

Opsamling på workshop og HU-temadag om styrket aktørskab

Opsamling fra tværgående workshop

Det, der giver mening

- At tage ansvar og handle med faglighed og initiativ
- Styrket motivation, ejerskab og handlekraft
- Tryghed til at prøve nyt – det er ok at fejle
- Respekt for lokale forskelle – aktørskab ser forskelligt ud
- Anerkend, når aktørskab sker: *“Det dér, det er godt aktørskab!”*

Det, vi mangler svar på

- Hvad er de klare rammer og forventninger?
- Hvor kan ledere give slip – og stadig sikre retning?
- Skal aktørskab have et nyt navn? (*medledelse, samledelse, virkelyst, handlekraft?*)
- Gerne flere konkrete eksempler på fagniveauer

Det, vi skal være opmærksomme på

- Tydelige hjørneflag, tillid og psykologisk tryghed
- Ledere skal have tid til at frisætte og støtte
- Kulturforandring tager tid – gamle vaner fylder nogle steder
- Mindre detailstyring, mere handlekraft og smidighed
- Spot på det vi er fælles om, og hvor vi er forskellige
- Sænk tempoet

Opsamling fra tværgående workshop

Yderligere opmærksomhedspunkter

- Nødvendigheden af rammesætning træder tydeligt frem
- Der skal være sikker opbakning fra organisationen (herunder også håndtering af pres fra politisk og evt. mediernes side)
- Fokus på de eksempler på aktørskab, der allerede gøres og dialog om friktioner (og herunder ledernes reelle muligheder for at bedrive denne form for ledelse)
- Bevidsthed om, at denne form for ledelse stiller krav til ledernes relationelle kompetencer og emotionel intelligens
- I forståelsen af aktørskab er det meget vigtigt, at initiativ og handling altid er med blik for helheden og koordineret. Ellers risikerer vi dels at tage pusten fra lederne og dels at der opstår en unødige konflikter mellem medarbejderne.

Når vi lykkes med aktørskab

Hovedudvalgets opsamling på, hvordan ser det ud, når vi lykkes med aktørskab

- Mindre detailstyring - mere initiativ
- Hurtigere og mere smidig opgaveløsning
- Bedre borgeroplevelser
- Mere arbejdsglæde og motivation
- Trygge medarbejdere, der handler og bruger deres faglighed
- Opmærksomhed på fællesskabet fremfor siloer

Opsamlende

Der er konsensus omkring mere handlekraft i fællesskab - ikke som et projekt, men som en måde at arbejde på. Det kræver ledelsesmæssig tydelighed, psykologisk tryghed, kulturarbejde, fælles sprog og en vedvarende indsats for at bringe medarbejdernes faglighed og initiativ i spil.

1. Organisation – kultur, retning og fælles forståelse

Hovedudvalget bakker op om en kultur, hvor aktørskab er naturligt: medarbejdere og ledere handler ud fra kerneopgaven, opdager muligheder, tager ansvar og hjælper hinanden.

For at lykkes kræver det:

- Tydelige rammer og forventninger - hvad er råderummet?
- Psykologisk tryghed - så det er sikkert at prøve, fejle og lære
- Anerkendelse - at det bliver set og giver mening
- Fælles sprog - hvad kalder vi det, så ordet i sig selv inviterer til handling?
- Kulturforandring - gå fra "plejer" og kontrol til mod, tillid og professionel dømmekraft

Der er samtidig forskelle i udgangspunkt på tværs af arbejdspladser - det kræver differentierede greb, ikke "one size fits all"

2. Roller og relationer - samspil, tillid og uformelt lederskab

Pointer fra dialogen i HU

Aktørskab afhænger af stærke relationer og samarbejde:

- Brug af uformelle ledere og faglige fyrtårne kan styrke kvalitet og tryghed
- Samarbejdet mellem leder, TR og AMR er vigtigt for at holde kultur og retning
- Åbenhed, feedback og fælles sprog gør det lettere at tage initiativ og modtage vejledning
- Samarbejde med pårørende/civilsamfundet kan frisætte tid og skabe stærkere relationer, men kræver mod, tydelige rammer og tillid

3. Ledelse - råderum, retning og nærvær

Pointer fra dialogen i HU

Ledere spiller en nøglerolle i at sætte rammen, men også i at give slip:

