

# LEAD+ Insights

Tema

Leder- og  
strategiudvikling









# Leder- og strategiudvikling i en foranderlig verden

Kære læser

I denne udgave af LEAD Insights kan du læse fire artikler, der behandler hver deres vinkel på lederudvikling og strategisk udvikling af organisationer. Fokus er på kunstig intelligens, talentudvikling, organisatoriske værdier, diversitet og organisationskultur.

Først kommer en artikel om ledelse af kunstig intelligens. Mange ledere i dag stiller sig selv spørgsmål som: Hvordan kan vi anvende kunstig intelligens til at forbedre vores opgaveløsning og effektivisere organisationens arbejde? Hvad med datasikkerhed i forhold til lovgivningen? Og hvordan får jeg medarbejderne med og gjort dem kompetente? Det fortæller denne artikel.

Anden artikel er "Strategisk talentudvikling mindsker konsekvenserne af arbejdskraftudfordringen" og handler om, hvordan du kan bruge strategisk funderet talentudvikling til at blive mindre afhængig af at

kunne tiltrække dygtige ledere og specialister – og mindre sårbar over for at miste dem, du allerede har. Men det kræver et opgør med gamle metoder og en forældet forståelse af talentbegrebet.

Så følger artiklen "Skarpe organisatoriske værdier sikrer medarbejderne frihed under ansvar". Den beskriver, hvordan du formulerer organisatoriske værdier, der gør en reel og mærkbar forskel for medarbejderne, så værdierne ikke ender som retorisk staffage i strategien eller på hjemmesiden, men sikrer medarbejderne større frihedsgrader inden for organisationens rammer.

Fjerde og sidste artikel undersøger endnu et aktuelt og presserende punkt på de fleste lederes dagsorden, nemlig ledelse af diversitet og inklusion. Det arbejde indebærer bl.a. flere kvinder i ledelse og bestyrelser og at forme arbejdspladser, så de inkluderer medarbejdere med mere forskelligartede baggrunde. For mange forsøg

på at løfte indsatsen med diversitet og inklusion mislykkes dog desværre, fordi de mangler et ledelsesmæssigt ophæng, der sikrer det fornødne fokus. I stedet figurerer de som afsondrede HR-projekter. Diversitet og inklusion skal forankres centralt i organisationen og højt i ledelseslagene. Ellers skaber det ingen forskel. Men hvordan kan du gribe det arbejde mere konkret an? Svaret får du i denne artikel.

God læselyst.

Thor Molly-Søholm  
Adm. direktør i LEAD





# Ledelse af kunstig intelligens er (næsten) det samme som god ledelse altid har været

**Interessen for kunstig intelligens er stor, og teknologien flytter sig hele tiden. Det fører naturligt til et voksende fokus på, hvilke konsekvenser kunstig intelligens får for medarbejdere og ledere, og hvordan god ledelse af kunstig intelligens ser ud. Den adskiller sig heldigvis ikke så meget fra al mulig anden ledelse – men den kræver fire særlige egenskaber.**

*Af Per Eeg, områdedirektør og partner i LEAD*

Kunstig intelligens er et af de emner, der fylder mest for lederne rundt omkring i den offentlige sektor og i de private virksomheder. Udviklingen går stærkt, og der er derfor en stor usikkerhed forbundet med kunstig intelligens. Hvilken forskel kommer den til at få for opgaveløsningen og kerneopgaven? Hvad får den af konsekvenser for hvilke medarbejdergrupper? Og bliver det muligt at rykke grænserne for innovationsgraden?

Med det store fokus på kun-

stig intelligens følger naturligt en lige så stor interesse – og for nogle nervøsitet – for, hvordan ledelse af kunstig intelligens skal gribes an.

Efter at have beskæftiget mig med ledelse af digitalisering i mere end to årtier er min holdning og anbefaling klar og tydelig: God ledelse af kunstig intelligens skal ikke opfindes fra bunden. Vi skal snarere se på, hvordan klassiske lederegenskaber og ledelsesgreb kommer til at se ud i mødet med kunstig intelligens.

Nærmere bestemt kræver god ledelse af kunstig intelligens fire egenskaber, som også gør sig gældende i alle mulige andre lederdiscipliner. De er nysgerrighed, usikkerhedshåndtering, eksekverings-evne og tillid. Til sammen danner de akronymet NUET, som gør dem nemmere at huske og bruge i hverdagen.

## **Nysgerrighed**

Det er svært at finde den ledelsesretning, der ville tale lederens evne til at være nysgerrig ned. For eksempel fremhæver

anerkendende ledelse vigtigheden af at være nysgerrig, og ledercoaching handler grundlæggende om evnen til at forholde sig nysgerrigt og interesseret til det, ens medarbejdere foretager sig – og om at have evnen til at give feedback, der afbalancerer det positive med det negative.

På samme måde fordrer ledelse af kunstig intelligens også nysgerrighed. Her er det specifikt nysgerrighed efter at vide, hvordan kunstig intelligens kan hjælpe med at forbedre kerneopgaven.

