

Hvad er aktørskab og  
hvorfor har vi brug for  
mere af det?

# Aktørskab - hvad betyder det?

I praksis betyder aktørskab, at den enkelte medarbejder og leder ...

- > forholder sig både kritisk og konstruktivt til den sammenhæng man indgår i
- > forholder sig til, hvad der vil være godt for opgaveløsningen, samarbejdet og organisationens arbejde fremadrettet
- > handler på forkant på de vanskeligheder eller muligheder, man står i eller som opstår
- > tager ansvar for sit eget bidrag og medansvar for at ”tilføre situationen det, den mangler”
- > hjælper andre til at de kan yde deres bidrag på en god måde



# Aktørskab er et organisatorisk virkemiddel

## Den politiske arena

### Nationalpolitiske krav om frisættelse

- Reforme
- Afbureaukratisering
- Systemer & strukturer

### Lokalpolitiske krav

- Forenkling
- Ny vision sætter retningen

## Den organisatoriske arena

### Organisatoriske greb til hvordan vi lykkes med frisættelse og forenkling

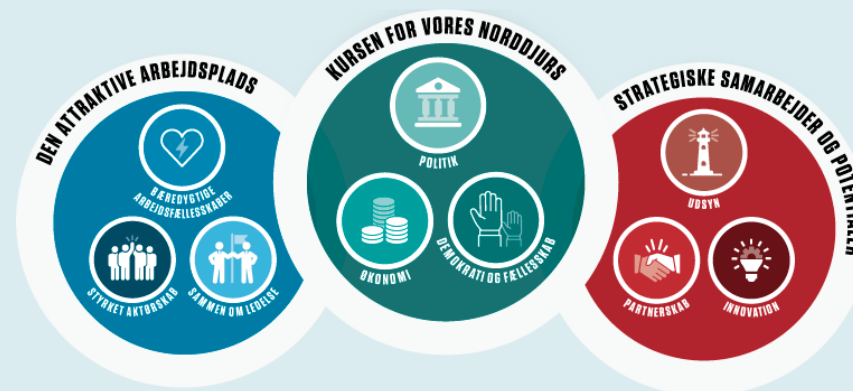
- Styrket aktørskab
- Faglig ledelse tæt på



## Lokale arbejdspladser

### Målet er, at styrket aktørskab viser sig konkret i vores

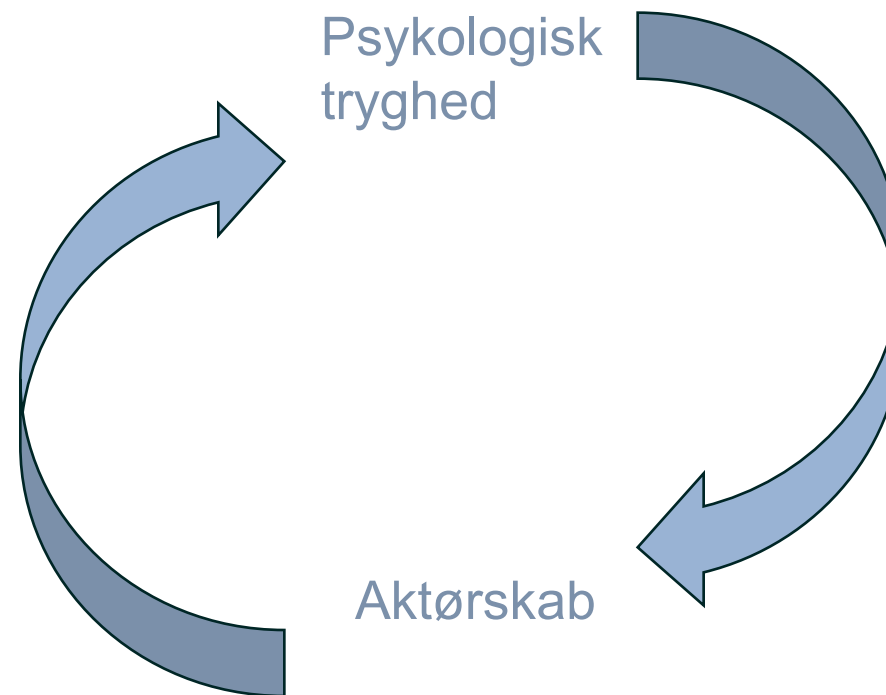
- Opgaveløsning
- Arbejdsfællesskaber
- Arbejdsmiljøer
- Ansvar og handlinger