- Mindre detailstyring - mere tillid og frihed
- Mandat og handlerum skal være tydeligt
- Understøtte medarbejdernes faglighed og dømmekraft
- Høj psykologisk tryghed, stærke relationer og plads til forskellighed i løsninger
- Feedback, anerkendelse og fejring af gode initiativer
- Være tæt på - faglig og personalemæssig ledelse skal udspille sig i hverdagen
- Ledere går foran for at håndterer usikkerhed, nulfejlskultur, uklare rammer og ”plejer”

4. Arbejdsfællesskab og opgavepraksis - hverdagsbeslutninger og opgaveløsning

Pointer fra dialogen i HU

Aktørskab skal udspille sig i konkrete handlinger:

- Teams skal kende deres mandat - fx i valg af vikarer eller små hverdagsløsninger
- Forenkling af arbejdsgange kan frigøre tid og styrke handlekraft
- Aflæring: Medarbejdere spørger fortsat om beslutninger, de egentlig selv kan træffe - kulturen har lært dem det
- Vaneændring kræver mod, klarhed og støtte fra leder
- Prøvehandling/eksperimenter og deling af gode historier hjælper forandringer på vej
- Balancen mellem serviceniveau, regler og initiativ og handlekraft skal være tydelig
- Kultur for læring - rum til fejl



Potentielle barrierer

Hvis der er uklarhed i relationer eller manglende tillid

Når relationen mellem leder og medarbejdere – eller mellem leder, TR og AMR – ikke er stærk eller tydelig, bliver initiativ usikkert. Uklarhed om roller og samarbejde skaber tvivl, konflikter og tilbageholdenhed.

Uklart råderum

Hvis mandat rammer og forventninger ikke er tydelige, bliver det svært for medarbejderne at handle sikkert og selvstændigt.

Manglende støtte, tid og værktøjer hos lederne

Når lederens tid går med drift, træder udvikling af medarbejdernes handlekraft i baggrunden.

Hvis der er utryghed, usikkerhed og frygt for fejl

Hvis medarbejdere er i tvivl om serviceniveau, regler eller deres egne faglige muligheder, spørger de i stedet for at handle. Man ønsker som medarbejder at ”gøre det rigtige”

Kultur, vaner og faglige forskelle

Gamle vaner, forskellige fagligheder og faglige ”sprog”, variation i onboarding skaber uensartede forventninger. Det giver kulturfriktion og forskelligt mod til at tage initiativ på tværs af afdelinger og fagligheder.

Manglende anerkendelse og synlighed

Når gode initiativer ikke bliver fremhævet, fejret og delt, mister kulturen energi. Anerkendelse er brændstof for aktørskab.

- Lederne spiller en central rolle
- Styrke og dyrke fortællingen om det vi allerede lykkes med i forhold til aktørskab
- Bruge borgerfortællinger som en del af det der samler os.
- Koble til visionsarbejdet - tydeligere fortælling for både borgere og medarbejdere
- Prøvehandlinger og små eksperimenter
- Bruge aktørskab som anledning til forenkling
- Rum til at mellemlederne også kan dyrke deres aktørskab, da det er herfra aktørskab skal leve. Måske er det mellemlederne der er allermindst frisatte og allermindst inddraget?
- Tage det ud i de enkelte LMU'er - hvad er aktørskab for os?
- Finde og fortælle de gode historier og modsat have fokus på hvordan vi griber det, hvis et eksempel på aktørskab ikke ender i en god historie.
- Onboarding af ledere kan være en vej til at få aktørskab indlejret i vores kultur.
- Tæt kobling til de politiske niveau
- Opfølgning på møderne med lederne og direktionen i forhold til KKC

Aktørskab 2025-2026

4. kvartal 2025

Tema på DIR-seminar i november
Tema på KCL i december

Dialogmøde i OMU Administrationen

1. kvartal 2026

Dialogmøder i OMU

- Sundhed og omsorg
- Socialområdet

3.-4 kvartal 2026

Opfølgning ifm. arbejdsmiljørapporterne i HU

Indgå i arbejdet med attraktive arbejdspladser

Fortsat kobling til arbejdet med vision og forenkling

2. kvartal 2026

Informations- og dialogmaterialer

Dialogmøder i OMU

- Børne- og familieområdet
- Skole- og dagtilbudsområdet