Eksempler er borgeren, der får mulighed for at samskabe ydelser med det offentlige. Studerende og undervisere, der bruger kunstig intelligens til at give løbende feedback og vejledning. Eller kronisk syge, som kan blive i eget hjem, fordi kunstig intelligens (med borgerens samtykke) overvåger deres sundhedsdata.

Når man har beskrevet disse løsninger, forekommer de indlysende rigtige. Men det kræver nysgerrighed at få øje på muligheder som disse.





### Usikkerhedshåndtering

"Det eneste konstante er forandring" er et citat, der er blevet tillagt den antikke græske filosof Heraklit. Citatet peger på, at virkeligheden omkring os er i stadig forandring. I dagens Danmark såvel som i antikkens Grækenland for 2.500 år siden.

Forandring og usikkerhed er altså et vilkår for lederne. Derfor skal lederne kunne lykkes med at være i, rumme og håndtere usikkerheden omkring dem – samtidig med at organisationen flyttes fremad.

Den teknologiske udvikling er gået stærkt siden Heraklit, og de nulevende generationer

af ledere er de første, der for alvor mærker, at den teknologiske udviklingskurve er eksponentiel. For to år siden talte de færreste almindelige ledere for eksempel om generativ AI. Nu taler alle om ChatGPT. Den eksponentielle teknologiske udvikling øger behovet for at kunne håndtere den usikkerhed, som det øgede tempo fører med sig.

Ledelse af generativ AI stiller selvstændige og øgede krav til usikkerhedshåndtering. Årsagen er, at generativ AI bygger på store sprogmodeller, der fungerer ud fra sandsynlighed. Populært sagt gætter de ud fra

deres "træning" på, hvad det næste, mest sandsynlige ord i en sætning er. De gør det bare så hurtigt, at det ligner kreativ tænkning.

Generativ AI indebærer dermed mulige fejlkilder og usikkerhedsmomenter, som skal håndteres, bl.a. ved at bruge den tid, som kunstig intelligens kan frigive på research og kildeindsamling, til faktatjek, kildekritik og kritisk tænkning.

Derudover skal lederne være bevidste om, at en transformation af kerneopgaven ved hjælp af kunstig intelligens ikke kan tilrettelægges ud fra en nøjagtig plan. I stedet må den ledes dels ved at opstille en vision eller drøm (såsom at gå fra 30 timers dokumentation og 10 timers borgerkontakt om ugen til det modsatte), dels ved at fokusere på de vigtige detaljer (såsom data- og it-sikkerhed samt medarbejderkompetence og -motivation).

### Eksekveringsevne

Ledelseslitteraturen er fuld af bøger, der påpeger vigtigheden af at sætte det rigtige hold – og holdets evne til at eksekvere. Særligt management-litteraturen (her forstået som den del af ledelseslitteraturen, der interesserer sig for styring snarere end personligt lederskab) zoomer ind på eksekveringsevnen.

På samme måde som med nysgerrighed og usikkerhedshåndtering har eksekveringsevnen sin naturlige plads i god ledelse af kunstig intelligens. At sætte klare mål er ofte umuligt eller meget omkostningstungt, når det drejer sig om eksplorative og transformativ teknologi som kunstig intelligens. Derfor skal lederne turde sætte i gang, selvom "sagen" ikke er





fuldt belyst. Og det strider mod den nulfejskultur, som endnu ikke er forsvundet i den offentlige sektor.

Lederne skal også have en drøm om, hvad kunstig intelligens kan føre til. Men ligesom Columbus, der stævnede ud for at finde søvejen til Indien, men endte i Amerika, kan det være, at AI-projektet skaber gevinster et helt andet sted, end den første hypotese om projektets gevinster forudsagde. For nu at blive i billedet skal lederne være klar til at gå i land i Amerika i stedet for Indien, når chancen byder sig.

### Tillid

Tillid er et af tidens helt store ledelsesmæssige begreber, nok især foranlediget af Amy Edmondson og hendes arbejde med psykologisk tryghed.

Ledelse af kunstig intelligens kræver en særlig grad af tillid, for kunstig intelligens medfører et endnu større behov for at eksperimentere og lære af sine fejl, end andre og mere traditionelle teknologier gør.

Desuden er kunstig intelligens en teknologi, der i betydeligt større grad end Office-pakken og fagsystemerne skiller de dygtige brugere fra de mindre dygtige brugere. Det kan være en svær pille at sluge for mange ledere, inklusive mig selv. Min påstand er dog, at alle offentlige organisationer vil have mindst ét dedikeret forretningsrettet AI-projekt inden for de næste par år, så lederne skal i endnu højere grad end nogensinde før turde at være sårbare og stole på deres mere kompetente medarbejdere. Og dét bygger på tillid.

### Hvor skal du begynde?

Der er ingen tvivl om, at kunstig intelligens får stor betydning for både organisationer, ledere og medarbejdere i Danmark. God ledelse af kunstig intelligens er imidlertid næsten det samme, som god ledelse altid har været og bygger på nysgerrighed, usikkerhedshåndtering, eksekveringsevne og tillid.

