



Følgeskab er ikke lydighed - det er mobilisering

Skrevet af Allan Schanz, distriktsleder i Socialpsykiatrien i Sønderborg Kommune, Cristina Nørholt, teamleder for Uddannelsesenheden i Sønderborg Kommune, Annegrethe Ecklon, daglig leder i Sønderborg Kommune, Klaus Liestmann, direktør ved Omsorg og Udvikling i Sønderborg Kommune, Anna Scheibelein Mikkelsen, juniorkonsulent i Mobilize og Claus Bjørn Billehøj, partner og udviklingsdirektør i Mobilize Strategy Consulting

Strategier, reformer og ledelsesgrundlag fylder meget i offentlige organisationer. Der formuleres ambitioner, sættes retning og udvikles nye modeller for, hvordan velfærden skal leveres. Det er både nødvendigt og velbegrunder. Velfærdsorganisationer står med store og komplekse opgaver, samtidig med at økonomien, demografien og borgernes forventninger ændrer sig. Vi skal skabe mere sammenhæng, mere kvalitet og mere selvstændighed i borgernes liv, ofte med færre hænder og under et betydeligt forandringspres.

Der arbejdes hårdt med den opgave. Men midt i de mange ambitioner er det relevant at stille et mere grundlæggende spørgsmål: Hvad er det egentlig, der får mennesker og særligt dygtige fagprofessionelle medarbejdere til at gå med?

Spørgsmålet bliver let overset, fordi organisationer bruger mest energi på at formulere retningen. Når beslutningen er truffet, beskrives den efterfølgende opgave som implementering: Strategien skal kommunikeres, aktiviteterne planlægges og den nye praksis rulles ud. Det kan være tilstrækkeligt, når opgaven er velkendt og løsningen tydelig. Men det kommer til kort, når løsningen skal udvikles i mødet mellem mennesker, fagligheder og konkrete livssituationer.

På velfærdsområderne skabes kvalitet nemlig ikke alene gennem beslutninger, strukturer og planer. Den skabes i relationen mellem borgeren og medarbejderen, i samarbejdet med de pårørende, i de faglige vurderinger og i lederens evne til at holde en fælles ambition levende over tid. Her er det ikke nok, at medarbejderne har hørt om retningen. De skal kunne forstå den, oversætte den og bruge deres dømmekraft i situationer, som ingen strategi kan beskrive på forhånd.

I denne artikel arbejder vi ud fra en analytisk skelnen mellem to logikker for forandring, en implementeringslogik og en mobiliseringslogik, som kan tydeliggøre den ledelsesopgave, der følger. Begge er nødvendige. Men i transformative forandringer er implementering uden mobilisering utilstrækkelig. Og mobilisering forudsætter noget, der sjældent står i implementeringsplanen: følgeskab.

Følgeskab er i denne sammenhæng ikke passiv opbakning, loyalitet over for lederen eller villighed til at rette ind. Det er det, der opstår, når mennesker vælger at forbinde deres

faglighed, erfaringer og handlinger med en fælles retning, fordi retningen giver mening, opleves legitim og kan omsættes i hverdagen. Følgeskab viser sig derfor ikke kun ved, at mennesker siger ja. Det viser sig ved, at de tager ansvar, stiller spørgsmål, bidrager med ideer og kvalificerer det, organisationen forsøger at lykkes med.

Det ser vi også i vores egen praksis. Som medforfattere arbejder vi i forskellige ledelsesrum: tæt på drift og borgere i Omsorg og Udvikling i Sønderborg Kommune, i en kommunal direktion og som konsulenter i Mobilize.

Ledelsesrummene er forskellige, men erfaringerne peger på de samme betingelser: lytning, forståelse, tillid, tryghed og mening. Følgeskab kan heller ikke skabes én gang for alle. Det er en muskel, der bliver slap, hvis den ikke trænes. Træner vi den derimod kontinuerligt, vedligeholder vi den. Billedet er rammende, fordi følgeskab ikke er en egenskab, lederen enten har eller ikke har. Det er en relationel og organisatorisk kapacitet, som styrkes gennem de samtaler, beslutninger og handlinger, der finder sted hver dag.

