for løse og personafhængige – eller at blive trukket tilbage i de eksisterende siloers styringslogik.

Vi kan formulere ledelseslogikken sådan: Centralisér retning. Decentralisér handling. Integrér klubhuset i den decentrale praksis. Fællesgør og ansvarliggør læring. Forny kernerdriften.

Det første greb er at centralisere retningen. Det betyder ikke, at alt skal besluttet centralt. Det betyder, at der skal være en fælles strategisk ambition, som gør det tydeligt, hvorfor flere områder skal handle sammen. Retningen skal give de lokale og tværgående indsatser et fælles formål. Ellers bliver de let til enkeltstående initiativer, som hver især kan være gode, men som ikke nødvendigvis trækker kommunen i samme retning.

Et eksempel er arbejdet med bevægelse, sundhed og fællesskab. Når Aarhus Kommune indgår i et langsigtet samarbejde med DIF og DGI om Bevæg dig for livet, er det ikke kun et idrætsprojekt. Det er en strategisk ramme, hvor der kan skabes en legitim – også politisk – platform for klubhuset som strategisk ledelsesrum. Her bliver bevægelse ikke kun et spørgsmål for ét område, men en fælles ambition, der kan give retning til mange forskellige lokale initiativer.

Det andet greb er at decentralisere handlingerne. Borgernes behov viser sig i hverdagen, ikke i organisationsdiagrammet. Derfor skal en del af handlekraften placeres tættere på de steder, hvor behovene opstår: i folkehuse, i lokalområder, i foreninger, i mødet med unge, ældre og familier, og i de konkrete samarbejder mellem kommunale enheder og civilsamfund.

Men decentralisering er ikke nok i sig selv. Man kan sagtens have decentrale siloer tæt på borgerne. Derfor er det tredje greb at integrere klubhuset i den decentrale praksis. De indsatser, der kræver flere fagligheder og flere aktører, skal ikke bare flyttes lokalt. De skal organiseres, så det tværgående ansvar, den fælles læring og den fælles ressourceforståelse følger med ud i praksis.

Selvtræning i folkehuse er et eksempel på en praksis, hvor handlingen flyttes tættere på borgerens hverdag. Tilbuddet giver seniorer mulighed for at træne lokalt i et folkehus og få introduktion og løbende sparring fra instruktører. Det er ikke kun et træningstilbud. Det er også en måde at bringe sundhed, hverdagsliv, lokalitet, fællesskab og forskellige aktører på tværs tættere sammen. Her kan kommunale kompetencer kobles med foreningernes og civilsamfundets lokale engagement, kendskab og ejerskab.

Det fjerde greb er at fællesgøre og ansvarliggøre læringen. Når der handles lokalt og på tværs, opstår der vigtig viden: Hvilke borgere deltager? Hvem gør ikke? Hvad gør det lettere at komme i gang? Hvilke barrierer handler om økonomi, transport, information, tryghed, motivation eller fællesskab? Hvilke løsninger virker i ét lokalområde, men ikke i et andet?

Den viden må ikke blive liggende hos den enkelte medarbejder, det enkelte projekt eller den enkelte enhed. Den skal samles op, deles og bruges til at træffe bedre beslutninger. Det er her, læring bliver et ledelsesansvar. Nogen skal spørge, hvad vi lærer. Nogen skal sikre, at læringen bliver bragt videre. Og nogen skal have ansvar for, at læringen faktisk påvirker prioriteringer, ressourcer og praksis.

Aarhus Try Out illustrerer denne pointe. Initiativet giver studerende mulighed for at prøve gratis aktiviteter inden for blandt andet idræt, kultur, kreativitet og spejder. For kommunen og foreningerne er det ikke kun en aktivitet. Det er også en mulighed for at lære om, hvad der skal til for at skabe en lavere tærskel ind i fællesskaber for unge studerende. Hvilke aktiviteter tiltrækker dem? Hvilke former for fleksibilitet virker? Og hvad skal foreningerne kunne rumme, hvis nye unge skal føle sig velkomne?

