



*Hvordan kan vi arbejde
med implementering, når
opgaverne skal løses på
tværs af sektorer?*

Dorte Bukdahl, 15. maj 2025

“Borgerne har ikke sektorer – de har liv

En borger med både KOL, diabetes og angst oplever ikke kommune og region som to enheder. Hun oplever bare, om hun bliver mødt som et menneske – og om systemerne omkring hende taler sammen. Og det er vores ansvar, at det sker. “

Rolf Dahlsgaard Johannsen

direktør for den præhospitale indsats i Region Syd

Implementering på tværs af sektorer - program

**Perspektiver på
implementering i
et "øko-
perspektiv"**

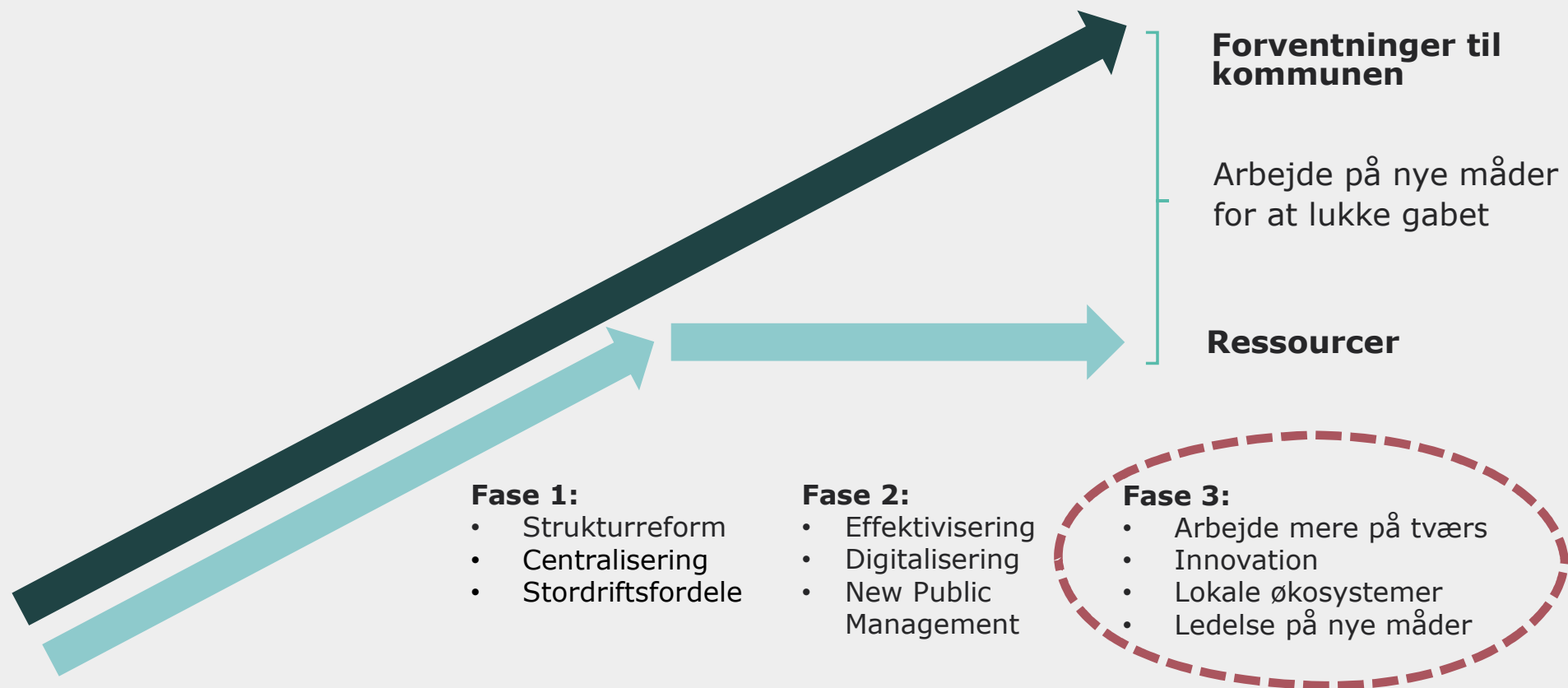
**Den
missionsorienterte
metode**

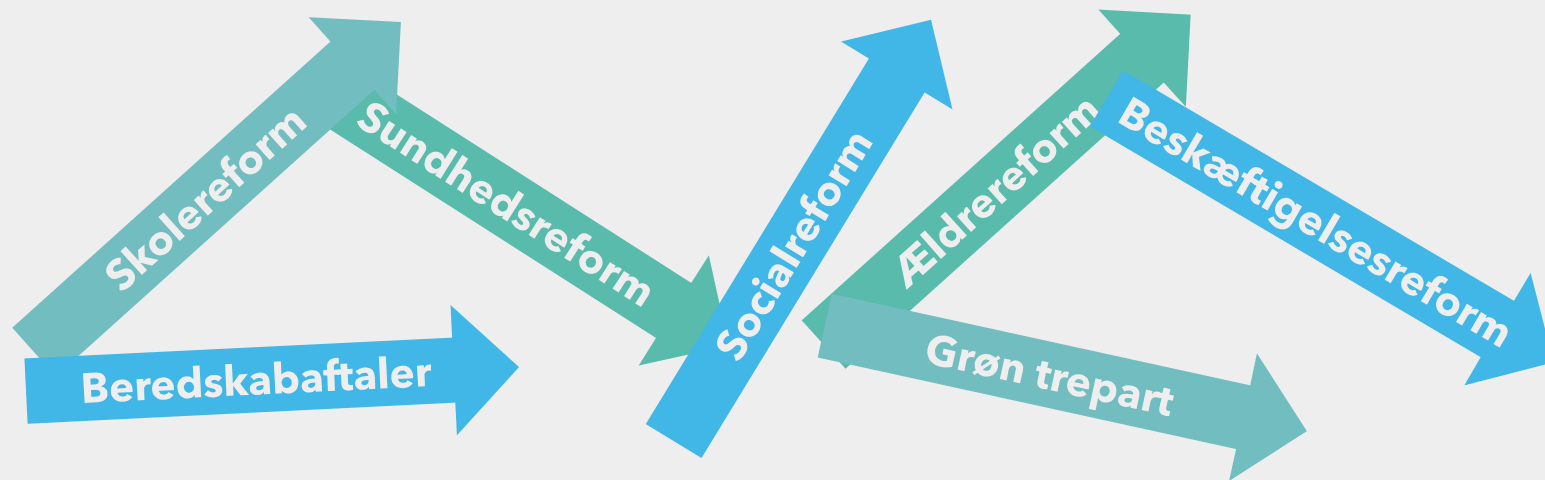
Case:
Sundhedsrådene

**Samarbejde med
civilsamfundet**

-Et centralt
element i
reformerne

Vi er på vej ind i en ny fase





Reformstorm

At være en partnerskabende organisation



Der er brug for nye typer strategier for implementering, når opgaverne går på tværs

EGOcentrisk strategi

- *Egne strategier ved at dominere sin omverden*
- *Interessevaretagelse med udgangspunkt i **egne mål***
- *Værdier produceres lineært*

