

LEAD Insights

TEMA

Organisationskultur





Thor Molly-Søholm
Adm. direktør i LEAD

Når **kulturen** kan fremme eller hæmme **forandringer**

Kære læser

Vi hører ofte om organisationskulturen, når noget går galt. Det kan være modstand mod forandringer, hvor medarbejderne ser nye initiativer som trusler snarere end muligheder, eller manglende ejerskab, når medarbejdere og mellemledere ikke har været med til at forme strategien. Der kan også være subkulturer – bestemte faggrupper, de mest erfarne, afdelinger i organisationen – som ramler sammen med den overordnede kultur i organisationen. Og meget andet.

Her bliver kulturen synlig, og det skaber friktion. Når vi befinder os i en kultur, vænner vi os ellers hurtigt til det, fordi det er ”sådan vi gør tingene hos os”. Men når kulturen skaber modstand, eller når vi bevæger os fra én kultur til en anden, så lægger vi mærke til den på ny.

I denne udgave af LEAD Insights undersøger vi de store potentialer, der ligger i at arbejde strategisk med at udvikle organisationskulturen. Få dele af organisationen kan nemlig på samme måde som kulturen fremme eller hæmme forandringer.

I magasinet skal vi se på:

1) Hvad er organisationskulturen, og hvorfor skal du interessere dig for den?

Organisationskulturen er et begreb, som er vanskeligt at snævre ind. Typisk ser vi det som abstrakt og uhåndterbart. Men kulturen er afgørende at arbejde med, bl.a. når det gælder strategi, trivsel, (u)sundt arbejdsmiljø, den attraktive arbejdsplads og samarbejde på tværs.

2) Hvordan arbejder Nationalbanken med deres kultur for at fremme deres nye strategi?

I et omfattende samarbejde med Nationalbanken har vi hjulpet med at analysere og udvikle deres kultur for at styrke implementeringen af deres nye strategi. Den fokuserer på økonomisk robusthed, bæredygtighed og høj faglighed.

3) Hvad kendetegner en stærk læringskultur, og hvordan skaber du den?

Med en stærk læringskultur følger lysten til at undre sig, reflektere, afprøve nyt og en helt grundlæggende nysgerrighed hos alle. Her interesserer vi os for hinandens opgaver og udvikling. Men hvordan kultiverer du sådan en læringskultur?

God læselyst.
Thor Molly-Søholm

Derfor skal du interessere dig for jeres organisationskultur

Kulturen kan være vanskelig at indsnævre og få greb om. Alligevel er den afgørende at interessere sig for. At udvikle organisationskulturen er nærmest aldrig et mål i sig selv, men den kan enten fremme eller hæmme jeres strategiske mål.

Af
Mickey Riis
Chefkonsulent i LEAD

Kim Martin Nielsen
Partner i LEAD



Organisationskultur er et begreb, som kan være svært at få greb om. Typisk vil man forklare, hvad kultur på arbejdspladsen er, ved at lave en af to vandmetaforer. Den ene siger, at kultur er for os mennesker, som vand er for fisk. Vi "svømmer" på samme måde rundt i kulturen og ser igennem den, og det er typisk kun, når vi flytter os fra et "bassin" til et andet, at vi lægger mærke til, at omgivelserne forandrer sig. Her tænker vi pludselig over, hvorfor vi gør tingene anderledes det nye sted. Men hurtigt vænner vi os til det.

Den anden vandmetafor ser kulturen som et isbjerg. Over vandoverfladen befinder artefakterne sig. De er synlige tegn på kulturen, som alle kan lægge mærke til. Lige omkring vandoverfladen har vi værdiniveauet. Værdierne kan både være de officielle og formulerede såvel som de uofficielle og levede. Her holder vi øje med begge dele, altså: Hvad siger vi, og hvad gør vi så faktisk? Under vandoverfladen er de grundlæggende antagelser. De er sværere at få øje på og kræver et større analysearbejde at få frem.

Begge vandmetaforer peger på, at organisationskulturen udgøres af de indlejrede normer, værdier og overbevisninger, som vi navigerer efter på arbejdspladsen. Kort sagt er det måden, som ”vi gør tingene på her hos os”.

Den måde, vi gør tingene på, kan lynhurtigt hæmme eller fremme de mål og ønsker, vi har for organisationen og dens ansatte. Derfor er det så vigtigt at interessere for organisationskulturen.

