Mobiliseringsledelse i transformationer

Webinar i regi af Væksthus for Ledelse

Lotte Lykkegaard Laursen og Søren Barlebo Rasmussen,
Mobilize

Hvem er vi?

Lotte Lykkegaard Laursen

Managing partner, Mobilize

Søren Barlebo Rasmussen

Partner, Mobilize

mobilize

Efter webinaret ved du...

01

Transformation

hvorfor det ikke er nok, at hver enhed gør sit arbejde godt

02

Mobilisering

hvordan fem dimensioner skaber fælles retning og handlekraft

03

Fire greb

hvordan du kommer i gang i hverdagen, allerede i næste uge

mobilize

Case:
Mød Inger

- **Bor alene** i eget hjem, datteren bor 40 km væk
- **KOL, diabetes** og begyndende demens
- **Seks aktører** omkring sig: egen læge, sygehus, hjemmepleje, genoptræning, apotek og datteren

Hun følger os gennem hele webinaret.

Fiktiv case, sammensat til webinaret.

mobilize

Transformation – når vores hidtidige måde at skabe værdi på ikke længere slår til

Vi kan gøre vores arbejde godt og alligevel ikke slå til

Vi er dygtige til
vores nuværende opgaver

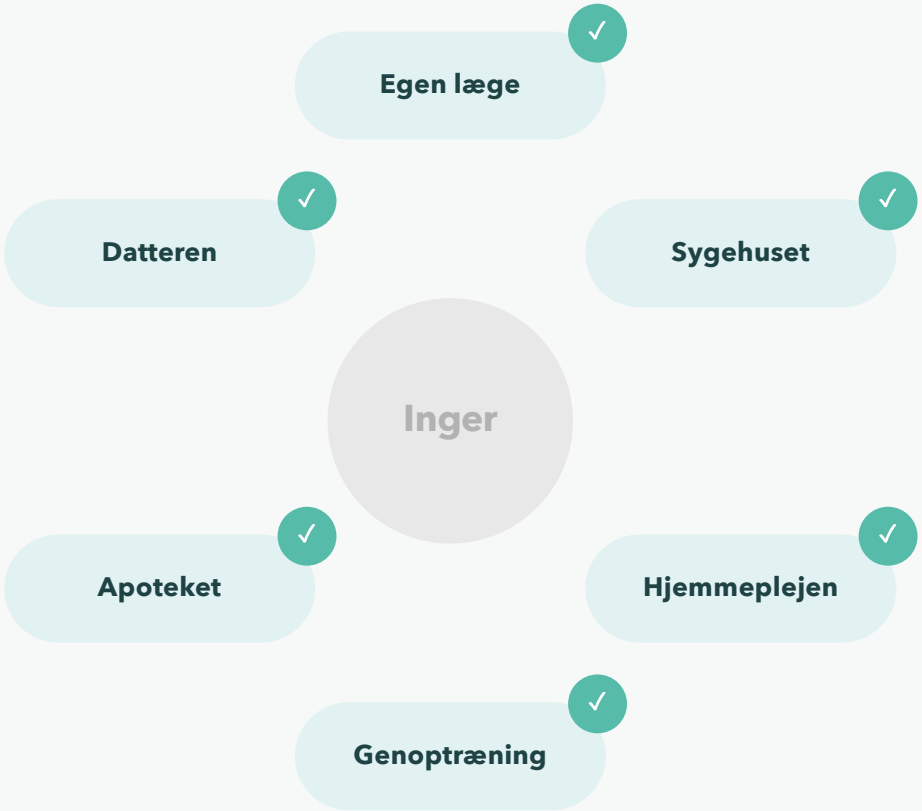
og

Samtidig ændrer
borgernes behov sig

Så vores løsninger ikke længere er tilstrækkelige.

mobilize

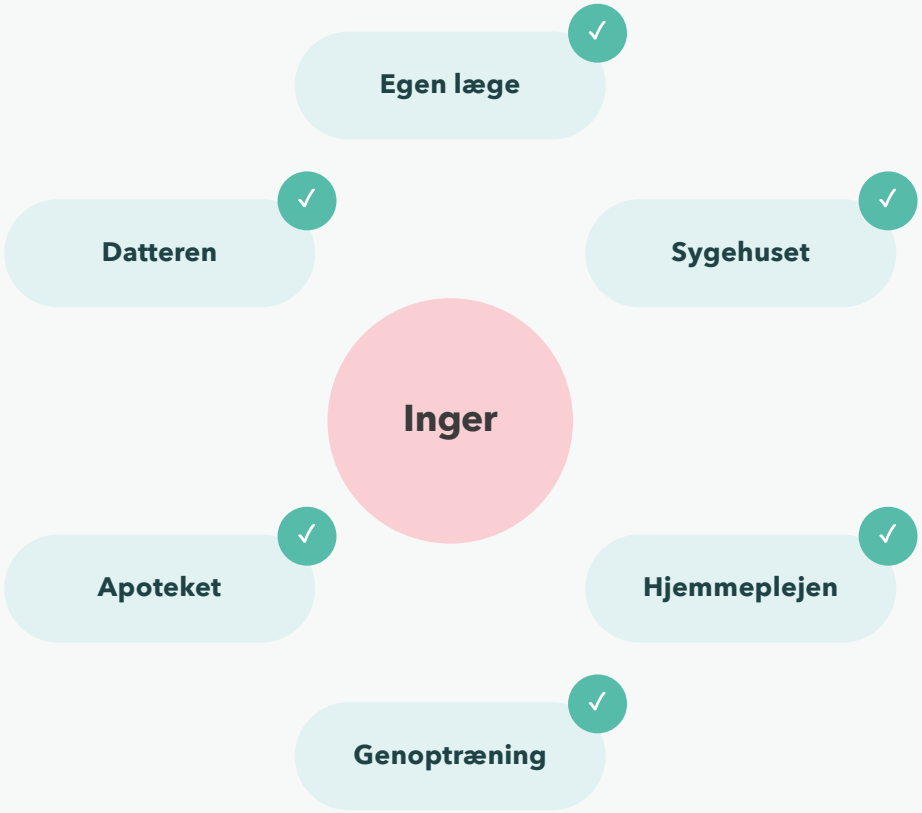
Alle gør det rigtige



Hver aktør leverer sin ydelse korrekt, efter gældende faglige standarder.

mobilize

Alle gør det rigtige. Alligevel hænger det ikke sammen



Ingers oplevelse:

3 genindlæggelser på et halvt år

5 gange har hun fortalt sin historie

0 har overblik over hele forløbet

mobilize

Transformation

En **transformation** er et systemisk skifte i retning, kapacitet og praksis, hvor organisationen redesigner både strukturer og kultur for at mobilisere mennesker til at skabe ny værdi.