Hvis du savner en endnu mere konkret tilgang til at komme i gang med ledelse af kunstig intelligens, kan disse tre råd hjælpe dig:

*For det første:* Anerkend, at du ikke er den mest kompetente på området. Medmindre du har en ph.d.-grad i kunstig intelligens, vil du med stor sikkerhed have medarbejdere, der er dygtigere til at bruge og skabe værdi ved hjælp af kunstig intelligens, end du er. Det kan være en smertelig, men sund erkendelse at nå til. Som en af mine tidligere kollegaer fortalte mig: "Nogle gange behøver du ikke at have alle svarene selv, Per. Ofte er det tilstrækkeligt at kunne stille to gode spørgsmål." I al sin enkelthed er det måske det bedste ledelsesråd, jeg nogensinde har fået.

*For det andet* skal du lægge mærke til dette citat, der tillægges Grundtvig: "Vi skal gribe, før vi kan begribe". Hvordan vil du sætte fornuftige mål og rammer for dine medarbejders brug af kunstig intelligens, hvis du ikke selv ved, hvordan det virker? Så gå trygt i gang med at få egne erfaringer på en måde, så du ikke sætter data- eller it-sikkerheden over styr.

*For det tredje* skal du kunne favne, at ledelse af kunstig intelligens også er ledelse af

andre faggrupper. Hvis du vil involvere dig i at udvikle dine kerneopgaver med kunstig intelligens, kommer du til at møde mennesker, som taler et helt andet fagsprog. Så når du har læst op på Grundtvig, kan du fortsætte med Wittgenstein, der skrev, at grænserne for hans sprog satte grænserne for hans verden. Du bliver altså nødt til at sætte dig så meget ind i kunstig intelligens, at du kan tale relevant med om, hvad det kan få af betydning for dit ledelsesområde. Også med faggrupper, der ikke ligner dine nuværende medarbejdere specielt meget.

Vil du vide mere?



Så kontakt

Per Eeg  
Områdedirektør og partner i LEAD  
Tlf: 40 11 66 61  
E-mail: [pe@lead.eu](mailto:pe@lead.eu)





# Strategisk talentudvikling mindsker konsekvenserne af arbejdskraftudfordringen

**Hvis danske organisationer formår at udvikle egne talenter, så rammer manglen på arbejdskraft dem mindre hårdt. Talentudvikling står derfor højt på dagsordenen hos mange ledere. Uheldigvis gribes udviklingen af talent ofte uhensigtsmæssigt an, fordi den bygger på gamle forståelser og forældede metoder.**

*Af Ole Mathorne, chefkonsulent i LEAD & Mikkel Toxvig, kommunikationskonsulent i LEAD*

Danmark står i den kritiske situation, at der frem mod 2030 kan komme til at mangle 90.000 personer på arbejdsmarkedet. Dansk Erhverv kalder manglen på kvalificeret arbejdskraft for et akut problem, der bør ses som "den absolut største udfordring, dansk erhvervsliv og Danmark som samfund står overfor". De skriver videre, at det koster mindst 175 milliarder kr. om året i tabt omsætning, fordi det private erhvervsliv må sige nej til nye kunder og ordrer.

I den offentlige sektor får arbejdskraftudfordringen bl.a. konsekvenser for evnen til at levere på velfærdsydelser, som den almindelige dansker i dag tager for givet.

Løsningerne på dette vilde problem bliver både krævende og komplekse. En indsats, som ledelse og organisation selv aktivt kan gøre for at håndtere dele af arbejdskraftudfordringen, er at ændre deres måde at gribe talentudvikling an på.

Strategisk talentudvikling, der er funderet i en moderne talentforståelse, kan nemlig gøre organisationer mindre afhængige af at kunne tiltrække dygtige ledere og specialister – og mindre sårbare over for at miste dem, de allerede har.

Det kræver dog et opgør med utidssvarende forståelser af talentbegrebet og udviklingen af talent.

## **Kamp om talenterne**

Når medarbejdere eller ledere får prædikatet 'talent', fører det ofte til en følelse af ambivalens. På den ene side er det smigrende, at ledelsen betragter

én som dygtig og talentfuld. På den anden side sætter det en usikkerhed i gang: "Hvad tænker de andre om mig nu?", "tror mine kollegaer, at jeg føler mig bedre end dem?" og "kan jeg leve op til de større forventninger?".

For nogle har 'talent' en elitær biklang. Det skyldes formentlig, at den traditionelle opfattelse af begrebet bygger på paradigmer, der forstår talenter som særligt udvalgte medarbejdere med specielle medfødte evner. Paradigmerne ser talenter som fremtidige ledere og ophøjer dem til større og vigtigere end resten af de ansatte.

For andre indebærer 'talent' spidse albuer og en kynisk kamp om at nå organisationens højere luftlag. Mange forbinder nemlig ordet med ledertalent, og siden konsulentvirksomheden McKinsey præsenterede sin 'War for Talent'-tankegang i 1998, har talentudvikling været associeret med en kamp eller krig om at tiltrække og tilknytte de skarpeste.

Problemet med at betragte



talenter som (leder)eliten og tiltrækning af talent som en kamp er, at begge dele bygger på gamle paradigmer og forældede metoder.

### **Afhænger af miljøet**

Lidt kassetænkende kan man sige, at der i nyere historie har været tre måder at forstå talent på.

