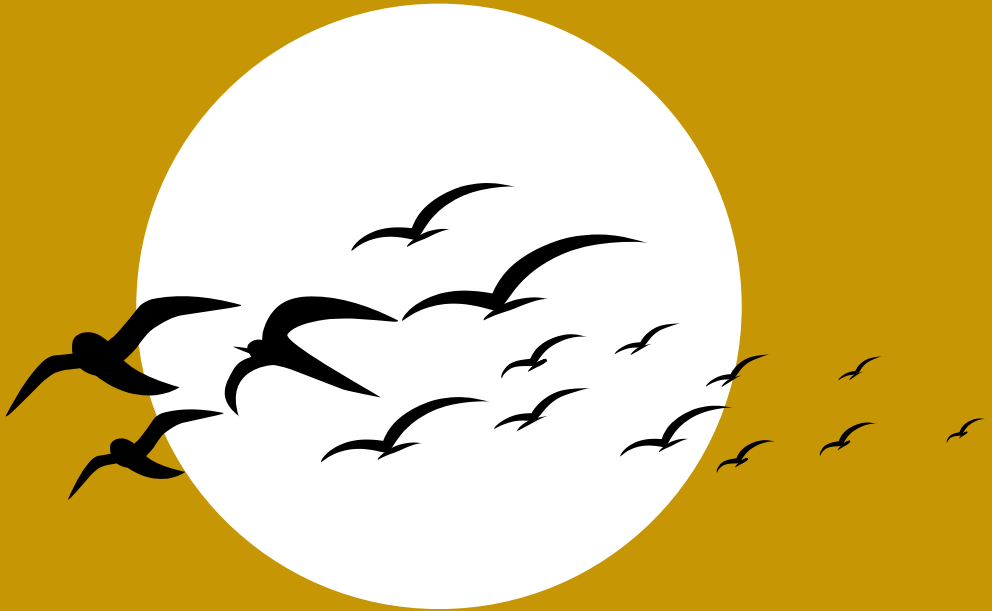




LEDELSE DER MOBILISERER

FIRE GREB TIL AT STYRKE AKTØRSKABET
I JERES ORGANISATION

MOBILISERING AF FLERE AKTØRER I LEDELSE

De fleste organisationer befinder sig i omskiftelige omgivelser, der hele tiden stiller nye krav, komplekse udfordringer og muligheder i udsigt for den værdi, organisationen skaber. Mere end nogensinde før er der brug for, at flere organisatoriske aktører tager initiativ, ejerskab og medansvar for opdukkende problemstillinger og muligheder – og for at få indfriet vigtige strategiske ambitioner. Det er med andre ord ikke kun ledere, der skal lykkes med ledelse – der er brug for ledelse fra alle.

I UKON trækker vi på forståelsen af ledelse som produktionen af fælles KURS, KOORDINERING OG COMMITMENT, snarere end som noget bundet til en bestemt person eller rolle. Mens formelle ledere har et særligt ansvar for, at der produceres kurs, koordinering og commitment, så involverer dette arbejde i realiteten alle. Ledere får dermed en central opgave i at mobilisere alle andre aktører til at tage mere bevidst ansvar for produktionen af ledelse.

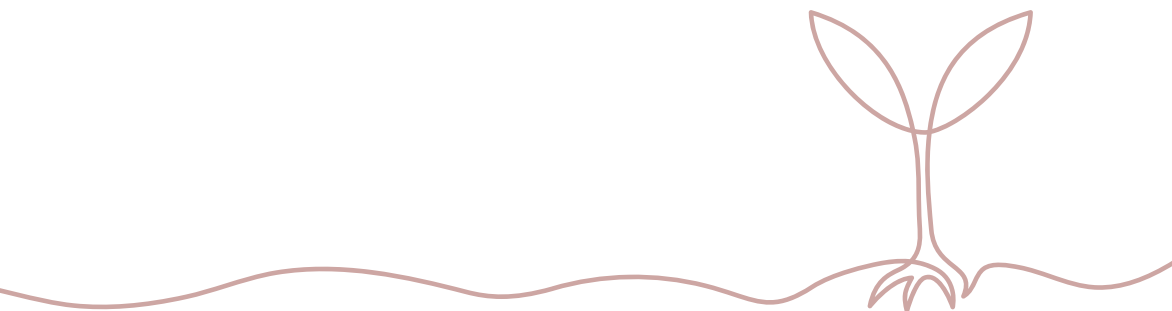
I denne bog bringer vi fire centrale greb til mobilisering af aktører og aktørskab, der kan give jer langt større kraft bag jeres ledelsesarbejde og strategiske bevægelser. Læg mærke til, hvad du allerede gør, og hvor du måske kan gøre endnu mere.