Skiftet kræver nye måder at træffe beslutninger, samarbejde og prioritere på, ikke kun nye processer.

Transformation foregår på flere niveauer:

Forandringsledelse versus transformationsledelse

Forandringsledelse

En planlagt, sekventiel og kontrolleret proces, hvor man implementerer en defineret ændring fra A til B

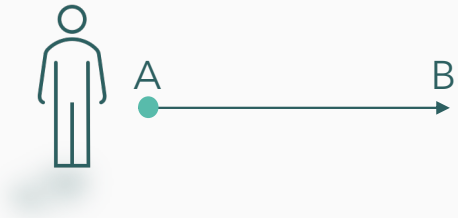
Bygger på antagelsen om at fremtiden kan designes relativt klart på forhånd.

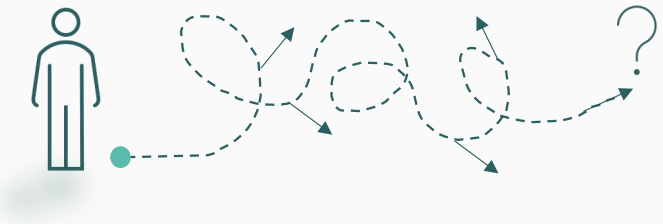
- Lineær og sekventiel proceslogik
- Fokus på implementeringen
- Optimerer inden for eksisterende mindset

Transformations-ledelse

Et fundamentalt skifte i organisationens måde at tænke, være og skabe resultater på, der involverer dybe skift i kultur, mindset, adfærd og kapabilitet.

- Emergent og adaptiv proces gennem læring
- Sluttilstanden kan ikke fuldt ud defineres
- Kræver mobiliseret lederskab





mobilize

Fem karakteristika ved transformation

1. **Systemisk**
   Foregår på tværs af mange aktører og organisationer – ikke isoleret i én enhed
2. **Grundlæggende forandring**
   Ændrer selve måden, der skabes værdi på – ikke kun optimering af det eksisterende
3. **Høj kompleksitet og usikkerhed**
   Løsninger er ikke kendt på forhånd og må udvikles gennem eksperimenter og læring
4. **Kultur og mindset i spil**
   Kræver ændringer i værdier, adfærd og måden opgaven forstås på
5. **Mobilisering frem for implementering**
   Skabes gennem engagement og samarbejde – ikke via klassisk top-down implementering

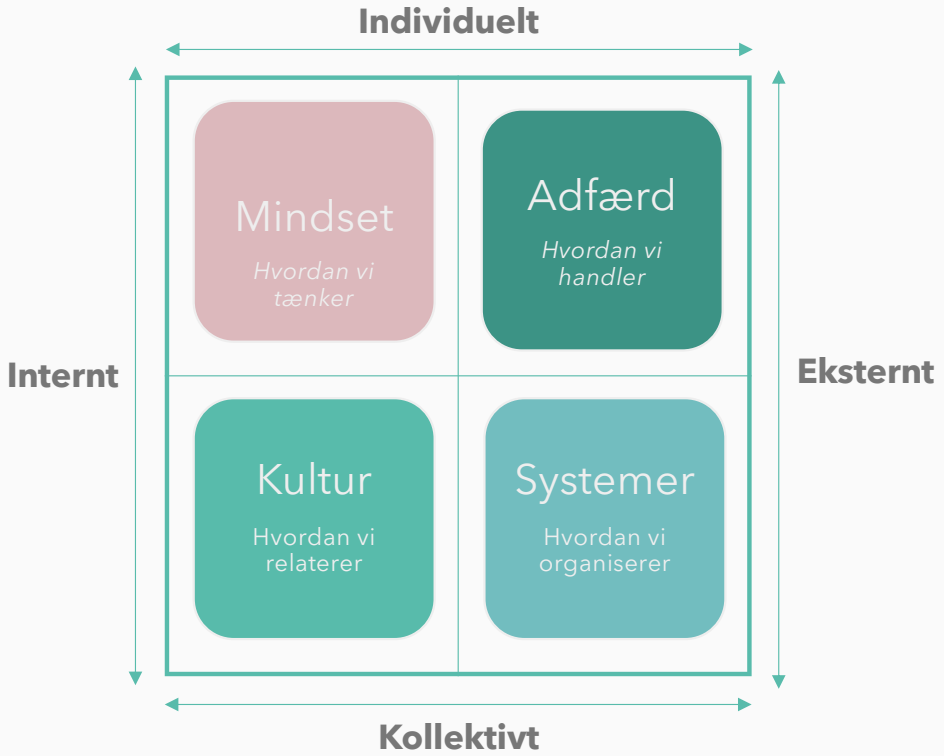
mobilize

Transformationer kræver mere end systemer

Transformationer mislykkedes ofte fordi organisationer arbejder med systemet og strukturer men **overser kultur og relation**.

Enhver forandring i komplekse sociale systemer må adresseres samtidig i alle 4 dimensioner.

Hvis én dimension ignoreres, vil transformationen stagnere.



