

At mobilisere handlekraft i den bæredygtige omstilling

Publiceret: 1. maj 2026

Af: Anne Vest Hansen og Eva Lundahl

Abstract

I denne artikel undersøger vi, hvordan nøgleaktører med ansvar for bæredygtig udvikling arbejder med at mobilisere handlekraft i komplekse organisatoriske kontekster. Med afsæt i interviewbaserede indsigter fra 10 bæredygtighedsprofessionelle belyser artiklen, hvordan deres arbejde primært udfolder sig i uformelle, relationelle handlingsrum, hvor fremdrift skabes gennem dialog, oversættelse, små skridt og tværgående samarbejde. Analysen sættes i dialog med litteratur om handlekraft, aktørskab og entreprenøriel handlingslogik og peger på et gennemgående spænd mellem den stærke relationelle handlekraft, som nøgleaktørerne udviser, og de begrænsede organisatoriske rammer for mere systematisk skaberkraft. Vi argumenterer for, at organisationer i højere grad må understøtte eksperimenter, læring og metodisk udviklingsarbejde, hvis den bæredygtige omstilling skal bevæge sig fra personbåren mobilisering til institutionel kapacitet for ny praksis.

Indledning

"Aldrig før har en generation haft så stor indflydelse på fremtidens levevilkår som os, der lever nu". (Filosof William MacAskill, 2022)

Citatet peger på et afgørende vilkår for vores tid: At bæredygtig udvikling ikke længere er et spørgsmål om visioner for en fjern fremtid, men om de valg, prioriteringer og handlinger, der træffes her og nu i organisationer, projekter og hverdagspraksis.

Kommuner, regioner og virksomheder står i dag med ambitiøse klimamål, men mange oplever, at det er vanskeligt at omsætte ambitionerne til konkret handling i hverdagen. Samtidig peger

analyser på et vedvarende gab mellem ambition og praksis, hvor bæredygtig udvikling ofte forbliver fragmenteret og personbåret frem for integreret i organisationens kerneopgaver (KL et al., 2025). En presserende ledelsesopgave er derfor at mobilisere handlekraft i praksis, specielt når mandatet er uklart, strukturerne er uhensigtsmæssige, og kompleksiteten er høj.

I denne artikel retter vi særligt fokus mod flg. undersøgelsesspørgsmål:

Hvordan oplever og arbejder nøgleaktører med mobilisering af handlekraft i bæredygtig udvikling?

Med afsæt i interview med 10 bæredygtighedsprofessionelle viser vi, hvordan handlekraft i praksis skabes gennem relationer, oversættelse og små skridt. Vi påpeger også hvor organisationer mangler rammer for mere systematisk udvikling og foreslår en analytisk forståelsesramme for organisatorisk handle- og skaberkraft.

Metode

Artiklen bygger på en forskningsrapport om nøgleaktørers erfaringer med bæredygtig udvikling i praksis. Datagrundlaget består af kvalitative interviews med 10 bæredygtighedsprofessionelle (projektledere, programledere, konsulenter og koordinatører) fra både offentlige og private organisationer.

Interviewpersonerne er strategisk udvalgt med henblik på variation i sektor, organisatorisk placering og rolletyper. Fælles for dem er, at de arbejder tværgående med bæredygtighed uden formelt ledelsesansvar og ofte befinder sig i organisatoriske mellemrum.

De transskriberede interviews er analyseret ved hjælp af en induktiv tematisk analyse inspireret af Braun og Clarke (2021). Først er materialet kodet individuelt af forfatterne. Herefter er temaer udviklet og kvalificeret gennem fælles drøftelser på tværs af interviewene.

I denne artikel har vi udvalgt og videreudviklet de temaer, der knytter sig specifikt til mobilisering af handlekraft og sat dem i dialog med den teoretiske forståelsesramme som præsenteres nedenfor.

Studiet er eksplorativt og baseret på et begrænset antal cases. Resultaterne kan derfor ikke generaliseres statistisk, men giver analytisk indsigt i mønstre og mekanismer, som forventes genkendelige i lignende organisatoriske kontekster.

Forståelser af handlekraft og aktørskab i litteraturen

Bæredygtig udvikling udfordrer organisationers måde at forstå handlekraft på. Hvor handlekraft traditionelt har været knyttet til formelle beslutninger og lineær implementering (Majgaard, 2017), peger nyere litteratur på behovet for en bredere forståelse, hvor handling, læring, relationer og skabende processer hænger tæt sammen.

Et centralt afsæt for at forstå handlekraft i bæredygtig udvikling findes i GreenComp kompetence framework, hvor kompetencer ikke blot forstås som viden og holdninger, men som evnen til at omsætte disse til handling i praksis (Bianchi et al., 2022). Handlekraft indebærer dermed at kunne omsætte værdier, systemforståelse og fremtidstænkning til konkret handling – også under kompleksitet og usikkerhed. Handlekraft udvikles her i samspil med andre gennem kollektive processer.