*Den første* ser talent som et medfødt potentiale og betragter groft sagt talent som evner, der ligger synligt i DNA'et. Det er altså de medfødte forudsætninger, der afgør mulighederne i livet. Tanken er besnærende og nem at gå til: Hvis organisationen er bedre i stand til at opdage, udpege og tiltrække talent end konkurrenterne, så vinder de kampen og står med den bedste talentmasse. Fokus er derfor på at headhunte de dygtigste og tilbyde dem højere løn. Problemet med denne talentforståelse er, at talenter opfører sig mere som kometer end stjerner, så de brænder

ofte hurtigt ud, når de flytter sig fra den kontekst, hvor de havde succes.

*Den anden* betragter talent som foranderligt og mener, at det er muligt bevidst at påvirke sine evner og færdigheder, når man træner og øver sig. Derfor er det vigtigere at udtænke og designe velfungerende talentindsatser, end det er at finde dem, der har et medfødt talent. Ulempen ved talentforståelsen er, at talent bliver et individuelt anliggende, og talentet i princippet altid "bare" kan og skal arbejde hårdere end alle de andre. For alt kan læres og mestres ved den rette træning i de rigtige doser. Risikoen er imidlertid stress, udbændthed og anden psykisk mistrivsel.

*Den tredje* og nyeste talentforståelse opfatter talent som evner, der afhænger af det miljø, de udfoldes i. Her anerkender man de to andre talentforståelser, men bygger ovenpå. I forlængelse heraf vurderer visse forskere, at 30

% af talenternes indsats og resultater skyldes individuelle træk, mens 70 % bundes i miljøet. Som organisation kan man derfor bedre acceptere at ansætte den næst- eller tredjebedste kandidat, så længe vedkommende passer ind på arbejdspladsen. Miljøets ansvar bliver at udvikle medarbejderne over tid, mens medarbejdernes ansvar bliver at bidrage til talentmiljøet.

### **Cyklus-modellen**

Ledere og organisationer, der ønsker at løfte kvaliteten i deres talentudvikling, bør dermed fokusere mindre på de enkelte talenter og mere på talentmiljøet. Er talentmiljøet godt, styrker det organisationens omdømme som en attraktiv arbejdsplads, og det bliver nemmere at tiltrække og tilknytte medarbejdere.

Desuden mindsker et attraktivt talentmiljø organisationens behov for at gå ind i konkurrencen om at rekruttere ledere og



specialister med høj løn som incitament, ligesom skaden ved at miste en dygtig leder eller specialist bliver mindre. I et stærkt talentmiljø er afløserne nemlig lettere at finde, fordi viden, metoder, relationer og samarbejde er indlejret i miljøet og ikke forsvinder sammen med lederen eller specialisten, der tager videre.

De udbredte, men forældede metoder og talentparadigmer gør det dog nødvendigt at gentænke arbejdet med talentmiljøer. I LEAD lyder vores anbefaling at bruge den model, vi kalder talentprogram-cyklisten.

Den indeholder fire trin. Først en afklaring af talentforståelsen: "Hvordan forstår og opfatter vi talent i vores organisation?". Så en tydelig talentstrategi: "Når vi forstår talent på denne måde, hvilke indsatser prioriterer vi så tid og ressourcer på?". Derefter kommer metoder og design: "Med denne talentforståelse og -strategi på plads, hvilke metoder, værktøjer og design skal vi så vælge i vores programmer?". Til sidst følger værdien for organisationen: "Hvilken værdi tilføjer vores talentprogrammer, og hvordan understøtter de, at vi efterlever organisationens vision og indfrier organisationens strategi?".

### Undgår uheldige uoverensstemmelser

Alt for mange organisationer mislykkes med deres talentudvikling, fordi de springer talentforståelse og -strategi over. I stedet stikker de hænderne direkte ned i værktøjsskassen og går i gang med at bygge talentprogrammer.

Alternativt skaber de uheldige uoverensstemmelser ved at lave talentprogrammer, der ikke understøtter den forståelse af talent, der er i organisationen. Det sker fx, når organisationen erklærer, at alle medarbejdere er talenter, men kun særligt udvalgte (leder)talenter tilbydes en plads på programmet. Et andet eksempel er organisationen, der siger, at evner kan læres, samtidig med at de kun afsætter penge til at rekruttere og fyrsteligt aflønne visse medarbejdere.

Men ved at bruge cyklusmodellen bliver det muligt at opbygge sammenhængende talentprogrammer og skabe et tiltrækkende og strategisk funderet talentmiljø, der gør organisationen mindre sårbar over for arbejdskraftudfordringen.