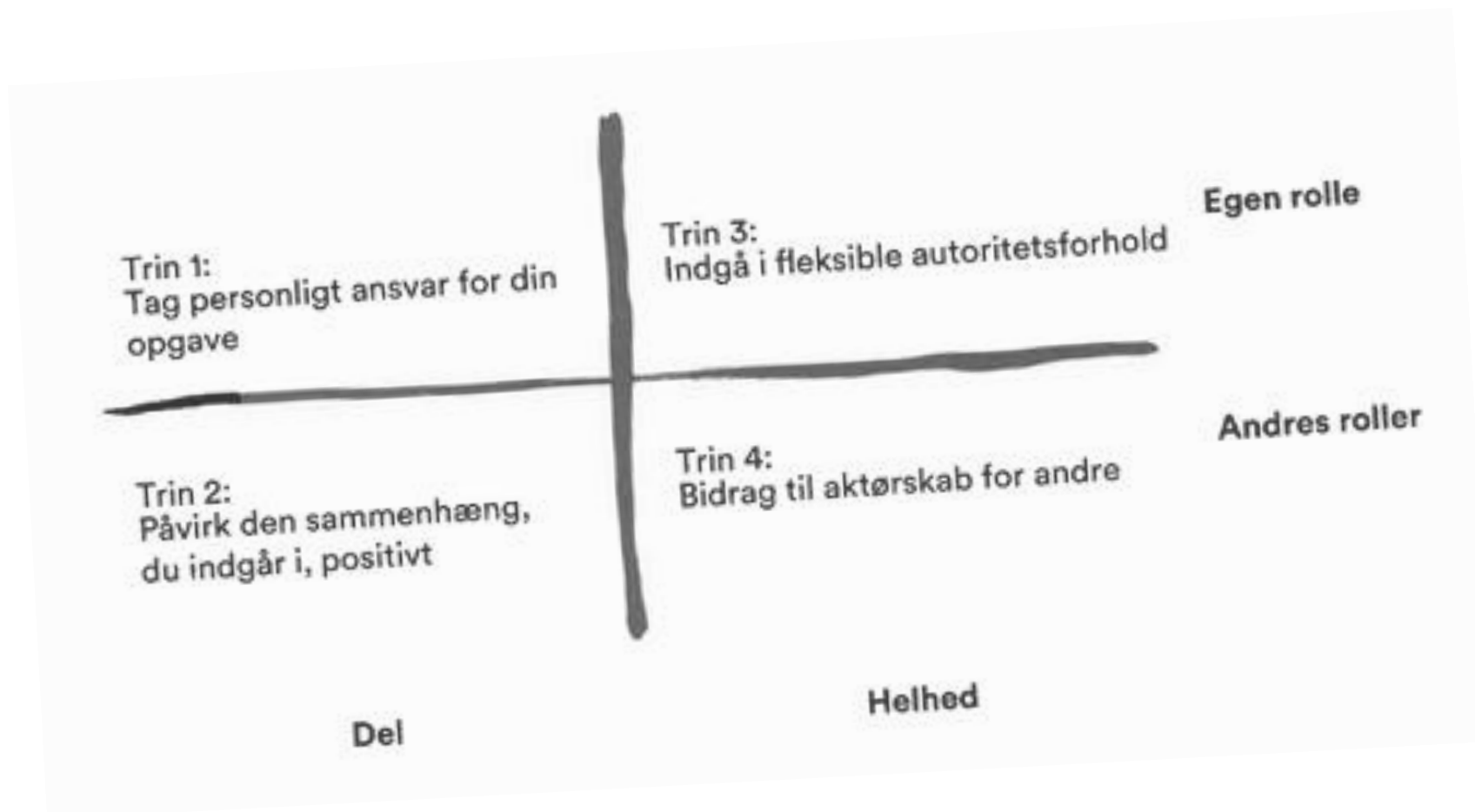
# Psykologisk tryghed og aktørskab

- Er gensidigt afhængige hvor psykologisk tryghed fungerer som en katalysator
- Understøtte vidensdeling, feedback og ansvar
- Vigtigt at skabe rammerne for et trygt arbejdsmiljø, fordi klare mål, god koordinering og højt engagement skaber forudsigelighed og tillid i organisationen.





