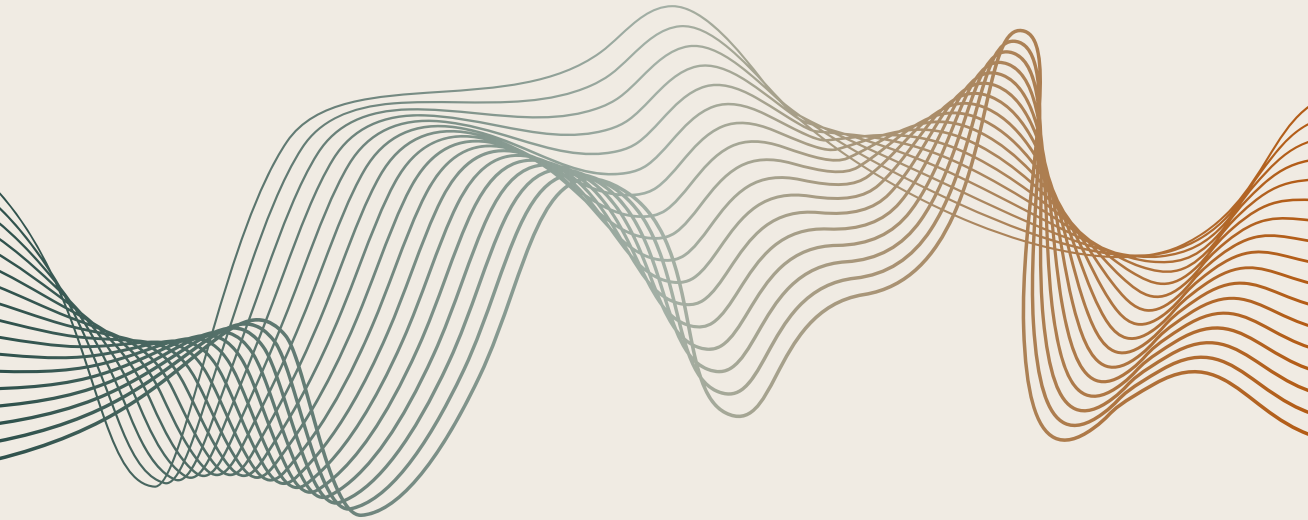


**UKON**

HUMAN RESULTS



ER JERES ORGANISATION  
**FIT FOR FUTURE?**

TRE NØGLER TIL EN FREMTIDSKLAR KULTUR

# FREMTIDEN KALDER PÅ ORGANISATIONER, DER **UDVIKLER** MENNESKER

I fremtidens arbejdsliv bliver vores værdi ikke formet af, hvad vi ved – men af vores mod og evne til at blive ved med at lære. For vi står midt i en virkelighed, hvor forandringer ikke længere kommer som bølger, men som storme. Vi lever i en såkaldt VUCA-verden præget af flygtighed, usikkerhed, kompleksitet og flertydighed. Det betyder, at opgaver, beslutninger og samarbejde sjældent er forudsigelige eller følger lige linjer. Mange ledere oplever, at problemer, der tidligere kunne løses med erfaring og god praksis, nu forvandler sig til "vilde problemer" uden klare facitlister.

Samtidig befinder store dele af de offentlige organisationer sig i en reformstorm, hvor kravene ændrer sig i takt med samfundets forventninger. Midt i denne bevægelse står en ny konkurrencefordel klar til dem, der tør gribe den: evnen til at udvikle mennesker kontinuerligt og meningsfuldt. Det er ikke længere nok at lave stærke strategier og optimere processer – organisationer skal lære hurtigere end deres omgivelser for at kunne navigere klogt.



Organisationer, der lykkes med at skabe kulturer, der udvikler mennesker kontinuerligt og meningsfuldt, kalder vi Bevidst Udviklende Organisationer (BUO'er). Her betragtes udvikling ikke som et ekstra lag oven på arbejdet, men som en måde at arbejde på. BUO'er kobler drift og udvikling, opgaver og læring – og skaber et miljø, hvor medarbejdere ikke kun følger forandringerne, men er med til at forme dem. I en BUO er man overbevist om, at det at udvikle sine medarbejdere er at udvikle sin organisation.