Det femte greb er at forny kernetriften. Hvis de lokale og tværgående initiativer bliver ved med at være projekter ved siden af driften, ændrer de ikke for alvor kommunens måde at skabe værdi på. De kan skabe energi og læring, men de bliver sårbare. Derfor er det afgørende, at de erfaringer, der viser sig stærke nok, gradvist kan omsættes til mere permanent praksis.

Det gælder også ordninger, der handler om adgang til fællesskaber. Et fritidspas eller aktivitetspas er ikke kun et økonomisk tilskud. Det er en måde at undersøge og

håndtere en konkret barriere for deltagelse i foreningslivet. Når en kommune arbejder med sådanne ordninger, handler læringen ikke kun om administration af støtte. Den handler om, hvordan økonomiske, sociale og praktiske barrierer kan mindskes, så flere børn, unge eller borgere kan blive en del af fællesskaber. Den slags viden bør ikke blive i en ordning alene. Den bør informere kommunens bredere praksis for deltagelse, sundhed, trivsel og forebyggelse.

De fem greb hænger sammen. Retning uden decentral handling bliver abstrakt. Decentral handling uden klubhus kan blive lokale siloer. Klubhuset uden fælles læring bliver gode relationer uden organisatorisk effekt. Læring uden ansvar bliver interessant, men uden konsekvens for borgerne. Og udvikling uden driftstransformation bliver endnu et pilotprojekt ved siden af den egentlige organisation.

Ledelsesgreb	Hvad betyder det?	Konkret eksempel	Risiko hvis det mangler
Centralisér retning	Skab en fælles ambition, der gør det tydeligt, hvorfor flere områder og aktører skal handle sammen	Bevæg dig for livet som strategisk ramme for bevægelse, sundhed og fællesskab	Initiativer bliver enkeltstående og sårbare
Decentralisér handling	Giv lokale og tværgående aktører mulighed for at handle tæt på konkrete behov	Selvtræning i folkehuse	Strategien bliver fjern fra borgernes hverdag
Integrér klubhuset	Sørg for, at tværgående ansvar, ressourcer og læring følger med ud i praksis	Brobyggerroller, delestillinger og fælles lokale indsatser	Decentral praksis bliver bare nye lokale siloer
Fællesgør læring	Opsaml og del erfaringer på tværs, så lokal viden bliver til fælles indsigt	Aarhus Try Out som læring om unges vej ind i fællesskaber	Viden bliver lokal og personafhængig
Forny kernerdriften	Omsæt løsninger, der virker, til mere permanent praksis, ressourcer og organisering	Foreningsudviklere som vej fra afprøvning til fast indsats	Udvikling bliver add-on innovation

Formlen er enkel at formulere, men svær at praktisere. Den kræver, at ledere kan holde flere hensyn samtidig: den fælles strategiske ambition, den lokale handlekraft, det tværgående klubhus, den fælles læring og den stabile drift. Det er netop derfor, klubhuset er nødvendigt. For uden et fælles ledelsesrum bliver det svært at afgøre, hvad der skal besluttet centralt, hvad der skal handles på lokalt, hvad der skal læres på tværs, og hvad der til sidst skal ændres i driften.

Fra projekttræthed til innovation af kernerdriften

Mange kommuner er blevet dygtige til at lave projekter. Der findes puljer, prøvehandling, partnerskaber, udviklingsforløb og midlertidige indsatser, som hver især forsøger at løse vigtige problemer. Det er der kommet meget godt ud af. Projekter kan skabe energi, åbne nye samarbejder, give plads til eksperimenter og gøre det muligt at afprøve løsninger, før man ændrer den faste drift.

Men der er også en bagside. Mange steder er der projekttræthed.

