

Fælles om forandring Læring til praktikere om Collective Impact



Forandringskraft

Fælles om forandring

Februar 2026

Forandringskraft

Indhold

5 **Introduktion**

11 **Kap. 1 Fællesskabet kan noget særligt**

Hvornår Collective Impact er den rette tilgang til at skabe forandring

19 **Kap. 2 En unik position mellem mennesker og organisationer**

Vigtige læringer for praktikere og backbonesekretariater

39 **Kap. 3 Den sværeste og sjoveste ledelsesopgave, du kan få**

Centrale erfaringer for ledere, der vil sætte Collective Impact-indsatser i gang

49 **Kap. 4 Guide til praksis**

Fire opgaver skal løses, hvis Collective Impact skal lykkes

55 **Kap. 5 Systemisk forandring i en dansk velfærdsstat**

Hvad vi har lært om fælles forandring i et dansk velfærdssystem



Introduktion

Forandring af stædige og komplekse samfundsproblemer kræver, at vi handler i fællesskab. I de sidste 10 år har en række forandringer i Danmark benyttet Collective Impact som en tilgang til at få forandring til at lykkes. Vi har samlet vores vigtigste erfaringer i denne publikation. Forhåbentlig kan de hjælpe andre godt i gang.

Vores samfund er fyldt med gode kræfter. De danske lokalsamfund, kommuner og hele landet råder over ressourcer i et omfang uden sammenligning med tidligere. Som en nordisk velfærdsstat med stærke virksomheder og fonde, dygtige NGO'er og velorganiserede myndigheder har vi alle forudsætninger for at mobilisere både vilje og ressourcer til at skabe forandring.

Alligevel er der masser af stædige problemer, som ikke bliver løst. Den grønne omstilling, trivselskrisen blandt unge, hjemløshed, svigtende tillid til velfærden og for langsom opbygning af vores nationale sikkerhed og lokale kriseberedskab – fortsæt selv listen.

De stædige problemer er ofte komplekse. De involverer mange aktører, der har en del af ansvaret for at løse problemet. Den grønne omstilling af energisystemet involverer staten, kommunerne, virksomheder, lokale ejerlaug, grundejerforeninger, jordejere, forvaltere af fortidsminder og beskyttede naturværdier og mange andre.

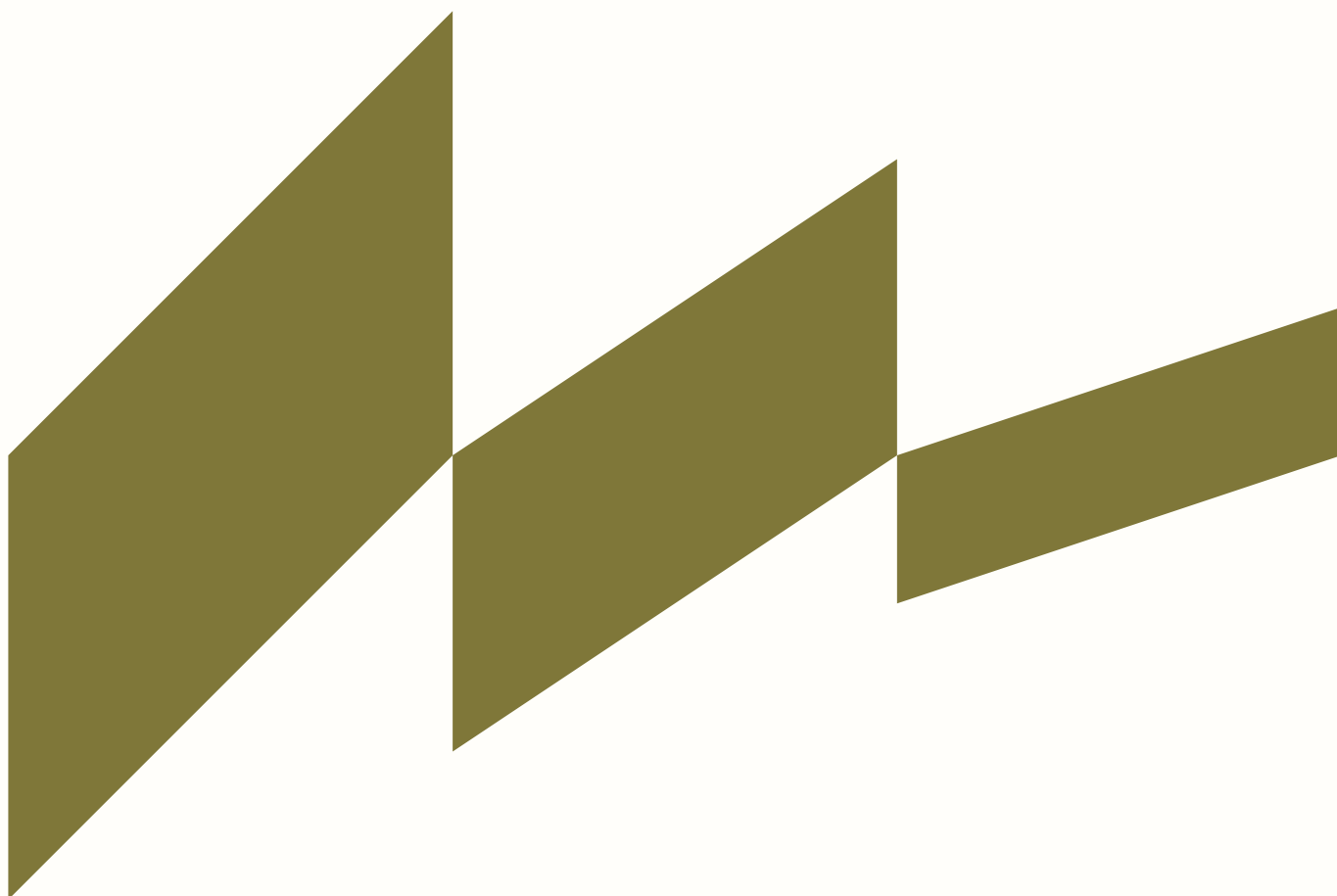
Ofte er det ikke klart, hvad der er kerneårsager til problemerne. Det kan give anledning til mange forskellige analyser og mange varierende strategier for at skabe forandring fra organisation til organisation. Mange aktører, der handler på egen hånd og kun med blik for egne logikker og interesser, er et dårligt udgangspunkt for at løse stædige og komplekse samfundsproblemer.



Forandring i fællesskab – værdien af Collective Impact

Collective Impact er oprindeligt udviklet i USA og Canada ved at samle erfaringer på tværs af forskellige indsatser, hvor det er lykkedes at skabe forbedring af sociale problemer. Nøglen har været, at organisationer er gået sammen om at levere velfærd.

Udgangspunktet for Collective Impact er, at hvis vi samler kræfterne og bruger dem rigtigt, hvis vi løfter i flok, kan vi løse samfundsproblemer. Hvis organisationer kan samle sig om en fælles problemanalyse, fælles vision og fælles handlinger, kan forandring lykkes, hvor den ellers så vanskelig ud.



Fra principper til praksis

Efter 10 år med Collective Impact i Danmark har vi gjort os en række konkrete erfaringer med, hvordan tilgangen fungerer, og også hvornår den er udfordret.

Samtidig udkom Karoline Duus Lindegaards ph.d.-afhandling baseret på Collective Impact-indsatsen "Medvind i Østerbyen" i 2025. Den lægger til eksisterende praksisviden, herunder ikke mindst de syv cases, som er samlet i publikationen "Syv danske collective impact-inspirerede initiativer 2014-2022 - eksempelsamling" fra Realdania, der udkom i 2022.

Vi har benyttet dette som anledning til at samle vigtige erfaringer med at bruge en oprindeligt nordamerikansk tilgang i den danske velfærdsstat og uddrage nogle vigtige læringer for praksis. Disse læringer handler i høj grad om det løbende arbejde i et backbonesekretariat, som er det organisatoriske omdrejningspunkt for de konkrete forandringsindsatser, når man følger principperne i Collective Impact. De er relevante for praktikere i et backbone, men også for beslutningstagere der sætter rammerne om indsatsen.

Det har været en opmuntrende øvelse for os, der alle har været involveret i Collective Impact gennem alle årene. Vi kan nu se, hvordan vi kan samle nogle af de store tråde i de forgangne års samtaler om samfundsforandring, social innovation og systemisk forandring i en metodisk ramme, der er meget konkret og handlingsanvisende for både praktikere og beslutningstagere i og omkring forandringsindsatserne. Vi vil samtidig sige tak til de engagerede deltagere på Forandringskrafts workshop i Esbjerg i september 2025, der bidrog med deres egne spørgsmål og bud på gode svar til arbejdet med Collective Impact.

De næste sider

Med denne publikation har vi haft et ønske om at give en kort introduktion til Collective Impact i en dansk kontekst i en form, som tillader flere at gribe de stædige problemer med nye fælles forandringsindsatser. Vi tror nemlig på, at der er brug for, at flere kommer på banen, og at flere erfaringer både vil bekræfte vores oplevelse af Collective Impact-metodens styrker – og begrænsninger – og føre til, at vi som samfund kan sætte ind overfor mange flere af de stædige problemer, som har bidt sig fast, og som ikke bliver løst i dag.

Denne publikation er derfor også en invitation til at være med i et praksisfællesskab, både om Collective Impact og i bredere forstand om det, vi kalder Forandringskraft. Her forsøger vi som et samlet fællesskab af forandringsledere at vise vejen til endnu flere og bedre samfundsforandringer.

Derfor hører vi også meget gerne om jeres erfaringer med at bruge Collective Impact og de erfaringer, vi deler her, så vi kan komme videre alle sammen. I fællesskab. Mailboksen er altid åben find kontakt-information på *forandringskraft.dk*.

