



Den strategisk mobiliserende stab - organisationens nervesystem i en tid med kompleksitet og trans- formation

Af Lotte Lykkegaard Laursen, Lotte Holm-Petersen, Claus Bjørn Billehøj og Søren Barlebo Rasmussen, alle Mobilize Strategy Consulting

Forestil dig en kommune en tilfældig tirsdag formiddag. Sundhedsforvaltningen lancerer et ambitiøst program for bedre håndtering af kroniske sygdomme. På samme tid arbejder skoleområdet intenst med nye trivselsinitiativer, og socialforvaltningen har sat gang i en indsats målrettet unge i mistrivsel. Hver forvaltning gør sig umage, hver indsats er båret af faglig stolthed og et ønske om at hjælpe borgeren. Men for den enkelte borger kan det hele fremstå fragmenteret. Den borger, der både har en forælder med KOL, der samtidig også selv er forælder til et barn i mistrivsel, møder tre forskellige systemer, tre forskellige sprog, tre forskellige logikker – og oplever alt for ofte, at det er hende selv og familien, der skal binde trådene sammen.

Dette billede er ikke et særtilfælde, men en grundlæggende udfordring i nutidens velfærdssamfund: komplekse problemer mødes med parallelle initiativer, som hver især giver mening, men som samlet risikerer at skabe forvirring og spild af energi. Spørgsmålene presser sig på: Hvem sørger egentlig for, at helheden hænger sammen? Hvem har overblikket og evnen til at få organisationen til at trække i samme retning – både indadtil og udadtil i mødet med borgere og samarbejdspartnere?

Ofte er svaret: Det må lederne tage sig af. Men hvem skal hjælpe disse travle mennesker med umulige mødekalendere til at have overblik? Her træder den **strategisk mobiliserende stab** ind – altså de faglige specialister, hvis kerneopgave det er at skabe betingelserne for, at organisationen kan lykkes med sin drift, udvikling og strategiske retning. Ikke som endnu en kontrolinstans, der lægger lag af regler og procedurer ovenpå en i forvejen tung struktur. Men som **organisationens nervesystem** – det, der forbinder de mange dele, oversætter signaler, sikrer koordination og hjælper den store organisation (f.eks. hele kommunen) og dens ledelse med at skabe sammenhæng på tværs. Den mobiliserende stab gør det muligt at omsætte politiske beslutninger og strategi til praksis, intention til bevægelse, og mange gode initiativer til en samlet oplevelse af retning. Det gør staben ved både at arbejde **indad i organisationen** med ledelse, processer og sammenhængskraft, og **udad** mod omverdenen med politikudvikling, partnerskaber og tværgående samarbejder med videre.

Uden et stærkt nervesystem risikerer den store organisation på trods af dens mange kræfter at blive en krop, hvor benene bevæger sig i én retning, armene i en anden, og hovedet mister overblikket. Aktivitet er der masser af – men bevægelsen mangler retning, og kræfterne spredes i stedet for at samles. Med en strategisk mobiliserende stab opstår der derimod en evne til at koordinere, til at mobilisere, til at skabe mening for borgeren og fælles handling – og dermed til at levere på den stigende forventning om, at offentlige organisationer både kan gå hurtigt og gå langt, sammen med andre organisationer.

Begrebet *stab* dækker over mange forskellige organisatoriske virkeligheder. I nogle organisationer betegner det den lille, tætte kreds af rådgivere omkring topledelsen – som f.eks. rektors stab på et universitet eller kommunaldirektørens sekretariat. I andre sammenhænge forstås staben langt bredere og omfatter de store tværgående funktioner som økonomi, HR, kvalitet, sundhedsplanlægning, ejendomme eller IT – typisk på regions- eller koncern-niveau. I en kommune kan der desuden eksistere flere parallelle stabe, hvor hver forvaltningsdirektør har sin egen stabsfunktion, der understøtter strategier og beslutninger inden for et specifikt fagområde. Når vi i denne artikel taler om staben, tænkes der derfor ikke på

én entydig organisatorisk enhed, men på den samlede funktion, der understøtter ledelse, strategi og koordinering – uanset placering i organisationen.

Den historiske stab – fra specialisering til kontrol

Organisationer er ofte opbygget i dele med hver deres specialisering. Mintzberg (1979) beskrev dette som en grundlæggende egenskab ved bureaukratiet: arbejdsdelingen giver effektivitet, fordi hver enhed kan fokusere på sin kerneopgave og opbygge dyb faglighed. I en kommune kan vi tydeligt se det: socialforvaltningen tager sig f.eks. af udsatte børn og unge, skoleområdet af læring og trivsel, sundhedsforvaltningen af forebyggelse og pleje. Denne specialisering er nødvendig, men den skaber samtidig et stigende behov for **koordination på tværs**, hvis helheden ikke skal gå tabt.

Her findes forskellige mekanismer. Mintzberg pegede på, at organisationer kan koordinere gennem standardisering af arbejdsprocesser, gennem hierarkisk ledelse og kontrol – men også gennem mere relationelle former, hvor fælles mål og direkte kommunikation spiller en rolle. Staben har traditionelt været en del af dette koordineringsapparat: den har understøttet ledelsen med analyser, procedurer og styringsværktøjer, der skulle sikre sammenhæng mellem de mange dele.