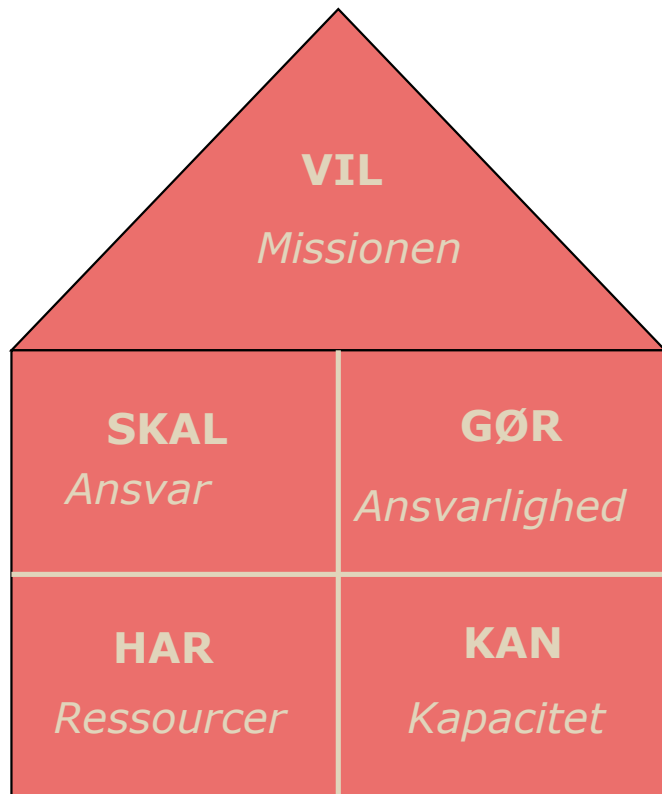
""Min organisation, mine mål""

ECOcentrisk strategi

- *Strategier i tæt sammenspil med sin omverden*
- *Samarbejde med andre aktører om **fælles mål***
- *Mere dynamisk og kompleks værdiskabelse*

""Vores fælles udfordring på tværs, vores mål""

En organisation grænsesætter sig altid

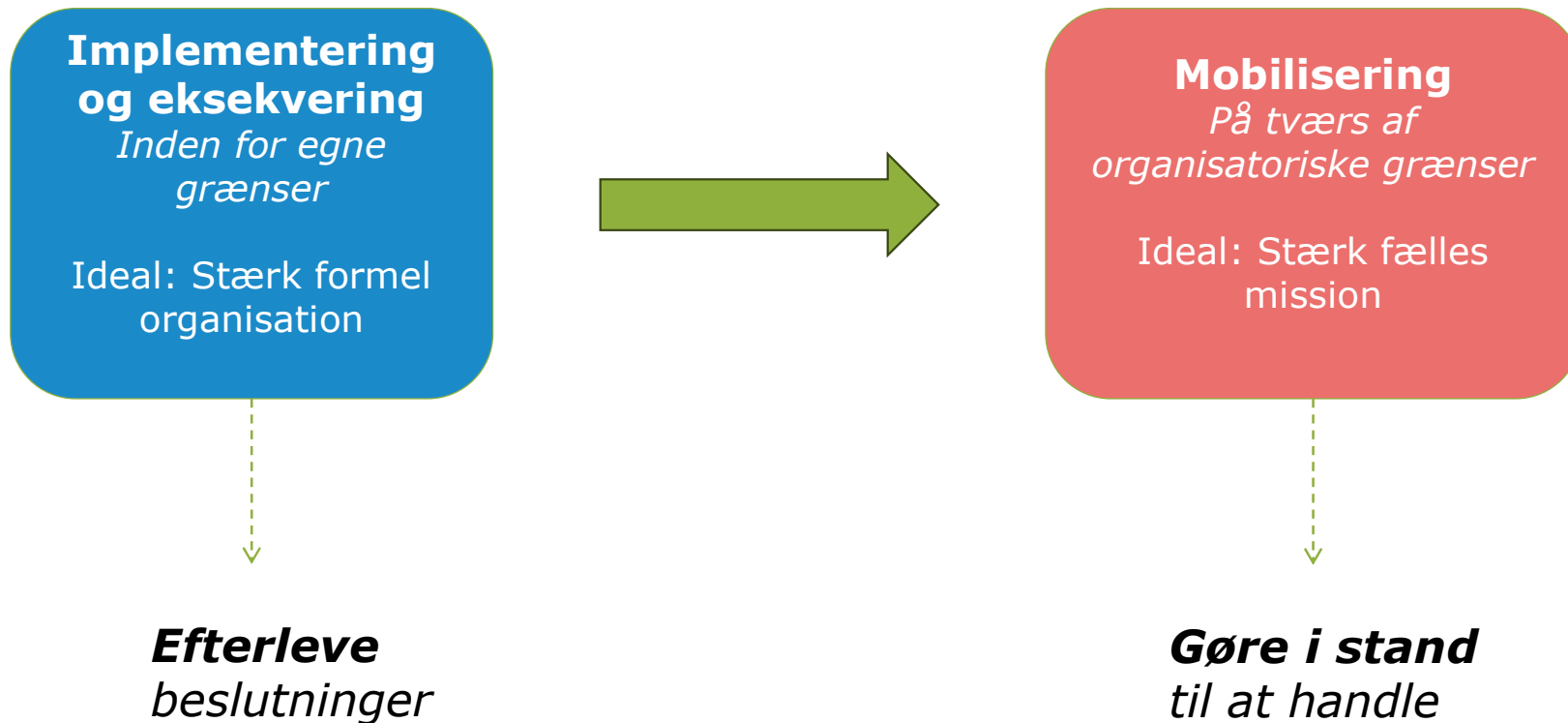


Hvad er det vi vil?