Redaktionsgruppen på vegne af Forandringskraft

Britt Wendelboe, programleder i BoTrygt og projektchef i TrygFonden

Claus Julius, backboneleder, MedVind i Østerbyen

Laura Thatt, partnerskabs- og uddelingschef i Østifterne

Torben Clausen, partner i forandringsbureauet Operate

Anna Møllerup, direktør for En Vej til Alle

Kathrine Geisler Madsen, direktør i Lauritzen Fonden

Anders Dybdal, adm. direktør og partner i forandringsbureauet Operate

Ilja Sabaj-Kjær, programchef i Hjem til alle

Mette Margrethe Elf, projektchef, Realdania

Karoline Duus Lindegaard, postdoc på Syddansk Universitet

Sine Egede Eskesen, udviklingsdirektør i Bikubenfonden

Mathias Bastrup Kure, projektleder i Forandringskraft



Kap. 1

Fællesskabet kan noget særligt

Hvornår Collective Impact er den
rette tilgang til at skabe forandring



Når man er vokset op i Danmark, er man vænnet til at se velfærdssamfundet som svaret på samfundets problemer. I nogle situationer er der brug for en anden form for fællesskab end det store i staten og kommunerne for at lykkes med forandringer. Collective Impact har åbnet vores og mange andres øjne for en tilgang, der både kan udfordre, spille sammen med og supplere vores tilgang til forandring.

Danmark er et gennemorganiseret samfund. Vi har stærke aktører i det offentlige, NGO'er, organisationer, fonde og virksomheder. Det giver en meget høj evne til at levere velfærd.

Langt de fleste danske børn gennemfører grundskolen. Det danske forningsliv er vidt forgrenet og sikrer fritidsaktiviteter for børn og voksne i alle aldre uanset hvor i landet, de bor. Standardiserede pakkeforløb på kræftområdet har medført et markant fald i behandlingstid. Afgiftsfritagelse og udrulning af ladeinfrastruktur har sammen med adgang til nyere og billigere modeller løftet udbredelsen af elbiler fra under 200.000 til mere end 500.000 på to år.

Rigtig mange af os arbejder imidlertid med stædige og komplekse problemer, hvor det ikke lykkes at skabe forandring trods mange bud på løsninger og reformer.

Gode intentioner og gentagne forsøg på at gøre noget ved problemet har ikke forhindre, at hjemløsheden er steget støt i de seneste år. Tilbud om herberger og midlertidig overnatning kan udskyde adgang til permanent bolig og øge risikoen for, at en udsat bliver fastholdt i hjemløshed. Det fintmaskede sociale system kan afholde hjemløse fra at søge hjælp af frygt for at blive registreret.

Udrulningen af grøn strøm i Danmark er blevet forsinket af mange andre væsentlige hensyn fx lokale høringer og borgerinvolvering, miljøredegørelser samt fredning af natur og beskyttelse af fortidsminder. De forskellige hensyn støder sammen og sætter en stopper for den nødvendige forandring, selvom der er klar politisk opbakning og entydige mål, samfundet ønsker at opnå.

I den oprindelige nordamerikanske tænkning er Collective Impact udviklet på baggrund af en række konkrete erfaringer med at skabe forandring, hvor der ellers er stilstand på grund af mangel på koordinering og samling af de kræfter, der vil levere social velfærd. Her er teorien, at i et svagt organiseret samfund har det offentlige svært ved at sætte fælles retning, og meget initiativ er overladt til frivillige foreninger og uafhængige organisationer, der ikke er forpligtet til at arbejde sammen om at skabe effektive løsninger i fællesskab.

Når Collective Impact giver mening i en dansk kontekst, er det ikke, fordi der er et underskud af fælles organisering. Den fintmaskede kommunale struktur rækker ud i hele landet og står for en stor del af den udførende myndighedsrolle tæt på de lokale samfund. Fonde, virksomheder og organisationer orienterer sig imod de offentlige rammer, som er definerende for løsningen af langt de fleste samfundsproblemer.

Collective Impact kan gøre en stor forskel i Danmark ved at være et fællesskab, der ikke er lagt i faste rammer. Som er præget af nysgerrighed, lyst til at eksperimentere og vilje til at frigøre sig fra de måder, man normalt går til problemerne på, og de måder, man normalt måler succes. Det skaber et rum for at gøre ting på en anden måde.

**Collective Impact kan
gøre en stor forskel i
Danmark ved at skabe
et rum for at gøre ting
på en anden måde.**

Vi har brug for en anden tilgang for at:

Bringe nye innovative metoder og tilgange til problemløsning ind i et felt med faste rammer for, hvad der kan og ikke kan lade sig gøre.

Arbejde med fælles impactmål der nødvendiggør, at aktører frigøres fra bestemte roller, der forhindrer dem i at tænke nyt og læne sig ind mod hinanden i et tillidsfuldt samarbejde.

Få viden og læring til at flyde på tværs af organisationer i stedet for at blive bremset af organisatoriske siloer og mindsets, der står i vejen for, at man lytter til og lærer af hinanden.

Opleve mulighederne i at samarbejde på helt nye måder, hvor man træder ud af "plejer" og mobiliserer viljen til at tage skeen i den anden hånd.

Skabe dybtgående systemisk forandring, hvor de grundlæggende strukturer i den måde vi løser problemerne i dag kan blive udfordret, og rammerne om dem kan gentænkes.

Her er det velorganiserede danske velfærdssamfund med den høje evne til at levere løsninger ikke nødvendigvis det bedste svar. Tværtimod betyder den stærkt organiserede og løsningsdygtige velfærdsmodel i nogle situationer, at de svære problemer bliver holdt fast.

Måske kender vi ikke løsninger, eller de er udviklet i udlandet og aldrig taget ind i en dansk kontekst. Måske forstår vi ikke for alvor de problemer, vi forsøger at løse. Måske er der dybtliggende kerneårsager til, at de opstår og bider sig fast, som vi ikke har rigtigt fat i. Ofte er der hverken tid eller rum til at gå undersøgende til problemerne med nye perspektiver, forstå de reelle kerneårsager og udvikle nye tilgange på tværs af forskellige erfaringer og verdensbilleder.

Her kan fællesskabet noget særligt. Det har Collective Impact vist os.

Ved at anvende Collective Impact som tilgang, bliver det muligt at komme på afstand af de strategiske og politiske dynamikker, der styrer eksisterende aktører, fordi indsatsen fra start er defineret som noget fælles, der ligger udenfor eksisterende organisationer og deres måde at se verden og gå til problemerne. Det indebærer muligheden af et fælles mødested, der skal formes sammen. Det åbner et rum for udvikling, der i mindre grad er defineret af de etablerede aktører og eksisterende måder at arbejde på.

Derfor kan indsatsen være udgangspunkt for nye tankegange og løsninger, nye typer samtaler og nye konstellationer. Det er en mulighed for at være sammen og tale sammen på en ny måde. Ved at gå sammen i et fællesskab øger man muligheden for at lykkes med forandring.

Eksempel

Forsøg med bæredygtige landskaber

Hvad er den rette fordeling mellem landbrug og natur i landdistrikterne? Det spørgsmål har givet anledning til debat igennem årtier. I 2014 afprøvede Realdania metoden Collective Impact som et nyt filantropisk værktøj på en kendt, kompleks problemstilling om arealanvendelse i Danmark. Initiativet blev døbt Fremtidens bæredygtige landskaber og samlede 15 organisationer i en alliance, der repræsenterede jægere, ornitologer, landmænd, kommuner, energisektoren m.m.

Faciliteret af et lille backbone-sekretariat skabte initiativet et neutralt mødested, der gav plads til dialog og nye fælles løsninger bl.a. gennem begrebet multifunktionel jordfordeling. Gennem tilknyttede forskningsprojekter og lokale pilotforsøg insisterede indsatsen på at være både videnstung og handlingsorienteret. Fremtidens bæredygtige landskaber blev afsluttet i 2022. Allerede fire år efter opstarten blev der afsat et trecifret millionbeløb på Finansloven til at gennemføre lignende pilotprojekter i hele landet. Desuden anses Collective Impact-gruppens 8-årige samarbejde for at have skabt et centralt fagligt grundlag for den efterfølgende 'Grønne Trepert'.





Nordamerikansk metode med dansk potentiale

Collective Impact bygger på fem principper for, hvordan man kan sætte ind og handle på samfundsproblemer i fællesskab. I publikationen fra Realdania er de oversat til dansk på denne måde med en let tilpasning:

Fælles agenda og konkrete mål

Alle aktører skal dele den fælles vision om forandringen og en fælles forståelse af problemet og retning for mulige handlinger.

Fælles målemetoder

Fælles dataindsamling og monitorering på tværs af aktører og indsatser for at skabe fælles engagement og ansvarlighed.

Hyppig og åben kommunikation

Der skal være hyppig og åben kommunikation mellem de mange aktører for at skabe tillid, sikre de fælles mål og motivation.

Gensidigt forpligtende aktiviteter

Selvom aktørerne leverer forskellige bidrag, skal de være koordinerede gennem fælles handlingsplan.

Fælles sekretariat

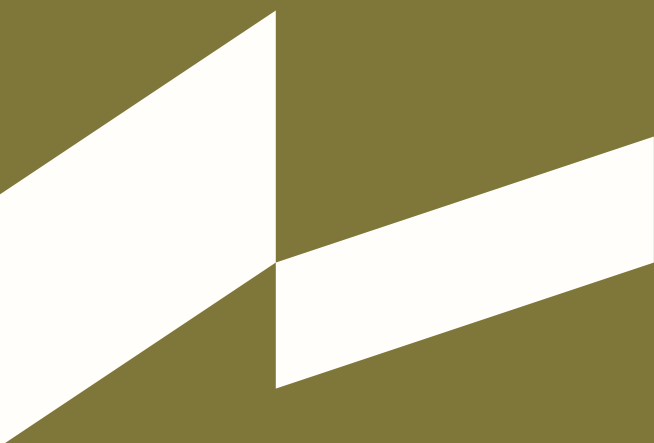
For at skabe langsigtede resultater bør der være en separat organisation, som har kompetencer til at fungere som sekretariat og koordinere de forskellige aktører og indsatser. Det kaldes på engelsk et backbonesekretariat.