Men den klassiske stab har ofte haft en bestemt karakter. Den har været **indadvendt, kontrolorienteret og stærkt præget af formel styring**. Stabsmedarbejdere har ofte været enten "udstationerede" fra en af fagdelene, som holder fast i deres egen logik, eller den loyale embedsmandstype, som holder sig tilbage fra at mene noget selv. Staben er i denne logik blevet **objektiv og administrativ**: en instans, der leverer notater, sagsfremstillinger og procesplaner, men sjældent tager aktivt del i strategiske diskussioner.

Et eksempel er de klassiske økonomistabe, som nogle steder stadig lever i bedste velgående. Her produceres omfattende budgetopfølgninger, økonominotater og regneark, der sikrer, at regler og procedurer overholdes. Det er vigtige funktioner, men de er ofte orienteret bagud i tid og nedad i organisationen – mod at sikre korrekthed og compliance – snarere end fremad og udad – mod at skabe strategisk sammenhæng og mobilisere organisationens samlede kræfter. På den måde bliver staben let en støttefunktion for kontrol frem for en drivkraft for udvikling.

Problemet med denne stabslogik er, at den kan skabe **afstand** mellem ledelse og praksis. Når staben bliver et filter, der leverer information i objektiviseret form, men uden selv at bidrage aktivt med perspektiver og fortolkninger, risikerer den at reproducere fragmenteringen i stedet for at overvinde den. Den kan komme til at fremstå som et lukket rum, hvor data samles og formateres, men uden reelt at gøre ledelsen i stand til at forstå sammenhænge eller mobilisere organisationen omkring fælles løsninger.

I en kompleks virkelighed og fremtid – med politisk styrede organisationer – hvor problemer krydser sektorgrænser, og hvor organisationer forventes at indgå i fælles missioner med andre aktører, bliver denne klassiske stabsrolle utilstrækkelig. Staben ender med at være et produktionskontor for notater og regler, snarere end et strategisk nervesystem. Og det er netop i dette spændingsfelt, at behovet for den **strategisk mobiliserende stab** opstår.

Staben som bro til økosystemet og de fælles missioner

Organisationer har i stigende grad vanskeligt ved at løse deres opgaver alene. De indgår i **økosystemer**, hvor civilsamfund, private virksomheder og borgere bidrager til løsninger. James F. Moore (1993) introducerede begrebet business ecosystems for at beskrive netop denne afhængighed. I et økosystem kræves det, at man kan binde mange forskellige kræfter sammen om en retning. Mariana Mazzucato (2021) har i bogen: "Mission Economy" vist, hvordan **fælles missioner** på tværs af økosystemet kan samle aktører om komplekse udfordringer som klima og sundhed.

Hvis den klassiske stab primært var indadvendt og optaget af at servicere organisationens egne interne maskinerier, så må den strategisk mobiliserende stab vende blikket udad. For i dag er ingen kommune, region eller statslig organisation alene om at skabe velfærd. De indgår i levende økosystemer, hvor borgere, civilsamfund, virksomheder, foreninger og andre offentlige aktører alle er med til at forme løsningerne. Det betyder, at organisationens succes ikke alene afhænger af, hvad den selv gør, men i lige så høj grad af, hvordan den formår at spille sammen med andre.

For den øverste ledelse kan det være en næsten umulig opgave at orientere sig i dette komplekse landskab. De sidder med pressede kalendere, politiske dagsordener og et massivt ansvar for driften. Derfor bliver det nødvendigt, at nogen hjælper med at holde øje med det, der sker uden for organisationens egne mure: at fange signaler fra omverdenen, spotte nye muligheder og bygge relationer til andre aktører. Det er her, den strategisk mobiliserende stab træder ind som organisationens eksterne kompas.

Staben må udvikle kapacitet til at forstå og navigere i eksterne partnerskaber. Den skal kunne skabe forbindelser til andre organisationer, forstå deres logikker og interesser og finde de steder, hvor fælles løsninger kan opstå. Den skal kunne facilitere de processer, hvor mange forskellige aktører samles om en eller flere fælles missioner – vel vidende at ingen på forhånd kender den fulde løsning. Og staben skal kunne tage rollen som den, der binder helheden sammen: ikke ved at kontrollere, men ved at skabe tillid, processtyring, dokumentation og fremdrift.

At arbejde udadvendt i forhold til missioner på tværs af et økosystem kræver først og fremmest, at man forstår, hvad en mission egentlig er. En mission er ikke bare et projekt eller en plan, men en bred, samfunds bærende ambition, der sætter en fælles retning uden at diktere, hvordan målet skal nås. Når en kommune eller region deltager i en mission – fx om bedre mental sundhed blandt unge eller om at styrke det nære sundhedsvæsen – betyder det, at man må samarbejde med mange andre aktører, der hver især bringer forskellige kompetencer, ressourcer og faglige logikker med sig. Det udadvendte arbejde handler derfor om at kunne bygge relationer, skabe tillid og fungere som brobygger mellem fagligheder og sektorer. Det kræver, at man kan oversætte mellem politiske mål, borgernes behov, civilsamfundets energi og erhvervslivets løsninger. Samtidig skal man kunne holde fast i missionens overordnede retning, mens man giver plads til forskellighed og lokale bidrag. På den måde bliver staben en drivkraft, der kan gøre missionen til en reel bevægelse, hvor mange aktører trækker i samme retning på tværs af økosystemet.

Et aktuelt eksempel er etableringen af de nye sundhedsråd, som flere kommuner skal til at arbejde ind imod. Her er det ikke længere nok, at en kommune driver sin egen ældrepleje eller sundhedsindsats isoleret set. I stedet skal kommunerne nu indgå i et fælles besluthedsrum sammen med regioner, praktiserende læger, hospitaler, civilsamfund og private aktører. Det handler ikke om at opbygge én stor ny institution, men om at skabe rammer, hvor mange forskellige aktører kan arbejde sammen om at styrke det nære sundhedsvæsen.