Kultur og strategi hænger sammen

Her kommer vi til en vigtig pointe: Arbejdet med at undersøge og udvikle organisationskulturen er nærmest aldrig et mål i sig selv. Snarere er der tale om en indsats, der skal understøtte noget andet. Og hvad kan dette andet så være?

a) Når I står foran en større strategiimplementering, er det oplagt at undersøge, hvilke dele af kulturen der kan hæmme eller fremme de strategiske indsatser. Der kan være en tendens til at glemme kulturen i strategiarbejdet, men som organisation står man betydeligt bedre i en forandringsproces, når man ved, hvilke faktorer i kulturen der kan bremse eller accelerere forandringen. At arbejde med strategi uden blik for kulturen er som at flyve i blinde.

b) I arbejdet med trivsel og at styrke sit omdømme som en attraktiv arbejdsplads er

kulturen et bagtæppe. Man kan lave nok så mange gode onboarding-programmer eller talentforløb, men hvis der er noget i kulturen, der ikke fungerer, kan kulturen ende som en belastningsfaktor snarere end en ressourcefaktor.

c) Kulturen kan desuden være forklaringsramme, hvis der sker noget usundt i organisationen. Det kan fx være udfordringer ved det psykiske arbejdsmiljø, hvor sygdomsmeldinger, mobning, hård omgangstone eller en decideret skandalesag er symptomer på en uheldig kultur, der skal ændres.

d) Mange organisationer ønsker at blive bedre til at samarbejde på tværs. Her er kulturen afgørende for, hvordan I kommunikerer, arbejder hensigtsmæssigt sammen og forstår hinanden.

Hvad end årsagen er, er arbejdet med organisationskulturen et middel til at nå et mål: Implementering af strategi, bedre trivsel, et sundt psykisk arbejdsmiljø eller styrket samarbejde.

Ti værktøjer til kulturudvikling

Det næste spørgsmål, der naturligt trænger sig på nu, er: Hvordan udvikler man så sin organisationskultur?

Vi har skrevet en **e-bog, der præsenterer 10 værktøjer til kulturudvikling**, som du kan finde inspiration i. Her beskriver vi værktøjerne,

gennemgår, hvordan du bruger dem i praksis, og giver vores anbefalinger. Værktøjerne hjælper med at analysere og udvikle en kultur, der fremmer jeres organisatoriske udvikling. De stammer dels fra vores mange års erfaring fra praksis, dels fra forskning i antropologi, systemisk tænkning og erhvervspsykologi.

Et af de ti værktøjer hedder OCAI, og det var et af de centrale redskaber, vi brugte i Nationalbanken, som du kan læse om i case-historien senere i dette magasin.

OCAI står for *Organizational Culture Assessment Instrument* og udspringer af paradoksledelse – eller *competing values framework*. OCAI fungerer som en forståelsesramme, der peger på, at alle organisationer står med modsætningsfyldte værdier og logikker. Ledelse bliver derfor en balancekunst, som handler om at navigere i krydspres og paradokser. Kulturanalysen med OCAI kan hjælpe med at konkretisere, hvad der binder organisationen sammen og former adfærd, bl.a. de grundlæggende antagelser, der skal ændres for at flytte kulturen fra et sted til et andet.

Du kan benytte OCAI, og de ni andre værktøjer, til at arbejde systematisk, strategisk og konkret med kulturen på jeres arbejdsplads.

Med værktøjerne bliver kulturarbejdet, der ellers risikerer at blive abstrakt og uhåndgribeligt, konkret og håndterbart.

Rigtig god fornøjelse.

Skal vi udvikle jeres organisationskultur sammen?

Vi kan hjælpe med at analysere og udvikle jeres organisationskultur. Hent inspiration i vores ydelser, e-bøger og podcasts om kultur

Kulturen på jeres arbejdsplads er noget særligt, og den adskiller sig fra kulturen på alle andre arbejdspladser. Derfor skal arbejdet med jeres kultur naturligvis tage udgangspunkt i en dybdegående forståelse af de mål, behov og værdier, der eksisterer hos netop jer.

En faktisk udvikling af kulturen kan nemlig kun finde sted, når de initiativer, vi sammen sætter i gang, passer til jeres specifikke måder at arbejde på: Hvem er jeres medarbejdere? Hvordan samarbejder I? Hvordan kommunikerer I med hinanden? Hvad er jeres strategi? Og hvem er jeres kunder?

Kort sagt: Hvordan ser jeres kultur ud i dag?

For at svare på det

spørgsmål skal vi i dialog med både ledere og medarbejdere, vi skal observere, bruge anerkendte analyseværktøjer og identificere de ting i jeres kultur, der vil fremme og hæmme målene i jeres strategi.

Når vi har afdækket jeres kultur i dag, kan vi pege på de områder, vi skal bygge videre på, og de områder, der skal laves om på. Her handler det om at definere den ønskede kultur for fremtiden. Den bygger på en fælles vision for, hvordan I skal fungere, interagere og fremstå som organisation.

Arbejdet med den fremtidige kultur kræver skræddersyede initiativer. De kan bl.a. bestå af ledelsesudvikling, teambuilding,

kommunikationstræning og interventionsmetoder.

Til sidst evaluerer og følger vi op for at vurdere effekten af arbejdet – og justerer efter behov.

Vil du vide mere om, hvordan et samarbejde om at udvikle jeres organisationskultur kan se ud?

Læs mere om kulturudvikling her



10 værktøjer til kulturudvikling

Hent e-bogen, og få 10 værktøjer til, hvordan du helt konkret arbejder med kulturudvikling i praksis.