Implementering og mobilisering er to forskellige logikker

Når en forandring beskrives som implementering, ligger der en bestemt forestilling bag: Noget er besluttet ét sted og skal gennemføres et andet sted. Opgaven består i at overføre en løsning fra beslutning til drift så præcist som muligt, og afvigelser forstås som fejl, forsinkelser eller modstand. Det kan være en nyttig styringslogik. Love skal efterleves, arbejdsgange skal være sikre, og nogle beslutninger er ikke til forhandling. Men allerede Pressman og Wildavsky (1973) påviste, at afstanden mellem beslutning og praksis sjældent kan lukkes med bedre planlægning alene. Jo flere aktører og led der skal passeres, desto mere afhænger resultatet af, hvad der sker undervejs.

Transformative forandringer kræver derfor mere. De forandrer ikke kun, hvad medarbejdere gør, men også faglige roller, relationer, ansvar og forestillinger om, hvad god velfærd er. Ronald Heifetz (1994) skelner mellem tekniske problemer, hvor løsningen er kendt og kan anvendes af en ekspert, og adaptive udfordringer, hvor de mennesker, der har problemet, selv må ændre vaner, prioriteringer og forståelse. Adaptive

udfordringer kan ikke gennemføres ved at sende information ned gennem organisationen. De skal oversættes og udvikles i praksis.

Her bliver mobilisering et nødvendigt supplement. Implementering handler om at sikre gennemførelsen af noget besluttet. Mobilisering handler om at skabe mening, engagement, lokal oversættelse, eksperimenter og fælles læring. Den skaber den bevægelse, der opstår, når mennesker selv investerer faglighed og handlekraft i en fælles opgave. De to logikker stiller hver sit spørgsmål og bruger lederen på hver sin måde:

- Implementering spørger: Hvordan sikrer vi, at beslutningen bliver gennemført? Mobilisering spørger: Hvordan skaber vi bevægelse omkring et fælles formål?
- Implementering måler fremdrift på aktiviteter og milepæle. Mobilisering måler den på, om praksis reelt forandrer sig.
- Implementering betragter afvigelser som fejl. Mobilisering betragter dem som information om, hvad der skal justeres.
- I implementering er lederen afsender og opfølger. I mobilisering er lederen rammesætter, oversætter og medskaber.
- Implementering forudsætter, at løsningen er kendt. Mobilisering, at den skal udvikles undervejs.

Pointen er ikke, at det ene er rigtigt, og det andet forkert, men at en organisation skal kunne rumme begge og mærke, hvilken logik opgaven kalder på. Problemet opstår, når adaptive udfordringer behandles som tekniske. Så ændres strukturerne, uden at praksis ændrer sig.

De to logikker kræver også hver sin investering. Implementering kræver planer, roller, opfølgning og kommunikation. Mobilisering kræver tid til meningsskabelse, rum til at afprøve, relationer der kan bære uenighed, og en ledelse der kan blive i usikkerheden længe nok til, at organisationen selv finder formen. Det er ikke blødere. Det er en anden form for arbejde.

Følgeskab er mobiliseringens relationelle forudsætning

Følgeskab er det relationelle mellemrum, hvor bevægelsen bliver mulig. Efterlever medarbejdere alene en beslutning, kan organisationen ændre adfærd på kort sigt uden at udvikle evnen til at håndtere de dilemmaer, som opstår, når beslutningen møder virkeligheden. Derfor er det værd at være præcis om, hvad følgeskab ikke er. Det er ikke lydighed, for lydighed kan kræves, mens følgeskab kun kan gøres muligt. Det er ikke enighed, for enighed kan dække over både overbevisning og tavshed. Og det er ikke tilfredshed. Følgeskab er derimod det aktive valg om at investere sin faglighed i noget, man er en del af.

Konkret er prøvehandling blevet en del af hverdagen i hjemme- og sygeplejen. Medarbejderne får plads til at afprøve nye løsninger inden for en fælles ramme. Lederens opgave er ikke straks at overtage, hvis noget ikke lykkes, men at skabe plads til, at teamet kan lære af erfaringen. Det kræver, at lederen selv har arbejdet med retningen.