For en borgmester eller kommunaldirektør kan det være vanskeligt at overskue alle disse relationer og processer. Her bliver staben afgørende. Den kan hjælpe med at forberede kommunen på de nye roller, skabe overblik over aktørerne, afdække eksisterende relationer, organisere fælles dialoger og sikre, at kommunens egne strategier kobles meningsfuldt til sundhedsrådets mission. Kort sagt: staben bliver den instans, der gør det muligt for kommunen at være en aktiv og legitim aktør i det større system – og ikke bare en deltager, der følger med strømmen.

På denne måde bliver staben ikke længere en administrativ støttefunktion, men en kapacitetsopbygger for hele systemet. Den hjælper organisationen med at indgå i økosystemer, tage ansvar for fælles missioner og være med til at udvikle fremtidens velfærd i samspil med andre. Det kræver nye kompetencer og en anden selvforståelse – men det er netop den transformation, der gør staben til organisationens nervesystem i en kompleks tid.

I komplekse partnerskaber, hvor mange aktører deltager med forskellige perspektiver, opstår der ofte et behov for en aktør, der holder sammen på helheden. Det er det, man kalder en **backbone**: en funktion eller organisation, der ikke ejer missionen alene, men som tager ansvar for at skabe struktur, fremdrift og stabilitet i samarbejdet. Uden en backbone risikerer partnerskaber at fragmentere, når ildsjæle falder fra, eller når midlertidige projekter slutter. Når staben træder ind i denne rolle, bliver den faste base, som andre kan læne sig op ad. Den sørger for fælles rammer, for at læring samles og bruges, og for at missionens retning fastholdes, selv når aktørerne skifter. Staben er ikke den, der udfører alt arbejdet, men den, der sikrer, at alle kan bidrage på en koordineret og meningsfuld måde. Dermed skaber den stabilitet i partnerskaberne og giver dem den nødvendige tyngde til at skabe reel forandring.

Et konkret eksempel kunne være en kommunal stab, der fungerer som backbone i forbindelse med etableringen af et sundhedsråd. Her mødes kommuner, region, praktiserende læger, hospitaler, civilsamfund og private aktører om at styrke det nære sundhedsvæsen. Uden en stabil instans ville rådet let kunne ende som en række møder uden opfølgning eller fælles retning. Når staben påtager sig backbone-rollen, sørger den for at samle viden, koordinere beslutninger, følge op på indsatser og holde fast i missionen om et mere sammenhængende sundhedssystem. På den måde bliver staben den skjulte motor, der giver partnerskabet varighed og skaber kontinuitet i en kompleks sammenhæng.

Den interne strategiske koordination

At organisationer skal rette sig udad, betyder ikke, at den interne koordination er ligegyldig – tværtimod. Staben har en afgørende vigtig rolle med at samle organisationen om sit eksterne samspil. Det er her den interne strategiske koordination bliver afgørende. En kommune eller region kan kun være en stærk aktør i et økosystem, hvis den konsekvent har fokus på sin egen indre sammenhæng. Hvis de enkelte forvaltninger arbejder i hver sin retning, risikerer organisationen at blive en svag og uforudsigelig partner udadtil – og borgerne oplever fragmentering i stedet for helhed.

Men den største koordineringsudfordring er ikke altid manglen på fælles strukturel sammenhæng – det er mængden af initiativer. Mange organisationer søsætter for mange projekter på én gang, hvilket kan skabe træthed og apati blandt medarbejdere, der venter på, at 'det nok går over igen'. Den mobiliserende stab har her en vigtig rådgivende rolle: at hjælpe ledelsen med at skabe fokus, prioritere i rækkefølge og sikre, at der kommunikeres tydeligt om, hvad der er vigtigst nu – og hvad der kan vente (blandt andet via aktiv strategisk porteføljeledelse).

Strategisk koordination kan beskrives som organisationens **nervesystem**. Ligesom nerverne forbinder kroppens organer og muskler, så information og bevægelse kan hænge sammen, forbinder strategisk koordination de mange enheder, aktiviteter og initiativer i organisationen. Den gør det muligt for organisationen at reagere samlet, når der sker forandringer, og at omsætte ledelsens eller de udførende enheders signaler til konkret handling på tværs af fagområder. Uden dette nervesystem kan organisationen være fuld af aktivitet, men uden en egentlig koordineret bevægelse fremad.

En del af dette nervesystem består af **formel koordination**. Det er de strukturer, der skaber rammer og forpligtelse: strategier, styringsdialoger, planer, budgetter og mødefora. Den formelle koordination er nødvendig, fordi den giver tydelighed og stabilitet. Men alene kan den nemt føles som tung styring, der ligger fjernt fra hverdagen. Derfor må den suppleres af **relationel koordinering**. Jody Hoffer Gittell har vist, hvordan organisationer får større kvalitet og effektivitet, når mennesker på tværs arbejder med fælles mål, fælles viden og gensidig respekt. Det er netop den relationelle koordinering, der giver nervesystemet liv – det, der sikrer, at signalerne ikke bare bevæger sig mekanisk, men også bliver forstået, fortolket og omsat med engagement.