Kap. 2

Unik position mellem mennesker og organisationer

Vigtige læringer for praktikere
i backbonesekretariater



Uafhængig af organisationer, afhængig af mennesker. Det er på kortest mulig formel sådan, man kan forstå sig selv, når man arbejder i et backbonesekretariat.

I dette kapitel stiller vi ind på tre kerneopgaver for de praktikere, der skal få forandringen til at ske, og som er kritiske for at lykkes.

Får man ansvaret for en Collective Impact-indsats, har man udsigt til en unik opgave med masser af læring og mulighed for at gøre en forskel men også en udfordrende og krævende opgave. Man er på spil som fagpersoner men også som menneske og som engageret individ.

Det er på mange måder en unik opgave, fordi den skal løses fra et usædvanligt udgangspunkt. Man skal agere i et uafhængigt backbonesekretariat. I stedet for at være del af en klassisk organisation med dens vedtægter, love, ledelseslinje og strategier, skal man formå at agere med den fælles vision som arbejdsgiver. Samtidig er man omgivet af stærke aktører med egne dagsordener og behov.

For at støtte det praktiske arbejde med at realisere en Collective Impact-indsats har vi formuleret tre kerneopgaver, som man i vores erfaring skal lykkes med, når man har fået det praktiske ansvar:

At skabe fælles vilje til forandring

At agere uafhængigt men tæt forbundet

At bevæge mennesker for at bevæge systemer

Som grundlæggende rettesnor kan man tage princippet: Uafhængig af organisationer, afhængig af mennesker, forpligtet på impact-visionen. Følger man denne opskrift, ser man en unik tilgang, der har evnen til både at forandre og forankre.

At skabe fælles vilje til forandring

Collective Impact kræver ægte vilje til forandring og vilje til at søge forandringen i fællesskab. Det lyder simpelt, men det er den første og nok sværeste betingelse.

Eksisterende aktører kommer med en kendt adfærd, organisering, strategier, styringslogikker og mindsets til, hvordan problemer skal løses. Det er svært at sætte sig ud over. Derudover kommer de rammer, som er sat politisk og fra donorer og fonde, forventninger fra medlemmer og vælgere, risikoen for kritiske spørgsmål fra bestyrelser og medier og så videre.

Man kan ikke gå ud fra, at den fælles vilje er der til at begynde med. Den skal være stærk og velforankret i alle deltagende organisationer, for der vil komme tilbageslag og udfordringer. Det kræver stærke og dedikerede forandringsledere at skabe denne vilje og holde fast i den, også når der kommer modstand udefra eller indefra i de deltagende organisationer. Til gengæld er der en enorm mobiliserende kraft, når en gruppe af mennesker går sammen ud fra en klar vilje til at lykkes med en forandring.

Et vigtigt skridt på vejen imod at skabe fælles vilje er at gennemføre en fælles problemanalyse. Den skal svare på spørgsmål som:

Hvad er kerneårsagerne til de stædige problemer? Hvad ved vi om problemet, og hvad ved vi ikke? Hvorfor vedbliver de på trods af, at mange anerkender problemet, og hvad skal der til for at begynde at ændre på de dybtliggende kerneårsager?

Hvem er en del af problemet? Dvs. hvilke aktører er en del af økosystemet, som kan bidrage til at løse det, og hvilken rolle spiller de selv i at fastholde problemet fx ved at holde fast i eksisterende tankegange og metoder?

Hvordan kan vi begynde at skabe bevægelse i problemet? Dvs. hvordan kan vi mobilisere for en langsigtet og dybdegående forandring, hvor de mange aktører i økosystemet arbejder i samme retning og over tid skaber bevægelse i kerneårsagerne?

Spørgsmål som disse danner grundlag for at etablere en fælles forståelse af problemet og dermed grundlaget for fælles samtaler og fælles læring. Det er samtidig et udgangspunkt for at drøfte vision og strategi for forandringen, så man kan samle sig om at handle i fællesskab. Alle aktører skal forsøge at forstå hinandens logikker for, at forandringen lykkes. Det er dog lige så vigtigt, at man som deltager i en indsats hele tiden arbejder med at sætte sig ud over de logikker, som hersker.

At lave analysen og strategien sammen og tage hul på en række aktiviteter giver værdifuld erfaring med at samarbejde. De kilometer, man løber sammen, har værdi i sig selv. De er med til at skabe en kollektiv følelse af, at man arbejder for den fælles vision, også selvom det man har sat sig for ikke lykkes i første omgang. Man skaber fundamentet for at arbejde videre.

Den fælles analyse skal forankres bredt i de organisationer, som deltager. Den kan ikke isoleres til en lille, snæver gruppe. Jo bredere ambitionen om forandring findes i de deltagende organisationer, jo stærkere står man. Det er i de eksisterende organisationer, at der hver dag arbejdes med problemet indenfor faste rammer, og her mange problemer bliver holdt fast, fordi alle gør, som de plejer.

Det tætte samspil ind i organisationerne er også vigtigt, fordi det er her, løsningerne på lang sigt skal virke. De skal før eller siden forankres både i daglig praksis og i tænkning og mindset hos den brede gruppe af mennesker, som har en del af ansvaret for problemet og dets løsning.

En langsigtet samfundsforandring, der adresserer kerneårsagerne til et stædigt problem kan i sidste ende involvere tusindvis af mennesker.

I praksis vil en stor del af arbejdet blive drevet af en mindre gruppe af mennesker, der føler sig tæt knyttet til forandringen. Det gælder ikke mindst de ansatte i backbonesekretariatet. Alle andre i de deltagende organisationer og rundt om forandringen vil føle sig mere eller mindre knyttet til og forpligtet af den, viser erfaringerne. Det er en vigtig opgave at arbejde med dem for at trække dem tæt på den fælles vision og løbende skubbe dem i retning af et nyt syn på problemet og deres egen rolle i at løse det.

Ledelse er afgørende for at lykkes med at skabe og fastholde den fælles vilje. Det kræver en tydelig opbakning på tværs af organisationer, herunder i den styregruppe der som regel vil være for en Collective Impact-indsats. Centrale ledere skal både være ombord i den fælles problemforståelse, og de skal kende til den særlige måde, man arbejder på ved Collective Impact. De skal også selv have viljen til at tage det fælles ønske om forandring alvorligt og ændre i deres egen organisation, når det viser sig nødvendigt for at få de fælles løsninger til at virke. Det kan være en udfordring, når lederne selv er nogle af dem, der træder ind og ud af arbejdet og måske ikke har erfaring med eller dyb forståelse for, hvad Collective Impact indebærer.

Derfor er det vigtigt med et uafhængigt backbonesekretariat, der faciliterer det kollektive lederskab blandt de involverede aktører – hele tiden med forandringen for øje. Der vil ofte være en periode, inden backbonesekretariatet formelt oprettes, hvor man som initiativtagere arbejder på at mobilisere til forandringsideen. Her er det særligt vigtigt, at de, som ønsker forandringen og vil arbejde for den, finder hinanden på tværs af organisatoriske roller og ansvarsområder. De gode viljer er altid vigtige, men de er særligt kritiske i den første fase, hvor en indsats skal formes og blive til virkelighed.



Sådan kan man skabe fælles vilje i praksis

Lav fælles analyse og sæt fælles mål

Dyk ned i problemet i fællesskab. Gør det med en nysgerrig og undersøgende tilgang. Udforsk for eksempel: Hvad er problemet egentlig? Hvor stort er det? Kan vi leve med det? Hvad betyder det reelt? Hvordan ser x, y, og z på det? Det er vigtigt at rammesætte dette arbejde ud fra den præmis, at ingen har de endelige svar, og alle kan være en del af problemet. Alle har noget på spil. Det er den første syretest af, om der reelt er vilje til at skabe forandring i fællesskab. At udføre analysen kræver vilje til at dele data og viden fra de enkelte organisationer. Hvis man beder om data og organisationer siger nej, er det et vigtigt signal om, at den fælles vilje ikke er helt på plads endnu. I sidste ende kan det også i denne proces vise sig, at man ikke har fat i et problem, som egner sig til at blive tilgået med Collective Impact. Dette indledende arbejde spiller derfor en kritisk rolle, hvor man væver analyse og mobilisering om forandringen tæt sammen.

Få ledelsen med i tænkningen

Ledere er vigtige aktører i den indledende fase, hvor der skal skabes fælles vilje. De skal forankre ambitionen i egen organisation og stå på mål for den. Ofte vil der være en styregruppe, som har ansvar for arbejdet i backbone og rapportering til fundere. Denne gruppe skal være meget tæt på arbejdet og forstå de særlige styrker – og udfordringer – ved at arbejde med Collective Impact som tilgang. Det kræver et stort benarbejde at sikre, at alle med ledelsesansvar har det rette mindset.

Samarbejd med dem der vil og tal ærligt om det, som er svært

Collective Impact er en vanskelig disciplin. Man arbejder på nye måder, man indtager nye roller både i backbone og som medlem af en styregruppe, og de mange, som bliver berørt af indsatsen, skal agere med åbenhed ift. at lære, udfordre sig selv og ændre praksis. Hvis en deltager ikke spiller på hold med de andre, forsøger at dominere rummet eller trækker sig, skal andre være klar til at lægge kortene på bordet og spørge: Mener vi det? Vil vi forandringen? Den vilje skal være til stede i backbone og i styregruppen. Det kan også vise sig at være viljen til at skære dem fra, som ikke har et ægte ønske om forandring.

Eksempel

Et trygt sted at bo

Et kompetent politikorps, man kan have tillid til, er guld værd, men de skal ikke være de eneste, der holder indbrudstyven og utrygheden ude af danske hjem. Det er en fælles opgave. I 2017 viste en måling af danskernes tryghed, at hver fjerde borger frygtede at blive udsat for indbrud. Og sammenlignet med vores nordiske naboer havde Danmark i 30-40 år toppet statistikkerne for ufrivillige besøg af tyven.