Grundtanken er enkel, men kraftfuld: Når udvikling af mennesker bliver selve fundamentet i organisationen, styrkes både opgaveløsning, samarbejde, innovationskraft og dermed organisationens mulighed for at blive "fit for future".

Denne pixibog er baseret på bogen "Udvikling med mening – Feedback der rykker organisationer og mennesker" af Caroline Ahlgren Tøttrup, erhvervspsykolog og chefkonsulent i UKON, og Michael Martini, erhvervspsykolog og ph.d. På de næste sider præsenterer vi tre centrale nøgler til en stærk udviklingskultur, der ruster jeres organisation til fremtiden.



“Vi er ikke det, vi ved,  
men det, vi er villige til  
at lære.”

– Mary Catherine Bateson, kulturanthropolog



# 3 NØGLER

## TIL EN FREMTIDSKLAR KULTUR



1. Gør op med perfektions- og nulfejlskulturen

2. Dyrk en udviklings- og læringskultur

3. Brug udviklingsfeedback som accelerator

# 1

## GØR OP MED PERFEKTHEDS- OG NULFEJLSKULTUREN

Måske kender du det: Teammødet, hvor alle nikker høfligt, mens underliggende bekymringer gemmes bag polerede slides. Mails, der bliver læst, korrigeret og genlæst, måske endda ti gange, så ingen stavfejl afslører usikkerhed. Hvisken i krogene om små fejltagelser, der aldrig må nå ledelsen. Iveren efter at fremstå som den perfekte leder i lederevalueringen.

Perfektheds- og nulfejlskulturen er ganske udbredt – og trives i mange organisationer. Den får ubevidst medarbejderne til at udføre to jobs: det, de er ansat til, og det, der handler om at skjule fejl og usikkerhed.

"I en almindelig organisation udfører de fleste mennesker et '**job nummer to**', som ingen betaler dem for. De bruger tid og energi på at dække over deres svagheder, styre andres indtryk af dem, vise sig fra deres bedste side, spille det politiske spil, skjule deres utilstrækkeligheder, skjule deres usikkerhed og skjule deres begrænsninger."

– Robert Kegan, udviklingspsykolog



Energien, der bliver brugt på at fremstå fejlfri, er enorm – tid og kreativitet bliver kanaliseret ind i at skjule svagheder frem for at skabe værdi. At tage livtag med perfektionskulturen kræver, at vi flipper vores mindset og justerer vores fokus: væk fra kortsigtet præstation, resultatbaseret, korrigerende, fejlrettende feedback og et snævert udviklingsperspektiv – og hen imod en kultur, hvor vi skaber succes gennem medarbejdernes kontinuerlige læring og personlige udvikling.

Når vi erstatter perfektions- og nulfejlskultur med nysgerrighed, skaber vi rammerne for psykologisk tryghed. Medarbejdere tør tage initiativer, eksperimentere og samarbejde på tværs. Den energi, der tidligere blev brugt på at skjule fejl, frigøres til udvikling af mennesker, opgaver og organisation – og til resultater, der virkelig rykker.



# Trædesten væk fra perfektionskulturen

- ✓ Anerkend, at fejl ikke er tegn på inkompetence, men værdifuld data for udvikling. Når vi tillader fejl, skaber vi psykologisk tryghed, kortsigtet pres bliver mindre dominerende, og risikovillighed og innovation får plads.
- ✓ Skab en åben dialog. Som leder kan du sætte rammerne gennem åben dialog og inddragelse af teamet i opgøret med perfektions- og nulfejlskulturen. Lad teamet dele små fiaskoer fra opgaver og projekter i retrospektiver, uden konsekvens, bare for at drage læring.
- ✓ Gør eksperimenter til en naturlig del af jeres praksis. Prøv at belønne eksperimenter – selv når de fejler – og vis gennem dine handlinger, at det er sikkert at løfte problemer og udfordringer frem i lyset.



# DYRK EN UDVIKLINGS- OG LÆRINGSKULTUR 2

Når vi vil opbygge og udvikle en Bevidst Udviklende Organisation (BUO), er lederens mindset, ledelsesforståelse og kompetencer afgørende.

Der er brug for modige og effektive udviklingsledere – der forstår, at deres vigtigste opgave ikke er at sidde med alle svarene – men at skabe rammer, hvor mennesker får mod på at tage større ansvar og stille modigere spørgsmål.