Ken Wilber, AQAL-model (All Quadrants, All Levels)

mobilize

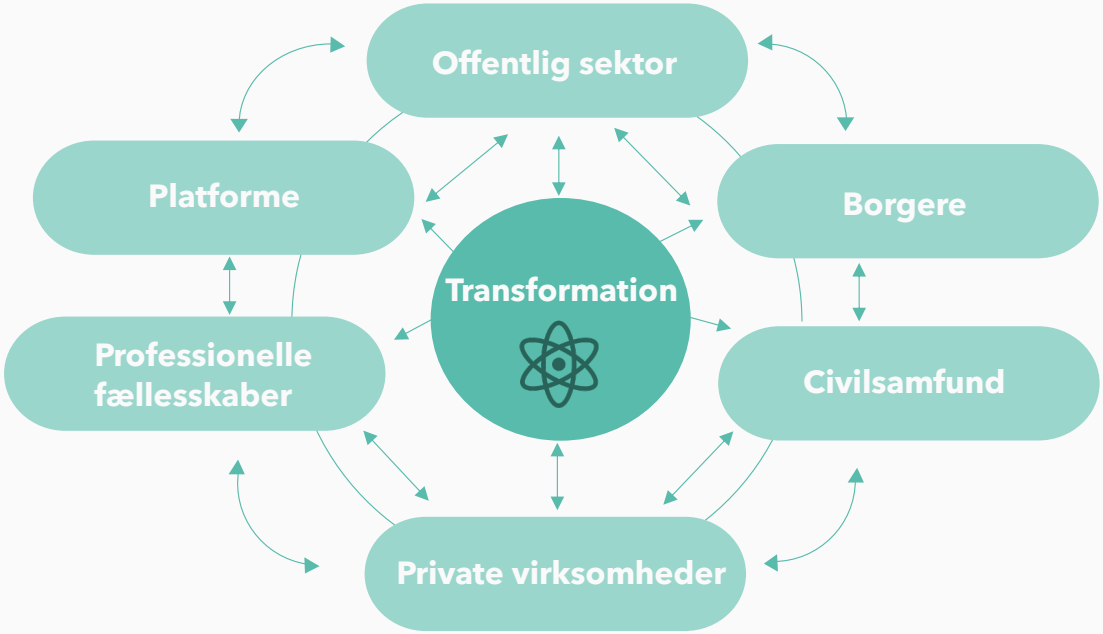
Transformationen som systematisk

Transformation foregår i systemer, ikke blot i organisationer

Transformation sker ikke i én organisation, men i samspillet mellem mange aktører i et **økosystem**.

Det kræver derfor at organisationer:

- Arbejder på tværs af organisatoriske grænser
- Indgår i partnerskaber og økosystemer
- Samler aktører om en fælles retning
- Udvikler nye samarbejdsformer
- Forstår ledelse som systemledelse



mobilize

At give slip

Det sværeste er at give slip på det, der har gjort os dygtige, mens driften kører videre.

Det, vi skal give slip på
er ofte en succes, der er blevet en del af vores faglige identitet

Og det skal ske
mens borgeren stadig skal have sin hjælp i morgen

Hvad bliver jeg særligt optaget af?

Noter jeres refleksioner i lektionstimeter ved at scanne QR-koden:

4386 3601

Mobilisering

Traditionel og strategisk styring versus mobiliseringsledelse

Hvis målet er transformation – ikke blot forandring – er det nødvendigt at arbejde med en styringslogik, der kan rumme kompleksitet, usikkerhed, relationel koordinering og lokal adaptation. Det sker gennem **mobiliseringsledelse.**

Mobilisering søger at skabe bevægelse, energi og engagement hos dem, der skal udvikle og indføre det nye i praksis. Under transformationen, er det bevægelsen – ikke blot gennemførelsen – der er afgørende.

Mobilisering som anden styringslogik kræver derfor også en anden **ledelsesform.**

Mobiliseringsledelse kræver fem centrale greb:

mobilize

Transformation kan ikke rulles ud

	Implementering	Mobilisering
Opgaven er	en beslutning, der skal rulles ud	en retning, der skal omsættes i praksis
Logikken	plan, udrulning, kontrol	retning, involvering, afprøvning, læring
Frontlinjen er	implementører	medskabere og oversættere
Ledelsen	styrer og følger op	sætter retning og fjerner barrierer

Implementering har fortsat sin plads. Men den nye praksis må udvikles med dem, der skal få den til at fungere.

Kilde: Bukdahl & Barlebo Rasmussen: Fra implementering til mobilisering, Mobilize

mobilize

Mobilisering i fem dimensioner

Retning	Aktørlandskab	Ejerskab	Koordinering	Læring
At samle om en fælles ambition	**At mobilisere de rigtige kræfter**	**At skabe energi og fælles bevægelse**	**At skabe sammenhæng i bevægelsen**	**At finde vejen, mens vi går**
Hvilken forskel skal vi sammen skabe?	Hvem skal bidrage, hvis det skal lykkes?	Hvordan får de mulighed for at forme arbejdet og tage ansvar?	Hvordan forbinder vi bidrag, prioriteringer og beslutninger?	Hvordan bruger vi erfaringerne til at justere handlinger og rammer?

Mobilisering kræver mere end god kommunikation og engagement.
Det skal kunne mærkes i vores møder, prioriteringer, samarbejde og opfølgning.

Kilde: Søren Barlebo Rasmussen (2026), Mobilize: tekst om strategisk mobilisering i fem dimensioner

mobilize

1 Retning

At samle om en fælles ambition

“Hvis retningen ikke mobiliserer, virker den ikke.”

Det kræver af ledelsen

- Formulér ambitionen tydeligt nok til at prioritere og åbent nok til at mobilisere
- Skab ejerskab til retningen i ledergruppen
- Brug den aktivt i prioriteringer og beslutninger