Med en ny rapport i hånden, der samlede international viden om forebyggelse af indbrud, begyndte TrygFonden at mobilisere de aktører, der kunne have en relation til problemet. De samlede sig om visionen, at alle skal kunne bo trygt og at antallet af indbrud skal ned på nabolandenes niveau.

I dag er Bo Trygt et collective impact-initiativ med et backbonesekretariat og et action board, hvor aktørerne sammen finder ud af, hvad de næste handlinger er. Otte år efter opstarten i 2018 er problemet gået fra at være politiets ansvar alene, til at være noget mange aktører tager ansvar og ejerskab for – fra borgere og kommuner til ministerier og forsikringsselskaber m.fl.



At agere uafhængigt, men tæt forbundet

Et uafhængigt backbonesekretariat er et af de fem oprindelige principper i Collective Impact. Det har vist sig at være meget værdifuldt for evnen til at skabe innovation og systemisk forandring i en dansk kontekst at have denne selvstændige og neutrale aktør, der ikke er del af de strukturer og økonomier, man forsøger at ændre.

Backbone er et sekretariat, som har Collective Impact-indsatsen som sin eneste opgave. Ofte vil det være bemandet af personer, der har sit fulde fokus her. Det gælder om ikke at se det som et projekt, man løser på deltid, eller som indgår i en bredere portefølje i en afdeling eller et kontor. Dels er det krævende arbejde, men det risikerer også at binde indsatsen til de logikker, som hersker i den organisation, hvor den bor. Som praktiker i et backbone skal man have sine tanker i forandringen og lade sit mindset forme af den fælles problemforståelse og vision, som deltagerne i fællesskab er nået frem til. Det er svært, hvis man samtidig er del af en eksisterende organisation og dens hverdagsrytme, logikker og behov.

Uafhængigheden skal ikke forveksles med at arbejde isoleret og uforankret. Et sekretariat der svæver frit i luften vil have gode muligheder for at udvikle nye ideer helt uden at være begrænset af eksisterende logikker og strategier, historik og erfaringer blandt de aktører, der er gået sammen. Der er bare stor risiko for, at de kreative ideer aldrig bliver til reel forandring, fordi de ikke bliver forankret blandt aktørerne.

Backbone er rygraden i de deltagende organisationers fælles indsats og faciliterer samarbejdet i retning af den fælles impact-vision. Backbone skal arbejde i tæt samspil med de organisationer og grupper, hvor løsninger skal virke. Man skal hele tiden arbejde med at trække aktører ind og engagere dem og skubbe aktører tilbage, hvis de tager for meget plads eller forsøger at overtage rummet. Det handler ikke om at stryge med hårene eller tale efter munden men at udfordre automattænkning. Det handler ikke om at brænde alt ned og forsøge at nulstille det, som aktørerne allerede gør men om at åbne rum for nye tanker og massere dem ind i de eksisterende logikker. Det handler om at forstå de begrænsninger, som lovgivning, rammevilkår og økonomiske fundere sætter, men samtidig søge mulighederne for at række ud over begrænsningerne og påvirke rammerne sammen.

Backbonesekretariatet skal hele tiden spille rollen som dem, der forstyrrer vanetænkning og rutinerne, og som tvinger aktørerne til at stille spørgsmål og åbne rum for ny praksis. Det er en opgave, som aldrig er løst. Så snart man holder op med at være et forstyrrende element, risikerer alle organisationer at falde tilbage i gamle rutiner og kendt hverdag.

Som ansat i et backbonesekretariat har man alene den langsigtede forandring og den fælles vision som arbejdsgiver. Det er det faste holdepunkt, man hele tiden pejler efter.

At man har den fælles vision, som arbejdsgiver betyder også, at man i et backbone er klar til at tage et lederskab for forandringen. At skubbe på og være utålmodig for at sikre fremdrift. At holde fast i problemet og hvor meget det betyder for de mennesker, det berører.

Hvis ikke det står tydeligt og centralt, er der stor risiko for, at aktører rundt om trækker arbejdet med Collective Impact i en retning, som afspejler deres interesser, deres organisatoriske logikker eller deres mindset. Det er helt naturligt, at forskellige aktører vil forsøge at trække backbone tættere på sig eller bruge det til at opnå egne strategier og egne formål. Der vil altid være magt på spil.

Som ansat i et backbonesekretariat har man alene den langsigtede forandring og den fælles vision som arbejdsgiver. Det er det faste holdepunkt, man hele tiden pejler efter.

Backbone skal arbejde med magten og mobilisere magten rundt om sig. Man skal ikke have magten selv til at træffe beslutninger. Det vil trække løsningerne væk fra forankring hos aktørerne og risikerer at sætte et backbone ind på et klassisk organisationsudviklingsspor, hvor man forsøger at bygge sig selv op med flere ansatte og flere ressourcer til at føre sine løsninger ud i livet. At sige nej til magten kræver ydmyghed både overfor forandringen og overfor aktørerne. Samtidig skal backbone være bevidst om den magt, man selv udøver, fx ved at oversætte mellem forskellige organisatoriske perspektiver og styre involvering og processer. Den magt skal man bruge til at tage lederskab af forandringen.

Der må ikke være økonomiske interesser bundet op på, at løsningen på problemet går i en bestemt retning. Den type interesser vil der være hos mange aktører, men hvis de flytter ind i Collective Impact-indsatsen som en forudsætning, vil det gøre det umuligt at være det udviklende rum for nye og fælles løsninger, der kan samle aktører. Det er ikke ensbetydende med, at der skal være konsensus på et felt for, at Collective Impact giver mening, men alle aktører skal være villige til at lade egne interesser træde et skridt i baggrunden og se, hvad der kan opstå i fællesskabet.

Der skal ikke være konsensus på et felt for, at Collective Impact giver mening, men alle aktører skal være villige til at lade egne interesser træde et skridt i baggrunden og se, hvad der kan opstå i fællesskabet.



Sådan kan et uafhængigt backbonesekretariat se ud i praksis

Lille og dedikeret sekretariat, der ikke har andre opgaver

Sæt de rette personer sammen i et selvstændigt sekretariat og giv dem fuldt fokus på at udvikle Collective Impact-indsatsen over lang tid. Selvstændigheden er afgørende for, at sekretariatet kan sikre et rum til forandring, som ikke er domineret af en eller få aktører. Den langsigtede og tålmodige forandringsindsats er svær at fastholde, hvis man er underlagt en drifts- eller udviklingsorganisation med en bred portefølje.

Sekretariatet der kan komme og gå i flere generationer

Med de rette betingelser kan et sekretariat se på tværs af organisationer og logikker. Muligheden for at hente data og sætte møder op på tværs af organisationer kan give et backbonesekretariat unikke chancer for at skære igennem silovæggene og skabe fælles grundlag og fælles vilje. I nogle backbones betyder det at have flere mailbokse fx én for Collective Impact-initiativet og én eller flere fra de deltagende parter som kommunen, fonden eller ministeriet, fordi man er bundet mange steder uden at være fuldt ud del af et enkelt sted.

Ud i samfundet, tæt på borgerne

Den fysiske placering af et sekretariat og dermed beslutningen om hvilke mennesker, man går op og ned ad til hverdag, gør en stor forskel. Det præger de informationsstrømme, man har nem adgang til, den forståelse man får af bestemte mennesker, og hvilket mindset man selv bliver præget i retning af. Er man fx et sekretariat i en kommune, skal man måske undgå rådhuset eller finde et yderligt kontor langt nede af en gang eller finde sit hjem i et medborgerhus eller kulturcenter.

Eksempel

Det Gode Naboskab mellem kommune, politi og borgere

I Hjørring Kommune sikrer initiativet Det Gode Naboskab, at politi, kommune og civilsamfund løser opgaverne i fællesskab. Initiativet styres ikke af en projektleder og måltal. Man kan sige, at det er hele lokalområdet, der i fællesskab sætter retningen.

Over hele landet løser kommune og Politi tit de samme opgaver men ofte uden at tale nok sammen. Det særlige i Hjørring er det tætte samarbejde, der har ført til en fælles ansættelse af en koordinator med arbejdsplads både på kommunen og på politistationen. I den nordjyske kommune kan de se, hvordan koordinatoren sikrer, at viden, relationer og opgaver ikke bliver fanget i én organisation men kan bevæge sig på tværs og føre til fælles handling.

I dag er sekretariatet i Det Gode Naboskab involveret i mange forskellige indsatser fra Trygt festliv til Klar i Krise og forebyggelse af ensomhed. Indsatserne er lokale. De tager udgangspunkt i det enkelte område i kommunen og de mennesker, der bor der.



At bevæge mennesker for at bevæge systemer

Erfaringerne med Collective Impact i Danmark viser, hvor stor en forskel det gør at arbejde bevidst med mennesker og den rolle, de spiller i forandringer.

Tætte relationer og tillidsfulde dialoger bidrager til væsentlige aspekter af forandringen, idet den:

Skaber fælles vilje – første skridt i enhver større forandring er at blive enige om problemet og dets kerneårsager og etablere det fælles langsigtede mål, som alle arbejder i retning af. Det skal give mening for deltagerne både rationelt og på et følelsesmæssigt plan for at holde fast i forandringen gennem lang tid, også når det bliver udfordrende.

Samler og forankrer læring – forandring lykkes kun langsomt og gradvist, og langt fra alt vil have den håbede effekt på problemet. Derfor er indsamling og deling af fælles læring mellem mennesker afgørende.

Former og vedligeholder en fælles fortælling – mennesker er motiveret af fortællinger. Arbejdet med mennesker er i høj grad et arbejde med at forme og vedligeholde de fælles fortællinger, som motiverer fællesskabet. Ikke mindst når forandringen møder modstand, eller situationen ændrer sig, og den hidtidige fælles fortælling skal fornyes og tilpasses.