Som ledere i praksis må vi først må forstå og omsætte en beslutning oppefra, før vi kan invitere medarbejderne ind i en drøftelse af, hvad den betyder i deres virkelighed. Ledelse bliver et oversættelsesarbejde mellem det strategiske niveau og de konkrete møder med borgerne.

Den nye ældrelov er et tydeligt eksempel. Overgangen fra tidsstyret til opgavestyret arbejde ændrer ikke bare planlægningen, men påvirker medarbejdernes faglige skøn, borgernes forventninger og den måde, kvalitet bliver forstået på. En sådan ændring kan ikke forklares én gang og derefter betragtes som implementeret. Den må italesættes igen og igen, i takt med at nye spørgsmål opstår.

I uddannelsesenheden bliver behovet tydeligt, fordi arbejdet foregår mellem flere systemer. Kommunens driftsenheder har én virkelighed, skolen en anden, og eleverne møder begge. Når en fælles retning skal omsættes til praksis, skal der skabes følgeskab i flere lag samtidig: blandt medarbejdere, i samarbejdet med SOSU Syd og i relationen til eleverne.

Også i socialpsykiatrien handler mobilisering om at udvide kredsen af mennesker, der kan bidrage. Civilsamfund og frivillige foreninger kan være en vigtig del af borgerens netværk.

Medarbejderens rolle er ikke altid at levere mere kommunal støtte, men kan også være at koordinere, så borgeren får adgang til fællesskaber uden for kommunen.

Et eksempel fra praksis

Socialpsykiatriens Ombold-floorballhold fungerer som et trygt og støttende tilbud på vejen mod deltagelse på et ordinært floorballhold. I de beskyttede rammer kan deltagerne gradvist opbygge den tryghed og selvtillid, der skal til for at blive en del af det almene foreningsliv. Tilbuddet ligger derfor tidsmæssigt i forlængelse af det ordinære holds træning. Målet er ikke blot deltagelse i en aktivitet, men adgang til meningsfulde fællesskaber uden for de kommunale tilbud. Det kræver både dygtige medarbejdere, som kan understøtte borgernes udvikling, og engagerede frivillige, som tager imod nye deltagere og hjælper dem ind i fællesskabet. Her bliver borgeren ikke fastholdt som modtager af en ydelse, men bliver deltager, medspiller og medansvarlig. Det er i den bevægelse, mennesker får mulighed for at vokse.

Eksemplerne viser, at mobilisering ikke er et abstrakt ideal, men en anden måde at forstå forandring på: fra at spørge, hvordan mennesker kan bringes til at gøre det besluttede, til at spørge, hvordan de kan blive medskabere af den bevægelse, beslutningen skal sætte i gang.

Følgeskab skabes i en kæde af relationer

På tværs af vores erfaringer tegner der sig en sammenhæng, som kan beskrives enkelt: lytning og nysgerrighed fører til forståelse; forståelse skaber mulighed for tillid og tryghed; tillid og tryghed gør meningsskabelse mulig; mening kan udvikle sig til følgeskab og mobilisering.

I praksis er forløbet ikke lineært. Tillid kan gøre det lettere at lytte, og fælles handling kan skabe ny forståelse. Karl Weick (1995) har peget på, at mening ofte skabes bagudrettet, gennem det vi gør, snarere end fremadrettet gennem det vi planlægger. Men kæden viser, at følgeskab ikke begynder med en stærkere kommunikationsindsats, men med lederens villighed til at undersøge, hvad der er på spil for andre.

Lytning og nysgerrighed

I socialpsykiatrien begynder arbejdet med at lytte nysgerrigt til borgerens eget ønske. Det afgørende er, at indsatsen tager udgangspunkt i det liv, borgeren ønsker at leve. Det kan kræve, at fagpersoner lægger deres egne ambitioner på borgerens vegne til side. Det er en krævende faglig bevægelse, for velfærdsprofessionelle er uddannet til at hjælpe, vurdere og handle. Men hvis den professionelle ambition bliver styrende, kan borgerens egen mening forsvinde.