Inger

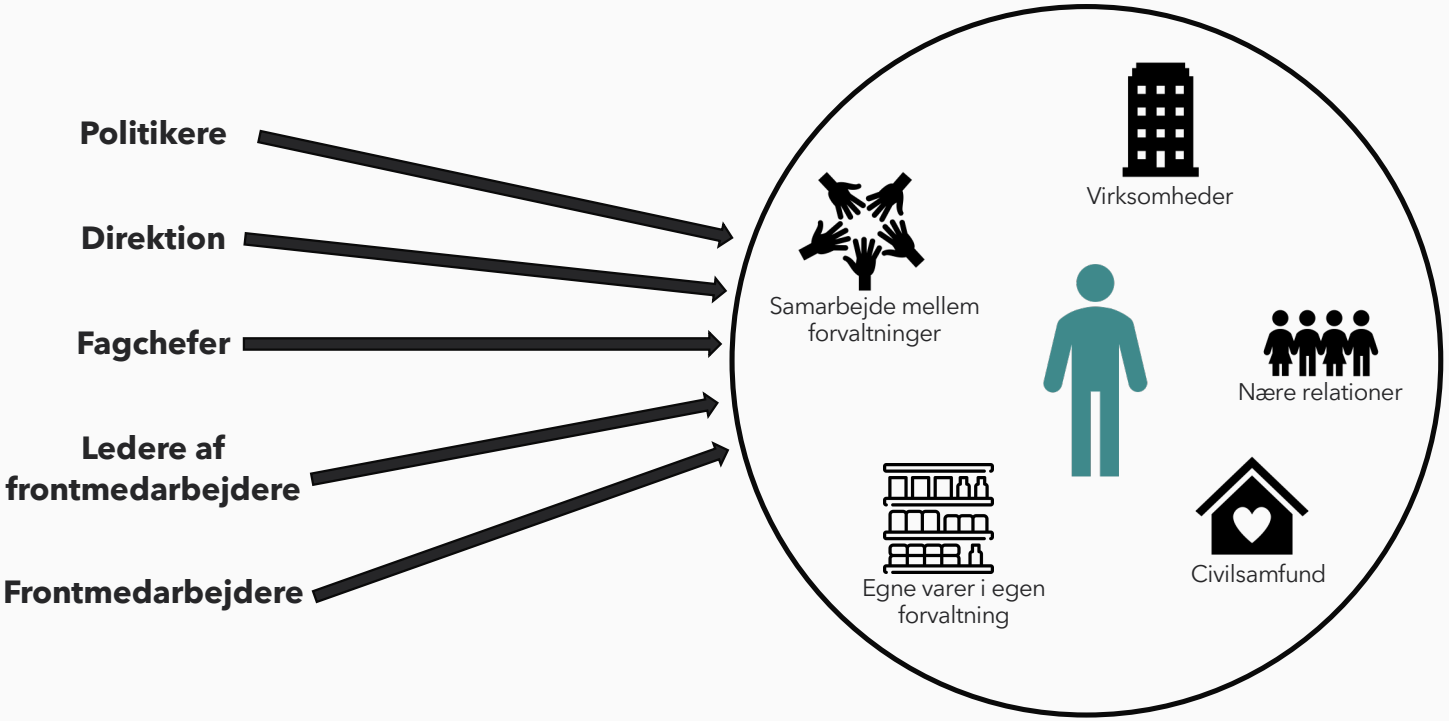
Inger kan blive i eget hjem og oplever ét sammenhængende forløb.

Mobilisering i fem dimensioner

1. **Retning**
2. Aktørlandskab
3. Ejerskab
4. Koordinering
5. Læring

mobilize

Værdi for borgerne som det centrale for alle i kommunen, der arbejder med velfærd



mobilize

2 Aktørlandskab

At mobilisere de rigtige kræfter

“Vi lykkes ikke alene, og vi fejler sjældent alene.”

Det kræver af ledelsen

- Find ud af, hvem der skal med, og hvad der motiverer dem
- Involvér centrale aktører tidligt, ikke "forankring" bagefter
- Invester tid i relationer og alliancer

Inger

Egen læge, sygehus, hjemmepleje, genoptræning, apotek, datteren og Inger selv.

Mobilisering i fem dimensioner

1 Retning

2 Aktørlandskab

3 Ejerskab

4 Koordinering

5 Læring

mobilize

Samarbejder lykkes bedre, når vi er forenet af en fælles mission

Hvis vi er enige om den fælles mission, kan vi:

- Skabe fælles kapacitet,
- Dele ressourcer,
- Dele ansvaret i fællesskab,
- Skabe integrerede løsninger
- Og styrke den fælles værdiskabelse!

mobilize

3 Ejerskab

At skabe energi og fælles bevægelse

“Ejerskab kan ikke besluttes, det må bygges.”

Det kræver af ledelsen

- Vær ærlig om udfordringer og konsekvenser
- Involvér tidligt og lyt til forskellige perspektiver
- Giv plads til, at ambitionen kan oversættes lokalt

Inger

Sosu-assistenten og praksissygeplejersken designer selv den fælles overlevering.

Mobilisering i fem dimensioner

1 Retning

2 Aktørlandskab

3 Ejerskab

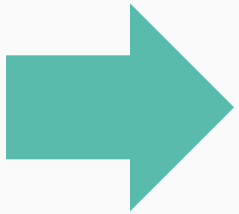
4 Koordinering

5 Læring

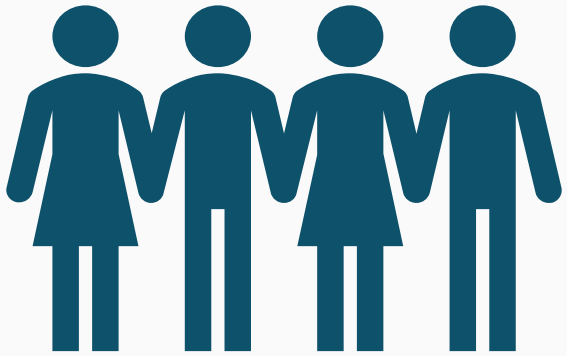
mobilize

Styring og ledelse: fra fikser til facilitator

FIKSER



FACILITATOR



mobilize

4 Koordinering

At skabe sammenhæng i bevægelsen

“Ikke alt kan være lige vigtigt.”

Det kræver af ledelsen

- Gør roller og ansvar tydelige
- Skab gennemsigtighed i prioriteringerne
- Etablér arenaer, hvor man kan samarbejde på tværs

Inger

Én fælles plan og ét fast forum, hvor prioriteringer og beslutninger mødes.