Hvor GreenComp beskriver, hvad handlekraft indebærer, bidrager litteraturen om aktørskab med en forståelse af, hvordan den opstår i praksis. Aktørskab handler om menneskers mulighed for at handle og tage initiativ – også uden formelt mandat. I dette perspektiv er aktørskab situeret og relationelt, og skabes i konkrete interaktioner (Nielsen, 2025). Handlekraft opstår gennem det daglige ledelsesarbejde, hvor aktører bidrager til at skabe retning, ejerskab og forpligtelse, og må forstås som noget, man gør, snarere end noget, man har (Nielsen, 2025). Mobilisering af handlekraft er derfor sjældent lineær, men indebærer løbende forhandlinger om mening, ansvar og handlemuligheder. Denne forståelse genfindes hos UKON, hvor aktørskab forstås som ansvar og initiativ i egen praksis og som noget, der må mobiliseres gennem ledelse, der skaber fælles retning, legitim handleplads og relationelle samarbejdsrum (UKON, 2025).

Nyere studier peger på, at handle- og skaberkraft i høj grad afhænger af organisationers evne til at skabe fælles mening og legitimitet omkring bæredygtighed som opgave. Tortzen og Agger (2024) viser, at grøn omstilling er en kommunikativ og samskabende proces, hvor handling opstår gennem dialog og fælles problemforståelse. Kommunikation fungerer her som en katalysator for handling, og ledelse handler om at skabe rum, hvor problemer, løsninger og ansvar kan udvikles i fællesskab (Tortzen & Agger, 2024). Dette understøttes af Pain et al. (2024), der viser, at organisationers klimaindsatser hænger tæt sammen med kvaliteten af deres meningsskabelse. Bæredygtig udvikling fremstår som en løbende meningsskabende proces, hvor organisationer skaber

sammenhæng mellem erfaringer, handlinger og ambitioner. Uden fælles mening risikerer indsatser at forblive fragmenterede eller løsrevet fra praksis.

Hvor de foregående perspektiver tydeliggør, hvad handlekraft kræver, bidrager entreprenørskabslitteraturen med et sprog for skaberkraft som evnen til at skabe nye muligheder gennem handling i usikre situationer. Hoppe og Namdar (2023) introducerer begrebet "entrepreneurship for a cause" og viser, at bæredygtig omstilling forudsætter en handlingslogik, hvor aktører handler målrettet uden fuld viden, klare løsninger eller entydigt mandat.

Entrepreneurskab forstås her som foretagsomhed i praksis: evnen til at organisere ressourcer, eksperimentere og skabe bevægelse omkring en meningsfuld sag. Skaberkraft indebærer dermed at igangsætte handling før alt er afklaret og at udvikle løsninger gennem eksperimenter og prøvehandling. Handlingen bliver ikke kun et resultat af fælles forståelse, men også en drivkraft, der skaber ny mening, nye relationer og nye handlemuligheder. I arbejdet med bæredygtig udvikling bliver entreprenørskab dermed en central handlingslogik i mødet med usikkerhed og modstridende hensyn.

Endelig peger litteraturen på, at organisatorisk handle- og skaberkraft ikke alene afhænger af kompetencer og aktørskab, men i høj grad også af de styringslogikker og strukturelle rammer, organisationer opererer under. Brix (2024) fremhæver, at innovation – ligesom bæredygtig udvikling – er et komplekst problemfelt præget af usikkerhed og flertydige mål. Det udfordrer klassiske, lineære styringsformer og kalder i stedet på styringsgreb som programteori og porteføljeledelse, der kan rumme parallelle eksperimenter og understøtte læring og lokal handlekraft (Brix, 2024). Tilsvarende viser Jakobsen et al. (2025), at bæredygtighedsarbejde ofte hæmmes af sekventielle og top-down styringslogikker, som ikke matcher kompleksiteten i praksis. Når bæredygtighed lægges oven på eksisterende opgaver uden ændrede rammer, opstår der let fragmentering og konkurrence om ressourcer. I stedet peger de på behovet for styringsformer, der understøtter håndtering af spændinger, paradokser og lokale tilpasninger i praksis (Jakobsen et al., 2025). Organisationer, der formår at skabe rum for lokale initiativer, eksperimenter og justeringer, har bedre forudsætninger for at omsætte bæredygtighedsambitioner til handling. Dermed bliver organisatorisk handlekraft også et spørgsmål om, hvilke former for handling der strukturelt er legitime og mulige.



Opsamlende forståelsesramme: Fem tilgange til organisatorisk handle- og skaberkraft

Samlet peger litteraturen på, at handlekraft i bæredygtig udvikling hverken kan reduceres til individuelle kompetencer, ledelsesmæssige beslutninger eller organisatoriske strukturer alene. Handlekraft opstår i et samspil mellem flere samtidige tilgange, som gensidigt forstærker eller hæmmer hinanden.

For at skabe overblik og analytisk sammenhæng samler vi i det følgende disse indsigter i en forståelsesramme bestående af fem gensidigt forbundne tilgange til organisatorisk handle- og skaberkraft. Rammen fungerer både som et analytisk greb og som bro mellem teori og empiri i artiklens videre analyse.