Forståelse

I hjemme- og sygeplejen er synlig ledelse forbundet med nærvær og lytning. At være synlig er ikke bare at være fysisk til stede eller sende mange beskeder. Lederen må lytte i øjenhøjde og respektere, at medarbejdere er forskellige. Sosu-hjælpere, assistenter og sygeplejersker kan høre den samme strategiske besked, men forstå dens konsekvenser forskelligt. Skal retningen omsættes til fælles handling, må forskellene frem i lyset. De er ikke et problem, der skal kommunikeres væk, men en del af den virkelighed, retningen skal fungere i.

Mening

I uddannelsesenheden må ledelsen tilpasses den, man sidder overfor. Samtalen med en 15-årig elev kan ikke føres som samtalen med en vicedirektør. Retningen kan være forbundet, men sprog, autoritet og invitation må være forskellige. Det er ikke at sige det, modtageren gerne vil høre, men at tage ansvar for, at den anden reelt kan deltage. En

fælles retning får først kraft, når den også skaber mening, motivation og engagement hos dem, der skal handle på den.

Følgeskab omkring borgerens liv

Følgeskab handler ikke kun om relationen mellem leder og medarbejder. I socialpsykiatrien arbejdes der med netværkskort ud fra en forståelse af, at borgerens liv rummer flere ressourcer end dem, det offentlige tilbud kan levere. Hvem betyder noget for borgeren? Hvilke fællesskaber findes allerede? Det flytter den fagprofessionelles position: fra alene at vurdere, hvilken ydelse der passer, til at skabe forbindelser med respekt for borgerens egen retning.

Et eksempel fra praksis

Et værested giver borgerne deres egen nøgle, så de selv kan bruge lokalerne. Nøglen er et lille fysisk objekt, men den gør tillid konkret. Borgeren er ikke kun gæst i et tilbud, som personalet kontrollerer, men får adgang, ansvar og mulighed for at forme fællesskabet. Det indebærer en risiko. Men træffes alle beslutninger af professionelle for at beskytte borgeren, kan hjælpen fastholde afhængighed.

Det samme gælder på tværs af organisationer. I samarbejdet mellem skole og kommune kan det kræve meget energi at oversætte mellem de to organisationers strategier og arbejdsformer. Medarbejderne har forskellige funktioner, men skal kunne arbejde med et fælles formål. Ledelsesopgaven er at forbinde rollerne uden at udviske deres forskelle. Følgeskab bevæger sig derfor ikke i en lige linje fra lederen til organisationen. Det skabes i et netværk af relationer og gennem fælles handling.

Hvorfor skulle nogen vælge at gå med?

Hvis følgeskab ikke kan kræves frem, må ledere stille et spørgsmål, der er både enkelt og krævende: Hvorfor skulle nogen vælge at gå med mig? Spørgsmålet handler om

autoritet. Ikke kun om den formelle ret til at beslutte, men om de kilder, der gør det legitimt at sætte retning. Med inspiration fra Tian Sørhaug (1996) kan man skelne mellem fire autoritetsformer.

Den hierarkiske autoritet bygger på mandatet: Jeg følger dig, fordi du har ansvar og ret til at beslutte. Den er afgørende, når rammer skal fastlægges og vanskelige beslutninger træffes. Men hierarkiet alene skaber efterlevelse, ikke ejerskab.

Den faglige autoritet bygger på viden og dømmekraft: Jeg følger dig, fordi du ved, hvad du taler om. Den er vigtig, når kompleksitet skal gøres forståelig. Men den kan få andre til at tie, hvis lederens viden bliver det endelige svar. Faglig autoritet skal kvalificere samtalen, ikke lukke den.

Den inspirerende autoritet bygger på evnen til at skabe mod, håb og bevægelse: Jeg følger dig, fordi du gør det muligt at forestille sig, at vi kan lykkes. Det handler ikke nødvendigvis om karisma, men kan være den stille insisteren på, at et fastlåst problem kan undersøges på ny. Men bliver følgeskabet for tæt knyttet til lederens energi, mister organisationen kraft, når lederen ikke er i rummet.