Mobilisering i fem dimensioner

1 Retning

2 Aktørlandskab

3 Ejerskab

4 Koordinering

5 Læring

mobilize

Vi skal skabe rum for samarbejde og vidensdeling på tværs – for langvarige samarbejder

Vores værdier

Vores mål

Vores praksisser

Vores værdier

Vores mål

Vores praksisser

Kendskab, fællesskab
Fælles ambition
Generøsitet, gode værter
(ikke nødvendigvis fuld enighed)

mobilize

5 Læring

At finde vejen, mens vi går

“Vi kender ikke løsningen, vi må lære os frem.”

Det kræver af ledelsen

- Fang signaler fra praksis, også de svage
- Skab rum for at afprøve, og for at fejle
- Del det, der ikke virker, så det bliver til indsigt

Inger

Hver måned: Hvad lærte vi af Ingers seneste forløb, og hvad justerer vi?

Mobilisering i fem dimensioner

1 Retning

2 Aktørlandskab

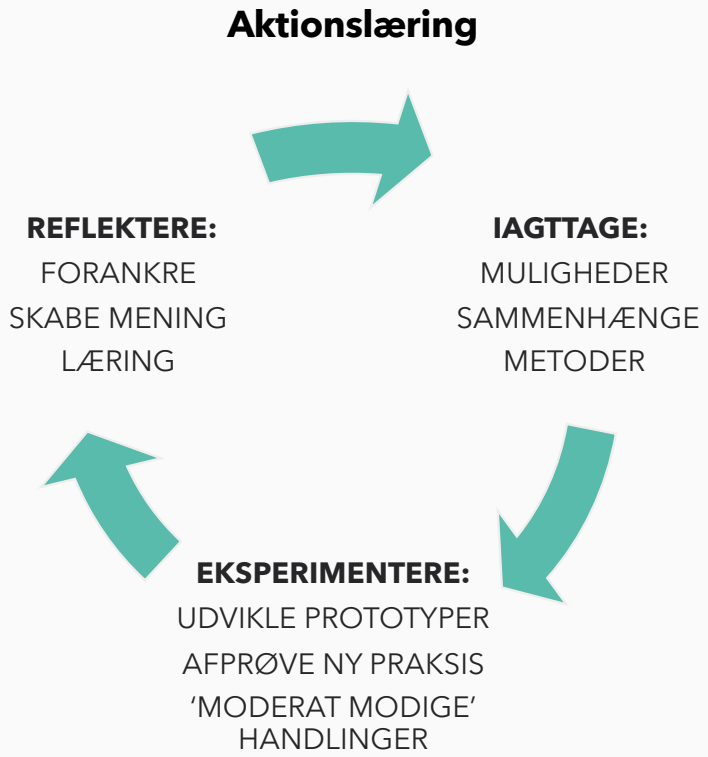
3 Ejerskab

4 Koordinering

5 Læring

mobilize

Den lærende organisation som nøgle



"How can I know what I think until I see what I do?"

mobilize

Mobiliserer vi, eller styrer vi bare?

	Når vi mobiliserer	Når vi ikke mobiliserer
Retning	En fælles ambition, der giver mening	Mål og aktiviteter uden tydelig sammenhæng
Aktørlandskab	Relevante aktører involveres tidligt	Løsninger udvikles internt og "forankres" bagefter
Ejerskab	Folk vil bidrage og tage ansvar	"Det har ledelsen besluttet"
Koordinering	Sammenhæng på tværs og tydelige prioriteringer	Parallelle initiativer og siloer
Læring	Vi afprøver, justerer og er åbne om fejl	Vi følger planen, også når virkeligheden ændrer sig

mobilize

Mobilisering skal kunne mærkes i hverdagen

I møderne

Er der plads til erfaringer, tvivl og uenighed?

I prioriteringerne

Får det nye tid, eller kommer det oven i?

I samarbejdet

Mødes vi på tværs om borgerens forløb?

I opfølgningen

Følger vi op på læring, ikke kun på milepæle?

Ledelsens dobbelte opgave

Skab plads til medvirken, og tag ansvar for retningen og for at fjerne barrierer.

Hvilke spørgsmål opstår hos jer?

Skriv jeres spørgsmål i chatten:

Fire greb til hverdagen

Fire greb, der hjælper jer i gang

1

AS IS/TO BE

Gør bevægelsen konkret

Retning

2

Aktørlandskab

Få øje på hvem vi er afhængige af

Aktørlandskab

3

Levende organisatoriske samtaler

Fra erfaring og uenighed til nye handlemuligheder

Ejerskab og koordinering

4

Aktionslæring og prøvehandlinger

Afprøv, lær og beslut

Læring

Hvert greb taler ind i en af de fem dimensioner.

mobilize

Værktøj: AS-IS & TO-BE

Analyse og fremtidsscenarier: Hvordan man kan arbejde med strategiske pejlemærker ud fra en overordnet strategi

Formål

En metode til understøttelse af (fx) en ledergruppe, hvor der skal arbejdes med at forstå hvilken ***ny adfærd*** der kræves for at lykkes med at realisere en strategi/strategiske pejlemærker.

Til det formål bruger vi en metode kaldet **AS-IS & TO-BE**.

Hvad mener vi, at dette værktøj kan?

Fokus på adfærd og ændringsbehov: AS IS-TO BE understøtter deltagerne i at få øje og sprog for, hvilken adfærd det kræver at flytte afdelingen eller organisationen fra dens nuværende AS-IS situation til den ønskede, fremtidige TO-BE situation.

AS-IS & TO-BE

Under en AS-IS og TO-BE procesøvelse er formålet at skabe en tydelig forståelse af, hvordan tingene udføres i øjeblikket, og hvordan de bør udføres i fremtiden. For at opnå den ønskede nye retning, som strategien sigter mod. Øvelsen kan både benyttes i chefgrupper på organisationsniveau og leder-og-medarbejdergrupper på afdelingsniveau.

Værktøjet indeholder:

1. Baggrundsviden til konsulenten og/eller deltagerne om strategiske pejlemærker.
2. En procesbeskrivelse/mini-drejebog til en AS-IS fase.
3. En procesbeskrivelse/mini-drejebog til en TO-BE fase.
4. Rammeværk: Leave, Keep, Learn.

AS-IS

Hvad er situationen i dag?

TO-BE

Hvor vil vi gerne hen?