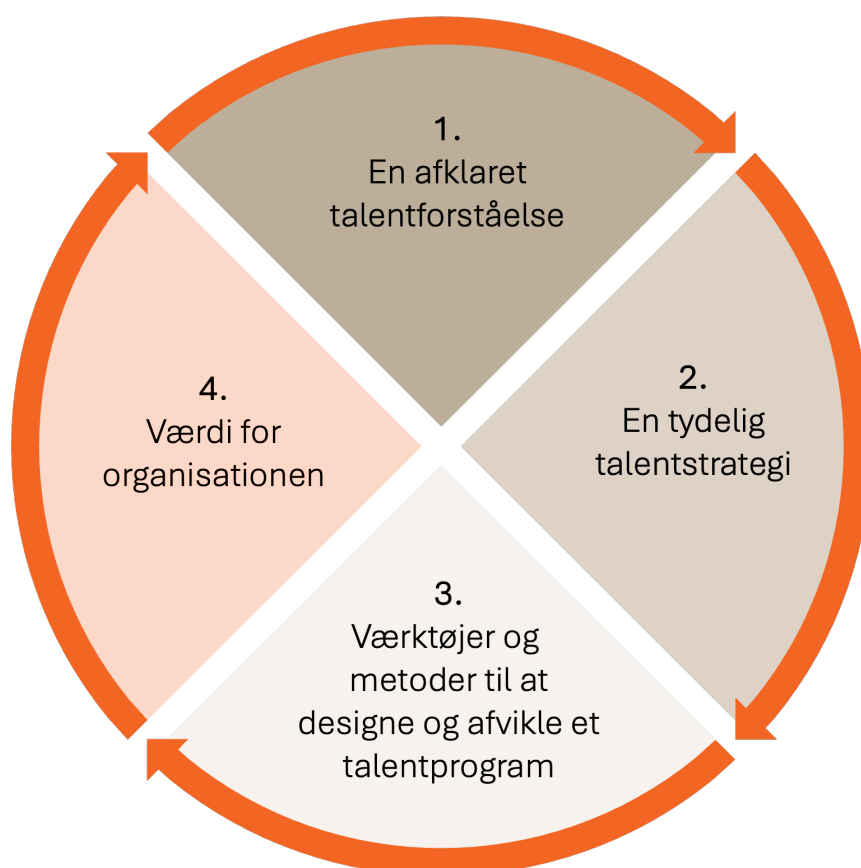
Denne artikel bygger på indsigter fra en kommende bog om strategisk talentudvikling, som udkommer på den anden side af sommerferien 2024. Bogen kommer til at ligge frit tilgængeligt til download på LEADs hjemmeside. Har du allerede nu lyst til at vide mere om bogens indhold og pointer, er du meget velkommen til at kontakte Ole Mathorne, der er en af bogens forfattere.

Vil du vide mere?



Så kontakt

Ole Mathorne  
Ph.d. og chefkonsulent i LEAD  
Tlf: 23 29 13 53  
E-mail: [om@lead.eu](mailto:om@lead.eu)



Figur 1: cyklus-modellen





# Netværk for offentlig topledelse

Digital omstilling. Arbejds-kraftsudfordringen. Tværgåen-de sammenhæng i opgaverne. Implementering, der realiserer gevinster. Og strategiudvikling i samspil med en politisk ledelse og i en verden, der forandrer sig hurtigere end nogensinde. Eksemplerne på de opgaver og udfordringer, du oplever som offentlig topleder, er mange.

Hvis du savner et fortroligt rum, hvor du ud fra nyeste forskning og praksisviden kan diskutere dine vanskeligste opgaver, udfordringer og dilemmaer, så har vi det rette netværk til dig.

Netværket henvender sig til dig, der er topleder i eller nær den offentlige sektor, og som har strategisk ansvar for større drifts- og ledelsesområder.

I netværket møder du udelukkende kollegaer på samme lederniveau som dit. Det sikrer, at den erfaring, I udveksler, er lige relevant og lærerig for alle. Præmissen for netværket er nemlig, at vi ved at samarbejde og erfaringsudveksle på tværs af den offentlige sektor kan lave løsninger, der kommer dele – og gerne hele – den offentlige sektor til gode.

Ledernetværket strækker sig over tre år og mødes i København. Du og dine meddeltagere er med til at udvikle og fastlægge, hvad det faglige indhold

skal være. På den måde sikrer vi, at det faglige indhold hele tiden er det mest relevante, interessante og aktuelle for dig og de andre medlemmer af netværket.

## Flere fordele

Du får en række fordele ud af at deltage i netværket for offentlig topledelse sammen med dine lederkollegaer fra andre dele af sektoren. Du får bl.a. mulighed for at:

- Udvikle og designe det netværk, der giver mest mening og udbytte for dig
- Opbygge stærke forbindelser med andre topledere på tværs af den offentlige sektor
- Overføre nyeste forskning og praksisviden til din hverdag
- Blive undervist af erfarne, toneangivende og topfaglige forskere og praktikere
- Lade dig inspirere af, hvordan andre topledere griber sammenlignelige udfordringer an
- Præsentere udfordringer og dilemmaer fra dit eget lederliv og få fortrolig hjælp og feedback på, hvordan du kan håndtere dem.

*Vi har samlet alt relevant info om netværket i en online folder. Folderen kan du let dele med dine kollegaer, ligesom du kan downloade og printe. Læs eller download folderen her.*

God læselyst.

Vil du være med i netværket?