Vi bruger i UKON begrebet AKTØRSKAB som betegnende for det at tage ansvar, ejerskab og initiativ for de problemstillinger og muligheder, man støder på i sin organisatoriske hverdag. Aktørskab indebærer en opmærksomhed på, hvordan man bedst spiller ind i den sammenhæng og helhed, man indgår i – uanset rolle. Det gælder altså også for dig, der er formel leder, at du kan være opmærksom på graden af dit aktørskab i forskellige situationer.

UKONs pointer om aktørskab og mobiliserende ledelse trækker på Elisabet Skov Nielsens Ph.d.-afhandling "The leadership work of mobilizing committed future action", UKONs seneste bogudgivelse "Meget mere ledelse med de samme kræfter" (Trillingsgaard, 2024) samt praksiserfaringer fra UKONs konsulenter fra mangeårigt strategisk samarbejde med direktioner og ledelser i private og offentlige organisationer.

I praksis er aktørskab en dynamisk størrelse, idet man kan tage ansvar og initiativ i én sammenhæng og forholde sig passivt afventende i en anden, og spørgsmål som "hvem ejer problemet?" og "hvem vil tage ansvar?" er genstand for løbende forhandling.



KENDER DU DET...

... at have stærke ambitioner på et strategisk område, men at opleve at du driver det alene?

... at række ud for at få hjælp til en opgave eller problemstilling, men at der er radiotavshed i den anden ende?

... at være i den anden ende og tænke: "Det er altså ikke mit problem, det må du selv rode med"?

Og kender du det, at du og andre tager fælles ansvar for noget vigtigt? Hvor udbytterigt, spændingsfyldt og stærkt det kan være?

FORSKELLEN LIGGER I KVALITETEN AF JERES AKTØRSKAB.



4 GREB

TIL AT MOBILISERE AKTØRER

1. Opdyrk reflektiv handling



2. Forstør det fælles ejerskab for opgaverne



3. Fremelsk initiativ



4. Mobilisér aktører i strategiske bevægelser



1 OPDYRK

REFLEKSIV HANDLING

Løbende refleksion over hvordan det, du gør og ikke gør, påvirker andre, og hvordan du kan bidrage på gode måder til det, der foregår, er centralt i aktørskab og væsentligt at opdyrke, når ledelse skal bedrives af alle.

I handler reflektivt, når I samarbejder om at forholde jer undersøgende, kritisk og kvalificerende til situationer og opgaver frem for at forsimple eller beslutte for hurtigt.

Her er **3 centrale spørgsmål**, som kan hjælpe jer med at opdyrke reflektiv handling i jeres fælles produktion af kurs, koordinering og commitment.

Hvad er opgaven og de afgørende prioriteter?

Hvad skal der til for, at vi lykkes, og hvordan organiserer vi det bedst?

Hvilke opmærksomheder er centrale i samarbejdet om opgaven?

I SKAL TURDE **TAGE FARTEN UD** AF JERES BESLUTNINGSPROCESSER

- Komplekse problemstillinger kræver grundig bearbejdning – stop op og fremkald nuancer og perspektiver på den beslutning, I er ved at tage, og på de forforståelser og rutiner, I måske skal gøre op med.
- Forhold jer til, hvor jeres forforståelser kommer fra, hvilke stemmer de taler med (fx økonomiens, faglighedens, bestemte kundegrupper) – og hvilke stemmer, der ekskluderes.
- Rådfør jer hos andre aktører, og inviter dem til at tænke med og tage stilling til det, I står med.
- Forhold jer til kompleksitet, flertydighed og paradokser. Både som et vilkår og et potentiale for at blive klogere.
- Ansku beslutninger og handlinger som "vores nuværende bedste bud", der skal give anledning til løbende refleksion, genovervejelse og læring.
- At handle refleksivt indebærer mod til at blive i tvivlen og undersøgelsen lidt længere i mødet med kompleksitet. I kan tænke, "det har vi ikke tid til", men I kan også spørge: har vi råd til at forlade os på forhastede beslutninger?