Modige, effektive udviklingsledere går også forrest som rollemodeller, og tør vise både sårbarhed og vilje til selv at lære.

## **Heldigvis kan vi udvikle os livet igennem.**

Vi ved fra moderne udviklingspsykologi og hjerneforskning, at vi både kan tilegne os ny viden og udvikle vores mindset – altså den måde, vi forstår os selv, verden og andre på – livet igennem. Forskning viser, at vi udvikler vores mindset igennem udviklingsryk. Bevægelsen går fra et fastlåst mindset til et mere nysgerrigt, udviklingsorienteret mindset med større kapacitet til at navigere i kompleksitet og tage ansvar for helheden og fremtiden.

Fremtiden kalder på, at vi udvikler vores mindset. BUO'er arbejder bevidst med udvikling af både de faglige kompetencer og medarbejderens mindset, og de lægger vægt på, at alle – ledere som medarbejdere – kan og skal udvikle sig. Her er udvikling en strategisk prioritet.

## **EFFEKTIVE UDVIKLINGSLEDERE ER...**

...kendetegnet ved mod og sårbarhed, et udviklingsorienteret mindset, fleksibilitet og mobiliserende ledelse.

### **MOD OG SÅRBARHED**

Modig og følelsesmæssig  
intelligent ledelse



### **ET UDVIKLENDE MINDSET**

Læringsagil ledelse



### **FLEKSIBEL LEDELSE**

Ledelse med fokus på balance og  
versalitet



### **MOBILISERENDE LEDELSE**

Ledelse som mobilisering af  
kurs, koordinering og et forpligtende  
engagement



"Udvikling med mening – Feedback, der rykker organisationer og mennesker", Martini & Tøttrup (2025)

## Tre vigtige elementer i en BUO – Home, Edge, Groove

Hvis udvikling ikke bare skal strande i en god intention, er der brug for at forme en særlig kultur. Hverken faglig udvikling eller mindsetudvikling kan ske i et tomrum. Der er brug for et fællesskab, hvor man både kan høre til (home), blive udfordret (edge) og øve sig sammen i hverdagen (groove). Et sted med et ligeværdigt menneskesyn, hvor fejl ikke gemmes væk, men bruges som brændstof for fælles læring. Hvor man trygt kan træde ud af komfortzonen, fordi man ved, at kollegaerne bakker én op. Og hvor feedback flyder naturligt, på tværs af faggrupper og hierarkier.



Home, Edge, Groove skal udgøre grundpillerne i en stærk lærings- og udviklingskultur, hvor læring ansues som en del af arbejdet, ikke som noget, der foregår på kursusdage. Og hvor udviklingen af medarbejderne og organisationens strategi går hånd i hånd.

## HOME (tryghed)

Fundamentet. Vi skal skabe et "organisatorisk hjem" med et ligeværdigt menneskesyn og høj psykologisk tryghed, hvor alle føler sig værdsat og tør være sårbare. Uden tryghed tør ingen tage risici.

- Hvordan håndterer I fejl: bliver de skjult, tolereret eller brugt aktivt til læring?
- 

## EDGE (udfordring)

Udviklingen sker ikke i komfortzonen. Vi skal turde gå ud på "kanten", hvor det rykker. Det er her, vi bliver udfordret på vores selvforståelse og vaner. Det kan føles ubehageligt, men det er her, vi vokser.

- Har I modige udviklingsledere, der går forrest?
  - Arbejder I bevidst med stræk-opgaver, der opfordrer til at komme på kanten?
- 

## GROOVE (praksis)

Vi skal etablere de faste rutiner og vaner, der forankrer læringen i hverdagen. Det er de praksisser, vi skaber, som sikrer feedback i opgaver, samarbejder og møder.

- Har I rutiner, der understøtter udvikling – fx samtaler, kollegasparring, feedbackloops- eller læringsmøder – som hjælper jer med at lære af både succeser og fejl?