Så kontakt

Jeff Bøgeholt  
Konsulent - kurser, uddannelser  
& netværk i LEAD  
Tlf: 52 51 24 63  
E-mail: [jeff.b@lead.eu](mailto:jeff.b@lead.eu)





# Skarpe organisatoriske værdier sikrer medarbejderne frihed under ansvar

**Organisatoriske værdier er udbredte i både den offentlige og private sektor, men de udlever sjældent deres potentiale. Værdierne kan ellers sikre medarbejderne den frihed og autonomi, de efterspørger, uden at det går ud over samarbejde og sammenhold. Negationstilgangen er en eksemplarisk måde at udarbejde værdigrundlag på.**

*Af Christian Nyvang Qvick, partner i LEAD og forfatter til bogen "Er der nogen hjemme i strategihuset?"*

Organisationens værdier. De er et vigtigt og meningsskabende ledelsesgreb, som kan forme den ønskede adfærd i organisationen og styrke sammenhold, samarbejde og opgaveløsning.

I et arbejdsliv, hvor medarbejdere og ledere forventer autonomi, hybride arbejdsformer og store frihedsgrader, er det nødvendigt at have skarpe organisatoriske værdier. De sikrer nemlig, at selvom med-

arbejderne har frihed, så er der stadig en forventet og ønsket adfærd, som kendetegner organisationen og er nogenlunde ens på tværs af alle ansatte.

Desværre ender værdierne for ofte som flotte erklæringer, der hænger på væggen eller står på hjemmesiden, uden at de skaber en mærkbar forskel i hverdagen. Og det er en skam, for værdierne rummer et stort potentiale, da de kan sikre frihed under ansvar, uden at det skader sammenhængskraften i organisationen.

Men hvordan udvælger og sammensætter du de rette værdier, der former den ønskede adfærd i organisationen? Det får du svaret på i denne artikel.

## **Værdigrundlagets indhold**

Værdier er udtryk for de vejledende overbevisninger, der skal guide ansattes adfærd. De er en slags intern facitliste for, hvordan de ansatte bør agere – og en organisatorisk overligger for det, der skal ligge til grund for deres gøren og laden i dagligdagen.

Værdier er dermed normative, fordi de gør det tydeligt, at en bestemt adfærd er mere ønskværdig og "rigtig" end en anden. For eksempel kan 'tværfaglighed' være mere ønskværdig end 'monofaglighed' i én organisation, mens en anden organisation vægter 'grundighed' over 'effektivitet' eller 'nytænkning' over 'traditionisme'.

Når du skal udvikle jeres værdigrundlag, er der særligt to områder, du skal interessere dig for. Værdigrundlagets indhold og dets form.

Når det kommer til indholdet, er det vigtigt, at værdigrundlaget fremmer den adfærd, som er hensigtsmæssig, samtidig med at det reducerer den adfærd og kultur, der er uhenigtsmæssig.

Et fornuftigt sted at starte er derfor at lave en kultur- og adfærdsanalyse. Den kortlægger den nuværende kultur og adfærd i organisationen – og kigger frem på den ønskede kultur og adfærd i et femårigt perspektiv. Analysen er med til at sikre, at værdigrundlagets



indhold passer ind i den kontekst, det skal virke i.

Kulturanalysen kan bl.a. bygge på OCAI-metoden (Organizational Culture Assessment Instrument). Den både måler organisationskulturen, som den ser ud nu, og kortlægger, hvordan man håber, den kommer til at se ud i fremtiden.

En anden god metode er "det adfærdsmæssige blomsterbed". Her forholder du dig til tre botaniske spørgsmål: 1) Hvilke adfærdsmæssige blomster ser jeg lige nu, der skal vandes, så de på sigt kan vokse sig endnu større? 2) Hvilke adfærdsmæssige tidsler skal der luges ud i? 3) Hvilke adfærdsmæssige frø skal vi plante, så de kan spire i fremtiden?

Indsigterne fra OCAI og blomsterbedet giver dig en masse værdifulde og ikke mindst meget konkrete indsigter, du kan bruge til at udarbejde værdigrundlaget for din

organisation.

### **Værdigrundlagets form**

Når du har indsamlet indhold til værdigrundlaget, er det tid til at bevæge dig videre til formen. En af de hyppigste faldgruber ved værdigrundlag er nemlig, at værdierne ikke foldes ud. Det er det, der sker, når en organisation blot skriver: "Vores værdier er Dedikation, Tillid, Nysgerrighed og Respekt" – uden at uddybe, hvad hver værdi faktisk betyder. Så stiger risikoen for, at værdierne ender som ligegyldig ordstaffage og organisatorisk vægpynt.

Værdigrundlagets form skal for det første sikre, at værdierne er til at huske. Derfor bør din organisation maksimalt have fire værdier. Ellers bliver det vanskeligt at huske og forstå værdierne, ligesom det bliver svært at bruge dem som afsæt for at fastsætte gensidige forventninger til hinanden.

For det andet skal værdierne være afbalancerede. Det betyder, at værdigrundlaget skal rumme værdier tilhørende forskellige kategorier, som har hver deres funktion. Her findes fire slags værdier: resultatorienterede, relationsorienterede, udviklingsorienterede og bidragsorienterede værdier.

For det tredje skal værdierne foldes ud, så de udpeger og beskriver den idealtypiske ansatte, man gerne vil se i organisationen. Det kunne fx være 'holdspilleren', 'helhedstænkeren' eller 'fagpersonen'.