Den fælles mission – det vi vil sammen på tværs af organisationer



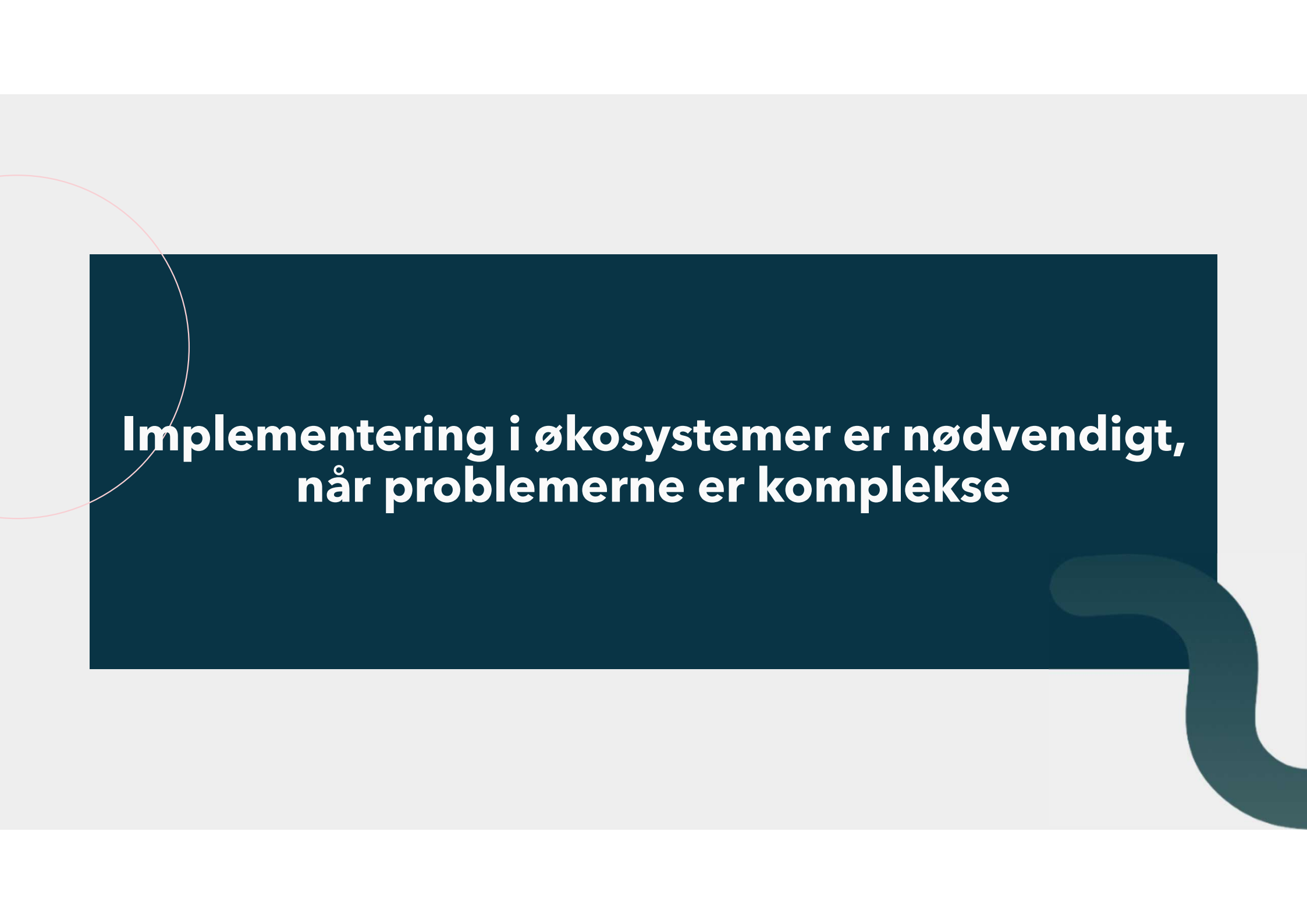
Fra klassisk implementering til STRATEGISK MOBILISERING af aktører i et økosystem





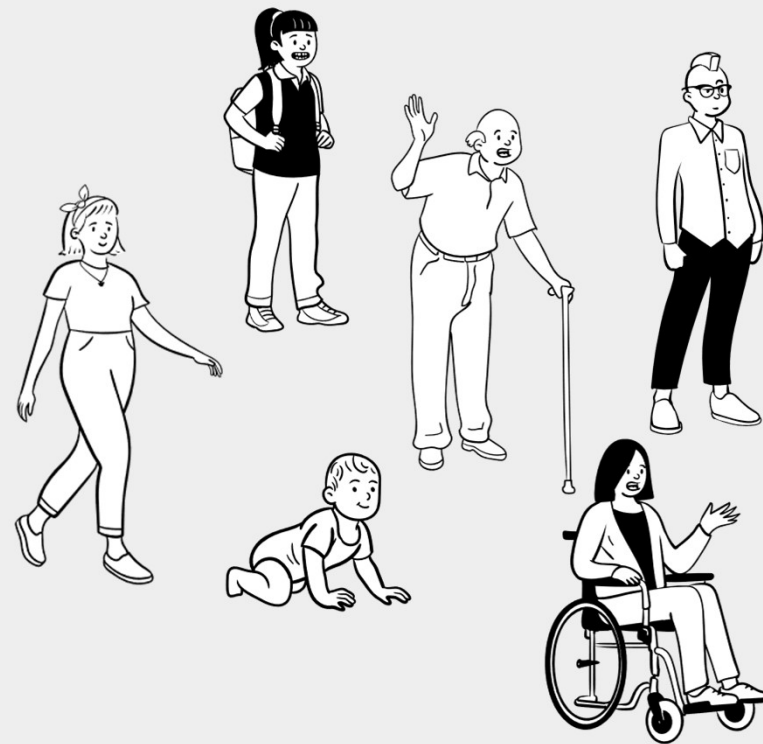
Hvor møder i behovet for at implementere på tværs af sektorer?

- Og kan I genkende behovet for at være partnerskabende og mobiliserende?**



**Implementering i økosystemer er nødvendigt,
når problemerne er komplekse**

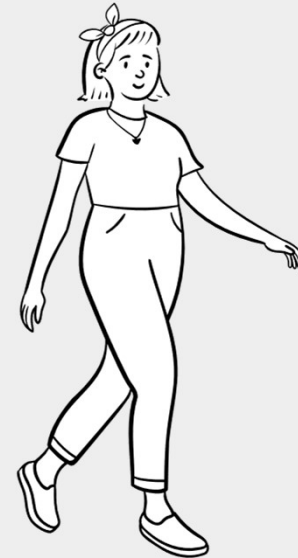
Værdien for borgerne som det centrale!