De fem tilgange skal ikke forstås som en trinvis model eller en tjekliste, men som analytiske perspektiver, der tilsammen belyser, hvor og hvordan handle- og skaberkraft enten opstår, forstærkes eller bremses i organisatorisk praksis.

Tabel 1

Fem Tilgange til Organisatorisk Handle- og skaberkraft

Tilgang	Nøglespørgsmål	Karakteristik	Reference
Individuelle og kollektive handlingskompetencer	Har vi kompetencerne til at handle – alene og sammen?	Evnen til at omsætte viden, værdier og fremtidsperspektiver til handling. Handlekraft forstås som situeret og forbundet med fællesskaber.	GreenComp

Tilgang	Nøglespørgsmål	Karakteristik	Reference
Aktørskab og mobiliserende ledelse	Hvem positionerer sig som handlende, og hvordan understøtter ledelsen det?	Aktørskab opstår i relationer – noget man gør. Mobiliserende ledelse styrker forpligtelse, ansvar og retning.	Nielsen, UKON
Samskabelse, meningskabelse og kommunikative processer	Har vi et fælles "hvorfor", der gør handling meningsfuld og legitim?	Handlekraft kræver fælles mening og legitim retning. Kommunikation fungerer som skabende praksis.	Tortzen & Agger, Pain et al.
Skaberkraft og entreprenøriel handlingslogik	Kan vi skabe bevægelse, selv før løsningerne er klare?	Entreprenøriel logik gør handling mulig før alt er afklaret. Handling i form af eksperimentering, skaber nye muligheder og mening.	Hoppe & Namdar
Muliggørende styringslogikker og organisatoriske rammer	Skaber vores styringslogikker bevægelse – eller træghed?	Styring former handlemuligheder. Parallelle, læringsorienterede logikker som porteføljeledelse øger muligheden for innovation og bæredygtig udvikling.	Brix, Jakobsen et al.

I det følgende anvender vi de fem tilgange som analytisk prisme til at undersøge nøgleaktørernes erfaringer fra bæredygtighedens frontlinje. Analysen viser både hvad aktørerne gør for at skabe handlekraft, og hvilke former for handle- og skaberkraft, der fylder mest, og hvor der opstår spændinger og mangler i de organisatoriske rammer.

Erfaringer fra bæredygtighedens frontlinje

Som beskrevet ovenfor, peger litteraturen på, at organisatorisk handle- og skaberkraft i bæredygtig omstilling opstår i et komplekst samspil mellem kompetencer, aktørskab, relationelle processer, skabende handling og organisatoriske rammer. Men hvordan udfolder disse kilder til handlekraft sig i praksis, når bæredygtighed skal omsættes fra strategiske ambitioner til konkret handling i hverdagen?

I det følgende vender vi blikket mod nøgleaktørerne, dvs. bæredygtighedsprofessionelle med ansvar for bæredygtig udvikling og grøn omstilling i offentlige og private organisationer. Med afsæt i deres erfaringer undersøges, hvordan de oplever og arbejder med mobilisering af handlekraft i bæredygtig udvikling. Empiriafsnittet giver her et praksisnært indblik i, hvordan organisatorisk handle- og skaberkraft både udfordres og realiseres i konkrete organisatoriske sammenhænge. Men lad os starte med at give et billede af, hvordan nøgleaktørerne forstår deres egen rolle og organisatoriske placering, som afsæt for den videre analyse.

Nøgleaktørerne – brobyggere i organisationens mellemrum

Det med at kunne skabe forbindelser (...) og det her med at kunne lytte mig frem til, hvorhenne er der egentlig noget, der godt kunne lugte lidt af grøn omstilling.

(Respondent #3)

Citatet indfanger på mange måder den position, de interviewede nøgleaktører befinder sig i. De er ansat i formelle stillinger som projektledere, programledere, konsulenter, koordinatore eller udviklingsansvarlige med ansvar for bæredygtig udvikling og grøn omstilling. Undersøgelsen viser en tendens til, at der bag den formelle stillingsfunktion også gemmer sig flere uformelle opgaver, som betragtes som væsentlige for at lykkes med den opgave, de er ansat til. På papiret har de klare funktioner og opgaver. I praksis udfolder deres arbejde sig imidlertid i et organisatorisk mellemrum, hvor ambitioner for bæredygtig udvikling skal oversættes, forhandles og gøres meningsfulde i en hverdag præget af drift, travlhed og konkurrerende dagsordener.