For det fjerde skal det gøres tydeligt, hvilken overordnet adfærd der er forbundet med at agere som idealtypen. Her beskriver man altså den adfærd, de ansatte gerne skal udvise. Hvis idealtypen er en 'holdspiller', vil det så betyde en medarbejder, der er konstruktivt kritisk og udfordrer kollegaerne? Altså en holdspil-



## Negationstilgangen:

Eksempel på værdigrundlag fra kommunalt dagtilbudsområde

Værdiord	Faglighed	Fællesskab	Nysgerrighed	Generøsitet
Idealtipe	Vi er ansvarlige fagprofessionelle	Vi er imødekomende holdspillere	Vi er praktiserende teoretikere	Vi er omsorgsfulde børnemagneter
Ønsket adfærd	Der tilrettelægger et fagligt og inspirerende lege- og læringsmiljø	Der samarbejder med andre på en respektfuld og anerkende måde	Der løbende opsøger og bruger faglig viden og praksiserfaring til at gentænke udviklingsmuligheder	Der engagerer sig i at skabe varierede dage for børnene og inddrage alle børn i trygge fællesskaber, hvor de føler sig betydningsfulde
Uønsket adfærd	I modsætningen til at få uambitiøst til opgaveløsningen.	I modsætningen til at undgå dialogen og bidrage til ensidige narrativer.	I modsætningen til at lade den pædagogiske praksis stagnere eller bero på vaner og personlige præferencer.	I modsætningen til at forholde os passivt eller uengageret i samværet med børnene.

ler, der søger at få kollegaerne til at lykkes bedst muligt, selv hvis det kræver at skubbe kollegaerne ud af deres vaner og rutiner.

Eller er holdspilleren snarere konsensusøgende, som tilskynder og bakker kollegaerne op med begejstring og energi? Her er idealtypen en, der først og fremmest søger enigheden og den gode stemning.

Endelig skal værdiens modsætning betones. Negationen, man beskriver her, indkapsler den adfærd, som ansatte skal undgå.

### Negationstilgangen

Herefter er det muligt at udarbejde et værdigrundlag ud fra den såkaldte negationstilgang,

som du kan se et eksempel på ovenfor fra et kommunalt dagtilbudsområde.

Hvis du følger anbefalingerne i denne artikel, har du øget sandsynligheden for, at det fremstår klart og tydeligt, hvilke værdier din organisation tilskriver betydning og finder stolthed i at efterleve.

Desuden har du øget sandsynligheden for, at værdierne bliver konkrete adfærdsmaessige vejvisere snarere end luftig og ukonkret ledelseslingo. God fornøjelse med et værdifuldt værdiarbejde.

Vil du vide mere?



Så kontakt

Christian Nyvang Qvick  
Partner i LEAD  
Tlf: 26 79 85 93  
E-mail: [cnq@lead.eu](mailto:cnq@lead.eu)





# Diversitet og inklusion som strategisk indsats – men hvordan?

**Diversitet og inklusion er en vigtig dagsorden hos mange ledere og organisationer herhjemme såvel som internationalt. Manglende viden om, hvordan denne agenda gribes an samt et mangelfuldt sprog, står dog ofte i vejen for seriøse tiltag. Lederens arbejde med eget inkluderende lederskab er en del af løsningen.**

*Af Marianne Hedegaard, Betina Hansen & Anne-Birgitte Albrectsen, LEAD*

Forskning peger på, at diversitet og inklusion har mange fordele. Det kan øge produktiviteten, skabe højere afkast og løfte organisationens omdømme gennem mere kreative og innovative arbejdsmiljøer. Det kan højne tilliden til ledelsen og sænke medarbejderomsætningen. Og så kan det øge arbejdsglæden og engagementet hos medarbejderne samt reducere chikane og diskrimi-

nation.

Desuden søger særligt de yngre generationer mod organisationer, som beskæftiger sig strategisk med DEI, fordi de ønsker at arbejde et sted, hvor fokus er på flere bundlinjer.

Desværre mangler en del organisatoriske DEI-indsatser den nødvendige flyvehøjde, fordi de ikke bliver centralt funderet med et strategisk og ledelsesmæssigt omhæng. I stedet flourer de decentralt som HR- eller well-being-projekter, der ikke integreres i organisationens strategi, vision eller formålserklæring. På den måde går projekternes potentielle tabt.

Evnen til at fremme diversitet og inklusion handler nemlig ikke kun om trivsel og det gode arbejdsmiljø, men også om evnen til at skabe bedre resultater og øge innovationskraften. Det kræver en strategisk ramme og en dedikeret topledelse.

Som med så mange andre strategiske indsatser på or-

ganisationsniveau afhænger også succesen af diversitet og inklusion altså af ledelsens vedvarende fokus, viden og engagement.

Men hvad kan du gøre for at placere diversitet og inklusion som en strategisk ledelsesindsats?

## **Klare begreber**

Svaret på det spørgsmål kræver først og fremmest en begrebsafklaring. Begreber som diversitet, inklusion og mangfoldighed blandes nemlig ofte sammen, og det mudrer billedet og forståelsen for området. Diversitet og inklusion er en del af DEI-dagsordenen. DEI står for 'diversity', 'equity' og 'inclusion'.