Et billede kan illustrere forskellen: På et hospital skal en patient hurtigt til scanning. Hvis samarbejdet mellem sygeplejerske, portør og læge kun er formelt, består det af instrukser og procedurer. Men når de deler en forståelse af, hvorfor hurtig scanning er vigtig, og respekterer hinandens roller og ansvar, bliver koordineringen relationel – og langt mere effektiv og meningsfuld for aktører. På samme måde kan en lærer, en socialrådgiver og en sundhedsplejerske i en kommune skabe langt bedre løsninger for en familie, når de både har klare procedurer og en relationel forståelse af, hvad de sammen vil opnå.

Strategisk koordination kræver, at staben kan understøtte begge dimensioner – og hjælper organisationen med at balancere mellem struktur og relationer. Et centralt redskab her er udviklingen af **strategiske roadmaps**. Et strategisk roadmap er et fælles billede af de skridt,

organisationen skal igennem for at nå sine langsigtede mål. Det er ikke en detaljeret plan, men et kompas, der kobler visioner med handlinger og giver overblik over, hvordan forskellige initiativer hænger sammen. Når ledelse, medarbejdere og samarbejdspartnere arbejder med et roadmap, bliver det lettere at se, hvordan deres indsatser bidrager til helheden.

Et eksempel kan findes i en kommune, der står med en stigende udfordring omkring børns trivsel. Skoleområdet iværksætter indsatser mod mobning, socialområdet arbejder med udsatte familier, og sundhedsplejen fokuserer på forebyggelse. Alle initiativer er vigtige, men uden koordinering bliver de spredte og kortsigtede. Her kan stabene samle de forskellige forvaltninger omkring et fælles, **strategisk roadmap for børns trivsel**. Roadmap-pet tydeliggør, hvilke skridt man skal tage i fællesskab over de næste år – fra fælles dataindsamling til konkrete indsatser i skoler, fritidsliv og familier. Det gør det klart, hvordan de forskellige enheder bidrager, og hvordan arbejdet hænger sammen i en større helhed.

Når staben holder roadmappet levende, fungerer det som organisationens nervesystem: det oversætter visionen om bedre børneliv til konkrete handlinger, binder fagområderne sammen og sikrer, at man kan justere kursen og takten undervejs. På den måde bliver strategisk koordination ikke bare et administrativt anliggende, men en drivkraft, der gør organisationen mere sammenhængende, handlekraftig og parat til at indgå i de fælles missioner, der definerer fremtidens velfærd.

En af de største udfordringer i offentlige organisationer er ikke at få sat initiativer i gang – men at få dem implementeret og fastholdt, indtil de skaber reel effekt for borgerne. Her har staben også en afgørende rolle: Den kan holde fast, følge op og sikre, at de strategiske ambitioner bliver til konkret praksis. Hvor direktioner ofte bevæger sig videre til næste store vision, kan staben hjælpe med at fastholde fokus og mobilisere energi omkring resultaterne.

Koordination internt handler ikke kun om samarbejde mellem forvaltninger og driftsområder, men også mellem stabe. I mange organisationer eksisterer der både centrale og decentrale stabsfunktioner, som hver løser vigtige, men til tider overlappende opgaver – eksempelvis inden for HR, økonomi eller kommunikation. Den strategisk mobiliserende stab må derfor også kunne skabe sammenhæng i stabslandskabet, så ressourcer og indsatser spiller sammen frem for at konkurrere. Når stabe samarbejder, bliver organisationens samlede strategiske kapacitet langt stærkere.

Stabens kompetencer – at være organisationens nervesystem kræver nye evner

Hvis staben skal udfylde rollen som organisationens nervesystem, kræver det en anden kompetenceprofil end den klassiske, administrative stab, der typisk har fokus rettet opad mod betjening af direktion/øverste ledelse. Hvor den gamle stab typisk var indadvendt, regelstyret og orienteret mod korrekthed og compliance, må den nye strategisk mobiliserende stab udvikle kompetencer, der gør den i stand til at forbinde organisationens indre liv med dens eksterne samspil. Det handler ikke kun om at producere fakta eller rapporter,

men om at opbygge en forandringskapacitet, der kan skabe retning, energi og sammenhæng i komplekse økosystemer.

Systemisk forståelse

Den første kompetence handler om evnen til at se på tværs og forstå sammenhænge. Organisationer lykkes sjældent ved alene at fokusere på egne interne innovationer. Ron Adner (2012) påpeger i *The Wide Lens*, at organisationers succes i stigende grad afhænger af deres evne til at indgå i og orkestrere økosystemer. Innovationen skal med andre ord tænkes ind i en bredere sammenhæng, hvor mange aktører bidrager til den samlede løsning. For staben betyder det at kunne analysere komplekse problemfelter, kortlægge afhængigheder mellem aktører og hjælpe ledelsen med at skabe koblinger på tværs af siloer. Den skal kunne indtage rollen som orkestrator, der sikrer, at organisationens egne initiativer ikke blot er succesfulde isoleret set, men også bidrager til, at hele systemet fungerer.

Mobiliserende kommunikation

Den anden kompetence er evnen til at skabe energi gennem fortællinger. John Kotter (2012) fremhæver i *Leading Change*, at ledelse af forandring kræver en stærk vision, der kommunikeres i et klart, motiverende og handlingsorienteret narrativ. Forandringer sker ikke, fordi der foreligger en plan, men fordi mennesker kan se sig selv i et meningsfuldt billede af fremtiden. Staben må derfor mestre det narrative som strategisk redskab. Det indebærer at kunne formulere visioner, fortælle historier og skabe billeder, der giver mening på tværs af fagligheder og niveauer – og som kan engagere både medarbejdere, borgere og samarbejdspartnere. Det er denne evne, der gør en mission levende og mobiliserer mennesker til at tage ejerskab og skabe den ønskede forandring.