E-bogen præsenterer hvert værktøj med formål, trin-for-trin-vejledning og gode eksempler.



Læs bogen
"10 værktøjer til
kulturudvikling"
her



Lyt til podcast
episoden om
organisationskultur
her



LEAD+Knowledge

Organisationskultur – hvorfor er den lige så vigtig som jeres strategi?

Organisationskultur hænger i væggene og kan være svær at få rigtigt greb om. Men det er lige så vigtigt at arbejde strategisk med kulturen som med... ja, selve strategien.

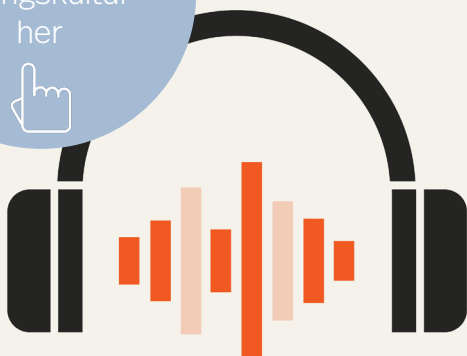
Episoden hjælper dig med at blive bevidst om, hvordan jeres kultur ser ud i dag - og ikke mindst, hvordan I udvikler kulturen på den ønskede måde.

Læringskultur – hvad skal vi bruge det til?

Hvad er læringskultur? Hvad kan den bruges til? Hvordan kan du udvikle en læringskultur?

De spørgsmål undersøger Claus Elmholdt og Mickey Klysner Riis i denne episode, hvor de deler viden, erfaringer og værktøjer, som kan hjælpe dig med at styrke jeres læringskultur - i dit team, din afdeling eller i hele din organisation.

Lyt til podcast
episoden om
læringskultur
her



LEAD+Knowledge

Nationalbanken tilpasser sig en verden i forandring ved at **styrke kulturen**

Troværdighed, stabilitet og samfundsansvar er bærende værdier for Nationalbanken, men når penge og risici forandrer sig, må banken gøre det samme. En ny strategi blev fulgt op af en grundig kulturanalyse for at afdække de dele af kulturen, der fremmer og hæmmer strategien.

Af
Kirstine Føge Jensen
Chefkonsulent i LEAD



På væggene hænger oliemalerier af Nationalbankdirektører gennem tiden, og i de tilstødende møderum er der dækket op med hvid dug. Stemningen er gennemsyret af højtidelighed og historisk tyngde: Her varetages en vigtig samfundsopgave med at sikre en stabil økonomi i Danmark. Men midt i det traditionsrige er der også en umiskendelig venlighed i luften. Alle hilser, sludrer i kantinen og svarer gerne på spørgsmål. I Nationalbanken kan man både mærke respekten for opgaven og for hinanden.

I 2022 indledte Nationalbanken et samarbejde med LEAD. Målet var at undersøge, hvilken betydning kulturen havde for arbejdet med at implementere deres nye strategi. Strategien fokuserer på at sikre økonomisk robusthed, fremme bæredygtighed og opretholde høj faglighed gennem innovative analyser og effektivt samarbejde.

Samarbejdet med Nationalbanken tog sit udspring i spørgsmål som: Hvad er det konkret, der sker i kulturen? Hvilke kulturelle træk understøtter

strategien, og hvilke kan stå i vejen? Og hvordan udvikler Nationalbanken sin kultur, så den peger fremad mod det, som banken gerne vil opnå?

Peter E. Storgaard, afdelingschef for Finansiell Stabilitet i Nationalbanken, fortæller:

“Der var ingen tvivl om, at vi er rigtig gode til det, vi gør, men vi står midt i et økonomisk landskab i hastig forandring. Nye betalingsformer, øget digitalisering, geopolitisk usikkerhed og stigende cybertrusler rejser spørgsmålet: Hvordan skal en centralbank agere i en verden, hvor både betalinger og risici ser fundamentalt anderledes ud end tidligere? Det førte os til at stille os selv nogle andre spørgsmål: Hvordan fornyer vi os strategisk uden at miste det, der virker? Hvordan sikrer vi, at vi også kan det, vi ikke kan endnu, for at implementere strategien?”

Tilblivelsen af Nationalbankens nye strategi havde seks spor, som hver mandede ud i en række indsatser. Under de enkelte strategispør viste det sig, at en del af de samme indsatser dukkede op. Mange cirklede om kultur og mindset.

“Vi kunne se, at det ikke var nok at tale om faglighed og struktur. Vi var nødt til at tage fat i, hvordan vi skaber udvikling i hverdagen – gennem adfærd, samarbejde og måden, vi organiserer os på. Vi valgte bevidst at få overblik i én tværgående kulturanalyse, med særlig fokus på barrierer og det, der kan fremme strategien,

i stedet for at sprede det ud i mange små kulturanalyser under de enkelte indsatser”, forklarer Rikke Møller Fastø, leder af HR i Nationalbanken.