På tværs af interviews beskriver nøgleaktørerne sig selv som brobyggere mellem strategi og praksis, mellem ledelse og medarbejdere og mellem forskellige faglige og organisatoriske logikker. De fungerer som forandringsagenter og meningsskabere, der aktivt arbejder med relationer, oversættelse og mobilisering, ofte uden et tydeligt formelt mandat. Deres rolle handler i høj grad

om at skabe forbindelser, gribe muligheder og få noget til at ske der, hvor organisationen allerede viser tegn på lydhørhed og engagement. Nogle af nøgleaktørerne oplever også, at de skal være dem, der "skubber" på nye måder at tænke og arbejde, – ofte i kulturer, der ikke er gearet til bæredygtighedstænkning endnu. Rollen indebærer ofte at skabe grobund for, at andre også tager ansvar. Samtidig peger nøgleaktørerne på, at denne type arbejde sjældent er klart defineret eller fuldt anerkendt i de formelle strukturer. Handle- og skaberkraft afhænger derfor i høj grad af deres evne til at navigere relationelt, opbygge tillid og skabe mening på tværs af organisatoriske skel. Det er netop disse erfaringer og de konkrete strategier og greb, de anvender for at mobilisere handlekraft i praksis, som vil udfoldes i det følgende.

Set i lyset af forståelsesrammen træder især aktørskab og mobiliserende ledelse samt relationelle handlingskompetencer tydeligt frem i nøgleaktørernes rolleforståelse. Handlekraften udspringer ikke af formel position, men af evnen til at skabe forbindelser, etablere mening og invitere andre ind i handling, ofte i organisatoriske mellemrum, hvor ansvar og mandat er uklart. Nøgleaktørerne agerer derfor som organisatoriske ressourcepersoner (Andersen, 2019), som befinder sig i spændingsfeltet mellem ledelse og kolleger og mellem udvikling og drift. Deres handlekraft afhænger i høj grad af relationel legitimitet og evnen til at lede opad og udad. Det, der adskiller bæredygtighedsnøgleaktørerne fra andre sådanne mellemfigurer, er, at de skal skabe bevægelse på en dagsorden, som endnu ikke er fuldt forankret i strukturerne, og hvor ingen entydigt "ejer" opgaven.



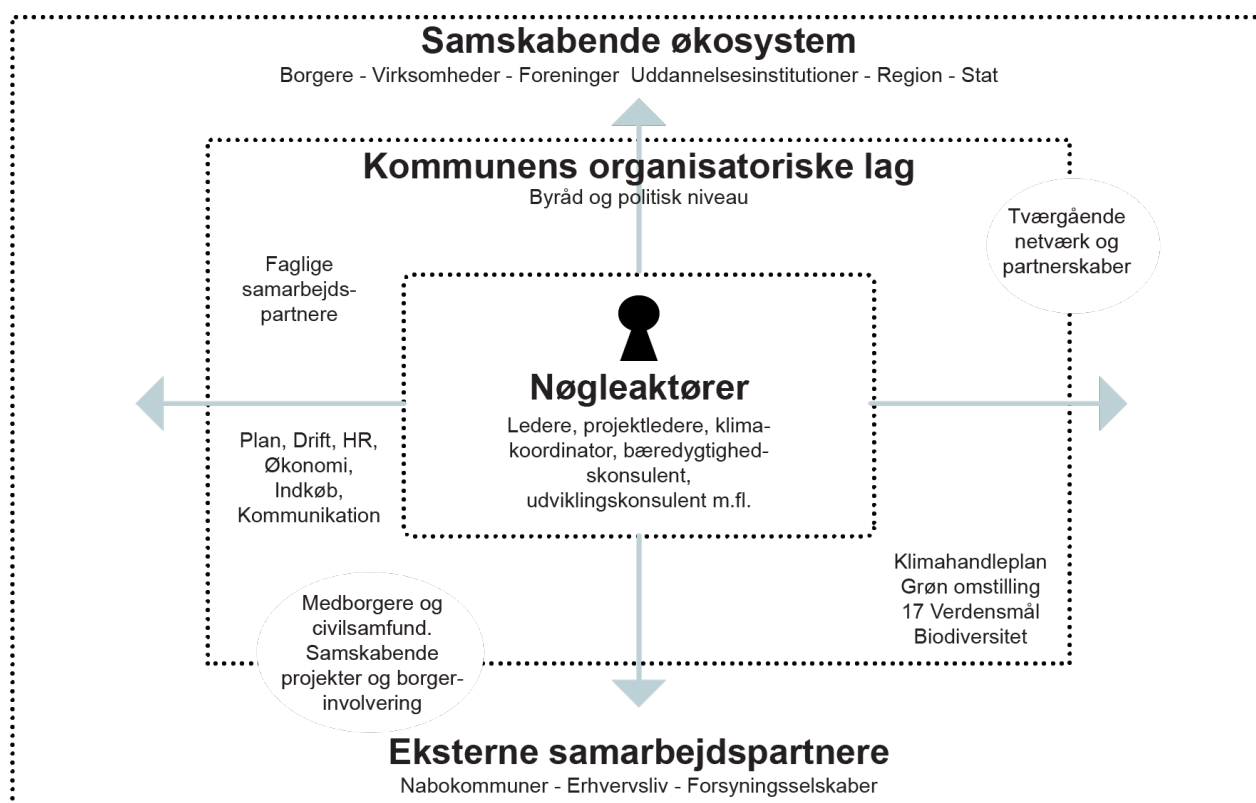
"DET, DER ADSKILLER BÆREDYGTIGHEDSNØGLE-AKTØRERNE FRA ANDRE SÅDANNE MELLEMFIGNER, ER, AT DE SKAL SKABE BEVÆGELSE PÅ EN DAGS-ORDEN, SOM ENDNU IKKE ER FULDT FORANKRET I STRUKTURERNE, OG HVOR INGEN ENTYDIGNT "EJER" OPGAVEN."