Men mobiliserende kommunikation foregår sjældent i et tomrum. I store organisationer – og særligt i kommuner og regioner – kan flere stabe og aktører kommunikere om den samme sag ud fra forskellige perspektiver og interesser. Det betyder, at der kan opstå **konkurrerende narrativer**, hvor hver stab forsøger at definere, hvad der er det vigtigste budskab, eller hvem der "ejer" fortællingen. Den strategisk mobiliserende stab må derfor kunne navigere i dette landskab med dømmekraft og situationsfornemmelse: lytte, samle og skabe et fælles narrativ, der forener frem for at splitte. Det kræver både politisk forståelse og en stærk fornemmelse for organisationens kultur og stemmer.

Data og læring

Den tredje kompetence handler om evnen til at skabe et lærende nervesystem. David Teece (2007) introducerede begrebet *dynamic capabilities* – organisationers evne til at "sense, seize og transform". I en kompleks og uforudsigelig virkelighed er det afgørende, at organisationer hele tiden kan sanse signaler fra omgivelserne, gribe nye muligheder og transformere deres praksis. Staben må derfor udvikle kompetencer i at indsamle og analysere data, etablere feedbacksløjfer og skabe en læringskultur, hvor erfaringer omsættes til justeringer i strategi og handling. Her bliver staben ikke blot en producent af information, men en arkitekt for organisatorisk læring. Det betyder også, at det ikke altid behøver at

være staben, der går forrest og sætter retning, men i stedet bakker op om de initiativer, der skabes udenfor kommunen, f.eks. i civilsamfundet eller blandt borgerne. I stedet for at se det som et tab af kontrol, kan staben se det som et tegn på, at der er opbakning til en fælles mission.

Samskabelse og facilitering

Den fjerde og måske allervigtigste kompetence er evnen til samskabelse. Osborne (2021) understreger i sin forskning om *public service logic*, at værdi i den offentlige sektor skabes i mødet mellem organisationen og borgeren – ikke i organisationens bagland alene. For staben betyder det, at den skal være stærk i samskabelsesmetoder og kunne facilitere processer, hvor mange forskellige aktører arbejder sammen, også selvom de har forskellige logikker og interesser. Det kræver kompetencer i procesledelse, netværksfacilitering og dialogskabelse – og en grundlæggende forståelse af, at løsninger udvikles i fællesskab.

Summen af kompetencer

Samlet set tegner der sig et billede af en stab, der ikke blot er organisationens indre motor for styring og analyse, men dens **strategiske nervesystem**. Den systemiske forståelse gør staben i stand til at se helheden, den mobiliserende kommunikation skaber energi og ejerskab, data og læring sikrer tilpasning og robusthed, og samskabelsen giver organisationen evnen til at skabe værdi sammen med andre til gavn for borgeren.

Disse kompetencer er ikke længere "nice to have", men helt nødvendige, hvis kommuner, regioner og staten skal lykkes i en tid, hvor både borgere og samarbejdspartnere forventer, at komplekse problemer håndteres på tværs, og hvor legitimitet opstår gennem samarbejde, åbenhed og fælles retning. Staben bliver dermed en ny slags professionel kapacitet – en strategisk mobiliserende kraft, der både binder organisationens indre sammen og åbner den mod verden.

For at kunne løfte denne opgave er det vigtigt, at staben ikke kun er en "medløber" for ledelsen. Den skal også fungere som kritisk sparringspartner – den, der tør stille de vanskelige spørgsmål og påpege både muligheder og faldgruber. Gennem sin indsigt i organisationens relationer og sin forståelse af dynamikker internt og eksternt kan staben rådgive om, hvornår et strategisk initiativ er bæredygtigt, og hvornår det risikerer at spænde ben for den samlede retning.

Et eksempel fra praksis

Forestil dig en kommune, der står med en voksende udfordring omkring unges mentale sundhed. Mange forskellige aktører er involveret: skoler, PPR, socialforvaltning, ungdomsuddannelser, fritidsforeninger og praktiserende læger. Alle vil gerne bidrage, men ofte sker det fragmenteret – og de unge oplever, at hjælpen ikke hænger sammen.

Her kan stabene spille en helt afgørende rolle. Først bruger den sin **systemiske forståelse** til at kortlægge feltet: Hvilke aktører er involveret? Hvor er der overlap, og hvor er der

huller? Dernæst udvikler den sammen med ledelsen en fælles mission, der kan samle aktørerne – fx: *“Alle unge skal opleve trivsel og have adgang til rettidig hjælp.”*

For at engagere de mange parter arbejder staben med **mobiliserende kommunikation**. Den formulerer en fælles ambition for fremtiden, der giver mening både for læreren, der møder den mistrivelstruede elev i hverdagen, for den frivillige fodboldtræner og for kommunalpolitikerne, der skal prioritere ressourcer. Ambitionen skaber en følelse af fælles retning.

Samtidig sikrer staben **data og læring** i arbejdet. Den etablerer fælles indikatorer, hvor skoler, sundhed og sociale tilbud løbende kan dele viden om trivsel. På den måde bliver arbejdet ikke statisk, men en løbende læringsproces, hvor man justerer indsatserne, når nye mønstre viser sig. Man finder gennem data frem til det, der er vigtigst at prioritere.