Helt tæt på kulturen i Nationalbanken

Hvordan kan man forstå en organisationskultur og få både det synlige og underliggende frem? I samarbejdet med Nationalbanken lagde vi ud med at “måle” kulturen med kulturværktøjet OCAI, der er en forkortelse for *Organizational Culture Assessment Instrument*. Det gav os et fælles sprog og et visuelt udgangspunkt, vi kunne forstå og tale om kulturen ud fra.

Nærmere bestemt gør OCAI det muligt at skabe et overordnet billede af, hvordan medarbejdere og ledere oplever samarbejde, værdier og organisering. I Nationalbankens tilfælde tegnede der sig et tydeligt billede: Organisationen var præget af både ‘hierarkisk kultur’ og ‘klankultur’. Det vil sige en kombination af orden, struktur, stabilitet, fællesskab og loyalitet.

For at komme endnu tættere på kulturen supplerede vi med metoder og teorier fra antropologien. Så med etnografisk nysgerrighed og undren gennemførte vi observationer og fokusgruppeinterviews med både medarbejdere og ledere. Samtidig arbejdede vi tæt sammen med HR og en beslutningsgruppe, der repræsenterede forskellige enheder i Nationalbanken.

Sidst, men ikke mindst, var



Guldbarre i montre
Rettigheder: Danmarks
Nationalbank

vi inspirerede af Edgar Scheins tre kulturelle lag:

- 1) artefakter (det synlige),
- 2) formulerede værdier (det, der ligger lige i overfladen) og
- 3) grundlæggende antagelser (det usynlige, dvs. de ofte ubevidste opfattelser af, hvad der er rigtigt, nødvendigt eller muligt).

Gennem dette arbejde blev det tydeligt, hvordan artefakterne (fx oliemalerier, hvide duge og meget korrekte og gennemarbejdede skriftlige produkter) pegede på en stærk institutionel bevidsthed og en forkærlighed for tradition, orden og præcision.

Lotte Bøjer, chef for People & Organisation, fortæller, hvordan denne erkendelse af artefakternes betydning har ført til en ny opmærksomhed på, hvordan selv hverdagsprocesser og beslutningsgange er med til at forme kulturen:

”Vi er begyndt at arbejde med at forstå artefakterne, og vi har fået en større grundlæggende bevidsthed om, at kultur skabes gennem vores processer. Ikke som noget ved siden af arbejdet, men som en del af selve måden, vi arbejder på. Vi har bl.a. arbejdet med vores beslutningsveje, nedlagt gamle fora og overvejet formater for involvering og MUS. Det handler ikke om at gøre alting fladere, men om at sikre proportionalitet og tydelighed om roller.”

Kulturtræk i en organisation uden konkurrenter

I analysen af de grundlæggende antagelser trådte tre centrale mønstre

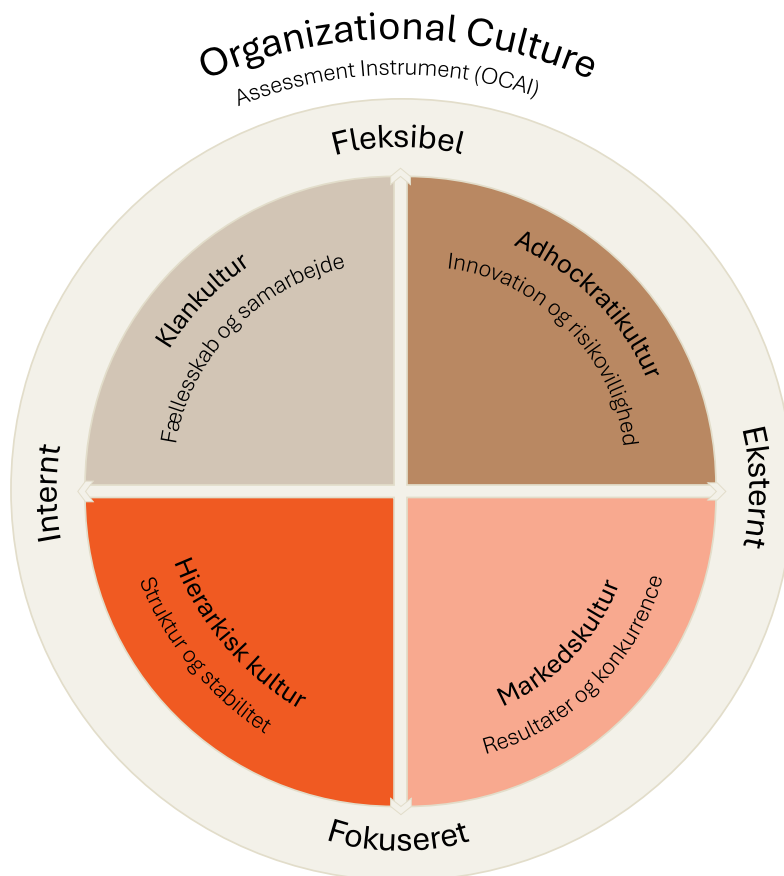
frem: en høj grad af faglighed og grundighed, en stærk konsensuskultur og en identitetsbærende bevidsthed om bankens samfundsrolle. Nationalbanken er en organisation uden konkurrenter eller traditionel bundlinje, og derfor bliver de styrende pejlemærker nogle andre end omsætning og overskud. I stedet handler det om troværdighed, samfundsansvar og stabilitet, som går hånd i hånd med en klar rollefordeling og respekt for faglighed og hierarki.