Projekttræthed opstår ikke nødvendigvis, fordi medarbejdere og ledere er imod udvikling. Ofte er det tværtimod mennesker, der gerne vil forbedre praksis, som bliver trætte. De bliver trætte af midlertidige indsatser, der kræver tid, møder, koordinering og ekstra energi, men som ikke rigtigt sætter sig i organisationen. De bliver trætte af prøvehandling, der viser lovende resultater, men som alligevel forsvinder, når projektperioden udløber. Og de bliver trætte af udviklingsspor, der ligger ved siden af driften, mens den almindelige hverdag fortsætter næsten uændret.

Derfor er den afgørende test ikke, om kommunen kan starte et nyt tværgående projekt. Det kan de fleste kommuner. Den afgørende test er, om kommunen kan lære så meget af projektet, at det gradvist ændrer drift, ressourcer, organisering og praksis. Den kommunale tværgående strategiske ledelse handler derfor også om en gang imellem at få politikerne på besøg i klubhuset, så de kan se, hvilken forskel det tværgående samarbejde gør for borgerne, og hvordan det spiller positivt ind på de politiske målsætninger for kommunen.

Ellers bliver udviklingen til add-on innovation. Noget, der lægges oven på organisationen. Noget, der kan beskrives i en projektplan, markeres i en strategi og fejres i en evaluering, men som ikke for alvor ændrer den måde, kommunen møder borgerne på. Add-on innovation kan være værdifuld i en periode, men den er sårbar. Den afhænger ofte af særlige midler, særlige personer og særlig ledelsesopmærksomhed. Når noget af det forsvinder, forsvinder indsatsen ofte også.

Hvis kommunen vil flytte praksis tættere på borgernes samlede livssituation, er ambitionen derfor større. De bedste udviklingsinitiativer skal ikke blive ved med at være projekter. De skal kunne udvikle sig til ny praksis. De skal kunne påvirke, hvordan der prioriteres, hvordan der organiseres, hvordan medarbejdere samarbejder, og hvordan ressourcer bringes i spil.

Det er det, vi kan kalde innovation af keredriften. Det betyder ikke, at al drift hele tiden skal laves om. Det ville være både urealistisk og uansvarligt. Stabil drift er en af kommunens vigtigste opgaver. Men det betyder, at kommunen må have en systematisk evne til at opdage, hvilke nye løsninger der faktisk virker – og derefter tage konsekvensen af den læring.

Nogle initiativer skal stoppes. Nogle skal justeres. Nogle skal forblive små og lokale. Men nogle skal også have mulighed for at blive en del af den faste praksis. Det kræver, at der tidligt i udviklingsarbejdet stilles andre spørgsmål end dem, der normalt stilles i projekter: Ikke kun hvad projektet skal levere, men hvad vi skal lære. Ikke kun hvem der deltager, men hvem der ikke deltager og hvorfor. Ikke kun om indsatsen fungerer i projektperioden, men hvad det kræver, hvis praksis skal leve videre i almindelig drift.

Foreningsudviklere – når klubhusets læring bliver til drift

Foreningsudviklere er et godt eksempel på, hvordan et klubhus-samarbejde kan bevæge sig fra afprøvning til mere fast drift. Indsatsen er udviklet gennem flere års erfaringer med forskellige modeller for, hvordan kommunen, foreningslivet og aktører som DGI kan understøtte foreningernes kapacitet. Pointen har ikke kun været at give foreningerne et tilskud, men at undersøge, hvad der faktisk skal til for, at flere borgere kan finde vej ind i stærke lokale fællesskaber.

En foreningsudvikler kan hjælpe med at etablere nye hold, rekruttere medlemmer, udvikle frivilligstrukturer, styrke inklusion eller skabe mere bæredygtige foreningsmiljøer. Dermed bliver indsatsen et konkret eksempel på, at velfærd tættere på borgernes liv ikke kun skabes inde i kommunen. Den skabes også ved at styrke de fællesskaber og organisationer, som borgerne møder i deres hverdag.