Hvilken (ændret) **adfærd** kræver det af os at komme herhen?

mobilize

Fra AS IS til TO BE for Inger

AS IS: Det Inger oplever i dag		TO BE: Det Inger skal opleve
Fortæller sin historie fem gange	→	Fortæller sin historie én gang
Hver aktør har sin egen plan	→	Én fælles plan, som Inger og datteren kender
Udskrives fredag uden at hjemmeplejen ved det	→	Hjemmeplejen ved besked, før Inger kommer hjem

Det svære spørgsmål: Hvad kræver det af vores adfærd?

mobilize

Aktørlandskab

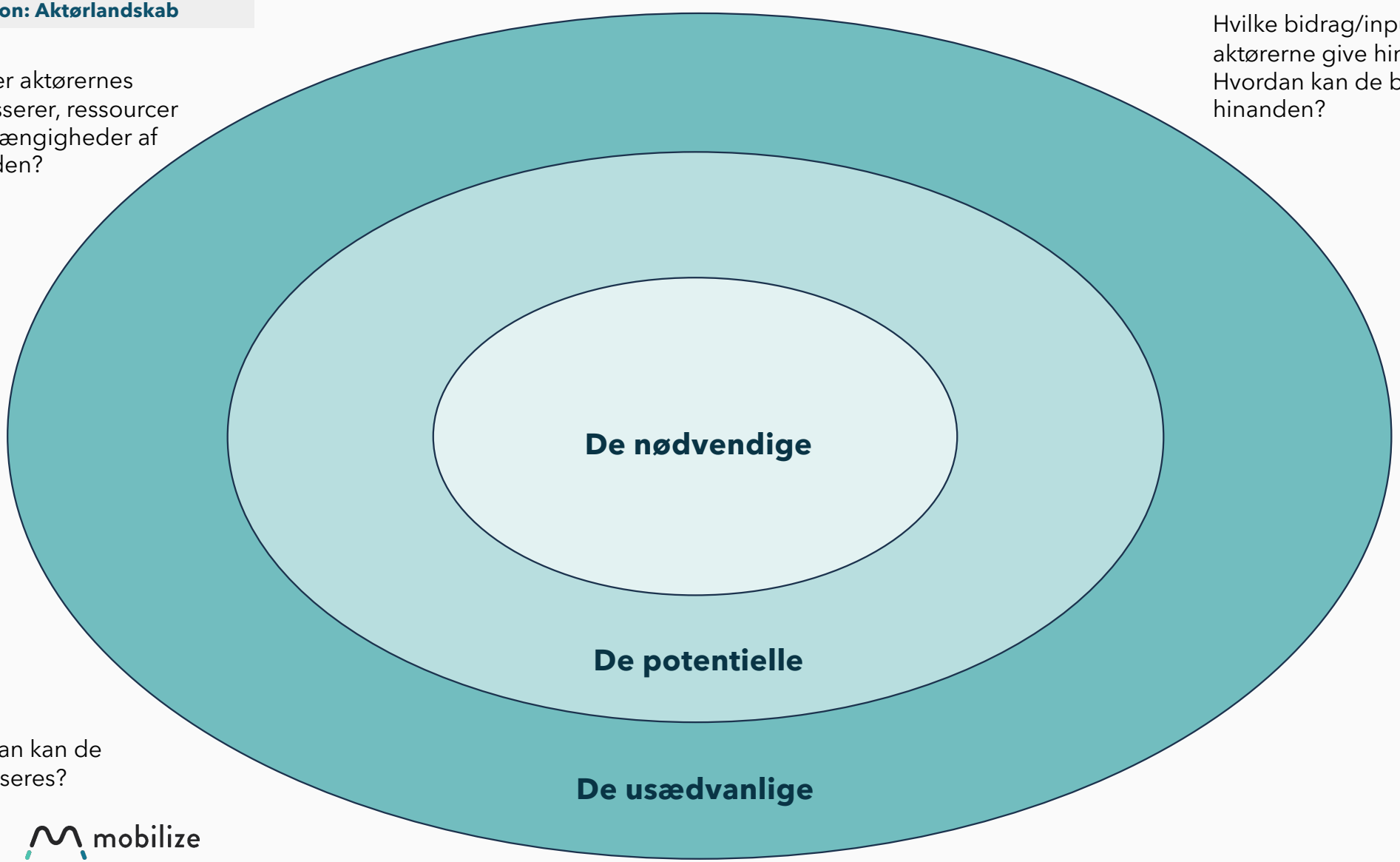
Formål og anvendelse

- Bruges til at få en fælles forståelse for den strategiske kompleksitet:
    - Hvem er aktørerne?
    - Hvad vil de?
    - Hvor er de?
    - Hvordan mobiliserer vi dem?
- Få øje på de strategiske rum for mobilisering gennem aktørernes strategier og egne mål

Skabelon: Aktørlandskab

Hvad er aktørernes interesserer, ressourcer og afhængigheder af hinanden?