Det særligt interessante for det videre arbejde med at udvikle kulturen var, at disse kulturtræk hverken var entydigt gode eller dårlige. Tværtimod viste analysen, at de fleste træk både kunne virke fremmende og

hæmmende, alt afhængigt af kontekst og formål.

”Vi indså, at det ikke kun handlede om at blive bedre til noget nyt. Vi skulle også turde at se på, hvordan vores styrker nogle gange kan holde os tilbage, altså hvad der kan hæmme vores udvikling. Det var ikke et spørgsmål om at kassere det gamle, men om at bruge det klogere”, siger Rikke Møller Fastø.

En stærk følelse af kollegaskab og hjælpsomhed fremmer fx en tryk og venlig atmosfære, men kan også gøre det svært at tage vanskelige samtaler eller åbent adressere uenigheder. At inddrage bredt på tværs af organisationen sikrer kvalitet og ejerskab, men kan også gøre beslutningsprocesser lange og tunge. Grundighed



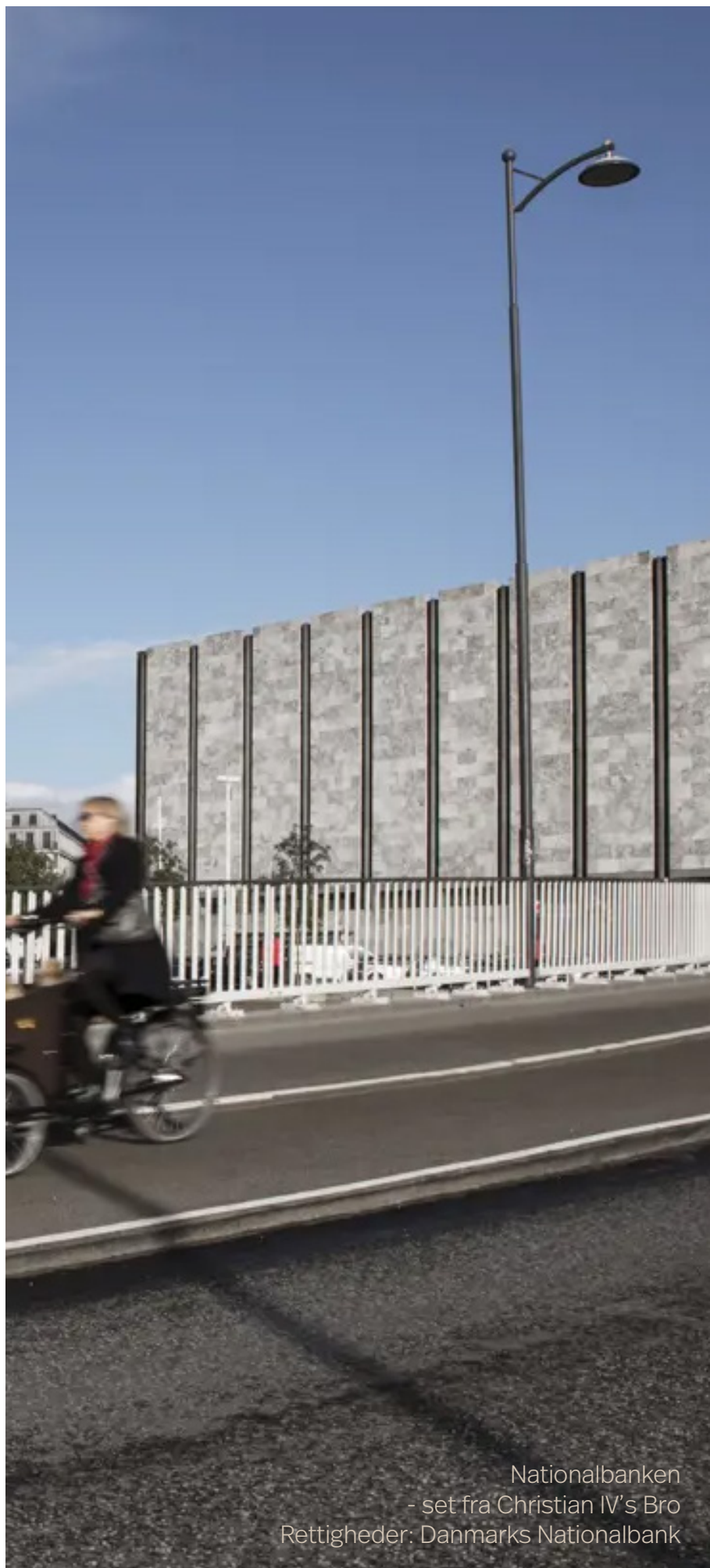
og ordentlighed skaber solide analyser med høj troværdighed, men kan også føre til stor forsigtighed. Stabiliteten, som naturligt følger med Nationalbankens formål, giver tryghed og klarhed, men kan også gøre det vanskeligt at reagere hurtigt på nye udfordringer, hvis ikke behovet er akut og tydeligt.