Inspirerer til at bære forandringen videre – forskellen på at stå alene med en forandring og at stå skulder ved skulder med andre er forskellen på succes og fiasko. Relationsarbejdet styrker og fornyer fællesskabet om forandringen. Det gør det til mere end en formel alliance eller samarbejdskonstruktion. I bedste fald hjælper det deltagerne ind i en rolle som forandringsledere overfor ledere og kolleger i deres egne organisationer.

Ændrer mindsets – Langvarig forandring sker kun, når vi ændrer de mindsets, som former vores verdensbilleder. Vores mindset får os til at tænke og handle i bestemte mønstre, der enten kan vedligeholde eller ændre et problem.

Det sidste punkt om at ændre mindsets er kritisk for at forstå potentialet i Collective Impact. Backbonesekretariatet spiller en stor rolle i at skabe relationer gennem ærlige samtaler, dannelsen af menneskelige bånd og evnen til at stille nysgerrige spørgsmål, der langsomt opbygger fælles forståelse og forandrede mindsets over tid. Det gælder om at forstå, hvad der er på spil for de enkelte aktører – nogle gange også fra et udgangspunkt hvor de oplever, at alt går godt, og man leverer den værdi, man er sat i verden for, selvom alle andre måske godt kan se, at man langt fra er i mål.

Det gælder ikke kun i relationen mellem backbonesekretariatet og de andre deltagere i projektet men i høj grad også ved, at sekretariatet skaber konstruktive og tillidsfulde samtaler direkte mellem de forskellige aktører og derved samtaler, som går på tværs af forskellige dele af det offentlige system eller mellem aktører fra det offentlige og de øvrige organisationer, som er med i indsatsen.

Den tætte og tillidsfulde dialog mellem mennesker på tværs af organisatoriske grænser har vist sig helt afgørende for at åbne rum for nye løsninger. Det kræver mod hos de relevante ledere at ændre mindset. Som minimum skal arbejdet med Collective Impact omfatte at invitere aktører ind og skabe rum for at "lægge rygmærkerne" for egne organisationer eller faglige for forståelser og i stedet tage det fælles problem og visionen som udgangspunkt, om ikke andet så for en stund. Det er en af de vigtigste betingelser for at skabe fremskridt i fællesskab.

Nogle gange kræver det løbende arbejde med at vedligeholde fællesskabet, hvor sekretariatet skal holde fast i et lederskab. Andre gange er det lykkedes at rykke lederskabet ud og gøre deltagere fra organisationerne til lokale forandringsledere med den fælles mission som et konstant fokus. Andre gange lykkes det ikke, og man er nødt til at gribe indsatsen an på en ny måde.

Backbonesekretariatet spiller en stor rolle i at skabe relationer gennem ærlige samtaler, dannelsen af menneskelige bånd og evnen til at stille nysgerrige spørgsmål, der langsomt opbygger fælles forståelse og forandrede mindsets over tid.

Det kan være en ensom post at stå som den samlende figur, der skal holde alle til ilden, når det brænder på. Det kræver en stærk personlig motivation at holde fast og mobilisere viljen til forandring i svære perioder, når vigtige aktører trækker i andre retninger, eller hvis de økonomiske rammer fx pludselig ændrer sig. At arbejde med mennesker omfatter også en selv og ens egen langsigtede motivation for forandringen.



Sådan kan arbejdet med mennesker se ud i praksis

Mød en masse mennesker, drik en masse kaffe

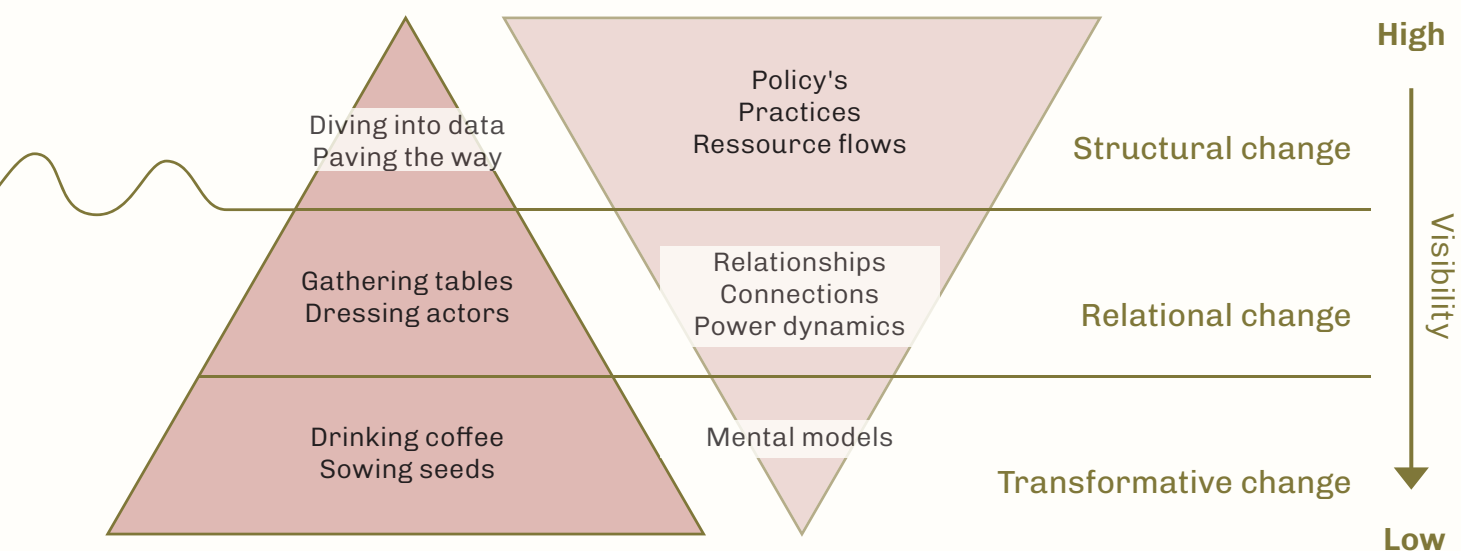
Deltagere i Collective Impact har mange kaffemøder. Det handler ikke om, hvad man drikker, men om at der ikke er en formel dagsorden eller vedtagne beslutningspunkter. Der er ofte ikke noget synligt produkt af mødet. Til gengæld sker der noget imellem menneskene i mødet, når man over kaffen deler tanker, oplevelser, historier og bekymringer på en ærlig og nysgerrig måde, som skaber mulighed for nuanceret problemforståelse, påvirkning af mindset og ejerskab til visionen.

Skab en kultur af åbenhed og ærlighed

Forandring er ikke nemt, og ingen vinder ved at lade som om. Ærlige og åbne samtaler er vigtige for at perspektiverne bevæger sig imod hinanden og rummet for fælles handling bliver tydeligt. Det kræver et bevidst arbejde med at bygge og vedligeholde tillid på alle niveauer af indsatsen, især når mennesker træder ud, og andre træder ind fx ved jobskifte.

Genfortæl og forny historien om forandringen

Den måske vigtigste opgave er at bære på historien om forandringen og genfortælle den, så dens kraft og evne til at bevæge mennesker fastholdes. Lige så vigtigt er det at forny historien om forandringen i takt med, at samfundet og situationen forandrer sig, og arbejdet løber ind i de uundgåelige tilbageslag. Evnen til at fortælle historien på den rigtige måde skal trænes og forfines hver eneste dag og i hvert eneste møde, hvis dens kraft skal forløses.



Model: *Invisible work towards systemic change*

I et etnografisk studie af et konkret Collective Impact-initiativ i Esbjerg beskriver Karoline Duus Lindegaard i sin ph.d.-afhandling, hvordan forandring på et transformativt niveau er forbundet til de ofte usynlige opgaver med at bygge relationer i aktørfeltet.

Kilde: Pursuing systemic change, Lindegaard, 2025

Eksempel

Alliance for social mobilitet i Esbjerg

I 2016 viste en afdækning, der involverede både socioøkonomiske data og trivselsdata, at dele af Østerbyen i Esbjerg var særligt udfordret i forhold til resten af kommunen. Det blev starten på alliancen MedVind i Østerbyen – skabt i samarbejde mellem Lauritzen Fonden og Esbjerg Kommune.

Med en økonomisk ramme på 12 år skulle samarbejdet give det nyoprettede backbonesekretariat tid og arbejdsro til sammen med alliancens aktører at styre mod en fælles vision om, at alle børn og unge i Østerbyen finder vej gennem uddannelse og ind i beskæftigelse i 2030.

I dag er svaret tydeligt, hvis man spørger backbonesekretariatet, hvad de har lært. De fortæller, at det er afgørende at investere tid og kræfter i relationer for at skabe tillid til og mellem aktørerne – ikke kun i den vigtige opstartsfasen men løbende i alliancens arbejde. Det er tilliden mellem aktørerne, der er afgørende for, at forandringer kan ske, fordi de tror på, at de andre kan og vil løfte den fælles opgave.

96% af alliancens aktører oplever i dag, at deres synspunkter bliver respekteret af medarbejdere eller frivillige fra de andre organisationer i Østerbyen. Det er et vigtigt tal, fordi backbonesekretariatet har arbejdet målrettet på at opbygge relationer mellem de frivillige sociale foreninger i Esbjerg. Foreninger der traditionelt set har arbejdet ud fra overlappende visioner og konkurreret om frivillige og funding. I dag har de mulighed for at samles om den fælles vision i alliancen.



Kap. 3

Den sværeste og sjoveste ledelsesopgave, du kan få

Centrale erfaringer for ledere, der vil
sætte Collective Impact-indsatser i gang

De bedste rammer for et backbonesekretariat ser meget anderledes ud sammenlignet med den måde, vi er vant til at designe organisationer. Man skal som leder undgå de klassiske tilgange til at bygge og styre organisationer. Man skal i stedet gå målrettet efter at skabe nogle særlige forudsætninger, som er afgørende for, at Collective Impact lykkes.