Det organisatoriske landskab, de skal navigere i

Uanset sektor og organisatorisk kontekst er nøgleaktører for bæredygtig udvikling kendetegnet ved at skulle engagere og mobilisere handlekraft i funktioner på tværs af hele organisationen, ofte uden direkte ledelsesansvar eller formelle afrapporteringskrav. Vores undersøgelse viser, hvordan bæredygtighedsfunktionen i praksis er placeret forskelligt i organisationer: som stabsfunktion tæt på direktion, del af forretningen, projekt- eller programenhed eller som tværgående netværksfunktion. Fælles er, at bæredygtighed sjældent "bor" ét entydigt sted, men bevæger sig på tværs af organisatoriske siloer.

Figur 1

Det Organisatoriske Landskab for Bæredygtig Udvikling med Kommune som Eksempel



Note. Inspireret af Cripps (2024).

I fx en kommunal kontekst, illustreret i figuren ovenfor, betyder det, at nøgleaktører skal navigere mellem politiske udvalg, direktion og chefniveau, fagforvaltninger, projekter og medarbejdere på frontlinjen. De forventes at skabe sammenhæng mellem strategiske målsætninger, politiske

prioriteringer og den daglige drift, samtidig med at de skal engagere aktører med vidt forskellige faglige logikker, incitamenter og tidshorisonter.

At arbejde på tværs af organisationen indebærer derfor ikke alene stærke relationelle kompetencer, men også en evne til at håndtere og navigere i organisatorisk kompleksitet. Nøglekompetencer bliver blandt andet evnen til at opbygge samarbejder og koalitioner på tværs, at støtte teams og enheder i at forstå deres rolle i den grønne omstilling, – og ikke mindst, at hjælpe andre med at orientere sig og handle i komplekse forandringsprocesser. Det er i dette landskab, at nøgleaktørernes konkrete strategier og greb til at mobilisere handlekraft udfolder sig.

Relationsarbejde og meningsoversættelse: At gøre bæredygtighed relevant i hverdagen

På tværs af interviewene fremstår nøgleaktørerne som aktive, relationelle og strategiske aktører, der - ofte uden formelt mandat – arbejder målrettet på at skabe bevægelse i organisationens bæredygtighedsindsatser. Deres erfaringer peger på, at mobilisering af handlekraft sjældent sker gennem formelle beslutninger alene, men gennem en række praktiske greb, hvor relationer, mening, små skridt og lokal handlefrihed spiller en afgørende rolle.

Et gennemgående tema i nøgleaktørernes erfaringer er betydningen af relationelt arbejde og meningsoversættelse. Flere beskriver, hvordan bæredygtig udvikling først bliver handlingsorienteret, når den oversættes til noget, der giver mening i kollegaers konkrete arbejdspraksis, og når de selv investerer tid og energi i at opbygge relationer og lytte sig frem til, hvor organisationen er parat til at handle.

“Jeg arbejder meget relationelt (...) jeg lytter mig frem til, hvor interessen allerede er (...) kobler mig på de kollegaer eller ledere, der har momentum. (...) Det virker langt bedre end at forsøge at presse noget ned over folk.” (Respondent #2)

“Ja altså hvis ikke vi får skabt resonans i det at skulle arbejde med grøn omstilling, jamen så er det heller ikke det der afsættes ressourcer til, altså fordi det kommer til at blive op til organisationen selv, hvorvidt der er nogle ildsjæle ude på afdelingen” (Respondent #3).

Flere nøgleaktører beskriver, hvordan de bevidst undgår at starte nye initiativer, men i stedet kobler sig på eksisterende projekter og dagsordener:

”Jeg fokuserer rigtig meget på at opbygge relationer med ledere ude i organisationen, om det så er i indkøbsafdelingen eller på fakulteter eller i bygningsafdelingen. Fordi det er dem, der skal se værdien i det og omsætte det og bruge deres medarbejdere på det også” (Respondent #5)

Denne form for relationsarbejde kan forstås som en praktisk udmøntning af aktørskab som situeret og relationelt fænomen, hvor handlekraft opstår gennem løbende forhandling af mening, relevans og ejerskab (Nielsen, 2025). Disse erfaringer illustrerer, hvordan samskabelse og meningskabelse fungerer som et centralt fundament for handlekraft i praksis. Handlekraft opstår her ikke gennem instruktion eller implementering, men gennem dialog, relationel tilstedeværelse og aktiv oversættelse af bæredygtighed til eksisterende opgaver og faglige logikker.