Denne dobbelthed i kulturtrækkene – at det, der styrker, også kan spænde ben – var et centralt punkt i samarbejdet med Nationalbanken. Kulturudvikling handler nemlig ikke kun om at afskaffe eller “fikse” bestemte træk, men om at skabe bevidsthed om deres konsekvenser i praksis. Det handler om at kunne balancere og nogle gange redefinere, hvordan de eksisterende træk bruges. Spørgsmålet bliver ikke “skal vi af med vores grundighed?”, men snarere “hvordan sikrer vi, at grundighed ikke står i vejen for fremdrift og innovation?”

Fra analyse til ændret adfærd

På baggrund af kulturanalysen stod det klart for Nationalbanken, at de ikke kunne nøjes med at fokusere på adfærd i snæver forstand. De skulle også bevidst justere de strukturer og systemer, der former og forstærker kulturen i dagligdagen. Det handlede med andre ord ikke om at “ændre folk”, men om at skabe rammer, der fremmer den ønskede adfærd.

“Vi bruger arbejdet med kulturen aktivt,



Nationalbanken
- set fra Christian IV's Bro
Rettigheder: Danmarks Nationalbank

både i udviklingen af nye ledelseskoncepter og på teamudviklingsdage. På den måde bliver det nemmere at tale om det svære uden at gøre det personligt. I stedet kan vi pege på træk i kulturen og tale om, hvordan de viser sig i hverdagen, på godt og ondt”, siger Rikke Møller Fastø.

Et konkret eksempel er udviklingen af et nyt MUS-/LUS-koncept, der kobler medarbejdernes udviklingssamtaler direkte til bankens kerneværdier og strategiske ambitioner. Banken lavede en klar model for kompetenceudvikling, som sætter ord på, hvad det vil sige at lykkes i forskellige roller, uanset om man er rådgiver, projektleder eller faglig specialist. Formålet var ikke bare at beskrive, hvad man kan blive, men også at gøre det tydeligt, hvilke kompetencer banken har brug for i fremtiden, fx strategisk tænkning eller tværgående samarbejde.

”For mig som ny leder var kulturanalysen en gave”

At udvikle kulturen i en organisation bliver nødt til at være en fælles opgave, som alle bidrager til, men som med så meget andet har lederne et særligt ansvar for at gå forrest i at afspejle og udvikle den ønskede kultur. I Nationalbankens tilfælde betød det bl.a., at de reviderede deres ledelsesgrundlag, udviklede nyt koncept for lederudviklingssamtaler og faciliterede læringssessioner, der fokuserede på

beslutningsdygtighed, tværgående ledelse og evnen til at fravælge. Alle sammen temaer, der adresserer de grundlæggende antagelser i kulturen uden at forkaste dem.

Ledelse kan på denne måde være en nøgle til at nuancere brugen af de stærke kulturtræk ved fx at undersøge, hvordan man skaber plads til eksperimenter og hurtige reaktioner i en kultur, hvor stabilitet og troværdighed er dybt forankret.

Lotte Bøjer var ny leder i Nationalbanken, da vi arbejdede med kulturanalysen, og for hende var kulturanalysen en stor hjælp. “For mig som ny leder var kulturanalysen en gave. Den største værdi er, at vi bruger den på lige fod med al anden data i organisationen – og vi elsker jo data her hos os. Kulturanalysen er endnu et datagrundlag, vi holder nye initiativer op imod, ligesom vi gør med andre målinger. På den måde bliver den et aktivt redskab og ikke bare et produkt, der ligger i en skuffe”, fortæller hun.

Nationalbankens tilgang viser, at kulturudvikling kræver mere end gode intentioner. Det kræver langsigtet tænkning og strukturel forankring, og i Nationalbanken lægger de også vægt på, at de langt fra er i mål. De understreger, at det er en løbende opgave, ikke noget man krydser af på en liste.

For når man tør at arbejde med kulturen i al sin kompleksitet – og ikke kun forsøger at fremme det nye, men også forstår det gamle

– bliver det muligt at udvikle organisationen uden at miste det, der gør den stærk.



Nationalbankens forhal
Rettigheder: Danmarks Nationalbank

Bliv klogere på alt, hvad der rører sig i offentlig ledelse

Slår du uge 44 op i din kalender, står der garanteret Ledelsesugen. Fra mandag den 27. oktober til fredag den 31. oktober byder Væksthus for Ledelse nemlig inden for til et rent slaraffenland for dig, der er leder eller arbejder med ledelse i det offentlige.