Det interessante er, at indsatsen ikke længere kun skal forstås som en prøvehandling. Efter afprøvning, læring, justeringer og positive erfaringer er foreningsudviklere blevet en mere fast del af den tværgående praksis mellem Sport og Fritid, sundhedsområdet, foreningerne og civilsamfundet.

Det er præcis den bevægelse, artiklen handler om: At læring fra lokale og tværgående initiativer ikke bliver liggende som projektviden, men gradvist omsættes til ny drift.

Foreningsudviklerne viser, hvordan klubhuset kan blive mere end et ledelsesrum. Det kan blive en måde at bygge ny kommunal kapacitet sammen med civilsamfundet.

Det er her, læring bliver mere end evaluering. En evaluering kan fortælle, om et projekt har nået sine mål. Læring handler om noget mere: Hvad har vi forstået om borgernes behov, som vi ikke forstod før? Hvad har vi lært om vores egen organisering? Hvad har vi lært om samarbejdet mellem forvaltninger, fagligheder og civilsamfund? Kunne vi afgive kontrol på en klog måde? Og hvad skal vi derfor ændre i den måde, vi driver opgaven på?

Hvis disse spørgsmål ikke stilles, risikerer projektet at blive en midlertidig ø ved siden af kernerdriften. Hvis de stilles systematisk i klubhuset, kan projektet i stedet blive en læringsmotor for driften.

At arbejde sådan kræver disciplin. Projekter skal ikke kun designes til at lykkes. De skal designes til at lære. Og læringen skal fra begyndelsen kobles til spørgsmålet om drift: Hvad gør vi, hvis dette viser sig at virke? Hvem skal eje det? Hvilke ressourcer kræver det? Hvilke arbejdsgange skal ændres? Hvilke ledelsesrum skal holde fast i det? Og hvordan undgår vi, at det bliver afhængigt af enkelte ildsjæle?

Det er også her, projekttrætheden kan vendes. For medarbejdere og ledere bliver ikke trætte af meningsfuld udvikling, der forbedrer praksis. De bliver trætte af udvikling, der ikke får konsekvens. Når man kan se, at et udviklingsarbejde faktisk kan ændre den måde, kommunen arbejder på, bliver det lettere at investere i det. Så bliver projektet ikke endnu en opgave oven på driften. Det bliver en vej til at skabe en bedre drift.

Innovation af kernerdriften handler derfor om at tage projekterne mere alvorligt – ikke mindre. Det handler om at insistere på, at de bedste af dem skal have en vej ind i organisationens almindelige praksis. Først dér flytter kommunen sig for alvor tættere på borgernes samlede livssituation.

Fra borgernære initiativer til ny kommunal drift

Klubhuset er ikke kun et mindset for bedre samarbejde mellem ledere. Det er også en forudsætning for en mere grundlæggende bevægelse i kommunens drift. Hvis kommunen skal tættere på borgernes liv, er det ikke nok, at forvaltningerne koordinerer bedre fra centralt hold. Der må også udvikles nye former for praksis

tættere på de konkrete behov, hvor borgere, fagligheder, lokalsamfund, foreninger og civilsamfund kan mødes på nye måder.

Det betyder, at kommunen får brug for flere borgernære og tværgående driftsformer. De behøver ikke altid være nye enheder i klassisk organisatorisk forstand. De kan være fælles teams, lokale funktioner, delestillinger, brobyggerroller, fælles indsatser eller organisatoriske mellemrum mellem forvaltninger og eksterne aktører. Det afgørende er ikke formen, men funktionen: De skal bringe kommunens handlekraft tættere på borgernes behov og samtidig forbinde flere fagligheder og ressourcer omkring den samme opgave.