Bottom-up mobilisering: At skabe engagement gennem involvering

I fraværet af entydig ledelsesforankring trækker mange nøgleaktører på bottom-up strategier, hvor engagement skabes gennem dialog, netværk og involvering af kollegaer på tværs af organisationen.

”Ambassadørnetværk (...) det er sådan nogle ildsjælstyper. Jeg er ret sikker på de ikke får betalt tid for det. Det er sådan ildsjælstyper som synes det er vigtigt, og som nemt bliver en god indgangsbillet til nogle afdelingers (arbejde med bæredygtig udvikling).” (Respondent #8)

Andre beskriver, hvordan tværfaglige arbejdsgrupper bruges som et greb til at skabe kollektiv forankring:

”Jeg har startet sådan en arbejdsgruppe, som er tværfaglig i teknik og miljø og fået lov til (af chefgruppen) at bruge nogle af deres timer på det her arbejde.” (Respondent #1)

Her fremstår handlekraft som noget, der opstår i relationer og fællesskaber, snarere end gennem hierarkisk styring. Det understøtter både Niensens (2025) forståelse af mobilisering som et relationelt arbejde og pointen fra Pain et al. (2024) om, at bæredygtig handling forudsætter fælles meningskabelse over tid.

I forståelsesrammens termer peger disse greb på en form for *kollektiv handlekraft*, hvor aktørskab distribueres og forankres i fællesskaber snarere end i enkeltpersoner. Mobilisering sker gennem involvering og fælles ejerskab, - ikke gennem hierarkisk styring, hvilket både styrker engagement og gør handlekraften mere robust.

Agilitet, subkulturer og handling i organisationens "lommer"

Et tredje centralt fund er nøgleaktørernes brug af agile og pragmatiske strategier, hvor de udnytter lommer af handlefrihed i organisationen – forstået som midlertidige rum i hverdagspraksis, hvor beslutningskraft, ressourcer eller fortolkningsrum endnu ikke er fastlåst.

"Under radaren er vi begyndt at have nogle møder, hvor vi organiserer os lidt selv i sådan et grønt netværk og bare stille og roligt udvider frokosten..." (Respondent #1)

Set gennem forståelsesrammen kan disse handlinger forstås som udtryk for *skaberkraft og entreprenøriel handlingslogik*. Det bemærkelsesværdige er imidlertid, at skaberkraften primært udfolder sig uformelt, situationsbåret og i organisatoriske lommer, snarere end som en systematisk, fælles og strategisk praksis

Flere beskriver, hvordan konkrete eksperimenter igangsættes dér, hvor interessen allerede er til stede:

"Vi har lige testet sådan noget simpelt som et medicinbæger på en afdeling, fordi det var en medarbejder der synes det var spændende... Det bliver meget sådan den måde vi kommer til at arbejde på lige nu." (Respondent #3)

Disse erfaringer kan forstås som udtryk for skaberkraft og entreprenøriel handlingslogik, hvor handling igangsættes under usikkerhed og uden entydigt mandat (Hoppe & Namdar, 2023). Nøgleaktørerne handler inden for, og til tider lidt udenom de formelle strukturer for at skabe bevægelse. Som her i forbindelse med en kreativ måde at omgå politiske barrierer på:

"På trods af det tænkte vi, okay, hvad så hvis vi gør noget andet? ... Så derfor lavede vi en løsning, hvor vi giver ting væk til virksomheder, der kan sælge dem videre." (Respondent #9)

Små skridt og gradvis mobilisering

Endelig fremhæver flere nøgleaktører betydningen af små skridt som bevidst strategi for at undgå modstand og skabe gradvis accept.

“Nogle gange, så er det jo de små skridt... vi skal måske ikke springe over og sige, vi kører rent vegetarbuffet hver dag.” (Respondent #4)

En respondent beskriver strategien som en form for “breadcrumbing” i betydningen at lægge krummer ud – små, spiselige bidder, som får andre til at følge et spor.

“En strategi jeg vil kalde breadcrumbing, hvor synligheden øges for medarbejderne trinvis, så de ikke har oplevelsen af, at ting bliver trukket ned over hovedet på dem.” (Respondent #10)

Strategien med små skridt kan i forståelsesrammen ses som en pragmatisk respons på de eksisterende styringslogikker og organisatoriske rammer. Når der mangler tydelige mandater og beskyttede rum for eksperimenter, bliver gradvis mobilisering og lavpraktiske justeringer en måde at skabe bevægelse uden at udløse modstand.

Analytisk opsamling

Samlet set viser nøgleaktørernes erfaringer, at mobilisering af handlekraft i bæredygtig udvikling i høj grad er et relationelt, meningsskabende arbejde, der udfolder sig i spændingsfeltet mellem formelle strukturer og uformelle handlingsrum. De strategier og greb, nøgleaktørerne anvender, afspejler i praksis de fem tilgange til organisatorisk handle- og skaberkraft, som blev præsenteret i teoriafsnittet – og tydeliggør samtidig, hvor sårbar handlekraft kan være, når den i høj grad bæres af enkeltpersoner frem for institutionelle rammer.