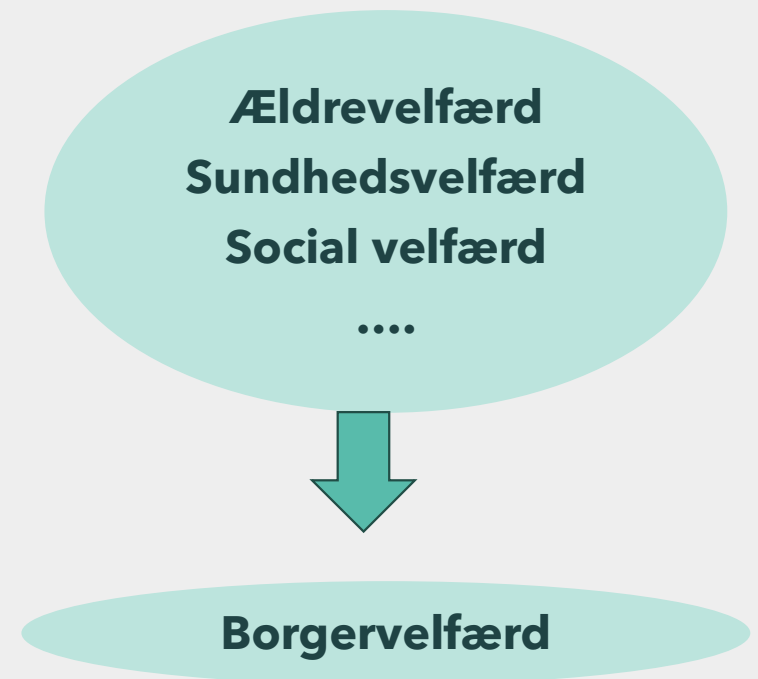
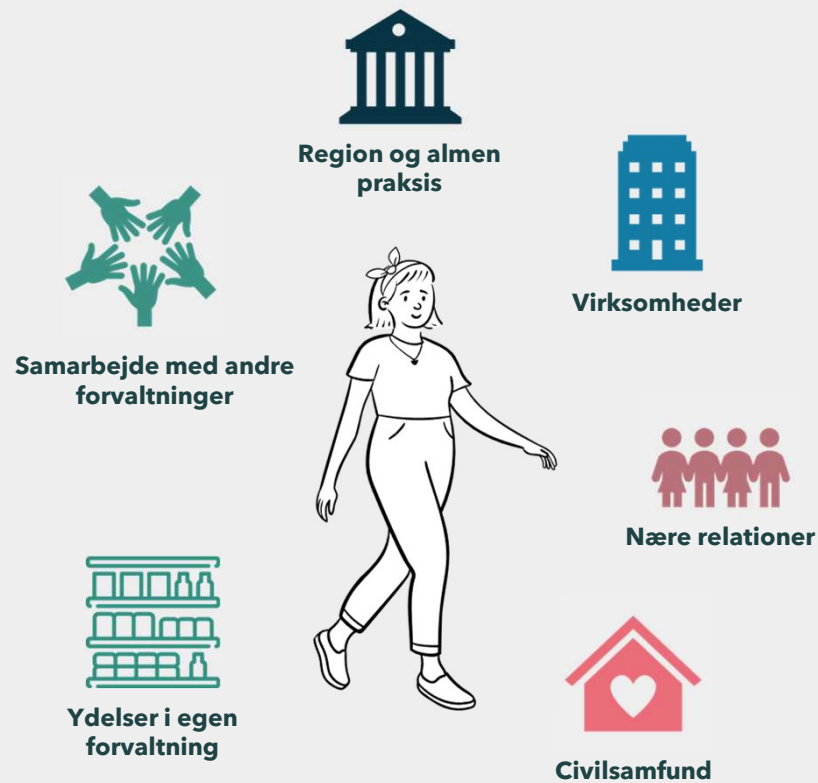
For meget fokus på vores egne varer på hylden



Ydelser i egen
forvaltning



Borgere lever hele liv



Ambivalenser og grænsearbejde

- både relevant mellem forvaltninger og i samarbejdet med eksterne aktører

"[Boundary work..] is a concept used to describe the strategies people employ to erect, maintain and defend symbolic and material boundaries."

(Frederiksen & Grubb, 2023)

Vores værdier

Vores mål

Vores praksisser

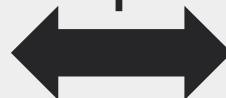


Vores værdier

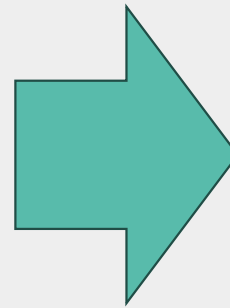
Vores mål

Vores praksisser

Tiltrækkende



Foragtligt



Professionelle handler inden for klart afgrænsede områder. De træffer beslutninger baseret på deres ekspertise uden ekstern indblanding.

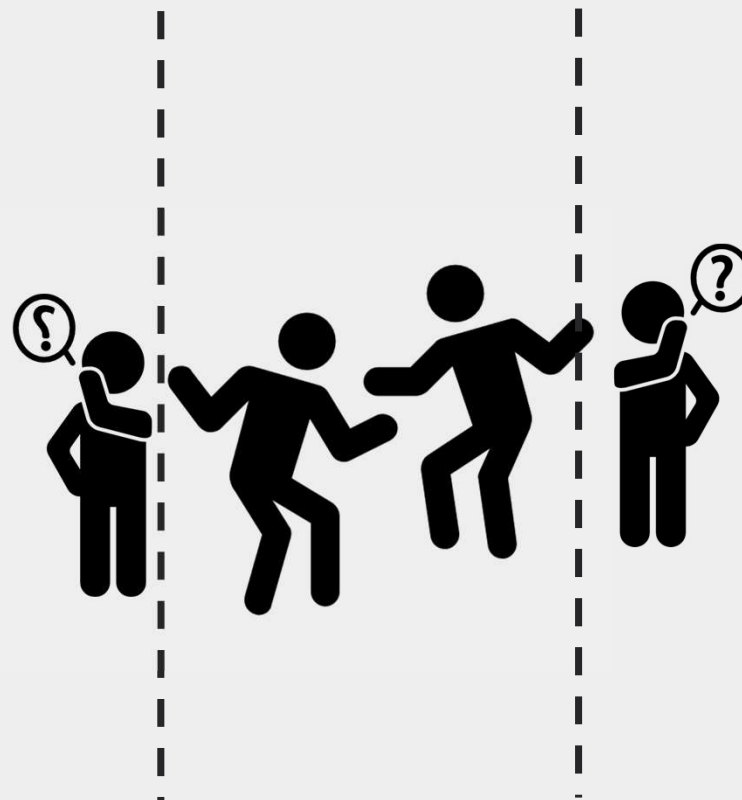
Professionelle handler i tæt relation med borgere, andre fagprofessionelle, andre offentlige organisationer samt civilsamfund/virksomheder - snarere end isoleret.

Rum for samarbejde, og vidensdeling – på den lange bane

Vores værdier

Vores mål

Vores praksisser



Vores værdier

Vores mål

Vores praksisser

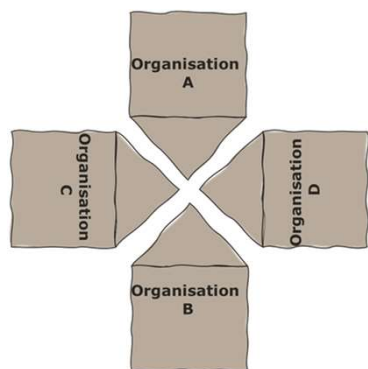
Klassiske argumenter for samskabelse:

- Forskellig viden mødes på tværs og kan berige hinanden
- Friske øjne udefra er en mulighed for nybrud gennem eksterne chok

Fra co-creation til co-stabilization

I stedet:

- Værdiskabelse gennem langvarige relationer på tværs af aktører
- Samvær baseret på et personligt og lokalt engagement (men ikke nødvendigvis enighed)
- Samvær over tid mellem mennesker, ting og steder
- Invester derfor i governance, relationer og det langsigtede forpligtende samarbejde
- Inspiration fra den franske sociolog Laurent Thevenot: samværrets grammatik