Er du på jagt efter nye udfordringer i dit lederjob? Så er Collective Impact et rigtigt godt sted at kigge hen. Sammen med store muligheder for forandring og store muligheder for at sætte sine medarbejdere i spil på helt nye måder som forandringsledere, kommer også en række ændringer i den måde, man er vant til at opbygge, lede og styre.

Den første og vigtigste rettesnor er at undgå at falde i den fælde, at man opbygger Collective Impact efter de samme logikker, som man anvender på andre typer af organisationer.

Collective Impact lykkes ikke, fordi man opbygger en ny organisation, der selv er god til at levere innovation eller løsninger. Succesen ligger i det, der opstår i fællesskabet mellem de mange aktører med backbone-sekretariatet som facilitator og fælles udviklende rum.

Derfor skal et backbonesekretariat ikke måle sin succes i vækst, hverken i antal ansatte eller budgetter. Man skal ikke have som eksplicit mål eller stille drøm at vokse. Collective Impact er født ud fra en ambition om at få eksisterende organisationer til at levere bedre og få forandring til at lykkes i et bredt fællesskab. Det er ikke en tilgang til at skabe helt nye organisationer, der selv vil løse opgaven.

Succes skal derfor måles i, hvordan man med den mindst mulige egen organisation kan skabe den størst mulige effekt i form af nye ideer, værdiskabende samtaler og indre bevægelser internt hos de aktører, der er del af den fælles indsats.

Det vender vores normale tænkning om succesfulde organisationer på hovedet, fordi vi er vant til at tænke på vækst som noget godt.

Tilsvarende skal styregrupper eller andre rundt om indsatsen undgå klassiske systemer for styring, rapportering og evaluering af output. **Det betyder at undgå krav om:**

Stram målstyring ift. fremdrift på missionscentrale mål med faste tids-frister.

Forpligtelser til at inkludere bestemte aktører uden hensyntagen til, hvordan de går ind i det fælles.

Snævre politiske mandater med et stort element af tilsyn.

Afreporteringskrav i faste formater og intervaller, som først og fremmest har værdi som interne rapporteringer og interessentpleje.

Succes for Collective Impact kommer af løbende læring, refleksion og samlet bevægelse i tæt og tillidsfuld dialog. Det er en del af enhver nutidig leders repertoire. Som leder i Collective Impact vil du nogle gange opleve, at det er de eneste værktøjer, du har. Det er den faglige udfordring, som gør det både udfordrende, sjovt og lærerigt.

Så hvordan gør man det i praksis?

Vi har formuleret tre principper, som man kan lægge til grund for arbejdet:

1. Brug mere tid på at lære og at understøtte impact end på resultater

Hvis kapaciteten til at levere resultater allerede var til stede, var der ikke brug for Collective Impact. I skal ikke bemande jeres sekretariat med personer, der har som ambition selv at levere resultater men med de personer, der får andre til at dele, reflektere og udvikle sig, alene og i fællesskab, så de og deres egne organisationer over tid bliver dygtigere til at skabe forandringer. Det betyder også, at der er et vigtigt arbejde i løbende at samle og fortolke data om problemet og forandringen på en ærlig og kreativ måde. Der skal være mindre fokus på at bevise sit værd og mere på at forstå, hvad der sker ude, hvor forandringen udspiller sig.

2. Fokuser på at opbygge kapacitet hos aktørerne

Et dedikeret backbonesekretariat er et af de fem principper for Collective Impact og en meget vigtig bestanddel, men målet er ikke at opbygge kapacitet til at levere løsninger her. Sekretariatet skal udstyres med få, centrale kompetencer og et tydeligt mandat. Placering af backbone hos den ene eller anden (type af) aktører er en gennemgående diskussion blandt praktikere og beslutningstagere. Det vigtigste er at sikre, at uanset hvor backbone placeres, er det på afstand af magten og beslutningsgangene hos de enkelte aktører men med adgang til de centrale beslutningstagere, mandat fra alle organisationer og fokus på at styrke aktørerne rundt om backbone fremfor sig selv.

3. Byg transformation ind fra start, og styr udenom lineær udvikling

Indsatsens fokus og strategier skal spejle det problem og det aktørfelt, den samler. Hvis indsatsen er succesfuld, vil problemforståelsen og aktørfeltet selv forandre sig over tid. Derfor er midlertidighed i organisering og processer vigtig. En Collective Impact-indsats, der ikke formår at tilpasse sig, risikerer over tid at gå fra at skabe fremdrift til at blive en bremseklods for videre forandring, fordi backbone hænger fast i den måde at gøre tingene, der var den rette i en tidligere fase. Derfor bør man have som mål, at indsatsen gennemgår grundlæggende transformationer i takt med, at den skifter mellem forskellige faser.

Et velfungerende backbone spørger hele tiden sig selv: Hvad er der behov for i den næste fase, vi er på vej ind i, og hvordan kan vi gøre os klar til den? Det indebærer også, at man på et tidspunkt når den fase, hvor man skal nedlægge sig selv, fordi man er en midlertidig konstruktion og ikke en ny permanent aktør. Backbonesekretariat skal sættes op til at arbejde med den langsigtede forandring. Det betyder med den tålmodighed, som det kræver, når resultaterne ikke kan forventes indenfor de første par år. Omvendt skal det sættes op til at være midlertidigt. Det skal designes med en udløbsdato typisk indenfor 10-15 år, så man ikke bygger en ny organisation, der blot bliver endnu en aktør på området.



Fem læringer – Collective Impact skal styres med særlige rammer

Som beslutningstager og ansvarlig for et backbone skal man undgå de to klassiske måder at styre og måle succes: Vækst og traditionel målstyring. Det betyder dog ikke fraværet af tydelige rammer, forventninger og krav, som man kan stille til sig selv og til hinanden som deltagere og ansvarlige.

I tillæg til de tre principper ovenfor har vi identificeret fem læringer om succesfuldt arbejde i et backbone. Dem kan man tage udgangspunkt i, når man skal etablere en Collective Impact-indsats og sikre, at arbejdet er på rette vej, fx hvis man sidder som del af en styregruppe.

De hjælper samtidig til at formulere tydelige krav og forventninger, som danner afsæt for en samtale om, hvornår man lykkes med indsatsen, samtidig med de forhåbentlig kan være afsæt for nysgerrige, lærende og udviklende dialoger.

For hver læring har vi formuleret et spørgsmål, man som del af en styregruppe kan stille til backbonesekretariatet. Det er dog mindst lige så velegnede spørgsmål, man kan stille sig selv, både som leder i en styregruppe og som praktiker i et backbonesekretariat.



Første læring

Backbonesekretariatet skal have og tage frihed

Ægte uafhængighed til et backbonesekretariat kommer kun, hvis man sætter det op med klare frihedsgrader. Det vil sige frihed fra bundne mandater og standardiseret rapportering. Frihed til selv at fylde rollen ud og forme narrativer. Frihed til at bevæge sig ind og ud af organisationer med fuldt mandat til at søge information og stille spørgsmål uden at blive tøjret til en enkelt organisation eller holdt ud i strakt arm, fordi man ikke er helt indenfor nogen steder. Der skal være tid til at drikke kaffe uden en stram dagsorden og forventning om et fast produkt. I stedet for krav om transparens og klare sigtelinjer skal der være tillid og et rum at agere i, som ikke altid er nemt at gennemskue, når man kigger udefra og ind fx som del af en styregruppe. Det stiller samtidig krav til backbone om at udfylde dette rum på en meningsfuld måde. At være til stede i mange sammenhænge med energi og rummelighed, så aktører rundt om kan mærke forandringen og se meningen. At formå at sætte forandringen først og sætte sig selv på spil når der kommer modstand. At tage forandringslederskabet når alle andre pludselig bliver optaget af andre dagsordener eller har andre interesser på spil.

Det vigtigste spørgsmål til backbone: *Bruger vi vores tid mest meningsfuldt vurderet ud fra den forandring, vi ønsker at bidrage til?*

Anden læring

Backbonesekretariatet skal have klare faglige og menneskelige spidskompetencer

Det er en uundværlig kompetence i backbonesekretariatet at forstå menneskers mindset og motivation, møde dem hvor de er og flytte dem gradvist i deres mentale modeller og meningsskabelse. Det indebærer at tage udfordringer og dilemmaer fra et domæne og oversætte dem, så man kan bringe dem ind i et andet domæne. Kun ved at være engageret i dyb selvreflekterende læring kan man for alvor skabe bevægelse og ikke kun være budbringer mellem forskellige synspunkter. Derfor er en overbevisende faglig tyngde eller indsigt i det konkrete fagområde ofte en forudsætning for at kunne samle de rette aktører og facilitere meningsfulde, nysgerrige dialoger. For det tredje er backbonesekretariatet afhængig af en solid metodisk forståelse for de opgaver, der er en del af Collective Impact-tilgangen. I praksis kan det kræve mere end én person at levere både det faglige, metodiske og menneskelige på et højt niveau. Derfor må vægtningen af de tre afhænge af den udfordring, initiativet fokuserer mod.

Det vigtigste spørgsmål til backbone: *Har vi de rette kompetencer og skaber vi ægte forbindelser til de mennesker, vi møder, og mellem de mennesker vi møder, som bevæger både os og dem?*

Tredje læring

Backbonesekretariatet skal forstå mange organisationers historik, politik og logik

Hvis man agerer uden at forstå aktørernes logikker, så løber man ind i barrierer, som blokerer for handling, og som samtidig er svære at fortolke. Det er en forudsætning for at lykkes, at menneskene i et backbone forstår historik og politik, der former mentale modeller og systemer. Der vil altid komme interessenmodsatninger på spil. Det er nødvendigt at arbejde med disse som et vilkår snarere end at forsøge at skjule dem ved at insistere på forpligtelsen på en fælles mission og et højere formål uden interesser og egne perspektiver. Alle aktører skal opleve backbone som dem, der har forandringen som arbejdsgiver uden at blive tonedøve eller ligeglade. Nogle gange skal backbone også have modet til at træde nogle aktører lidt over tæerne. Alle skal ikke elske det hele, men alle skal kunne leve med alt.