Samlet set viser analysen, at alle fem tilgange til handle- og skaberkraft er til stede i praksis, men med en klar overvægt af relationel handlekraft, mens skaberkraft og muliggørende styringsrammer er langt svagere institutionaliseret.

Når handlekraft bliver relationel – men sjældent systematisk skabende

Analysen peger samlet set på et markant mønster i nøgleaktørernes arbejde med bæredygtig udvikling: Handlekraft mobiliseres primært gennem relationelle, meningsskabende og pragmatiske greb, mens mere systematisk skabende handling i form af eksperimenter, metodisk udviklingsarbejde og organisatorisk læring fylder langt mindre.

Nøgleaktørerne formår at skabe bevægelse i komplekse organisatoriske landskaber, men bevægelsen sker oftest gennem uformelle handlinger, personbåren foretagsomhed og lokale tilpasninger snarere end gennem fælles, institutionaliserede udviklingsprocesser. Dermed bliver handlekraft i praksis stærkt relationel, men sjældent systematisk skabende.

Set i lyset af den opsamlende forståelsesramme betyder det, at flere af de fem tilgange til organisatorisk handle- og skaberkraft er til stede, men meget ujævnt fordelt. Aktørskab, relationelle handlingskompetencer samt samskabelse og meningskabelse står stærkt, mens skaberkraft og muliggørende styringslogikker kun i begrænset omfang er forankret organisatorisk. Resultatet er en form for handlekraft, der nok har en vis effektivitet på kort sigt, men sårbar og vanskelig at skalere.

Det centrale spændingsfelt i materialet ligger derfor ikke mellem vilje og modstand, men mellem ambitioner om udvikling og de organisatoriske betingelser for at arbejde systematisk skabende. Selvom litteraturen fremhæver entreprenøriel handlingslogik, eksperimenter og læring som centrale drivkræfter i bæredygtig omstilling, viser empirien, at disse elementer i praksis ofte forbliver uformelle, situationsbårne og afhængige af enkeltpersoner.

Skaberkraften er til stede, men den mangler fælles sprog, metodisk understøttelse og ledelsesmæssig forankring.

“NÅR BÆREDYGTIG UDVIKLING BÆRES AF RELATIONEL HANDLEKRAFT ALENE, RISIKERER DEN AT FORBLIVE FRAGMENTERET, PERSONBÅREN OG SÅRBAR OVER FOR UDSKIFTNING OG PRIORITERINGSSKIFT.”



Dermed peger analysen på en grundlæggende organisatorisk udfordring: Når bæredygtig udvikling bæres af relationel handlekraft alene, risikerer den at forblive fragmenteret, personbåren og sårbar over for udskiftning og prioriteringsskift. Hvis ambitionerne om bæredygtig udvikling skal bevæge sig fra gradvise forbedringer mod mere gennemgribende forandringer, kræver det et bevidst organisatorisk skifte fra at mobilisere handlekraft til også at opbygge systematisk skaberkraft.

Konklusion: Meget handlekraft – men begrænset skaberkraft

Artiklen viser, at nøgleaktører spiller en afgørende rolle i organisationers bæredygtige omstilling som brobyggere, meningsskabere og mobiliserende forandringsaktører. De skaber fremdrift gennem relationelt arbejde, oversættelse og vedholdende engagement i organisatoriske mellemrum. Samtidig peger analysen på en central begrænsning: Den skabende handlekraft – hvor der systematisk eksperimenteres, udvikles og tænkes nyt – er svagt institutionaliseret. Bæredygtig udvikling bæres derfor i høj grad af relationel handlekraft og individuel foretagsomhed, men mangler organisatoriske rammer, der kan omsætte denne energi til mere systematisk innovation. Dermed opstår et misforhold mellem ambitionerne om transformation og de betingelser, organisationerne stiller til rådighed for dem, der skal realisere dem.

Tre anbefalinger: Fra relationel handlekraft til organisatorisk skaberkraft

Baseret på analysen peger vi afslutningsvis på tre ledelsesmæssige greb, der kan styrke organisations evne til at omsætte relationel handlekraft til mere systematisk skaberkraft i arbejdet med bæredygtige udvikling.

1. Gør relationel handlekraft til en organisatorisk kapacitet – ikke et personligt vilkår

I mange organisationer afhænger fremdrift af enkeltpersoners relationelle arbejde. Det gør handlekraft sårbar. Det kan ledere konkret arbejde med ved fx at:

- etablere faste tværgående fora, hvor bæredygtighed drøftes på tværs af enheder
- give nøgleaktører tid og mandat til relationsarbejde (ikke kun projektleverancer)
- koble bæredygtig udvikling til eksisterende mødestrukturer frem for at oprette nye parallelle initiativer.

2. Gør skaberkraft til en eksplicit ledelsesopgave – ikke en bivirkning af handlekraft

Skaberkraft opstår ikke af sig selv gennem engagement alene. Den kræver prioritering og struktur.