## De fire trin i aktørskab





## Trin 1 - At tage personligt ansvar for egen opgaveløsning



### Engagement og selvrefleksion i opgaveløsningen

- At gøre sig umage med at forbedre og udvikle sit arbejde og opsøge sparring hos andre
- Proaktivt at gøre noget ved det, man fornemmer ikke virker, opsnappe problemer og muligheder



## Trin 2 - At påvirke den sammenhæng man indgår i, positivt



Reflektere over egen del og medvirken ind i det større hele

- Forholde sig **kritisk og konstruktivt** til den sammenhæng man indgår i , hvad der vil være godt for **den fælles opgaveløsning og samarbejdet**
- **Deltage aktivt og udviklende** i arbejdsfællesskabet, herunder dele tvivl, ideer m.m. og have modet til at blande sig



## Trin 3 - At Indgå i fleksible autoritetsforhold



- Parathed til at tage lederskab og tilsvarende give aktivt følgeskab alt efter situationens behov.
- Bakke andre synligt op eller udfordre, når noget ikke giver mening.



## Trin 4 - At bidrage til (stærkere) aktørskab hos andre



At give plads til og prøve at fremme aktiv og reflektiv deltagelse hos andre:

- Fx ved selv at gribe ud, udvise ansvar for helheden og italesætte tvivl - og ved at tage godt imod andres initiativ
- Fx ved at hjælpe andre til at få nuancer og viden om kontekst med i deres refleksioner, beslutninger og handlinger
- Fx ved at spørge om feedback og input



## Psykologisk tryghed

- en forudsætning for styrket aktørskab\*

Psykologisk tryghed er troen på og forventningen til, at fællesskabet tager nysgerrigt og konstruktivt imod ens ideer, perspektiver, spørgsmål, bekymringer og fejltrin i forbindelse med opgaveløsningen.

Psykologisk tryghed er med til at skabe en rummelig og mangfoldig arbejdspladskultur præget af venlighed og empati. En kultur, hvor der inden for en aftalt ramme er plads til prøvehandling og nysgerrighed op andre måder at løse vores opgaver.

# Hvorfor er der behov for aktørskab?

For at lykkes med den nye politiske vision skal vi arbejde og samarbejde på nye måder  
Aktørskab bliver et virkemiddel til at vi i fællesskab kan føre visionen ud i livet



Sammen om stærke  
fællesskaber



Sammen om  
det gode liv



Sammen  
om vækst



Sammen om tryghed  
og trivsel



Sammen med  
omverdenen



## Vi er godt på vej

- og når vi lykkes endnu mere med aktørskab får vi...\*

- 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



## Hvad kræver det af ledelse?

Aktørskab er tæt relateret til kurs, koordinering og commitment som overordnet ledelsesstrategi.

Det er en tilgang, hvor ledelse forstås som det, der gør at organisationens medlemmer oplever en fælles kurs, at processerne (fx opgaver, samarbejde og ressourcetildeling) koordineres, og at der er commitment i arbejdsfællesskabet.



# Hvad kræver det af kollegafællesskabet?

## Kollegaskab

Venskabeligt

Tillid baseret på **personligt kendskab**. Ingen erfaring med at håndtere vanskelige situationer

At gøre en dyd ud af at **forholde sig til sit eget** og dermed ikke forholde sig til andres ressourcer og udvikling

At have **svært ved** at sige det kritiske til hinanden, samt at **tale om usikkerhed, fejl og tvivl**.