De temaer, der for alvor fylder på programmet, er: reformer, forandringsledelse, frisættelse, ledertrivsel, AI, den attraktive arbejdsplads og psykisk arbejdsmiljø.

I LEAD inviterer vi til tre arrangementer, som vi selvfølgelig synes er særligt spændende.

Webinar

Sådan skaber du den attraktive offentlige arbejdsplads

Hvordan kan du lykkes med at skabe en attraktiv arbejdsplads, der tiltrækker og tilknytter kompetente medarbejdere?

Det spørgsmål undersøger vi til dette webinar. Her får du forskningens mest solide bud på, hvad der skal til for, at din organisation kan tiltrække og tilknytte medarbejdere, så I står bedst muligt til at håndtere arbejdskraftudfordringen.

Din oplægsholder:

Claus Elmholdt, direktør i LEAD og forfatter til "Hjælp, vi mangler kolleger"



Tirsdag den 28. oktober
Kl. 10.00-10.45



Tilmeld dig webinarret her

Seminar

Reformstorm og implementeringsledelse

Seks reformer skal implementeres i den offentlige sektor på samme tid. Det kommer til at stille store krav til både ledere og medarbejdere. Når tempoet for lovgivningen, der sætter reformerne i gang, samtidig aldrig har været så højt som i dag, og vi tilføjer, at man traditionelt set ikke har været specielt god til at implementere reformer herhjemme, ja, så bliver det tydeligt, at vi skal gøre noget anderledes. Men hvad?

Til dette seminar præsenterer Just Justesen og Kaare Pedersen et evidensbaseret værktøj, du kan bruge til at implementere reformer. Fokus er desuden på forskellige typer af forandringer, deres udvikling, forskellige tilgange til implementering – og hvad det hele kræver af ledelse.

Dine oplægsholdere:

Just Justesen, ph.d. og partner i LEAD

Kaare Pedersen, ph.d. og partner i LEAD



Onsdag den 29. oktober 2025
Kl. 08.00-10.00



D15, Drejervej 15, København NV



[Tilmeld dig webinarret her](#)



Webinar

Ledelse af AI i praksis

Hvordan førte en afbudsrejse sydpå til verdens første byhistoriske ChatGPT?

Helsingør Bymuseum har lavet verdens første byhistoriske ChatGPT ud fra museets egne data. Besøgende kan nu have en interaktiv dialog med museets samlede kildemateriale – og det fører til overraskende vinkler på byens historie. Hør mere om:

- Hvad det kræver at lede AI
- Hvor meget en leder skal kende til og forstå GenAI, data, GDPR og IT-sikkerhed
- Og hvordan du får alle medarbejdere med.

Dine oplægsholdere:

Per Eeg, partner i LEAD

Sebastian Gyrest-Longsig Christensen, direktør for Museerne Helsingør



Fredag den 31. oktober
Kl. 09.00-10.00



[Tilmeld dig webinarret her](#)

Ses vi?

LEDELSES UGEN

Tre trin: Sådan styrker du jeres læringskultur

Mange organisationer ønsker at skabe en stærk læringskultur. Men hvordan gør man det i praksis? Vi præsenterer tre løsninger: Et udviklingsfællesskab, et udviklingsideal og lysten til at lære.

Af
Mickey Riis
Chefkonsulent i LEAD

Kim Martin Nielsen
Partner i LEAD



Har I en god læringskultur i jeres organisation, er det nok kendetegnende for jer, at I undrer jer, reflekterer, afprøver forskellige løsninger og har en helt grundlæggende nysgerrighed. Det er en naturlig del af jeres samarbejde at interessere sig for egne og kollegaernes opgaver, og det er fast integreret i værdier og daglig praksis at undersøge, hvad der virker – og ikke mindst: hvorfor og hvordan det virker.

Der er mange fordele ved sådan en stærk læringskultur. For det første sikrer det, at læring gælder for alle jeres ansatte, ikke kun for særligt udvalgte talenter eller de uerfarne, som skal læres op.

For det andet sker læring i hverdagens opgaver og i samarbejdet mellem leder, medarbejdere og kollegaer.

Typisk foregår læringen ellers på officielle kurser og efteruddannelser uden for organisationen, hvor det kan være vanskeligt at overføre tanker og teorier til hverdagen hjemme på arbejdet.

Og for det tredje er organisationer med en stærk læringskultur mindre sårbare, når nøglemedarbejdere tager videre i karrieren. Deres viden er nemlig forankret i organisationen gennem den løbende videndeling og sparring, der sker helt naturligt.

Men hvis det her nu ikke lyder som kulturen på jeres arbejdsplads, hvad kan I så gøre for at forbedre jeres læringskultur?