Endelig fungerer staben som **facilitator af samskabelse**. Den organiserer workshops og netværk, hvor unge selv, foreninger, professionelle og politiske beslutningstagere mødes og udvikler løsninger sammen. I stedet for at hver aktør arbejder alene, skabes et fælles rum, hvor alle oplever ejerskab til den endelige løsning.

På den måde bliver staben organisationens **nervesystem**: den forbinder dele, skaber energi, sikrer læring og gør det muligt for kommunen at indgå som en stærk aktør i et bredere økosystem omkring unges trivsel. Staben mobiliserer. Både i arbejdet med sundhedsråd og i samarbejdet om fx tværgående indsatser som unges trivsel kræver mobiliseringen dog ofte, at **flere stabe samarbejder på tværs** af niveauer og organisationer. Den systemiske forståelse, som missionerne bygger på, møder ofte modstand i praksis, fordi den udfordrer eksisterende strukturer og ejerskab. Her får stabsfunktionen en vigtig rolle som **oversætter** – den, der gør det komplekse forståeligt og skaber fælles mening på tværs af faglige og organisatoriske grænser. De forskellige stabe er med til at oversætte den fælles mission til mange forskellige faglige dele.

Stabens udviklingsproces - fra kontrol til mobilisering

Det første og måske sværeste skridt er, at ledelsen selv erkender behovet for en strategisk tænkende stab. I mange organisationer ser direktioner sig selv som de primære strategiske kræfter, men uden en tæt kobling til stabene risikerer strategiarbejdet at blive løsrevet fra praksis. Den mobiliserende stab kan hjælpe med at skabe bro mellem strategi og handling – men kun, hvis den får rum, tillid og opbakning.

At udvikle en stab fra at være klassisk, administrativ og kontrolorienteret til at blive strategisk mobiliserende er en dyb transformation. Det er ikke en organisatorisk justering eller et spørgsmål om at skifte et par værktøjer ud. Det er en organisatorisk omstillingsproces, der både handler om kultur, kompetencer, selvforståelse og relationer. For mange stabe kan det føles som en udfordring af deres identitet: fra at være dem, der sikrer orden og compliance, til at blive dem, der skaber energi, relationer og bevægelse.

Denne udviklingsproces kan beskrives i fire trin – men i praksis vil de ofte overlappe, gentages og udvikle sig forskelligt fra organisation til organisation.

1. Bevidsthed - erkendelsen af behovet for forandring

Alt begynder med en erkendelse. Forandring bliver først mulig, når staben selv og dens ledelse indser, at den gamle rolle ikke længere er tilstrækkelig. Denne bevidsthed kommer sjældent af sig selv, men udløses ofte af oplevede problemer: måske oplever man, at organisationen mister indflydelse i et eksternt partnerskab, fordi den ikke kan tale med én stemme. Eller at borgere møder fragmenterede indsatser, hvor interne siloer står i vejen for helhed.

Det kan være ubehageligt for en stab at se sig selv som en del af problemet, men det er også her, der åbner sig et vindue for forandring. Når staben kan sætte ord på udfordringen – fx "vi producerer mange notater, men vi hjælper ikke organisationen med at mobilisere energi" – bliver grundlaget lagt for en ny selvforståelse. Man skal til at stille spørgsmålet: "Hvem er vi til gavn for?"

2. Eksperimenter - afprøvning af nye roller

Næste trin er at begynde at eksperimentere. Staben kan ikke springe direkte til en fuldt mobiliserende rolle, men kan afprøve små skridt. Det kan være at facilitere et netværk på tværs af forvaltninger, at arrangere en workshop med eksterne partnere eller at udvikle et enkelt strategisk roadmap for et tværgående indsatsområde.

Eksperimenterne tjener to formål: de giver organisationen konkrete erfaringer med en ny type stabsrolle, og de skaber små succeser, der kan bruges til at legitimere forandringen. Når en stab eksempelvis lykkes med at samle skole, sundhed og socialområdet om en fælles trivselsindsats for børn – og ledelsen kan se resultaterne – opstår der en anden forståelse af, hvad staben kan og bør være.

3. Kompetenceudvikling - opbygning af nye evner

Eksperimenter skaber momentum, men de kan ikke stå alene. Hvis staben for alvor skal træde ind i den mobiliserende rolle, må den systematisk udvikle nye kompetencer. Som vi tidligere har set, handler det om systemisk forståelse, mobiliserende kommunikation, data og læring samt samskabelse og facilitering.

Kompetenceudvikling kan ske på flere måder:

- Efteruddannelse og træning i procesledelse, databrug og narrativ kommunikation.
- Rekruttering af nye profiler, der bringer andre fagligheder ind i staben – fx med erfaring fra civilsamfund, design eller analyse.
- Samarbejde med eksterne partnere, der kan introducere nye metoder og tankesæt.

En særlig udfordring i denne fase er, at staben ofte skal aflære gamle vaner. At levere det perfekte notat kan ikke længere være den højeste ambition – det vigtige er at skabe bevægelse, relationer og fælles ejerskab. Det kræver mod at give slip på noget, man mestrer, for at tilegne sig noget nyt.