Autoriteten som fællesskabets tjener bygger på oplevelsen af, at lederen arbejder for helheden: Jeg følger dig, fordi du ikke sætter dig selv over det, vi skal lykkes med sammen. Den har særlig betydning i velfærdsledelse, hvor løsningen er fordelt mellem mange aktører. Men bliver lederen så optaget af at samle og lytte, at retningen forsvinder, skaber ydmygheden uklarhed frem for følgeskab.

De fire former kan forstås som et balancebræt. Ledelsesopgaven består ikke i at vælge én autoritet og gøre den til sin identitet, men i at mærke, hvad situationen kalder på, og opdage, når en form bliver overbrugt: For meget hierarki skaber efterlevelse uden ejerskab. For meget faglig autoritet skaber afhængighed eller tavshed. For meget inspiration gør bevægelsen personbåret. For meget tjenende fællesskab gør ansvaret uklart.

I hjemme- og sygeplejen er opgaven ofte at skabe fælles retning uden at gribe til hierarkiet. Men medarbejderne har også brug for, at lederen tager en beslutning, når

mandatet ligger hos hende. Det kan være helt konkret: Et team beder lederen om at tage ansvar for en vanskelig besked og skrive den mail, som ikke bør overlades til medarbejderne. Situationen kalder på, at lederen bruger sit mandat.

Det afgørende er, at mandatet ikke glider over i kontrol. I de selvledende teams planlægger medarbejderne kørelister, indgår aftaler med borgere og tager ansvar for driften inden for teamkontrakter og fælles pejlemærker, som både giver frihed og gør grænserne tydelige. Lederen kan følge arbejdet uden at overtage det. Begynder opfølgningen at ligne kontrol med hver enkelt handling, risikerer teamet at miste tilliden. Selvledelse betyder ikke fravær af ledelse, men en mere præcis ledelse af rammer, retning og læring.

I uddannelsesenheden er det ofte hjælpsomt at lede med blik for fællesskabet, men en tjenstlig samtale kræver også, at lederen bruger sit formelle mandat. Det er ikke inkonsekvent ledelse, men situationsbestemt autoritet. I socialpsykiatrien skal en leder af ledere kunne være tæt på både afdelingsledere og medarbejdere, især når arbejdet er vanskeligt. Autoriteten ligger ikke kun i at have svar, men i at kunne blive i usikkerheden længe nok til at forstå, hvad der kræver en beslutning, og hvad der kræver nysgerrighed.

Psykologisk tryghed giver følgeskabet en stemme

Følgeskab bliver let forvekslet med enighed. Når en gruppe bakker op og gentager den fælles fortælling, kan det ligne stærkt følgeskab. Men tavshed kan både dække over loyalitet, resignation og frygt for konsekvenserne ved at sige noget andet. Stærkt følgeskab kræver, at mennesker har en stemme, også når bidragene forstyrrer den plan, lederen havde forestillet sig. Her er Amy Edmondsons begreb om psykologisk tryghed centralt. Det handler ikke om komfort eller fravær af krav, men om en fælles oplevelse af, at det er muligt at løbe en mellemmenneskelig risiko: at stille et spørgsmål, erkende en fejl, sige fra eller udfordre en antagelse uden at blive ydmyget eller straffet (Edmondson, 1999 og 2018).

Erfaringerne fra de tre ledelsesområder forbinder psykologisk tryghed med læring. Skal socialpsykiatrien udvikle sig som en lærende organisation, må medarbejderne turde

fortælle om de dilemmaer, de står i. Skjules vanskeligheder, fordi medarbejderen frygter at blive vurderet som inkompetent, mister organisationen adgang til vigtig viden. Oprigtig nysgerrighed i samtalen kan gøre det tryggere at bringe dilemmaerne frem. Den er ikke bare en venlig samtaleteknik, men en måde at vise, at den andens erfaring kan ændre vores forståelse.

I hjemme- og sygeplejen bruges teamkontrakter som et konkret redskab. Kontrakten hjælper teamet med at tale om, hvordan medlemmerne vil samarbejde og håndtere uenighed. Når beslutninger flyttes tættere på medarbejderne, flyttes også de konflikter, som tidligere kunne sendes videre til lederen.