Grænseløse organisationer – fra co-creation til co-stabilization

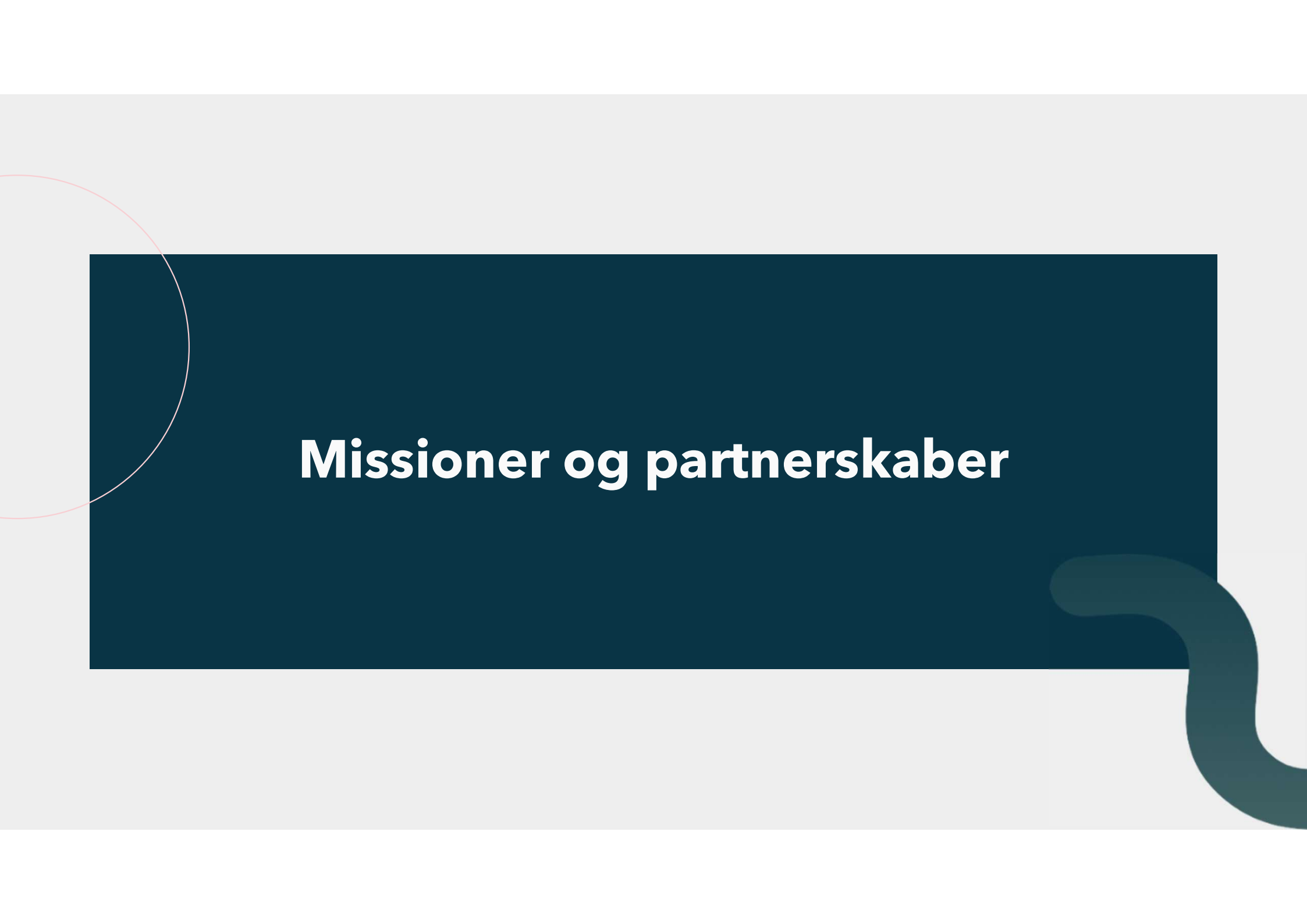
Al Mathilde Hjørnild Carlsen og Nana Vaaben

Grænseløse organisationsformer er blevet moderne – ikke mindst på uddannelsesområdet, hvor der er stort fokus på at lave tværgående aktiviteter, samarbejde, opløse fag og skemaer samt indføre den åbne skole, der er en del af folkeskolereformen fra 2014. Her er det en målsætning, at skolen skal opføre sine grænser, åbne sig mod verden og samarbejde med lokalsamfundet for derved at skabe nye løsninger. I det hele taget synes der at være opstået en idé om, at der ligger innovative potentialer gemt i at gå på tværs og samarbejde hen over grænser. Skolen er ikke alene om denne idé. Mange steder i den offentlige sektor ses samme tendens. Offentlige ledere og medarbejdere bruger i disse år betydelige mængder af tid og energi på at indgå og navigere rundt i samarbejde, netværk, partnerskaber, samfinansierede projekter og medarbejdere og deltage i diverse tværgående aktiviteter for at co-create nye løsninger sammen med erhvervslivet, borgere, frivillige eller andre aktører.

Men er skabelsen af sådanne nye og anderledes løsninger nødvendigvis det eneste omdrejningspunkt, når mennesker mødes på tværs i organisatoriske sammenhænge? I denne artikel vil vi vise, at opløste grænser og tværgående aktiviteter ikke bare afleder situationer, hvor forskelligheder mødes og gensidigt inspirerer hinanden til co-creation og nybrud. De selv samme tværgående møder er samtidig omdrejningspunkt for en gensidig afsøgning af, hvordan der kan etableres stabile og pålidelige relationer i et organisatorisk miljø præget af grænseløshed og tværgående forbindelser. Denne afsøgningsproces vil vi kalde co-stabilization. Før vi når dertil vil vi imidlertid for en kort stund dykke ned i baggrunden for ideen om, at tværgående aktiviteter og grænseløshed skulle være en kilde til nyskabelser og innovative potentialer.



**Cocreation eller costabilisation,
når implementering sker på
tværs?**



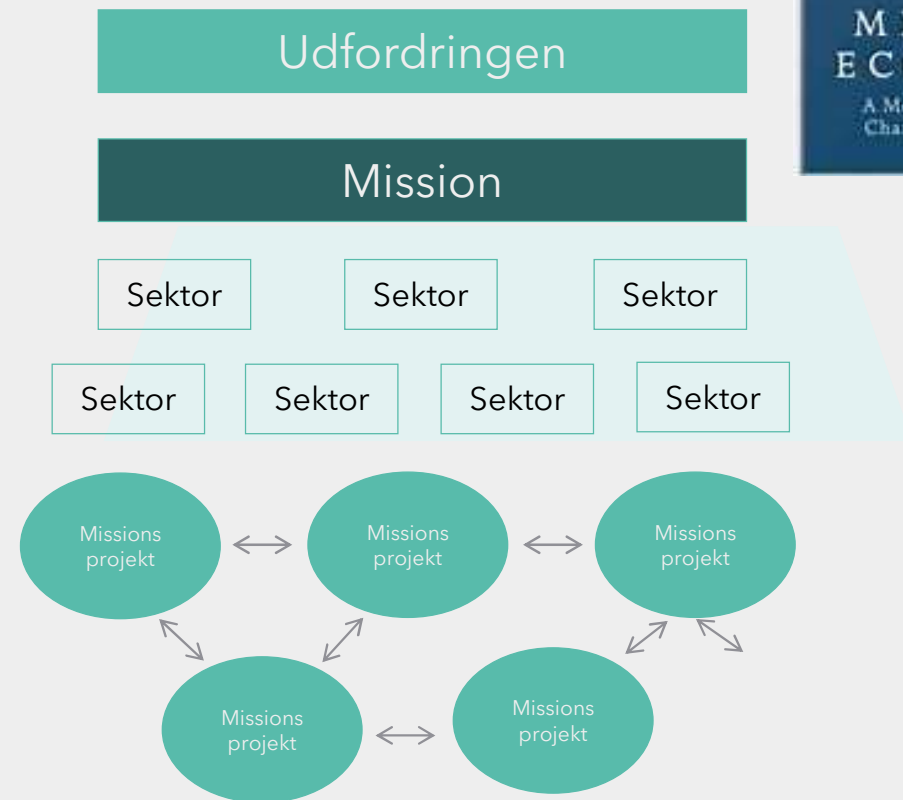
Missioner og partnerskaber

Den fælles mission – det vi vil sammen på tværs af organisationer



Hvad er en mission?