4. Institutionalisering - når den nye rolle bliver naturlig

Det sidste trin i udviklingsprocessen er, når staben ikke længere ses som "eksperimenterende" eller "på vej et nyt sted hen", men når den nye rolle er blevet en integreret del af organisationens DNA. Det sker, når både ledelsen og resten af organisationen naturligt tænker: *det er staben, vi går til, når vi skal skabe sammenhæng, mobilisere energi eller koordinere på tværs.*

Her bliver staben det egentlige nervesystem: ikke kun den instans, der leverer analyser og kontrol, men den funktion, der konstant forbinder, oversætter og mobiliserer. Den er kendt som både koordinator, katalysator og backbone - og dens arbejde opleves som en forudsætning for, at organisationen kan agere samlet.

Et eksempel på rejsen

En region, der satte sig for at reducere ulighed i sundhed, kan illustrere denne udviklingsproces. I begyndelsen fungerede staben klassisk: den leverede analyser, rapporter og notater til politiske beslutninger. Men indsatserne ændrede ikke borgernes oplevelser. Fragmenteringen mellem hospitaler, kommuner og civilsamfund bestod.

Efterhånden voksede erkendelsen af, at regionen ikke kunne løse udfordringen alene. Staben begyndte at eksperimentere med nye roller: den faciliterede workshops med kommuner, hospitaler og patientforeninger, og den tog ansvar for at samle data på tværs af sektorer.

Dette krævede nye kompetencer. Medarbejdere i staben tog efteruddannelse i facilitering, nye profiler med erfaring fra sundhedsinnovation blev ansat, og dataanalyser blev koblet tættere til borgerinddragelse. Flere medarbejdere deltog i et længere uddannelsesforløb om, hvad organisatorisk transformation er. Langsomt blev staben kendt som den funktion, der kunne skabe sammenhæng på tværs - ikke som dem, der bare skrev notater.

Til sidst blev den nye rolle institutionaliseret. Når regionens direktion i dag diskuterer nye initiativer, er staben ikke blot til stede som leverandør af baggrundsdata, men som sparingspartner og katalysator for samarbejde. Den er blevet organisationens nervesystem - uundværlig for både intern koordination og eksternt samspil.

Det er vigtigt at understrege, at udviklingen af en strategisk mobiliserende stab ikke er en lineær proces med et klart slutpunkt. Komplexiteten ændrer sig hele tiden, og staben må løbende justere sin rolle, sine metoder og sine kompetencer. Transformationen er dermed en vedvarende proces - en kontinuerlig bevægelse mod at være en funktion, der kan holde organisationen levende, lærende og mobiliseret.

Konklusion

Behovet for at udvikle en ny type stab har måske aldrig været mere påtrængende end nu. Offentlige organisationer står i en tid, hvor kompleksiteten vokser, og hvor udfordringerne ikke længere kan løses inden for de klassiske siloer. Borgerne lever længere med kroniske sygdomme, klimaudfordringer kræver løsninger på tværs af sektorer, og mistrivsel blandt unge kalder på nye indsatser, der kobler skole, socialområde, sundhed og civilsamfund. Samtidig forventer både borgere og samarbejdspartnere helhed og sammenhæng – ikke fragmenterede og modsatrettede indsatser. I et sådant landskab er det ikke længere tilstrækkeligt, at ledelsen alene forsøger at skabe retning. Der er brug for en funktion, som kan samle, forbinde og mobilisere organisationen i dens fulde bredde. Det er her, den strategisk mobiliserende stab viser sin uundværlighed. Den strategisk mobiliserende stab er ikke kun en katalysator for nye ideer, men også en garant for implementering og effekt – den, der sørger for, at strategier ikke fordamper, men bliver til varig forandring.

Den strategisk mobiliserende stab kan forstås som organisationens nervesystem. Den er ikke blot en administrativ støttefunktion, der leverer notater, tal og baggrundsmateriale, men den instans, der forbinder organisationens indre liv med dens ydre omverden. Den samler signaler fra forskellige dele, oversætter dem til et fælles sprog, og sørger for, at organisationens bevægelser hænger sammen. Den mobiliserende stab kombinerer formel styrke med relationel kraft: på den ene side sikrer den struktur og stabilitet gennem planer, roadmaps og data, og på den anden side skaber den energi, ejerskab og handlekraft gennem relationer, dialog og fortællinger. Den fungerer både som koordinator, katalysator og backbone. Den sikrer, at organisationens mange aktiviteter ikke forbliver fragmenterede, men bliver til en samlet bevægelse, der giver mening både indadtil og udadtil. Kort sagt er den strategisk mobiliserende stab den funktion, der gør det muligt for organisationen at handle samlet, meningsfuldt og med varig kraft. Den strategisk mobiliserende stab styrker ledelsen – ikke ved at være et ekko, men ved at fungere som kritisk sparringspartner, der skaber refleksion og strategisk fokus.

At bevæge sig i retning af en strategisk mobiliserende stab kræver ikke nødvendigvis, at man reorganiserer hele stabsapparatet fra den ene dag til den anden. Det første skridt kan være små, konkrete eksperimenter. Det kan være at samle et tværgående netværk om en specifik udfordring, hvor staben ikke blot laver oplæg, men fungerer som facilitator. Det kan være at udvikle et strategisk roadmap for et område som børns trivsel eller klimaindsats, som tydeliggør de næste skridt og viser, hvordan forskellige indsatser hænger sammen. Det kan også være at invitere eksterne aktører som foreninger eller private virksomheder ind i en proces, hvor staben tager ansvar for at skabe rammerne for samskabelse. Sådanne eksperimenter kan skabe synlige resultater, der viser, at staben kan andet og mere end at producere kontrol og rapporter. Små succeser kan blive afsæt for en gradvis kulturændring, hvor både ledelsen og staben selv begynder at se den nye rolle som naturlig.