De nye borgernære driftsformer har typisk fem kendetegn. De er tæt på konkrete borgerbehov. De går på tværs af fagligheder og forvaltninger. De samarbejder udadvendt med civilsamfund, foreninger og andre aktører. De starter ofte læringsorienteret, fordi man ikke på forhånd ved præcis, hvad der virker. Og de skal over tid kunne udvikle sig til mere permanent drift, hvis de viser sig at skabe værdi.

Det sidste er afgørende. Hvis de borgernære initiativer bliver ved med at være små udviklingsøer, ændrer de ikke for alvor kommunen. De kan være gode og meningsfulde, men de forbliver sårbare. Den transformative bevægelse opstår først, når nogle af de nye praksisser gradvist får plads i den måde, kommunen faktisk driver opgaven på.

Man kan beskrive bevægelsen i tre faser.

I den første fase er hovedparten af kommunens ressourcer bundet op i store centrale driftsenheder med relativt standardiserede ydelser. Det er der gode grunde til. Mange kommunale opgaver kræver stabilitet, ensartet kvalitet, tydeligt ansvar, økonomisk styring og høj driftssikkerhed. Udfordringen er ikke, at denne drift findes. Udfordringen opstår, hvis næsten al organisatorisk kapacitet er bundet til denne form, mens udviklingsarbejdet primært ligger som mindre projekter ved siden af driften. Så kan projekterne skabe læring, men de ændrer sjældent den grundlæggende driftspraksis.

I den anden fase begynder der at opstå små agile og samarbejdende enheder. Det kan være lokale udviklingsprojekter, tværgående funktioner, delestillinger eller fælles indsatser, hvor flere områder tager ansvar sammen. De er stadig små i forhold til den samlede drift, men de viser en anden måde at arbejde på. Her bliver læringen mere praksisnær, fordi den sker tættere på borgerne og på tværs af de fagligheder, der normalt er adskilt.

I den tredje fase bliver flere af disse borgernære og tværgående former en mere almindelig del af driften. Pointen er ikke, at den klassiske drift skal afvikles. Pointen er,

at en større del af kommunens samlede praksis skal kunne organiseres tættere på borgernes behov. Drift og udvikling bliver ikke to adskilte verdener. Udvikling bliver en måde at forny driften på.

Fase	Dominerende organisering	Kendetegn	Ledelsesopgave
Fase 0: Store centrale driftsenheder	Hovedparten af ressourcerne er bundet op i centrale enheder med relativt standardiserede ydelser	Stabil drift, tydeligt ansvar og ensartet kvalitet, men udvikling ligger ofte som mindre projekter ved siden af driften	At erkende, at nogle borgerbehov kræver mere borgernære og tværgående praksisformer
Fase 1: Små agile samarbejdende enheder	De første tværgående og borgernære enheder opstår	Lokale initiativer afprøver nye løsninger tættere på borgerne	At beskytte læringen og skabe fælles ledelsesrum omkring det nye
Fase 2: Lokal forankring tæt på borgerne	Flere borgernære tværgående enheder bliver del af driften	Mere af kommunens praksis organiseres tæt på konkrete behov og på tværs af aktører	At flytte ressourcer, ansvar og organisering, så det nye bliver en del af kernerdriften

Delestillinger kan være en vigtig del af denne bevægelse. De skal ikke kun ses som en praktisk bemandingsløsning. De kan også fungere som en organisatorisk læringsmekanisme. En medarbejder eller leder, der har opgaver i flere organisatoriske verdener, kan bringe viden, relationer og forståelse på tværs. Delestillinger kan gøre det lettere at opdage, hvor borgerens forløb bryder sammen, hvor faglighederne taler forbi hinanden, og hvor nye løsninger kan udvikles i fællesskab.