I stedet for at
springe til løsninger
når I møder en
udfordring, så
invitér
refleksiviteten ind.



```
graph TD; A((Hvad er problemet?  
Hvem ejer det?  
Hvorfor er det et  
problem?)) --> B((Hvilke forskellige perspektiver kan  
anlægges på problemet?  
• Går det for langsomt?  
• Er der ikke de rette ressourcer?  
• Bliver leverandørerne ikke  
involveret?  
Hvilke forforståelser og paradokser  
rummer de forskellige perspektiver?)); B --> C((Hvis vi skulle tilføre  
situationen det, den  
mangler, hvad kunne det  
så være?  
Hvad drømmer vi om?  
Hvad er vigtigt for andre?  
Hvilke muligheder har vi?)); C --> D((Hvad er vores nuværende  
bedste bud på en forståelse  
af problemet og vores  
muligheder?  
Hvad har vi ansvar for  
sammen og hver især?  
Hvordan følger vi op og  
skaber rum for læring?)); D --> A;
```

Hvad er problemet?
Hvem ejer det?
Hvorfor er det et
problem?

Hvilke forskellige perspektiver kan
anlægges på problemet?

- Går det for langsomt?
- Er der ikke de rette ressourcer?
- Bliver leverandørerne ikke
involveret?

Hvilke forforståelser og paradokser
rummer de forskellige perspektiver?

Hvis vi skulle tilføre
situationen det, den
mangler, hvad kunne det
så være?

Hvad drømmer vi om?
Hvad er vigtigt for andre?
Hvilke muligheder har vi?

Hvad er vores nuværende
bedste bud på en forståelse
af problemet og vores
muligheder?

Hvad har vi ansvar for
sammen og hver især?
Hvordan følger vi op og
skaber rum for læring?

2

FORSTØR DET FÆLLES EJERSKAB FOR OPGAVERNE

Det hjælper os at placere problemstillinger og opgaver hos bestemte personer og enheder, men "dit" og "mit", "jeres" og "vores" er bare midlertidige konstruktioner af ejerskab. Der kan altid laves nye aftaler og opgavefordelinger, og i den forstand er alle organisatoriske problemer og opgaver i grunden fælles. Her er to enkle greb til, hvordan I kan forstørre det fælles ejerskab og ansvar for, at I lykkes:



TRÆN DET TVÆRGÅENDE BLIK

Spørg jer selv, hvordan det arbejde, I laver, bidrager til det, der foregår andre steder i organisationen. Hvordan er jeres opgaveløsning og målopfyldelse afhængig af andres leverancer, og hvordan kan I skabe samarbejdsrum på tværs af organisatoriske skel, hvor I hjælper hinanden med at lykkes?

BLAND JER!

INVOLVÉR DIG I ANDRES ARBEJDE, OG DEL UD AF DIT EGET

I takt med at kompleksiteten i de opgaver, I løser sammen, stiger, kræves der noget andet af samarbejdet end en venskabelig og støttende relation. Når I skal lykkes med at producere ledelse sammen, er der brug for et med- og modspil, hvor man tør involvere sig i hinandens arbejde, give og bede om feedback samt hjælpe og forholde sig til hinanden. Det er ofte mere besværligt og kræver både mod og varme fra begge parter, men bidrager samtidig til en kultur med et stærkt aktørskab og gensidig ansvarlighed.

**“Clear is kind.
Unclear is unkind.”**

-Brené Brown



FRA

TIL

Venskabeligt – støttende
og anerkendende



Udviklende – støttende og
udfordrende

Tillid baseret på personligt
kendskab, uden erfaring
med at håndtere vanskelige
situationer sammen



Tillid baseret på kendskab
til kompetencer, blinde
pletter, reaktionsmønstre
og behov

At gøre en dyd ud af at
holde sig til sit eget og
dermed ikke få forholdt sig
til andres ressourcer og
udvikling



At gøre en dyd ud af at
blande sig, gå i direkte
dialog og løbende
forventningsafstemme
med hinanden

At have svært ved at sige
det "kritiske" til hinanden



At legitimere følelser og
reparere spændinger i
hverdagens samspil frem
for at undgå dem

3



FREMELSK INITIATIV

Hvis du savner initiativ og ansvarstagen i organisationen, kan du forsøge at efterspørge det direkte. En vanskelig dynamik heri er, at du risikerer at begrænse andre aktørers initiativ, ejerskab og handlekraft netop idet, du presser på for at få det.

Derfor indebærer mobiliserende arbejde, at I er bevidste om små variationer i, hvad I siger og gør, og hvordan det virker. Spørger I fx direkte til handling, "Kan du ikke...?", eller inviterer I andre mere åbent til at tage medansvar ind i en given sag, "Hvad er det, vi tror, vi står med her? Hvem kunne tage ansvar for hvad?".