## Kollegaskab - næste skridt

Udviklende

Tillad baseret på **kendskab til kompetencer**, blinde pletter, reaktionsmønstre og behov

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

At legitimere følelser og reparere spændinger frem for at udgå dem → **plads til tvivl, besvær og læring**

# Dilemmaer i aktørskabet

Aktørskab indebærer en håndtering og balancering af egeninteresse over for organisationens interesse

- men af hvem og hvordan bestemmes, hvad der er organisationens interesse?

Mennesker er forskellige og dermed også måden hvorpå vi bedriver aktørskab

- Hvordan giver vi plads til hinandens forskelligheder samtidig med klar forventninger til aktiv deltagelse og medansvar?

Hvilke dilemmaer kan vi få øje på i vores arbejdsfællesskab?

- og hvordan kan vi hjælpe hinanden med at have dem for øje i det daglige.

Uanset gode intentioner, så er det opgaven og arbejdsfællesskabet, der afgør om noget er et "godt" bidrag og udtryk for aktørskab - eller f.eks. unødigt indblanding



# Det skal vi være opmærksomme på

- Det er en kulturforandring, der tager tid - og nogle er allerede langt
- Ledere skal prioritere tid til at være nysgerrige, skabe kontekst for aktørskab og give støtte
- Mindre detailstyring, mere handlekraft og smidighed
- Aktørskab er altid med blik for opgaven og arbejdsfællesskabet
- Aktørskab skal være koordineret og passe ind i helheden

Når I skal tale videre om psykologisk tryghed og styrket aktørskab på MED-eller personalemøder, kan I med fordel bruge OLFA-modellen.

[www.coreculture.dk/wp-content/uploads/2021/02/OLFA-modellen-cc.svg](http://www.coreculture.dk/wp-content/uploads/2021/02/OLFA-modellen-cc.svg)

## ARBEJDSFÆLLESSKABETS PRÆMISSER

1. Kerneopgaven / målet med opgaven  
Spørg: Giver det mening for målet med opgaven? Skader det opgaven?
2. Arbejdsfællesskabet  
Spørg: Giver det mening for arbejdsfællesskabet? Skader det arbejdsfællesskabet?
3. Individuelle hensyn, når de to første prioriteter ikke lider under det

## Psykologisk tryghed

Forslag til spørgsmål I kan drøfte  
med udgangspunkt i OLFA

### Organisation

Hvordan kan psykologisk tryghed styrke og forbedre vores opgaveløsning og resultater?

### Leder

Hvordan er lederne gode rollemodeller?

Er der situationer hvor den psykologiske tryghed bliver udfordret af rammerne eller retningen?

### Fællesskab

Hvilke handlinger viser, at vi er konstruktive, støttende og inkluderende i vores arbejdsfællesskab?

Er der situationer, hvor den psykologiske tryghed bliver udfordret?

Hvilke forpligtende aftaler kan vi lave?

### Ansæt

Hvilken adfærd understøtter psykologisk tryghed hos os?

Hvordan kan vi hver især bidrage?

Hvordan reagerer jeg selv, hvis der ikke er psykologisk tryghed? Og hvad kan jeg gøre?

## Det professionelle aktørskab

Forslag til spørgsmål I kan drøfte  
med udgangspunkt i OLFA

### Organisation

Hvad er målet med  
aktørskab i forbindelse  
med vores opgaveløsning?

Hvordan forbedrer  
aktørskab vores resultater?

### Leder

Hvordan skal leder skabe  
gode rammer for  
aktørskab?

Hvad kan udfordringerne  
være?

### Fællesskab

Hvornår giver aktørskab  
mening og gevinst for  
arbejdsfællesskabet?

Hvordan kan vi i  
samarbejde styrke  
aktørskab?

Hvilke forpligtende aftaler  
kan vi lave?

### Ansæt

Hvilke handlinger og  
adfærd kan med  
udgangspunkt i opgaven,  
rammerne og  
fællesskabets interesser,  
gøre den enkelte til en  
ansvarlig professionel  
aktør?

Hvordan kan vi hver især  
bidrage?