Det vigtigste spørgsmål til backbone: *Formår vi at holde alle de centrale aktører inde i fællesskabet, også når der er modsatte interesser på spil?*

Fjerde læring

Backbonesekretariatet skal skabe løbende succeser – især andres

Evnen til at skabe løbende succes er vigtig for det langsigtede engagement. Alle er nødt til at opleve, at noget lykkes, også selvom det af og til måske får lidt symbolsk karakter. Backbone skal være dygtige til at orkestrere disse succeser på vegne af den fælles indsats. Det kan man ikke regne med, at de enkelte aktører gør af egen drift. Man skal dog ikke have som opdrag at måle, at dokumentere og at kommunikere sine egne succeser som bonesekretariat. Succesen kommer af evnen til at sætte bevægelse i andre aktører, som er rundt om en. Hvis man som backbone tager ejerskab og ære for det, som bliver skabt, så skubber man andre aktører væk fra det fælles og tilbage i deres egne logikker, hvor de kan dokumentere succes på deres præmisser.

Det langsigtede mål er at bevæge andre aktører til at definere succes for dem selv på nye måder, og herefter måle, dokumentere og kommunikere denne nye succes som noget fælles. Det kalder på en meget stor grad af ydmyghed i et bonesekretariat og også for ledere fx i styregrupper, der nemt kan fristes til at tage æren for forandringer med hjem i egen organisation. Det gør det også afgørende at finde andre måder at vise anerkendelse og succes for menneskene i et backbone for at fastholde deres motivation og følelse af at lykkes. Det er en vigtig ledelsesopgave for den, der sætter rammer og støtter op om arbejdet i et backbone. Det er også vigtigt for, at backbone kan tage en position som en aktør på feltet, som andre kigger imod. Ellers risikerer man at blive usynlig og forsvinde.

Det vigtigste spørgsmål til backbone: *Får vi skabt løbende succeser, som andre aktører gør til deres egne, men indenfor og med anerkendelse af det fælles?*

Femte læring

Backbonesekretariatet skal kunne give slip med blikket på den lange tidshorisont

Backbonesekretariatet skal hele tiden stræbe mod at skabe noget, som er varigt, men også hele tiden pille ned og bygge nyt i anstrengelsen for at udvikle noget bedre. Det betyder ikke at arbejde med projekter. Det betyder at have modet og evnen til at give slip på det, man selv har skabt uden at miste sin orientering i retning af det langsigtede mål. I den proces former menneskene i backbone deres eget mindset og deres egne handlinger i en løbende proces. Over tid vil dette komme til gradvist at stå stærkere og klarere, men det vil kræve tid og mange gentagelser.

Det, som står stærkt og klart fra dag et, er en reproduktion af det, som allerede findes, og som menneskene i backbone bringer med sig fra eksisterende organisationers logikker og mindset. Backbone skal formå at arbejde med dette mindset, selvom det er udfordrende at blive ved med at være kritisk overfor det, man selv har skabt. Det betyder også som leder at anerkende, når det som blev holdt frem som bevis for succes for et år siden, i dag er en barriere, der skal pilles ned. Det kan være svært at forstå, hvis man ikke er en del af hverdagen, og man som leder er trænet i at holde fast i og sætte klare rammer om det, som har vist sig at virke. At være leder for en Collective Impact-indsats kræver derfor mindst lige så meget skift af mindset, som hvis man er den praktiker, der bemandet et backbone.

Det vigtigste spørgsmål til backbone: *Lærer vi stadig noget nyt, som gør os i stand til at forbedre det, vi har skabt indtil nu, så vi rykker tættere på at lykkes med missionen?*



Kap. 4

Guide til praksis

Fire opgaver skal løses, hvis
Collective Impact skal lykkes



Vi har samlet indsigterne i denne gennemgang i en samlet model for de opgaver, som en Collective Impact-indsats skal lykkes med.

Potentialet i Collective Impact ligger både i at udvikle nye løsninger, dele læring og udfordre vanetænkning og arbejde med at forankre de nye løsninger og ideer hos de aktører, som skal levere dem. **Det gælder om både at udvikle i fællesskab og forankre hos de deltagende organisationer.**

Det er vigtigt både at arbejde på det strukturelle, det organisatoriske og det formelle niveau med organisationerne og deres logikker og på det menneskelige niveau med mindsets, kultur og gensidig tillid. **Det gælder om både at arbejde med de organisatoriske kapabiliteter og de menneskelige relationer.**

De fire opgaver kan ikke løses isoleret men integreret og i en gensidig balance. De er hinandens forudsætninger. Hvis man overfokuserer på den ene, vil de andre automatisk blive presset og sværere at lykkes med. De skal løses integreret på en måde, som de enkelte aktører ikke kan på egen hånd, men som Collective Impact er særligt velegnet til, fordi et dedikeret backbonesekretariat sætter forandringen fremfor organisationen i centrum.



Model: Fire opgaver skal løses,
hvis Collective Impact skal lykkes



De fire opgaver

Udvikling gennem relationer

Mobiliserer mennesker om en fælles vilje til at forandre og en langsigtet fælles forståelse af, hvad det indebærer.

Samle og mobilisere aktører om en fælles problemforståelse og en fælles vision, som giver retning og oplevelsen af at bevæge sig sammen.

Formulere et fælles narrativ og fælles læringer, som mobiliserer gennem kraften i stærke historier, og skriver de fælles erfaringer ind i den fælles fortælling.

Forandre mindsets gennem dialog, nærvær og tilstedeværelse, så tilgangen til forandringen langsomt indarbejdes som en stærk forandringskraft i den enkelte aktør.

Udvikling gennem kapabiliteter

Driver det fælles forandringsprojekt gennem nedskrevne strategier, planer og løbende samling af data og viden for at gøre status på forandringen.

Formulere fælles forandringsstrategier med mål på tværs af organisationer, som gør rammen om de enkelte aktørers bidrag tydelig og konkret.

Orkestrere fælles aktiviteter og prøvehandlinger, der gensidigt understøtter hinanden og maksimerer synergier og udbyttet af de enkeltes aktørers indsats.

Indsamle fælles data og viden som gør problemforståelsen konkret og gør det muligt at følge fremskridt og fremme mobilisering.

Forankring gennem kapabiliteter

Skaber stærke organisatoriske koblinger til de centrale aktører for at sikre mandat og ressourcer og den nødvendige forbindelse tilbage til praksis og hverdagen i de deltagende organisationer.

Sikre adgang til viden, data, processer og beslutningstagere i aktørernes organisationer med et stærkt formelt mandat til at repræsentere forandringen på vegne af organisationerne.

Mobilisere ressourcer til at drive den langsigtede forandring og råderum til at stå imod pres fra eksisterende magtstrukturer.

Bære innovative løsninger ind i de deltagende organisationer og forme eksisterende praksis til de nye løsninger, så de lever videre også når den løbende forstyrrelse fra Collective Impact-indsatsen ikke længere er til stede.

Forankring gennem relationer

Knytter stærke bånd til interessenter blandt de deltagende organisationer for at sikre tillid og fælles ejerskab til indsatsen.

Opbygge tillid fra aktører i organisationerne for at opnå det nødvendige råderum og vedvarende opbakning, også når der kommer pres for at trække indsatsen tættere på organisationernes eksisterende logikker.

Skabe legitimitet og fælles ejerskab til løsninger og virkeliggørelse af dem, så de opleves relevante fremfor fremmede blandt de ansvarlige, når de bæres ind i organisationerne.

Fremme forandringslederskab blandt aktører i organisationerne, så de driver forandring frem i egen organisation og ud i de økosystemer, de er del af.

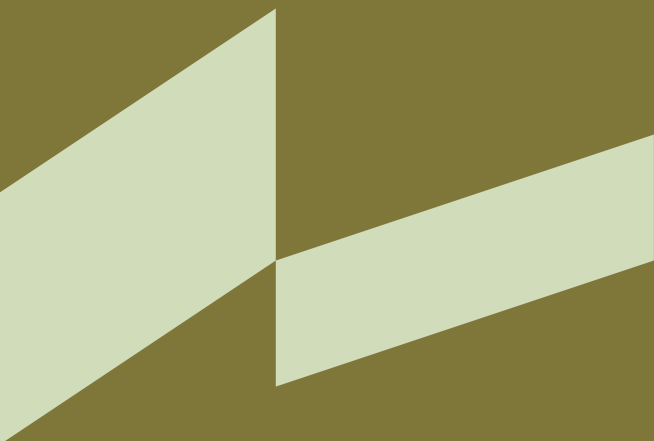




Kap. 5

Systemisk forandring i en dansk velfærdsstat

Hvad vi har lært om fælles
forandring i et dansk velfærdssystem



Collective Impact er oprindeligt udviklet i en international kontekst, hvor de strukturelle betingelser for forandring er meget anderledes end i Danmark. Herhjemme har metoden vist sin styrke i, at organisationer kan gå sammen om at levere samfundsinnovation og forandring på et systemisk niveau. Det sker i et tæt med- og modspil med velfærdsstaten og de kommunale rammer.

Fællesskabet kan meget, men det er ikke en tryllestav. Collective Impact åbner for et varieret rum af muligheder for social innovation, opbrud i siloer, mobilisering af vilje og systemisk forandring. Det er mange stærke egenskaber, som i høj grad er efterspurgt på tværs af samfundsaktører. Det inviterer til samtaler og samarbejder, som åbner nye rum og føder nye tanker. Det mobiliserer fælles vilje og sikrer kræfterne til at give viljen konkret form.

Vi synes, der er grund til at være optimistisk i sin holdning til fællesskabet. Meget kan lade sig gøre, også mere end man tror.

Omvendt er det ikke alt, som er muligt. Heller ikke selvom man bruger Collective Impact som sin tilgang. Metoden er ikke magisk. Men det er en tilgang, som ofte egner sig godt til længerevarende og dybdegående forandringer, der involverer mange aktører. Netop disse forandringer er samtidig de sværeste at få til at lykkes.