I uddannelsesenheden er tryghed tæt forbundet med en kultur, hvor fejl kan bruges til læring. Når en elev eller medarbejder kan fortælle om en fejl, bliver det muligt at undersøge, hvad der skal ændres i praksis. Den retning understøttes også af direktionen. Ansvar opløses ikke, men organisationen bruger fejl som information.

Det bliver særlig vigtigt, når parter er uenige. Fristelsen kan være at dæmpe forskellene for at bevare samarbejdet. Men hvis uenigheden forsvinder fra samtalen, forsvinder den ikke fra opgaven. Den flytter blot ud i korridorerne. Når en uenighed bliver undersøgt i fællesskab, kan den åbne for nye løsninger. Ansvarlig uenighed kan dermed være et udtryk for følgeskab. Den medarbejder, der gør opmærksom på, at en ny praksis ikke virker for bestemte borgere, medarbejder ikke retningen, men kan være i gang med at beskytte dens formål.

Psykologisk tryghed skabes ikke ved at erklære, at døren er åben, men gennem lederens reaktion, når nogen faktisk træder ind med en besværlig besked. Tryghed og tydelighed er ikke modsætninger. Tværtimod kan en tydelig ambition gøre det tryggere at være uenig om vejen. Uden retning bliver uenigheden let personlig. Uden tryghed bliver retningen let til lydighed.

Følgeskab går også opad

Den leder, der inviterer til prøvehandling og ansvarlig uenighed, tager en risiko, som sjældent er synlig for teamet. Skal en prøvehandling nå at lære organisationen noget, må lederen kunne holde den ud over den første skuffende måling, den første utålmodige forespørgsel og den første kritiske henvendelse ovenfra. Det kræver ryg: en direktion, der står ved rammen, også når resultaterne lader vente på sig, og en politisk opbakning, der kan rumme, at læring ser anderledes ud end fremdrift. Mangler ryggen, vil lederen med tiden gribe efter kontrollen, uanset hvor oprigtigt hun ønsker at give slip. Medarbejderne kan kun tage medansvar for retningen, hvis lederen selv oplever, at der er dækning for at lade dem gøre det. Følgeskab er derfor en kæde med flere led, og det spørgsmål, lederen stiller sig selv over for teamet, gælder også opad: Hvad skal der til, for at direktionen vælger at stå bag, når vejen er usikker?

Otte praksisgreb til ledere, der vil skabe følgeskab

Følgeskab kan ikke produceres gennem en metode. Men ledere kan arbejde systematisk med de betingelser, der gør det mere sandsynligt. Med inspiration fra adaptiv ledelse (Heifetz, Grashow og Linsky, 2009) og erfaringerne fra Sønderborg peger vi på otte greb:

1. Gå på balkonen

Træd et skridt tilbage og undersøg mønstret bag hændelsen. Hvilke antagelser former situationen? Hvem taler, og hvem er tavs? Balkonperspektivet kan vise, at et tilsyneladende informationsproblem er et meningsproblem.

2. Bliv på dansegulvet

Følgeskab skabes ikke på afstand. Ledelsesinformation kan ikke erstatte nærhed til den praksis, hvor retningen skal leve. Nærhed betyder ikke at løse alle problemer, men at have kontakt nok til at stille relevante spørgsmål.

3. Sæt en tydelig retning uden at lukke samtalen

Medarbejdere kan ikke tage medansvar for en uklar retning. Men tydelighed om ambitionen er ikke sikkerhed om løsningen. Vær fast på formålet og åben om vejen. På ældreområdet kan formålet være kontinuitet og selvbestemmelse, mens organiseringen i teamet må udvikles gennem erfaring.

4. Gør meningen konkret

Store ord mobiliserer sjældent alene. "Sammenhæng" og "borgeren i centrum" bliver først styrende, når mennesker kan forbinde dem med konkrete situationer. Spørg mindre: Har vi kommunikeret strategien? Og mere: Kan folk se, hvordan de skal handle?