Den bevidste udviklingsorganisation

Når vi taler om læringskultur,

er der mange forskellige forståelser, man kan abonnere på, og derfor også mange forskellige modeller, man kan inddrage. Vi anbefaler at bruge modellen "Den bevidste udviklingsorganisation", der er udviklet af organisationspsykologerne Robert Kegan og Lisa Lahey.

Den bevidste udviklingsorganisation består af tre forskellige dele:

1

Et udviklingsfællesskab

Her føler vi os trygge og ved, at vi ikke er alene om at udvikle os. Udvikling sker i stedet sammen med andre. Hvis du har læst bare én ledelsesbog de seneste år, vil du nok straks tænke på psykologisk tryghed nu, men det er vigtigt for os at understrege, at psykologisk tryghed i sig selv er utilstrækkeligt til at sikre en læringskultur.

Psykologisk tryghed kan skabe fundamentet for fælles dialoger om bøvlg og potentialerne for forbedret opgaveløsning, men psykologisk tryghed i sig selv er ingen garanti for at sikre en fælles læringslyst, der indebærer modet til feedback, udvikling af praksis og løbende refleksion.

2

Et udviklingsideal

Det er nemlig også nødvendigt med et udviklingsideal. De færreste af os går på arbejde

alene for at producere noget. Nej, vi har også behov for at blive klogere og dygtigere. På den måde kan vi skabe bedre ydelser for vores borgere eller kunder – og være med til at rykke organisationen.

Dette behov for at blive klogere og dygtigere er drevet af en lyst. Desværre ender behovet for performance – at vise, hvor dygtig og produktiv man er – ofte med at stå højere. Det risikerer at efterlade os med en grundantagelse om, at så længe resultatet var godt, er det mindre vigtigt, om processen også var det. Vi har dermed en tendens til at overse vores grundlæggende menneskelige behov for at lære – noget, vi sørger for med et udviklingsideal, som er kendetegnet ved et growth mindset.

Besidder vi et growth mindset, så ser vi feedback og udfordringer som læringsmuligheder, ikke som personlige angreb. Det er lejligheder for at lære, udvikle sig, blive dygtigere. For at kultivere et kollektivt growth mindset er det vigtigt at skrue ned for fejlbekymringen og feedbackforskrækkelsen. Her påmindes vi hinanden om, at det er ok at lave fejl eller stå uden for komfortzonen; det er faktisk fuldstændig uundgåeligt. Men vi hjælper også hinanden med at tage et læringsperspektiv: Hvad kan vi lære af fejlen? Og mere generelt: Hvordan taler vi om læring? Hvad er vi i gang med at lære lige nu? Og hvordan sætter vi hver især personlige og faglige udviklingsmål, som

vi har modet til at dele med andre?

3

Rammesæt læringsmulighederne

Tredje del af den bevidste udviklingsorganisation er rammebetingelser for at lære. Her drejer det sig først og fremmest om at strukturere forskellige former for praksis, der rodfæster læring. Disse strukturer og metoder er nødvendige for at udvikle en kultur, hvor læringen bliver en fast del af hverdagen: I organisationens strukturer, handlinger, praksis og organisering.

En mulighed er at dedikere tid til at give kollegial sparring, dele dilemmaer, få feedback og evaluere projekter. Hvis I bare overlader disse læringsmuligheder til tilfældighedernes spil, så er vores erfaring, at de forspildes.

Kombinationen af et udviklingsfællesskab, et udviklingsideal og rammebetingelserne for læring kan omvendt være med til at udvikle, rodfæste og styrke jeres læringskultur. Det vil gavne både ledere, medarbejdere, organisation og borgere, fordi læringskulturen opbygger sikre og meningsfulde rammer for innovation, personlig trivsel og performance på samme tid.

Redaktionen



Redaktør
Mikkel Toxvig

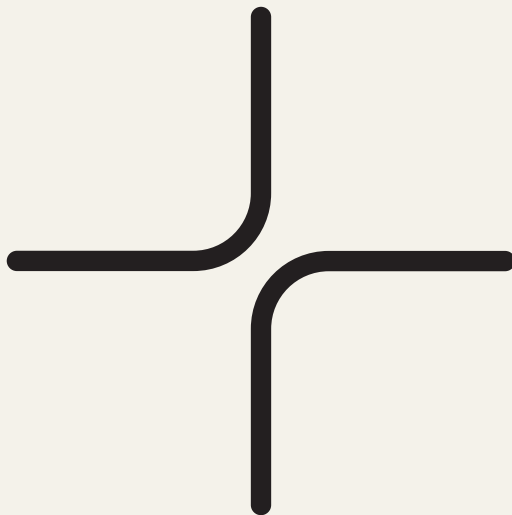
✉ mt@lead.eu



Grafiker
Line Krause-Kjær

✉ lk@lead.eu

LEAD+



Kontakt os



Kontakt@lead.eu



+45 53 37 60 00



lead.eu

København



Bredgade 45A, 2.sal (II),
1260 København K

Aarhus



Vestergade 43,
8000 Aarhus C