Det samme gælder brobyggerroller og lokale funktioner tæt på borgerne. Selvtræning i folkehuse kan for eksempel ses som mere end et træningstilbud. Det er en borgernær praksis, hvor sundhed, hverdagsliv, lokalitet og fællesskab kobles tættere sammen for seniorer. Aktivitetspas kan på samme måde ses som mere end en støtteordning. Det er et greb, der kan mindske sociale og økonomiske barrierer for deltagelse i fællesskaber. I begge tilfælde er pointen ikke kun selve tilbuddet, men den læring, der opstår om, hvad der gør det muligt for forskellige borgere faktisk at deltage.

Men nye borgernære initiativer kan ikke stå alene. Hvis de kun fremstår som lokale gode idéer, bliver de sårbare. Når budgetterne strammes, når ledere skifter, eller når den politiske opmærksomhed flytter sig, risikerer de at blive betragtet som noget ekstra. Noget man kan skære væk for at beskytte den "rigtige" drift.

Derfor skal de kobles tydeligt til en større strategisk ambition. De skal ikke beskrives som projekter ved siden af driften, men som konkrete bud på, hvordan kernerdriften skal udvikle sig. Det er her, Bevæg dig for livet er interessant som ramme. Ikke blot som et samarbejde om idræt og motion, men som en bredere strategisk ambition om at koble bevægelse, sundhed, foreningsliv, fællesskab og civilsamfund. Når sådanne initiativer placeres i en større retning, bliver de mindre sårbare som enkeltprojekter og mere relevante som del af kommunens samlede udvikling.

Det kræver også politisk ejerskab. For hvis flere borgernære og tværgående praksisser over tid skal blive en del af driften, handler det ikke kun om faglig udvikling. Det handler om prioritering, ressourcer, legitimitet og ansvar. Der skal være en fælles forståelse af, at kommunen ikke bare skal drive den eksisterende organisation mere effektivt, men også udvikle nye måder at skabe velfærd tættere på borgerne.

Her viser problemet med det tomme klubhus sig. I nogle områder er kernerdriften så presset, at der hverken opleves at være tid, penge eller ledelseskapacitet til at gå ind i nye fælles løsninger. Det skyldes ikke nødvendigvis modvilje. Ofte skyldes det et reelt driftspres. Men hvis udgiftsstigninger og fortsatte besparelser ikke kan løses i siloen, bliver klubhuset ikke en luksus. Det bliver netop det rum, hvor man kan undersøge, om ressourcer, kompetencer og ansvar kan bringes sammen på nye måder.

Klubhuset er derfor ikke bare et sted, hvor ledere taler pænere sammen. Det er det ledelsesrum, hvor denne bevægelse kan holdes fast. Her kan man drøfte, hvilke lokale initiativer der faktisk skaber værdi. Hvad der skal stoppes. Hvad der skal justeres. Hvad der skal skaleres. Hvem der skal eje læringen. Og hvilke dele af driften der skal ændres, hvis det nye ikke bare skal blive endnu en prøvehandling.

På den måde bliver klubhuset en motor for transformation af kommunens praksis. Ikke ved at opløse den store driftsorganisation, men ved gradvist at udvikle den. Ikke ved at lægge innovation oven på driften, men ved at lade de bedste borgernære erfaringer ændre selve driften. Det er sådan kommunen kan lære sig tættere på borgernes liv.

Konklusion: Klubledelse som kommunal ledelsesform

Hvis borgernes liv går på tværs, må kommunens læring, handling og drift også kunne gå på tværs. Det lyder enkelt, men det er organisatorisk krævende. Kommunen er en stor, opdelt og ansvarsbærende organisation, hvor fagområder, budgetter, lovgivning og politiske mål nødvendigvis skaber forskellige logikker.

Derfor er det ikke nok at tale positivt om samarbejde og koordination. Samarbejde bliver først reelt og med god effekt for borgerne, når det også kan håndtere ressourcer, ansvar og prioriteringer. Og det er ikke nok at starte flere projekter, hvis de ikke ændrer drift, organisering og praksis.

Det er her, klubledelse bliver vigtig.