- Der er et fælles formål, der overskrider den enkeltes interesse
- Der er et klart "hvorfor"
- Der er et ønske om at skabe fælles indsatser på tværs af aktører
- Det handler om noget, som vedrører flere af os – og som er bredt relevant for samfundet
- Går på tværs af sektorer/domæner
- Der kan være flere gode løsninger, som med fordel kan krydsbefrugte hinanden
- Målrettede, målbare og tidsbegrænsede, men ikke løst hurtigt



Råd nr. 1: Design missionen i fællesskab

- ✓ Engagementet er meget højere, når man selv har været med til at formulere missionen.
- ✓ Formuler først den endelige mission, når der er samlet det rigtige hold.
- ✓ Bliv i problemet: Andre aktører kan fx. have en anden forståelse af problemet end jer.
- ✓ Etabler en coalition of the willing – en frontløbergruppe, der er særligt passionerede om at løse udfordringen.

Governance for samarbejde og partnerskaber

Hvad mobiliserer vi til?

Kan vi skabe en "Coalition of the willing", der er passionerede om en fælles mission?

Løst koblet netværk

Vi lader os inspirere af hinanden.
Holde interesserede parter opdateret på nye udviklinger.
Vi får og giver feedback.
Inspiration.

Gruppe gensidigt interesserede

Vi arbejder sammen!
Arena for fælles udvikling ift. udvalgte samfundsproblemer.
Samskabelse.

Coalition of the willing

Vi er sammen passionerede om en fælles mission!
Borgernes og samfundets behov i centrum.
Fælles principper og eksperimenter.
"Samstabilisering".

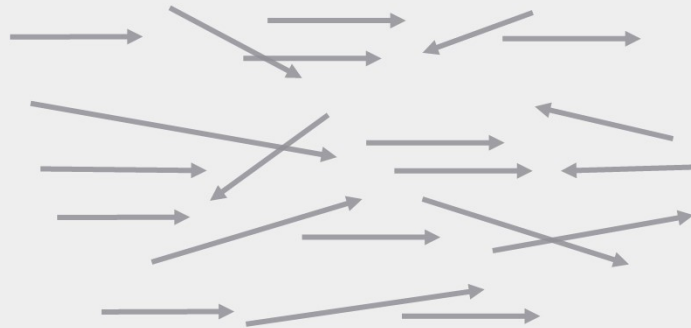
Svag ← Involvering af den enkelte partner → Stærk

Råd nr. 2: Der er ikke en god løsning - skab porteføljer af løsninger i fællesskab

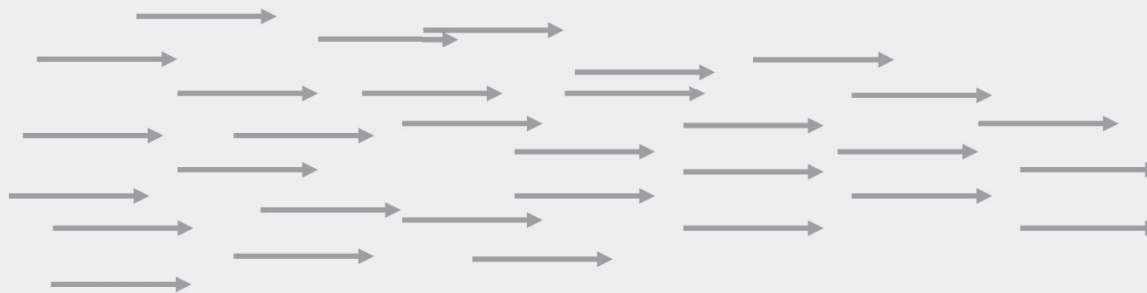
- ✓ Der er ikke en god løsning, men mange - skab en fælles innovationsportefølje, som samlet set realiserer missionen.
- ✓ identificere, udvikle og finansiere de rette udviklingsprojekter.
- ✓ Løsninger skal skabes i lokale kontekster
- ✓ Fokus skal være på, hvad der løser problemet for målgruppen.

Porteføljefokus – projekter der trækker i samme retning

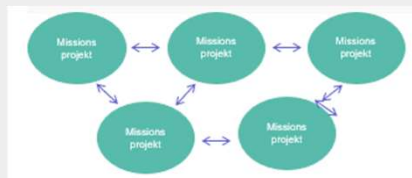
Med udgangspunkt i enkeltprojekter



Med udgangspunkt i porteføljefokus



Mission



- Mobilisering af kræfter i samme retning
- Fordele og omfordele ressourcer efter hvilke projekter som giver mest effekt
- Krydsbefrugtning mellem projekter

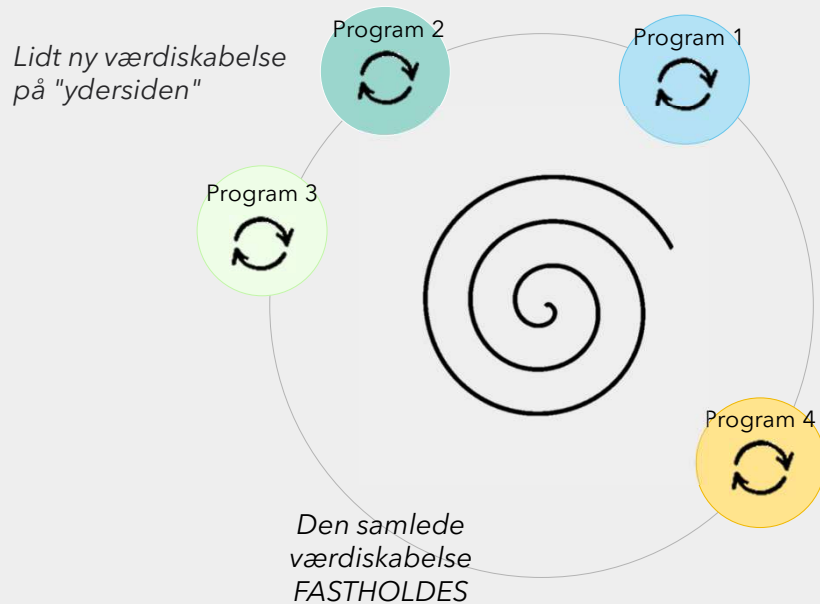
Råd nr. 3: Skab fælles governance

- ✓ Vigtigt med en stående governance-struktur med løbende monitorering af kvalitet og samarbejde
- ✓ fokus på tilvejebringelse af de rette fælles ressourcer.
- ✓ Prioriter ressourcer på nye måder. Afvikl fx de ting, der ikke bidrager til missionen.
- ✓ driftsorganisationernes medarbejdere skal forstå missionen og have kompetencerne til at arbejde anderledes.
- ✓ Hold fokus på indlejring i driften