Det indebærer løbende tilpasning og balancering af forsøg på at påvirke andre, så I både udfordrer og forholder jer nysgerrigt til små signaler fra hinanden som tøven, suk, modvilje eller passiv eftergivenhed. Selv en lille opmærksomhed på hinanden, som i "Hvordan skal jeg forstå din tøven?" og "Hvor lander det hos dig?", kan gøre en stor forskel for commitment.

I stedet for at gøre en sag til dit projekt som andre bliver modtagere af, vil mobilisering af aktørskab invitere disse andre til at forholde sig til sagen sammen med dig. Her kan du aktivere den andens idéer, viden og ansvar. Balanceringen består i at holde fast i det fælles ansvar for sagen og samtidig være nysgerrig på den andens perspektiver og signaler.

FIRE TEMAER TIL DIALOGEN, DER MOBILISERER INITIATIV

MENING

Hvordan er opgaven/problemet vigtig for vores fælles arbejde lige nu?

VILJE

Hvad tænker vi hver især, at opgaven/problemet kræver? ... Jeg tænker, at der er brug for dig i forhold til den del, fordi... Hvad tænker du om det?

MESTRING

Hvordan tænker du at gribe det an? Hvad har du brug for fra mig eller andre?
Hvis tid er en hindring, hvordan kan vi så skabe tiden til det?

HANDLING

Hvad vil vi hver især gøre herfra?

4



MOBILISÉR AKTØRER I STRATEGISKE BEVÆGELSER

Mens vi nok kan få øje på dynamikkerne og den gensidige afhængighed i hverdagens samspil, bliver strategiarbejde ofte forstået som noget, formelle ledere tager sig af, og strategier bliver "ledelsens plan", der skal implementeres i organisationen. Udfordringen bliver så at mobilisere de mange aktører, der reelt skal eje og drive de strategiske bevægelser i praksis. Det er, når dét ikke lykkes, at formelle ledere kan opleve at være alene om at drive strategien.

Strategiarbejde, der mobiliserer aktørskab, handler mindre om implementering af en planlagt forandring i en ellers stabil organisatorisk virkelighed og meget mere om at skabe fælles billeder og handlekraft ind i de mange forandringer og initiativer, der allerede er i gang.



- Invitér bredt ind i arbejdet med at danne **fælles situationsbillede** af væsentlige trusler, tendenser og muligheder i og omkring jeres organisation/enhed.
- Engager hinanden i udviklingen af en **strategisk intention** og konkrete mål for, hvordan I skaber mere værdi for jeres kunder, borgere og organisation.
- Mobilisér de **enkelte aktører til at byde ind** i konkrete indsatser, de særligt vil bidrage til og arbejde med.
- Giv albuerum til **lokale initiativer**, og skab plads til løbende opfølgning, itlting og justering af strategiske bevægelser i hverdagen.

DET KAN VÆRE **BESVÆRLIGT** I PRAKSIS...

Det kræver tid og energi at undlade de hurtige løsninger til fordel for at opdyrke refleksivitet og kritisk stillingtagen i handling.

Det kan være svært at slippe det, man er god eller vant til, og tage sig mod til at gøre, hvad der er brug for i en given situation eller et samarbejde.

Det kræver både mod og løbende opmærksomhed på små signaler, justering og reparation af relationen at blande sig i hinandens arbejde.

Og det indebærer, at man også giver plads til og endog anerkender modspil og kritik fra andre, der forsøger at tage medansvar i det fælles arbejde.

...MEN DET ER VEJEN TIL FLERE **AKTØRER I LEDELSE.**



NYSGERRIG PÅ MERE?

Nielsen, E. S. (2025). The Leadership Work of Mobilizing Committed Future Action: An Ethnomethodological Approach. Copenhagen Business School [Phd]. PhD Series No. 05.2025

Larsson, M., & Nielsen, E. S. (2026). Realizing influence in leadership: Negotiating agency through push and pull moves. *Leadership*, 22(1), 21-39

Nielsen, E. S., & Larsson, M. (2025). The struggle of leadership work: Three interactional challenges in mobilizing actors to commit to future action. *Leadership*, 21(2), 74–95.

Trillingsgaard, A., "Meget mere ledelse med de samme kræfter" (2024).

Wiseman, L. "Impact Players – How to Take the Lead, Play Bigger, and Multiply Your Impact" (2021).

Brown, B. "Mod til at lede" (2019).

Lindhard, J. Livijn, M. "Tæt på-ledelse – feedback som rykker performance og engagement i: "Feedback gentænkt" (2018).

UKON

HUMAN RESULTS

+45 86261366

info@ukon.dk

www.ukon.dk

Mød os på www.UKON.dk — eller find os på LinkedIn