# 3

## BRUG UDVIKLINGSFEEDBACK SOM ACCELERATOR

Vil I have en stærk udviklingskultur, er det afgørende, at I skaber en åben feedbackkultur: en kultur, hvor I naturligt efterspørger og giver feedback med det formål at styrke læring og udvikling. Feedback udvikler vores mindset. Det hjælper os med at vikle os fri af begrænsende tankemønstre og få øje på vores blinde pletter. Det styrker vores selvindsigt, øger vores evne til at navigere i kompleksitet og gør os bedre til at tage ansvar for fællesskab og helhed.

Men en åben feedbackkultur kræver, at vi gør op med den klassiske, korrigerende feedback og i stedet inviterer ægte udviklingsfeedback indenfor.



“Udviklingsfeedback er en feedbackdialog mellem to eller flere, hvor gensidig respekt og forståelse for hinandens mindset skaber rum for reel læring og udvikling – til gavn for både individ, organisation og omverden.”

– **Martini & Tøttrup**

Udviklingsfeedback handler ikke om at lære endnu en metode. Det handler om at ændre vores forståelse af, hvad feedback skal kunne. Feedback skal være en drivkraft for udvikling og transformation – for den enkelte, for teamet og for organisationen som helhed.

Derfor skal udviklingsfeedback ikke kun leve i siloer eller særlige samtaler, men integreres i hverdagens opgaver, samarbejdsrelationer og processer.

# TIPS & TRICKS

til at styrke

**udviklingsfeedback**

i din organisation



### **Gør udvikling til en del af driften – ikke et ekstra projekt**

Integrér læring i opgaver, relationer og møder. Læg op til, at der efterspørges feedback naturligt. Stil lærings spørgsmål lige så ofte som resultatspørgsmål. Indfør korte, faste feedbacktjek efter væsentlige opgaver: Hvad gik godt? Hvad gik mindre godt? Hvad gør vi næste gang?

### **Skab psykologisk tryghed – og stræk medarbejderne**

Kombiner støtte med udfordring, og etabler læringsrutiner (Home, Edge, Groove). Tryghed uden stræk giver stagnation – stræk uden tryghed skaber stress.

### **Efterspørg selv feedback – gå foran med modet**

Når du selv viser læringsvilje og nysgerrighed, normaliserer du udvikling og gør det legitimt for andre.

### **Aftal individuelle læringsmål – og følg op ofte**

Skab klare udviklingsaftaler med både faglige og personlige udviklingsmål og tydelige træningsarenaer. Gør det naturligt at tale om, hvilket mindset opgaven og samarbejdet kalder på.

### **Brug strækopgaver strategisk**

Udpeg opgaver, der udfordrer medarbejderens svage sider eller udviklingsområder, og følg tæt op med udviklingsfeedback.



# FRA BOG TIL

# BEVÆGELSE

I en verden med tiltagende kompleksitet og usikkerhed har Bevidst Udviklende Organisationer (BUO'er) en afgørende konkurrencefordel. De vinder på evnen til at udvikle mennesker, der kan være med til at transformere og fremtidssikre organisationen.

Med denne pixibog har du fået et indblik i tankerne fra bogen Udvikling med mening – Feedback der rykker organisationer og mennesker. Men vigtigere end at kende til modellerne og begreberne er dét, du vælger at gøre nu. For en udviklingskultur opstår i hverdagen. I måden I giver feedback. I modet til at være sårbare. I de små og store øjeblikke, hvor nogen vælger læring frem for bekvemmelighed.

Fremtiden tilhører organisationer, der udvikler mennesker. Så spørg jer selv:

**Hvilken udviklingsbevægelse vil vi starte hos os for at blive  
"fit for future"?**

# NYSGERRIG PÅ MERE?

Martini, M. & Tøttrup, C.A., "Udvikling med mening – Feedback, der rykker organisationer og mennesker" (2025).

Trillingsgaard, A., "Meget mere ledelse med de samme kræfter" (2024).

Wiseman, L. "Impact Players – How to Take the Lead, Play Bigger, and Multiply Your Impact" (2021).

Nielsen, E. S. "The leadership work of mobilizing committed future action" (2025).

Slocum, B. "5 Questions With Robert Kegan, Lisa Lahey And Andy Fleming On 'An Everyone Culture'" (2016).

# UKON

HUMAN RESULTS

+45 86261366

info@ukon.dk

www.ukon.dk

**Mød os på [www.UKON.dk](http://www.UKON.dk) — eller find os på LinkedIn**