Klubledelse er ikke en blød metafor for god stemning. Det er en ledelsesform, der gør det muligt at forbinde stærke fagligheder uden at gøre dem ens. I klubben skal målmanden ikke være angriber, og angriberen skal ikke være målmand. Men begge skal forstå, at deres egen præstation kun giver mening i forhold til holdets samlede spil. På samme måde skal sundhed, fritid, sociale indsatser, civilsamfund og foreningsliv stå stærkt i deres egen opgave – og samtidig tage medansvar for den fælles værdi, der skabes i borgerens liv.

Klubledelse rummer tre centrale bevægelser. For det første handler den om at skabe en fælles bane: en strategisk retning, som forskellige fagområder kan orientere sig efter. Ikke en detaljeret plan, men en fælles ambition, der gør det tydeligt, hvad kommunen forsøger at lykkes med på tværs.

For det andet handler den om at skabe et fælles åbent og tillidsfuldt ledelsesrum. Et rum, hvor ledere kan dele usikkerhed, forstå hinandens vilkår, udfordre hinanden og tage fælles ansvar for problemer, der ikke kan løses fra én organisatorisk position. Klubhuset er ikke et sted uden konflikter. Det er et sted, hvor konflikter, forskelle og dilemmaer kan håndteres, uden at man falder tilbage i egen position.

For det tredje handler klubledelse om at gøre læring forpligtende. Lokale erfaringer skal ikke blot samles op som interessante fortællinger. De skal bruges til at træffe beslutninger: Hvad virker? Hvad skal justeres? Hvad skal stoppes? Og hvad skal gøres til ny drift?

Det kræver en stor modenhed i den kommunale organisation. En modenhed, hvor ledere ikke kun spørger, hvordan deres egen enhed lykkes, men hvordan den samlede kommune lykkes bedre omkring borgerens liv. En modenhed, hvor man ikke bruger manglende ressourcer som automatisk stopklods, men undersøger, hvordan eksisterende ressourcer kan bringes klogere sammen. Og en modenhed, hvor politisk og administrativ ledelse tør se nye borgernære praksisser som begyndelsen på ny drift – ikke som ekstra aktiviteter uden for den rigtige drift.

Det betyder ikke, at alt skal være tværgående. Kommunen har fortsat brug for stærke faglige miljøer, tydelige ansvarslinjer og stabile ydelser. Men den har også brug for

flere steder, hvor fagligheder mødes tættere på borgernes behov, og hvor læring kan blive til ny praksis.

Klubledelse er derfor ikke et alternativ til ansvar. Det er en måde at tage et større ansvar på: for egen faglighed, for den fælles opgave og for at bringe læring fra borgernes hverdag tilbage i kommunens drift.

Det er bevægelsen fra stærke fagligheder til fælles drift. Fra at beskytte egen position til at spille hinanden bedre. Fra at starte projekter til at forny drift. Fra at organisere sig omkring kommunens indre opdeling til at lære sig tættere på borgernes liv.

Hvis fremtidens kommune skal lykkes med, at borgernes hele liv er i fokus i et samfund i rivende udvikling, bliver det ikke nok at styre den eksisterende organisation lidt bedre. Kommunen skal også kunne udvikle nye former for praksis, der er tættere på borgernes hverdagsliv, mere tværgående i sin læring og stærkere forankret i drift. Det er her, klubledelse kan blive en afgørende kommunal ledelsesform.