Et lige så vigtigt første skridt er at begynde at opbygge de kompetencer, som den mobiliserende rolle kræver. Staben må udvikle systemisk forståelse, så den kan se sammenhænge og afhængigheder. Den må blive dygtig til mobiliserende kommunikation, så den kan formulere fortællinger, der samler og engagerer. Den må opbygge evnen til at arbejde med

data og læring, så organisationen hele tiden kan sanse, gribe og tilpasse sig. Og den må kunne samskabe og facilitere processer, hvor mange aktører med forskellige logikker kan bidrage til fælles missioner. Dette handler både om efteruddannelse, rekruttering af nye profiler og en gradvis ændring af, hvilke roller staben selv og dens overordnede ledelse ser som sine.

Hvorfor er dette så vigtigt? Fordi fremtidens offentlige organisationer ikke kan lykkes uden en ny type stab. Hvis kommuner og regioner fortsat arbejder med den klassiske stabslogik, risikerer de at blive kroppe uden nervesystem: fyldt med aktivitet, men uden retning, koordination og sammenhæng. Resultatet bliver fragmenterede løsninger og tab af legitimitet i mødet med borgere og samarbejdspartnere. Med en strategisk mobiliserende stab kan de derimod blive handlekraftige aktører, der både kan skabe intern sammenhæng og indgå som stærke partnere i eksterne økosystemer. De kan levere på de store samfundsmissioner, som ingen aktør kan løse alene – fra sundhed til klima og social bæredygtighed.

Udtrykket *“If you want to go fast – go alone. If you want to go far – go together”* peger på forskellen mellem hurtige, individuelle løsninger og langsigtet, fælles fremdrift. At gå alene kan give tempo, men ofte kun kortvarigt. Skal man skabe varige løsninger på komplekse problemer, kræver det samarbejde, fælles mål og koordination. For offentlige organisationer betyder det, at styrken ikke ligger i at handle isoleret, men i at mobilisere mange kræfter i fællesskab. Det er netop det, den strategisk mobiliserende stab kan gøre muligt: at sikre, at organisationen både kan bevæge sig hurtigt og samtidig gå langt – sammen med andre.

Den strategisk mobiliserende stab er derfor ikke en luksus eller et modediktat, men en nødvendighed. Den er den funktion, der gør det muligt for organisationen at gå både hurtigt og langt, ikke alene, men sammen med andre. Hvis fremtidens offentlige organisationer skal bevare deres relevans, styrke deres legitimitet og skabe værdi for borgerne, må de udvikle dette nervesystem. At skabe en strategisk mobiliserende stab er dermed ikke blot en organisatorisk opgave, men en investering i hele velfærdssamfundets evne til at møde de udfordringer, der venter.

En række stabschefer og en kommunaldirektør har givet feedback til tidligere udgaver af denne artikel. TAK for det – det har virkelig skærpet pointerne og givet flere nye vigtige pointer.

Referencer

- Adner, R. (2012). *The Wide Lens: What Successful Innovators See That Others Miss*. Portfolio/Penguin.
- Christensen, C. M., Ojomo, E., & Dillon, K. (2019). *The Prosperity Paradox: How Innovation Can Lift Nations Out of Poverty*. Harper Business.
- Gittell, J. H. (2016). *Transforming Relationships for High Performance: The Power of Relational Coordination*. Stanford University Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Mazzucato, M. (2021). *Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism*. Penguin Books.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- Moore, J. F. (1993). "Predators and Prey: A New Ecology of Competition." *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.
- Osborne, S. P. (2021). *Public Service Logic: Creating Value through Public Service Delivery*. Routledge.
- Teece, D. J. (2007). "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance." *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

Forfatterne bag

Lotte Lykkegaard Laursen

Partner i Mobilize

Lotte har en særlig viden om og erfaring med ledelses-, organisations- og velfærdsudvikling i offentlige organisationer. De sidste 15 år har hun arbejdet som intern og ekstern konsulent og hjulpet hospitaler, regioner, kommuner og uddannelsesinstitutioner med strategiudvikling, transformation, forandringsledelse og mobilisering. De sidste 10 år har hun faciliteret en lang række strategiske topledernetværk i Danmark, både i og på tværs af offentlige organisationer og private virksomheder.



Lotte Holm-Petersen

Seniorkonsulent i Mobilize

Lotte har solid erfaring som konsulent og projektleder. Hun ved, hvad det vil sige at understøtte ledelsen strategisk og hvordan man bedst muligt lykkes i denne rolle. Hun er optaget af at binde strategi og praksis sammen og gør en dyd ud af at omsætte teoretisk viden til konkret handling i undervisning og kundeprojekter.



Claus Bjørn Billehøj

Partner i Mobilize

Claus har mange års erfaring i samarbejde og værdiskabelse på tværs af det offentlige, private, investorer, fonde og civilsamfund. Han arbejder med at identificere potentialer på tværs af sektorer og omsætte dem til konkrete løsninger, der gavner borgere og samfund. Med mange års erfaring som CEO i Den Sociale Kapitalfond og som direktør i Region Hovedstaden med ansvar for forskning og regional udvikling har Claus været en drivkraft i strategiske udviklingsprocesser. Claus er særligt optaget af, hvordan stærke partnerskaber og engagerede interessenter kan skabe varige forandringer.



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 hospitaler og universiteter i Danmark og Norge med strategisk udvikling - også i samspillet mellem disse to typer af organisationer. Han har arbejdet meget med samspillet mellem forskning og innovation.