Det kan fx indebære at:

- eksperimenter og gør entreprenørielle arbejdsformer til en del af organisationens styring
- arbejde med porteføljer af initiativer frem for enkeltstående projekter
- give legitimitet til at arbejde med uafklarede problemstillinger uden klare løsninger.

3. Etabler beskyttede læringsrum, hvor skabende handling er forventet og legitim

Mange nøgleaktører arbejder i dag "under radaren". Det begrænser læring og skalering. Ledere kan understøtte organisationens kultur for skaberkraft ved fx at:

- etablere eksperimenterende udviklingsforløb, hvor fejl og læring deles systematisk
- skabe rum, hvor medarbejdere kan teste nye løsninger uden at blive målt på kortsigtet drift
- synliggøre og sprede erfaringer fra lokale initiativer på tværs af organisationen.

Afsluttende pointe og perspektivering

Organisationer mangler ikke engagement i arbejdet med bæredygtig udvikling. De mangler organisatoriske rammer, der gør skabende handling mulig. Nøgleaktørerne i denne undersøgelse viser, at relationel handlekraft og meningsskabelse kan skabe bevægelse i komplekse organisatoriske landskaber. Men uden systematiske måder at arbejde med eksperimenter, læring og ny praksis forbliver bæredygtighedsarbejdet personbåret, fragmenteret og sårbart.

Hvis bæredygtig udvikling skal blive mere end gradvise forbedringer, må organisationer tage næste skridt: ikke blot at mobilisere handlekraft, men bevidst at opbygge organisatorisk skaberkraft.

For ledere betyder det, at bæredygtig omstilling ikke alene kan drives gennem strategi og målsætninger, men kræver aktiv understøttelse af de processer, hvor handlekraft faktisk opstår: i relationer, i lokale initiativer og i eksperimenterende praksis. Selvom studiet er baseret på et begrænset antal cases, peger resultaterne på mønstre, som genfindes på tværs af sektorer: Bæredygtig udvikling organiseres ofte i tværgående funktioner uden klart mandat, og fremdrift skabes i høj grad uden for formelle strukturer.

Artiklen peger samtidig på en central blind plet: Organisationer er relativt gode til at mobilisere engagement, men langt mindre udviklede i forhold til at understøtte systematisk skaberkraft. Et

centralt spørgsmål for videre forskning er derfor, hvordan organisationer konkret kan udvikle styrings- og ledelsesformer, der balancerer drift og eksperimentering, og hvordan skaberkraft kan forankres organisatorisk frem for at være afhængig af enkeltpersoner.

Litteraturliste

- Andersen, F. B. (2019). *Ledelse gennem organisatoriske ressourcepersoner*. Samfundslitteratur
- Bianchi, G., Pisiotis, U., & Cabrera Giraldez, M. (2022). *GreenComp: The European sustainability competence framework*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/13286>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage.
- Brix, J. (2024). *Nu glemte vi innovationen igen: Grundbog i innovationskultur*. DJØF Forlag
- Cripps, K. (2024). Holding back climate change: Sustainability's critical skills gap. Research report by Oxford Brookes Business School. <https://climatechangeoaches.com/wpcontent/uploads/2024/08/Holding-back...>
- Hoppe, M., & Namdar, K. (2023). Entrepreneurship for a cause: The role of meaning, values and agency in sustainability-oriented entrepreneurship. *Journal of Business Venturing Insights*, 19, e00361. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2023.e00361>
- Jakobsen, M. L., Gregersen, D. S., Gøtzsche-Astrup, O., & Nielsen, H. Ø. (2025). Internal climate leadership in municipal organizations: How paradoxical and transformational leadership of higher-level management shape climate leadership of lower-level managers. *Environmental Politics*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/09644016.2025.2520659>
- KL, Realdania, & CONCITO. (2025). *Klimaalliansens faktaark for statusrapport 2025*. <https://www.kl.dk/media/x0cfigzq/klimaalliansens-faktaark-for-statusrap...>
- MacAskill, W. (2022). *What we owe the future*. Basic Books.
- Majgaard, K. (2017). *Handlekraft i velfærdsledelse*. Hans Reitzels Forlag.
- Nielsen, E. S. (2025). *The leadership work of mobilizing committed future action* [Ph.d.-afhandling, Copenhagen Business School]. <https://doi.org/10.22439/phd.05.2025>
- Pain, G. C. F., Paquin, R. L., & Tilleman, S. G. (2024). Organizational sensemaking and environmental performance: A longitudinal study of publicly traded firms' sustainability reports. *Business Strategy and Development*, 7(4), e70014. <https://doi.org/10.1002/bsd2.70014>

Tortzen, A., & Agger, A. (2024). At lede den grønne omstilling: Kommunikation som katalysator for fælles klimahandling. *Lederliv*, 7. <https://doi.org/10.7146/lederliv.v7.140003>

UKON. (2025). *Ledelse der mobiliserer: Fire greb til at styrke aktørskabet* [White paper]. UKON – Udviklings- og Konsulenthuset for Organisation og Ledelse. <https://heyzine.com/flip-book/1ab540ead7.html>