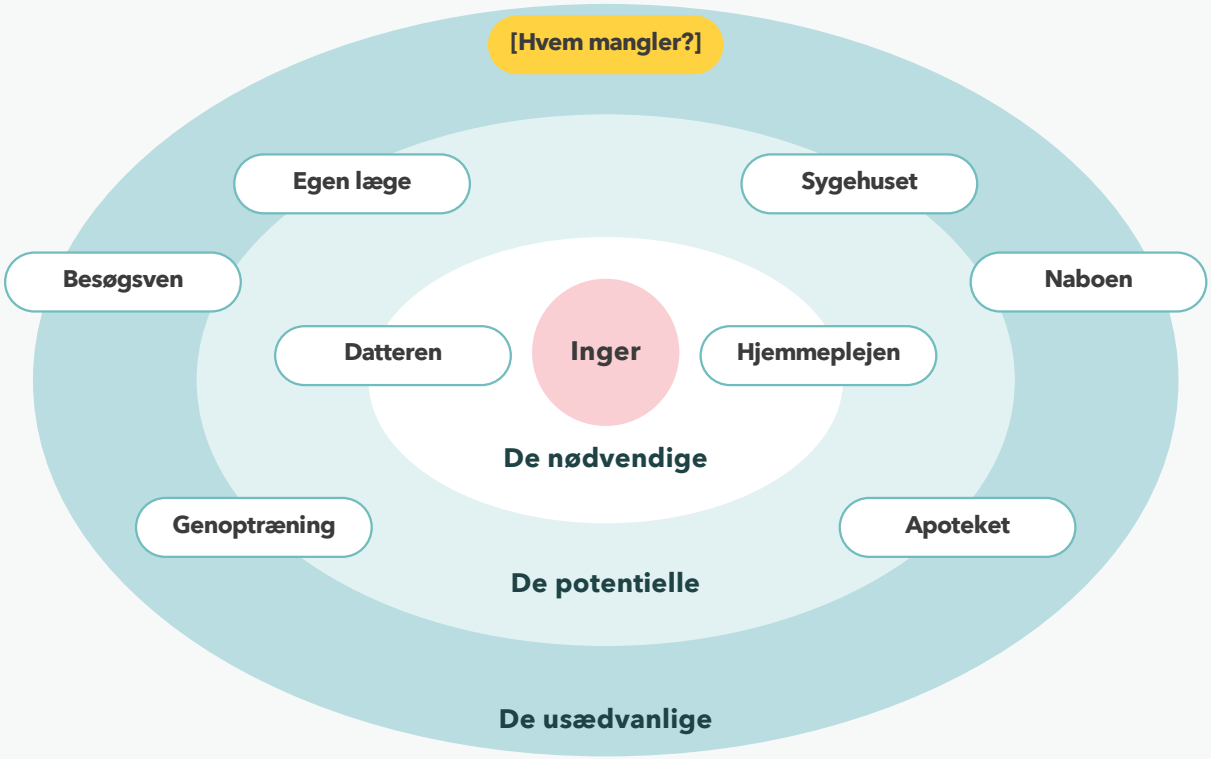
Hvilke bidrag/input kan aktørerne give hinanden? Hvordan kan de berige hinanden?



Hvordan kan de mobiliseres?

mobilize

Ingers aktørlandskab



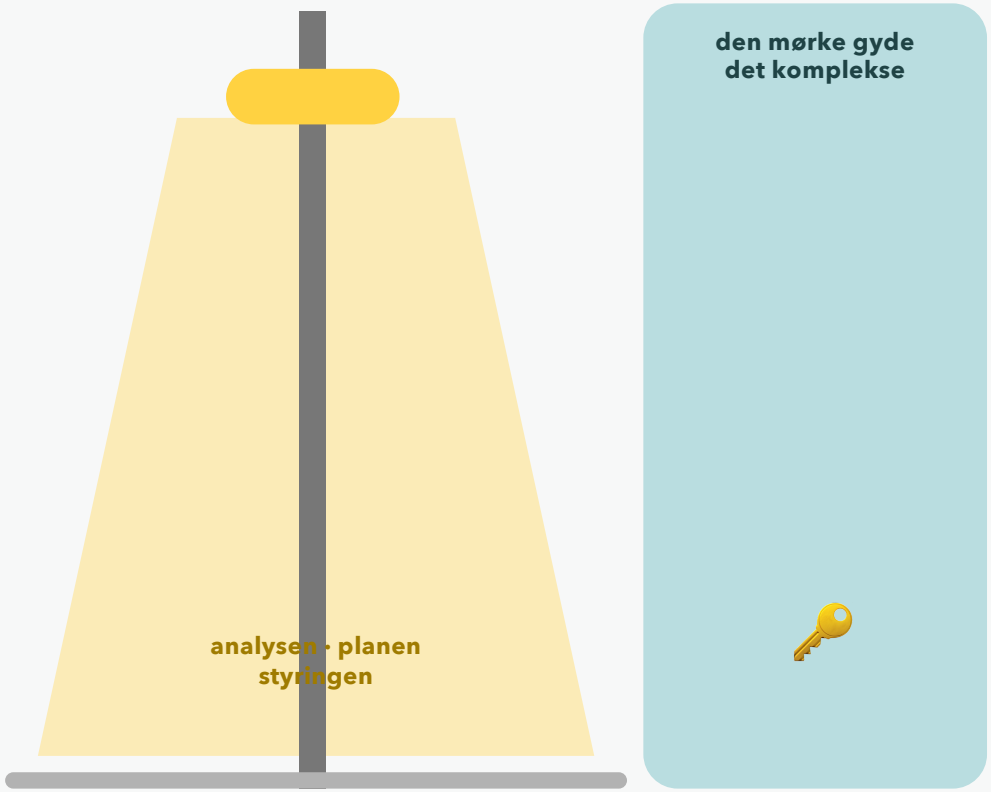
1 **Hvem er vi afhængige af?**

2 **Hvilke perspektiver mangler vi?**

3 **Hvem skal involveres tidligt?**

mobilize

3. Levende organisatoriske samtaler



Vi leder, hvor lyset er bedst.

Ikke nødvendigvis der, hvor problemet befinder sig.

Komplekse forandringer kan ikke PowerPointes frem. De kræver samtaler, hvor vi sammen undersøger det, vi ikke forstår endnu.

Kilde: Rosenberg, Scheibelein Mikkelsen & Barlebo Rasmussen: Mobilisering som levende organisatoriske samtaler, Mobilize

mobilize

Hvad gør en samtale levende?

Information		Levende samtale
Budskabet kaskaderes ned	→	**Erfaringer undersøges sammen**
Uenighed er støj	→	**Uenighed er en ressource**
Vi leder efter svaret	→	**Vi leder efter de gode spørgsmål**
Vi forstår først, så handler vi	→	**Vi forstår gennem handling og læring**

Lederens opgave er at sætte scenen, og at holde rummet åbent længe nok.