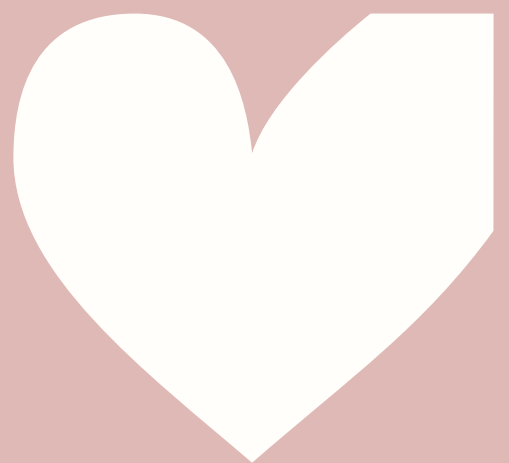
**Vi synes, der er grund til
at være optimistisk i sin
holdning til fællesskabet.
Meget kan lade sig gøre,
også mere end man tror.**

Alle aktører kommer til forandringerne med deres eget udgangspunkt, deres egen historie og strategier samt bestemte rammebetingelser herunder dem, som er sat af de politiske rammer og aktører rundt om dem. Vi hører ofte nævnt, at skal forandring lykkes, skal alle aktører "lægge rygmærkerne". Det kan være svært at efterleve i praksis.

Derfor er et vigtigt råd til både praktikere og beslutningstagere, der arbejder med Collective Impact, at man skal være fleksibel i sin tilgang. Man lægger måske fra land med en ambition om at arbejde innovativt og bringe nye metoder ind i en dansk sammenhæng, hvorefter det viser sig, at man slet ikke taler samme sprog. Eller man har som fælles ambition at frigøre sig fra eksisterende logikker og læne sig ind imod hinanden i et konstruktivt samarbejde, men i virkeligheden er det ikke muligt at lægge fra sig, at man udenfor samarbejdet er konkurrenter om de samme midler eller bliver målt på nogle helt snævre succeskriterier, som i sidste ende overtrumfer alt andet.

Alle organisationer på nationalt og lokalt plan er dybt optaget af de politiske og administrative strategier og rammer i staten og kommunerne, og de betingelser der knytter sig til eksisterende midler, man fx har fået fra fonde. I praksis kan det vise sig meget svært at løsrive sig fra.

Derfor kan det være, at det forandringsfællesskab, man troede havde en bestemt opgave, pludselig får en anden, som man fx oplevede i alliancen "Hjem til alle", hvor ambitionen om at indføre en ny tilgang på hjemløseområder førte over i en fælles indsats for at ændre de overordnede politisk fastsatte rammer om problemet, som stod i vejen for den nye tilgang.



Eksempel

Hjem til alle

Hjem til Alle allianceen blev etableret i 2016 som reaktion på en markant stigning i antallet af unge i hjemløshed i Danmark. Bikubenfonden, Realdania, Helsefonden og Københavns Kommune tog initiativ til at samle over 80 centrale aktører på hjemløseområdet for i fællesskab at tage fat på et komplekst samfundsproblem og skabe grundlaget for en alliance med fokus på varige løsninger.

I dag er Hjem til Alle allianceen en alliance på tværs af sektorer med 24 partnere fra kommuner, civilsamfundsorganisationer, boligaktører og fonde, der deler et fælles mål om at stoppe hjemløshed blandt unge i Danmark. Allianceen ledes strategisk af en bestyrelse og understøttes af et mindre sekretariat, der varetager den daglige drift og udvikling.

Allianceen arbejder for at skabe bedre rammer for en omstilling af hjemløseindsatsen og fjerne de strukturelle barrierer, der står i vejen for, at flere unge kan få den rette støtte. Dette arbejde bidrog i 2021 til vedtagelsen af en national hjemløseaftale med 1 mia. kr. til betalbare boliger og ændrede lovgivningen, så kommunerne har rammer og incitament for at give mennesker i hjemløshed den støtte, vi ved virker bedst frem for lange ophold på midlertidige institutioner.

I dag fokuserer Hjem til Alle allianceen på at understøtte implementeringen af reformen i kommunerne ved at demonstrere omstillingen i konkrete projekter, dele viden, mobilisere aktører og fortsat arbejde politisk for at styrke den systemiske indsats mod ungdomshjemløshed.



Collective Impact som vej til systemisk forandring

Når man er vokset op i Danmark, er man vænnet til at se velfærdssamfundet som det uovertrufne svar på samfundets problemer. Uanset udfordringen vender vi os imod det samlede felt af myndigheder og organisationer med en stærk tiltro til, at de kan levere.

Oftede der dog hverken tid eller rum til at gå undersøgende til problemerne med nye perspektiver, forstå de reelle kerneårsager og udvikle nye tilgange på tværs af forskellige erfaringer og verdensbilleder.

Det offentlige har klare strategier og systemer, som er svære at forandre. De politiske dynamikker er ofte bedre til at lukke sig om styrbare planer end åbne rum for nysgerrighed og eksperimenter. På tværs af sektorer er organisationerne i det danske samfund præget af en meget høj grad af strategisk professionalisering, der gør dem effektive i at levere men ikke nødvendigvis gode til at udfordre eget verdensbillede og skabe nyt i tætte og tillidsfulde relationer på tværs af organisatoriske forskelle.



Jo mere velfærdssamfundet presses på evnen til at leve op til vores forventninger, jo mere bliver fokus på at levere. Den ærlige og nysgerrige samtale mellem mennesker, som kunne afsløre nye veje, bliver en forstyrrelse eller måske endda kilde til en farlig sårbarhed, hvis den tvinger organisationer til at indrømme, at de ikke kender svaret på de problemer, de har ansvar for, støtter med funding eller selv fundraiser på.

Resultatet er en velfærdsmodel, der ikke nødvendigvis er god til at være innovativ, og som ikke formår at forandre sig selv og sine egne systemer for at tilpasse sig nye udfordringer. I stedet for at finde nye løsninger, holder vores velfærdsmodel problemerne fast.

Alt dette skyldes ikke ond vilje. Det skyldes snarere et enormt pres på systemerne for at levere det, som bliver betragtet som kerneopgaven. Vi bør se det som blinde vinkler og underudviklede kapaciteter i de eksisterende organisationer. Det problem har vi brug for at adressere både som samfund og som ambitiøse ledere og medarbejdere i organisationerne.

Her kan principperne i Collective Impact og den måde, de er blevet brugt i en dansk velfærdssammenhæng, hjælpe med at tage et vigtigt skridt i en ny retning. Samfundet har behov for en stærk nysgerrighed på kerneårsagerne til de problemer, vi står med, for nye svar, og for at de nye svar får lov at komme indenfor døren og blive omfavnet af de eksisterende organisationer. Der er med andre ord brug for samfundsinnovation.

**Samfundet har behov
for en stærk nysgerrighed
på kerneårsagerne til de
problemer, vi står med.**

Der ligger samtidig et stort potentiale i den danske velfærdsmodel, for ligesom den kan holde problemerne fast, så er den også en stor forandringsmotor, der kan løse problemer i stor skala. Kan man gennem Collective Impact skrue på den tilgang og på de incitamenter, som er lagt fast fra offentlig regulering og offentlige organisationer, kan man frigøre meget systemisk forandringskraft.

Det oprindelige nordamerikanske udgangspunkt har ikke dette blik. De fem oprindelige principper ligger meget tættere op ad en klassisk tilgang til at styre organisationer gennem fælles strategier, fælles data og fælles handling. Derfor har anvendelsen af tilgangen i Danmark ført til nogle erkendelser, som ikke er en del af det oprindelige udgangspunkt og de fem principper.

Vores samfundsudfordringer bliver større, mere komplekse eller "vildere". Samtidig får vi sværere ved at skabe reelle forandringer, fordi mange løsninger kun kratter i overfladen. Det er udgangspunktet for den voksende interesse for systemisk forandring, som vi oplever i disse år.

Systemisk forandring kræver, at man arbejder med mennesker og den rolle, de spiller i at fastholde eller forandre de eksisterende systemer. Det kræver rum til at være nysgerrig og tage en lærende tilgang for bedre at forstå kerneårsagerne til de problemer, vi slås med. Det kræver mobilisering af fælles ressourcer både for at være kreativ og skabende men også for at påvirke strukturerne og rammerne, så de bedre svarer på dagens udfordringer. Og i sidste ende kræver systemisk forandring vilje til at gøre det bedre.

Vi har set, hvordan arbejdet med Collective Impact som tilgang har gjort det muligt at åbne for disse sider af systemisk forandring. Lad os sammen bruge de erfaringer, som indtil nu er gjort, til at skabe endnu mere forandring til gavn for hele det danske samfund.



**Der ligger et stort
potentiale i den danske
velfærdsmodel, for ligesom
den kan holde problemerne
fast, så er den også en stor
forandringsmotor, der kan
løse problemer i stor skala.**

Får man ansvaret for en Collective Impact-indsats, har man udsigt til en unik opgave med masser af læring og mulighed for at gøre en forskel men også en udfordrende og krævende opgave. Man er på spil som fagperson, men også som menneske og som engageret individ.

Collective Impact er født ud fra en ambition om at få eksisterende organisationer til at levere bedre og få forandring til at lykkes i et bredt fællesskab. Succesen ligger i det, der opstår i fællesskabet mellem de mange aktører med backbonesekretariatet som facilitator og fælles udviklende rum.

Denne publikation er en invitation til at være med i et praksisfællesskab, både om Collective Impact og i bredere forstand om det, vi kalder Forandringskraft. Efter 10 år med Collective Impact i Danmark har vi gjort os en række konkrete erfaringer med, hvordan tilgangen fungerer, og også hvornår den er udfordret. Vi har samlet indsigterne i en samlet model for de opgaver, som en Collective Impact-indsats skal lykkes med.