*Diversitet* handler om at værdsætte forskellighed og en mangfoldighed af perspektiver og identiteter. Det åbner for nye vinkler og andre idéer end de gængse.

*Equity* drejer sig om at skabe organisatoriske rammer, der



sørger for, at alle oplever, de har samme muligheder, vilkår og lige adgang. *Equity* tilbyder medarbejderne lige muligheder ved at behandle dem forskelligt.

Centralt i *inklusion* er at vise, at man værdsætter alles perspektiver og sørger for, at alle medarbejdere oplever, at de hører til. Det skaber en respektfuld kultur på arbejdspladsen præget af inddragende beslutningsprocesser.

I arbejdet med DEI er det afgørende, at organisationen fokuserer og får øje på de sociale normer, der hersker

lokalt, og som påvirker organisationens adfærd og dermed dens evne til at skabe diversitet og grobund for en inkluderende arbejdsplads. Er der potentielt ekskluderende mekanismer i organisationens normer? Med en normkritisk tilgang er det muligt at undersøge, hvad der står i vejen for en øget diversitet og få fat på den adfærd, der kan stå i vejen for, at alle i organisationen opnår lige adgang og muligheder for at bidrage.

### **Usikkerhed om, hvad man "må sige"**

Uden klare begreber og et

præcist sprog for DEI står mange ledere tilbage med en usikkerhed om, hvad de "må sige", og hvordan de skal tale om emnet. Det manglende sprog kan naturligt hæmme deres lyst til at gå i gang med DEI-arbejdet, også selvom interessen sagtens kan være der. Desuden kan DEI-området virke stort og komplekst. Årsagen er nok, at DEI fortsat er et relativt nyt emne for mange ledere at skulle beskæftige sig så eksplícit med.

Følelsen af usikkerhed og kompleksitet kan lede til handlingslammelse og en erkendel-



se af, at en seriøs DEI-indsats vil kræve en kulturændring på et strategisk niveau.

Her lyder vores råd klart: Pas på med at lade dig afskrække af denne tilsyneladende usikkerhed og kompleksitet. Et vellykket arbejde med DEI afhænger nemlig af at kunne bryde det ned i etaper, tænke i sprints og agere småt inden for rammerne af et stort perspektiv.

En løsning kan være at tænke videre end blot begrebsafklaring og introducere et reelt forløb eller en miniuddannelse i DEI, inden man sætter større indsatser i gang. Målet er at sørge for, at fundamentet er på plads, og at alle i ledergruppen taler samme sprog og forstår samme ordforråd. Det mindsker samtidig risikoen for misforståelser og usikkerheden over at sige "det forkerte".

### **Det inkluderende lederskab**

Når fundamentet er på plads, kan du nemmere arbejde på at forme dit eget inkluderende

lederskab for på den måde at fremme DEI i organisationen. Det inkluderende lederskab indeholder fire dimensioner:

1. *Selvbevidsthed*: For det første skal du være i stand til at omfavne forskelle. Her er selvbevidstheden central. Det samme er evnen til at kultivere ydmyghed, udvise åbenhed og undersøge personlige fordomme.
2. *Medarbejdere*: For det andet må du være med til at styrke andre. Det sker ved at lytte og være respektfuld, ændre i din ledelsesstil, alt efter hvem du står overfor, skabe lige muligheder for at deltage og invitere til dialog og engagement.
3. *Teams*: For det tredje skal du bidrage til at aktivere teams, der indeholder forskelligheder. Her er psykologisk tryghed og den normkritiske tilgang særdeles vigtigt. Det samme er din måde at facilitere møder og samarbejde på.

4. *Organisation*: For det fjerde skal du hjælpe med at integrere DEI og det inkluderende perspektiv på tværs af organisationen. Ved at skabe plads til organisatoriske spændinger, ændre i systemer og processer og fremme gennemsigtighed i beslutningsprocesser medvirker du til at brede DEI ud til andre dele af organisationen og på den måde gøre diversitet og inklusion til en strategisk indsats.

Vil du vide mere?  
Så kontakt



Marianne Viftrup Hedegaard  
Chefkonsulent i LEAD  
Tlf: 27 62 24 62  
E-mail: [mh@lead.eu](mailto:mh@lead.eu)



Anne-Birgitte Albrectsen  
Områdedirektør og partner i LEAD  
Tlf: 22 42 18 11  
E-mail: [aba@lead.eu](mailto:aba@lead.eu)



Betina Hansen  
Chefkonsulent i LEAD  
Tlf: 21 13 55 44  
E-mail: [bdh@lead.eu](mailto:bdh@lead.eu)





Sammen løfter vi mennesker og organisationer til næste niveau, så de kan gøre en forskel for andre og samfundet

LEAD+

Kontakt os

Tlf.: +45 5337 6000

Mail: [kontakt@lead.eu](mailto:kontakt@lead.eu)

Besøg os

LEAD - Enter next Level

Vestergade 43,  
8000 Aarhus C

Overgaden Oven Vandet 10, 2. & 3. sal,  
1415 København K