5. Skab rum for stemmer, der forstyrrer

Invitér aktivt de perspektiver frem, som ellers holdes tilbage. Hvad er vi ved at overse? Hvem bliver dårligere stillet? Invitationen virker kun, hvis lederen kan modtage svarene. Bliver den første kritiske stemme afvist, lærer gruppen hurtigt, at den ikke var reel.

6. Brug autoritet bevidst

Spørg før en vanskelig samtale: Hvilken autoritetsform kalder situationen på? Og: Hvilken falder jeg automatisk tilbage på? Den fagligt stærke leder kan forklare, når hun burde lytte. Den relationelt orienterede kan fortsætte dialogen, når hun burde beslutte.

7. Giv plads til prøvehandling

Når løsningen ikke er kendt på forhånd, er små prøvehandling ofte mere ansvarlige end en stor plan. En prøvehandling skal have et formål, en ramme og et tidspunkt, hvor erfaringerne samles op. Ellers bliver den blot en aktivitet.

8. Del læring og justér undervejs

Følgeskab vedligeholdes, når organisationen kan se, at erfaringer får betydning. Hvad lærte vi? Hvad virker for hvem? Det kræver rytmer for opfølgning, ikke nye møder. Lederens opgave er også at genoplade retningen: minde om formålet og justere delmål.

De otte greb er ikke en trappe, men en bevægelse mellem afstand og nærhed, retning og åbenhed, autoritet og invitation, handling og refleksion. Netop den bevægelse er kernen i mobiliserende ledelse.

Konklusion: Følgeskab som organisatorisk kapacitet

Velfærdsorganisationer mangler sjældent ambitioner. Udfordringen er at gøre dem virksomme i en hverdag, hvor opgaverne er komplekse og løsningerne ikke givet på forhånd. Her er følgeskab ikke et blødt supplement til ledelsen, men en forudsætning for, at strategier og reformer bliver til værdi i borgerens liv. Erfaringerne fra socialpsykiatrien, hjemme- og sygeplejen og uddannelsesenheden i Sønderborg viser, at handlekraften har genkendelige betingelser: lytning med oprigtig nysgerrighed, tillid til at medarbejdere og borgere kan tage ansvar, tryghed nok til at tale om fejl og uenighed, en retning oversat til konkret mening, og en balanceret autoritet, så tydelighed ikke bliver kontrol.

Ansvar kan ikke placeres hos lederen alene. Når medarbejderes viden, borgeres ønsker og samarbejdspartneres perspektiver forbindes, bliver følgeskab en organisatorisk kapacitet. Spørgsmålet er derfor ikke, hvordan vi får mennesker til at følge, men om vi vil investere i en retning, de vil bære videre.

Referencer

Mobilizes eget materiale

Bukdahl, D. & Barlebo Rasmussen, S. *Fra implementering til mobilisering: hvorfor transformative reformer kræver en ny styringslogik*. Artikel: <https://mobilize-nordic.com/det-faglige-univers/artikler/implementering-vs-mobilisering/>

Rosenberg, T., Scheibelein Mikkelsen, A. & Barlebo Rasmussen, S. *Mobilisering som levende organisatoriske samtaler*. Artikel: <https://mobilize-nordic.com/det-faglige-univers/artikler/organisatoriske-samtaler/>

Mobilize Strategy Consulting. *Graden af psykologisk tryghed*. Metode: <https://mobilize-nordic.com/det-faglige-univers/metode/psykologisk-tryghed-et-vurderingsvaerktoej/>

Mobilize Strategy Consulting. *Mobilisering - kunsten at skabe bevægelse*. Podcast: <https://mobilize-nordic.com/det-faglige-univers/podcast/podcast-april-2026/>

Øvrige referencer

Edmondson, A. C. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.

Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization*. Hoboken, NJ: Wiley.

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Heifetz, R. A., Grashow, A. & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.

Pressman, J. L. & Wildavsky, A. (1973). *Implementation*. Berkeley, CA: University of California Press.

Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse: Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Forfatterne bag

Allan Schanz

Distriktsleder i Socialpsykiatrien i Sønderborg Kommune

Allan har mange års erfaring med ledelse og udvikling i socialpsykiatrien, hvor han i dag er distriktsleder i Sønderborg Kommune. Gennem otte år som afdelingsleder har han haft ansvaret for en række tilbud inden for beskæftigelse, aktivitet, botilbud og specialiserede indsatser, herunder Væksthuset i Den Kongelige Køkkenhave, Botilbud Louisegade og Team for Spiseforstyrrelser. Han har stået i spidsen for flytning og sammenlægning af tilbud og har arbejdet tæt sammen med eksterne aktører som Jobcentret og Slots- og Kulturstyrelsen. Allan har desuden erfaring fra pædagogisk ledelse som souschef på Dybbøl Efterskole og fra det socialfaglige arbejde tæt på borgerne. Han er særligt optaget af at skabe kvalitet, sammenhæng og udvikling i indsatserne for borgerne med blik for både faglighed, trivsel og drift.

Cristina Nørholt

Teamleder for Uddannelsesenheden i Sønderborg Kommune

Cristina har mere end 16 års erfaring fra Sønderborg Kommune, hvor hun i dag er teamleder i Uddannelsesenheden. Hun har tidligere været afdelingsleder, udviklingskonsulent og visitator og kender derfor velfærdsområdet både fra ledelsesrummet, udviklingsarbejdet og mødet med borgerne. Hun begyndte sin karriere som ergoterapeut på Augustenborg Sygehus. Cristina er uddannet ergoterapeut fra Professionshøjskolen Metropol og har en diplomuddannelse i ledelse fra UC SYD. Hun er særligt optaget af, hvordan læring og kompetenceudvikling kan styrke fagligheden og give medarbejderne ejerskab for den fælles retning.

Annegrethe Ecklon

Daglig leder i Sønderborg Kommune

Annegrethe er daglig leder i Sønderborg Kommune og har ledelseserfaring fra ældreområdet, blandt andet fra Broager Plejecenter og Hjemmeplejen Distrikt Fjord. Hun arbejder tæt på driften og på mødet mellem medarbejdere og borgere, hvor kvaliteten i velfærden bliver skabt. Annegrethe er særligt optaget af, hvordan stærke teams, fællesskab og engagement kan løfte kerneopgaven: at give borgerne et værdigt liv, hvor

deres håb, drømme og potentialer kommer i spil. Hun har erfaring med at organisere arbejdet i mindre teams og ser trivsel, samskabelse og troen på borgerens udvikling som afgørende for at skabe varige forandringer i hverdagen.

Klaus Liestmann

Direktør ved Omsorg og Udvikling i Sønderborg Kommune

Klaus har mange års erfaring med ledelse og forandring i kommunale velfærdsorganisationer. Som direktør for Omsorg og Udvikling og vicekommunaldirektør i Sønderborg Kommune har han det faglige ansvar for velfærdsområdet og arbejder tæt på den daglige drift og mødet med borgerne. Tidligere har han været kommunaldirektør i Tønder Kommune samt direktør for både børne-, skole- og kulturområdet og social- og sundhedsområdet i henholdsvis Tønder og Billund Kommune. Klaus er uddannet cand.scient.soc. fra Aalborg Universitet og har en master i positiv psykologi fra Aarhus Universitet. Han er særligt optaget af, hvordan ledere skaber mening, tillid og følgeskab, så medarbejdere tager ejerskab for de forandringer, velfærden står over for.

Anna Scheibelein Mikkelsen

Juniorkonsulent i Mobilize

Anna har en bachelor i erhvervsøkonomi & psykologi, og læser en cand.merc. i strategi, organisering & ledelse på CBS. På sit studie beskæftiger hun sig med, hvordan individer, grupper og organisationer agerer og tilpasser sig i en kompleks og foranderlig verden, og hvordan menneskers handlinger og beslutninger ikke blot hænger sammen med forretningsstrategier, men også med den bredere samfundsudvikling. Gennem fag som arbejds- og ledelsespsykologi, strategi og organisatorisk forandring tilegner hun sig løbende ny faglig indsigt, som bringes i spil i de forskellige projekter, hun er tilknyttet, hvor alt fra fusioner og sammenlægninger til følgeskab og AI i sundhedsvæsenet er på dagsordenen.

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.