Processer der understøtter transformativ værdiskabelse

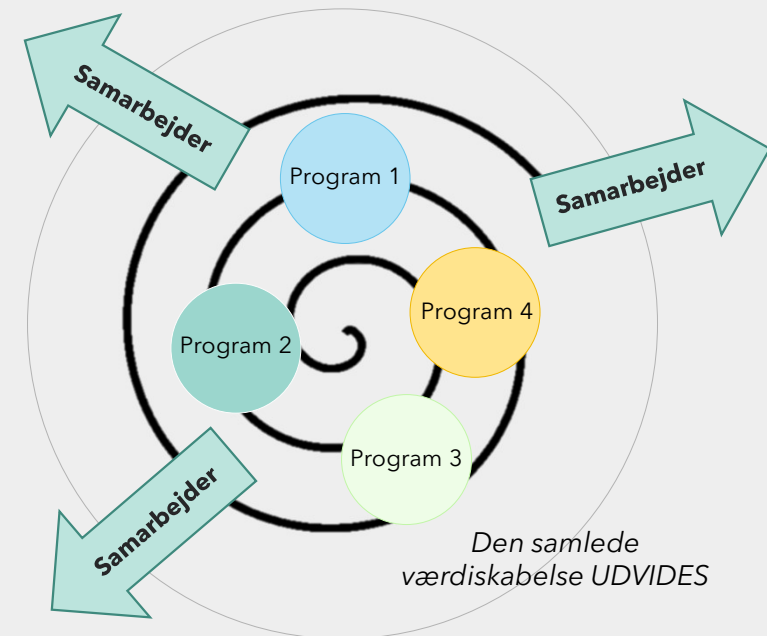
Klassisk driftsorganisation

Udviklingsprojekter er kun et tillæg til driften. De har begrænset spredning til hele organisationen.



Transformativ organisation

Udviklingsprojekter der løbende forankres ind i driften, så der sker en transformation af værdiskabelsen på tværs af økosystemet. Værdiskabelsen udvides endvidere, når nye samarbejder om udvikling forandrer den samlede impact.





Sundhedsråd: hvordan kommer vi godt fra start?

**Interessent-
organisationer**



Det
partnerskabende
sundhedsråd

Samarbejde i sundhedsrådene (mine bud)

Interessent- organisationer

- Økonomisk bundlinje
- Min kommune, min region
- Positionering



Det **partnerskabende** sundhedsråd

- Fælles missioner om velfærd
- Kvalitet i et borgerperspektiv
- Tætte relationer
- Generøsitet
- Læg rygmærkerne



Samarbejdet med civilsamfundet

Det svære samarbejde mellem den offentlige sektor og civilsamfundet

Vi vil gerne samarbejde med civilsamfundet - og vores politikere efterspørger det.

Mange organisationer står i kø med "hatten i hånden". Hvem skal vi samarbejde med?

Vi er usikre på, om civilsamfundsorganisationerne leverer god nok kvalitet - hvad er egentlig deres værditilbud?

Samarbejdet med pårørende er svært og tager tid

Vi er vandt puljer og udbud. Vores erfaringer med egentlig samskabelse er få.



Offentlig
sektor

Samarbejdet er ofte afhængigt af ildsjæle i kommuner og regioner.

Når der skal spares penge, er det ofte civilsamfundet, som først må tage stødet.

Det er ofte det offentlige, der sætter betingelserne for samarbejdet.

Vi risikerer at skulle gå på kompromis med vores værdier og vores indsats.

Der kan være meget langt fra stor opbakning og interesse for samarbejde hos politikere og ledelsen i kommune og region til adfærd hos medarbejderne 'på gulvet'.



Civilsamfund

Aalborg-modellen: Samarbejde ml. kommune og civilsamfund på voksen- socialområdet



- Fælles ledermøder 6 gange i året, fokus på vidensdeling og gensidig forståelse
- Studieture og besøg for at fremme forståelse og samarbejde for hinandens kontekst
- Forpligtende samarbejde på tværs
- Generøs vidensdeling og informationsdeling
- Transparent og åben kommunikation om økonomi
- Problemet i midten - indsatser tænkes sammen og tager udgangspunkt i behovet og hvem der er bedst egnet til opgaven

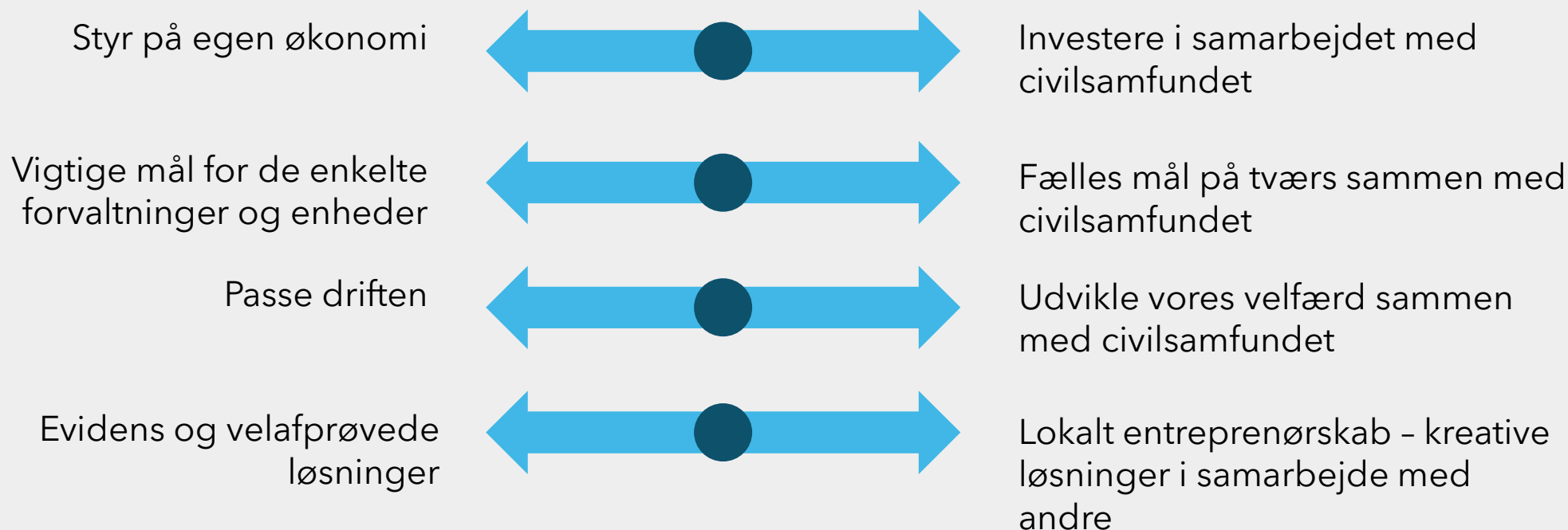


Gode råd: Mobilisering af civilsamfund og virksomheder

- Mød dem i deres passion og hverdag og vær en god vært for "fælles møder"
- Vær opmærksom på "magten i rummet"
- Vær nysgerrig på, hvad "succes" er for dem
- Spørg hvordan de opfatter jeres møde med borgerne og hvad de hører borgerne har af drømme, ideer og behov
- Definer problemerne og løsningerne sammen