Kilde: Rosenberg, Scheibelein Mikkelsen & Barlebo Rasmussen: Mobilisering som levende organisatoriske samtaler, Mobilize

mobilize

Lad os prøve: en kort samtale om Inger

1. **Hvornår lykkes vores indsats ikke for borgeren, selv om vi hver især gør vores arbejde godt?**
2. **Hvordan oplever de andre aktører situationen?**
3. **Hvad bliver vi nødt til at undersøge nærmere?**

Demo-samtale · Lotte og Søren · 5 min

mobilize

Værktøj: Aktionslæring som metode

Formål og anledning

Aktionslæring bygger på en praksisnær tilgang til læring og bruges til at undersøge og afprøve faglige el. teammæssige problemstillinger i jeres virke som koordinatorer. Eksperimentet udgør et centralt element i metoden, hvilket konkret udfoldes via forskellige prøvehandlinger. Der arbejdes cirkulært med flere iterationer for at skærpe virkningen.

Hvad mener vi, at dette værktøj kan?

Aktionslæring er en tilgang under paraplyen **Professionel Inquiry**, men i en enklere og mindre omfattende version. Metoden kan derfor lettere anvendes i hverdagen til at lave mindre eksperimenter, der kan sættes hurtigt i gang og ikke kræver det store set-up.

Værktøjet indeholder:

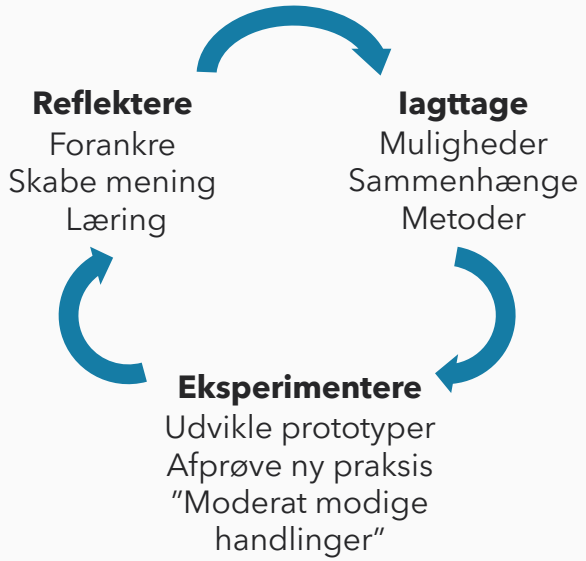
1. **Baggrundsviden til koordinatoren og/eller deltagerne:**
   - Baggrundsviden:
     - Hvad er aktionslæring?
     - De tre faser i aktionslæring
     - Procestænkning
     - To typer prøvehandlinger
2. **Materiale til en proces for en gruppe:**
   - Minidrejebog til arbejdet med metoden i hverdagen

mobilize

Værktøj: Aktionslæring som metode

Baggrundsviden: De tre faser i aktionslæring

Aktionslæring indebærer tre faser:
1. Først en **iagttagelsesfase**, hvor der er fokus på muligheder, sammenhænge og metoder. Her vil man typisk være på udkig efter nye indsigter. Man vil fx søge inspiration i andre teams, UC'er eller andre organisationer, der arbejder med det samme.
2. Herefter en **eksperimentel** fase, hvor der udvikles "prototyper" (måder at gøre noget på), og hvor ny praksis afprøves. Det handler ikke nødvendigvis om at gøre noget radikalt anderledes, eller at planlægge det ned i detaljen fra start. Det handler om at få erfaringer, der kan reflekteres over mhp. læring
3. Til sidst en **refleksionsfase**, hvor der læres af eksperimenterne. Dette kan så føre til nye iagttagelser og nye eksperimenter.

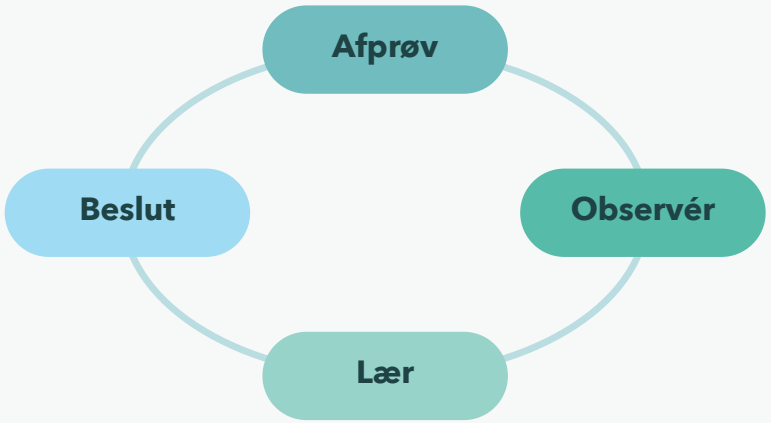


mobilize

En prøvehandling for Inger

Prøvehandlingen

I fire uger ringer hjemmeplejen til borgeren og de pårørende dagen efter hver udskrivelse.



Hvad lærer vi, og hvad beslutter vi så?

Ændre — Opkaldet hjælper, men skal ske samme dag

Videreføre — Færre genindlæggelser: gøres til fast praksis

Stoppe — Ingen forskel: vi prøver noget andet

Afgrænset, kort og til at lære af.

mobilize

Havd bliver i inspirerede til at afprøve - allerede fra på mandag i egen hverdag?

Noter i Mentimeter ved at scanne QR-koden:

4386 3601

mobilize

Vigtigste pointer fra i dag...

01

Transformation

ændrer måden, vi skaber værdi på

02

Mobilisering

er ledelsesarbejdet, der gør bevægelsen mulig

03

Værktøjerne

hjælper os med at komme i gang i hverdagen

mobilize

Links til relevant materiale (hvis I er nysgerrige på mere)

Artikel

Fra implementering til mobilisering
Dorte Bukdahl & Søren Barlebo Rasmussen

Artikel

Mobilisering som levende organisatoriske samtaler
Thomas Rosenberg, Anna Scheibelein Mikkelsen & Søren Barlebo Rasmussen

Find mere i Det Faglige Univers på mobilize-nordic.com

TAK for, at I lyttede med!

Om Mobilize

Mobilize hjælper mennesker, organisationer og samfund med at mobilisere og udfolde de strategiske potentialer.

Vi udvikler og rådgiver ledere og fællesskaber til at håndtere strategiske dilemmaer, skabe mening og sætte retning.

mobilize

1465 8675