Referencer

- Aarhus Kommune (2026a) Aarhus Try Out 2026 – præsenter jeres aktiviteter for unge studerende. Aarhus: Aarhus Kommune. Available at: <https://aarhus.dk/forening/tilskud-stoette-og-puljer/foreninger/aarhus-try-out-praesenter-jeres-aktiviteter-for-unge-studerende> (Accessed: 2 September 2026).
- Aarhus Kommune (2026b) Selvtræning. Aarhus: Aarhus Kommune. Available at: <https://aarhus.dk/borger/sundhed-og-sygdom/sundhedstilbud/motion-og-traening/saerligt-for-seniorer/selvtraening> (Accessed: 2 September 2026).
- Aarhus Kommune (2026c) Aktivitetspas. Aarhus: Aarhus Kommune. Available at: <https://aarhus.dk/borger/kultur-natur-og-idraet/foreninger-og-fritidsliv/aktivitetspas> (Accessed: 2 September 2026).
- Argyris, C. and Schön, D.A. (1978) Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Danmarks Idrætsforbund (2025) Aarhus forlænger Bevæg dig for livet-samarbejde. Brøndby: Danmarks Idrætsforbund. Available at: <https://www.dif.dk/nyheder/2025/02/aarhus-forlaenger-bevaeg-dig-for-livet-samarbejde> (Accessed: 2 September 2026).
- Edmondson, A.C. (2019) The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken, NJ: Wiley.
- Idrætssamvirket Aarhus (2025) 10 aarhusianske foreninger får støtte til at ansætte en udvikler. Aarhus: Idrætssamvirket Aarhus. Available at: <https://www.idraetssamvirket.dk/nyt-fra-os/2025/10-aarhusianske-foreninger-faar-stoette-til-at-ansaette-en-udvikler/> (Accessed: 2 September 2026).
- Mintzberg, H. (1979) The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Moore, M.H. (1995) Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rasmussen, S.B. (2014) Potentialeledelse: Om strategisk ledelse i fagprofessionelle organisationer. 2nd edn. København: Barlebo Forlag.
- Senge, P.M. (1990) The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday/Currency.

Forfatterne bag

Heidi Frostholt Holch

Forvaltningschef for Sport og Fritid i Aarhus Kommune

Heidi er cand.scient.pol. og forvaltningschef for Sport og Fritid i Kultur og Borgerservice, Aarhus Kommune. Hun har erfaring med strategisk ledelse, ledelse af driftsområder samt udvikling og gennemførelse af større anlægsprojekter. Heidi ser samarbejde og tværgående ledelse som afgørende for at lykkes med komplekse velfærdsdagsordner. Hun er særligt optaget af, hvordan idræt, kultur og fritid kan bidrage til sundhed, trivsel og stærke fællesskaber i samspil med andre fagområder og civilsamfundet. Hun er optaget af, hvordan ledelse på tværs af organisatoriske og faglige skel kan skabe fælles retning, styrke handlekraften og bidrage til bedre løsninger for borgerne.



Otto Junge Ohrt

Sundhedschef i Aarhus Kommune

Otto er cand.scient.pol. og har en master i offentlig ledelse. Han er Sundhedschef og forvaltningschef for Sundhed og Forebyggelse i Sundhed og Omsorg, Aarhus Kommune, hvor han har ansvar for cirka 1.000 medarbejdere. Otto har mange års erfaring med strategisk ledelse, sundhedsfremme og forebyggelse med et særligt fokus på lighed i sundhed. Han arbejder for et sundhedsvæsen, der ikke alene behandler sygdom, men også skaber gode leveår, trivsel, stærke fællesskaber og sundhed gennem hele livet. Fra 2014 til 2020 var han bestyrelsesformand for Sund By Netværket. Otto deltager desuden aktivt i den offentlige debat om sundhed og arbejder særligt for at fremme sundhed på tværs af sektorer og politikområder.



Søren Barlebo Rasmussen

Partner i Mobilize

Søren er ekspert i strategisk ledelse af faglige organisationer. Han har været forsker i dette emne på Copenhagen Business School, hvor han også var institutleder og dekan. De sidste 20 år har han været konsulent og hjulpet mange offentlige organisationer i Danmark og Norge med strategisk udvikling. Han har særligt arbejdet med samspillet mellem forskning og innovation. Han har skrevet mange bøger og artikler om disse emner.