Dilemmaer og balancer, der skal håndteres i det partnerskabende arbejde med civilsamfundet



Samarbejde med civilsamfundet (dansen afhænger af niveauet)



1. Specialiseret velfærd

2. Brobygning og støtte

3. Trivsel og forebyggelse

Typer af indsatser

Indsatser til borgere med specialiserede behov
Adgangen for civilsamfundet opleves mindre tilgængelig
Højt specialiserede faglighed

Indsatser der støtter borgere med særlige behov
Moderat adgang for civilsamfundet
Moderat faglighed

Indsatser til alle borgere
Umiddelbar og let adgang for civilsamfundet
Lav specialiseret faglighed

Eksempler

Vågetjeneste, hjerteløbere, retshjælp
Omsorgsindsatser på fx hospital eller botilbud
Institutionsdrift eller fagindsatser

Støtte ved udsathed, ensomhed, overgange og navigation i sundhedssystemet
Brobygning mellem offentlige indsatser og civilsamfundstilbud

Strikkegrupper, fællesspisning, madhold, besøgsvenner
Aktiviteter i lokalsamfundet drevet af pårørende og frivillige for ældre, sårbare eller kronisk syge

Kendetegn for godt samarbejde

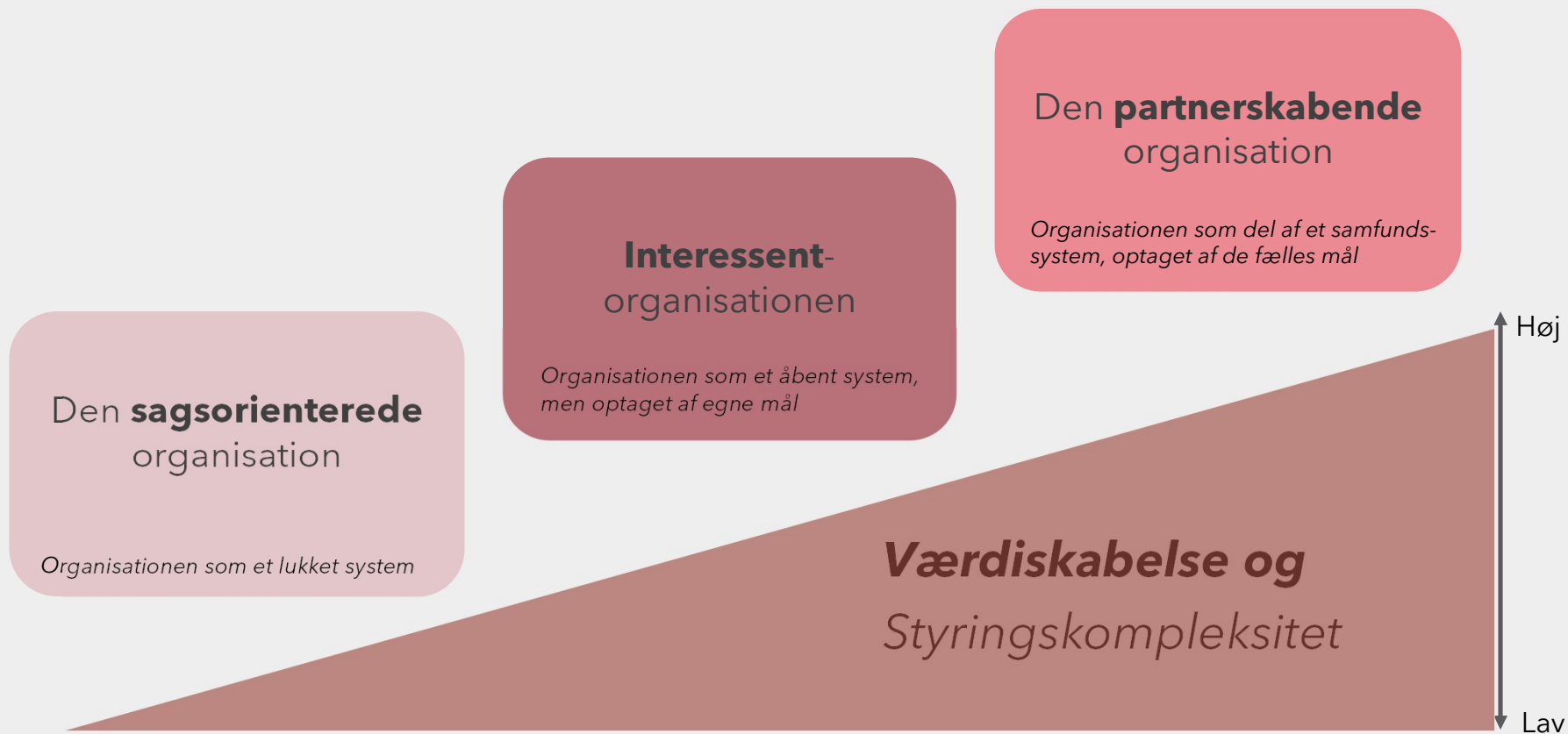
Strategisk ledelsesmæssig prioritering af samarbejdet med civilsamfundet

- Tæt samarbejde
- Tydelighed om rammer og opgavefordeling
- Formuler opgaver til og med civilsamfundet
- Klare arbejdsgange, aftaler og opfølgning

- Aftaler og moderat styret samarbejde
- Kendskab og forståelse gennem platforme, dialog, tilgængelighed, kompetencer og nemme indgange

- Lav grad af styring og rammer
- Grib engagementet
- Prioriter den lokale dialog
- Mobiliser til socialt ansvar

Partnerskabende organisationer!



Om Mobilize

Vi mobiliserer organisationer og mennesker gennem mening, retning og en fælles strategisk ambition

Mobilize er en nordisk værdibaseret konsulentvirksomhed, der arbejder med strategi-, organisations- og ledelsesudvikling. Mobilize er specialiseret i udvikling af strategisk ledelse og mobilisering af professionelle ledere og medarbejdere i vidensorganisationer.

Vi designer og faciliterer strategiprocesser, og det er vigtigt for os at sikre en robust strategisk udvikling, der lever videre i en travl hverdag, når vi ikke længere er der som konsulenter.

Vi er drevet af, at alle ledere og medarbejdere skal se meningen i fælles fokuserede strategiske målsætninger og tage ansvar for at levere bæredygtig værdiskabelse og robusthed i organisationen.

