

# Ledelse i Udvikling

1 // 2024

TEMA

Kultur og strategi i HR

”Der er sket et bemærkelsesværdigt skift både globalt og i Danmark. Det er ikke kun ledernes fortjeneste; det er i høj grad medarbejderne, der nu forventer og ønsker at forme beslutninger og bidrage aktivt.”

**Sara Høyer Kragelund**  
Co-founder og CEO, Involved  
side 10

Undgå, at organisationen  
knækker over på midten!  
– strategi, valg af ledelsesgreb  
og kulturen i virksomheden  
skal hænge sammen  
side 32

# Investér i dit holds trivsel med en ergonomisk mus

Ved at vælge RollerMouse Pro, opgraderer du ikke kun dit kontorudstyr; du giver en erklæring om dit engagement i dit holds sundhed og komfort.

## Vidste du at:

Det koster en virksomhed omkring **1.300 euro** hvis en ansat er sygemeldt én uge

**54%** af kontoransatte oplever muskelsmerter dagligt

**65 %** af brugere fortæller, at ergonomisk udstyr hjælper dem til at arbejde mere effektivt og med færre smerter

Hør mere -  
Kontakt os!



**Contour**

*Kilde: SINTEF - rapport og Nordisk undersøgelse med 4.000 svar udarbejdet i samarbejde med Coxit PR*



Marlene Karlshøj Fly  
Head of Communication & PR,  
DANSK HR

## Samspelet mellem kultur og strategi i HR

I det dynamiske landskab af moderne forretning har HR en afgørende rolle. Den har udviklet sig fra at være traditionel personaleledelse til at blive en strategisk drivkraft for organisatorisk succes. To kerneelementer, der former og definerer banen for HR-praksis i organisationerne, er kultur og strategi. Sammen danner de nemlig fundamentet for effektiv personaleledelse, som ikke kun påvirker medarbejdernes engagement og tilfredshed men også organisationens overordnede præstation og levetid.

Kultur er essensen af fælles værdier, overbevisninger og adfærd i en organisation. Den former dens identitet og definerer den måde, individer interagerer, arbejder og innoverer. Inden for HR er en positiv og inkluderende organisationskultur altafgørende, da den påvirker rekruttering, fastholdelse og medarbejdernes trivsel.

Strategi er på den anden side den bevidste handlingsplan designet til at nå specifikke organisatoriske mål. Inden for HR betyder de strategiske initiativer blandt andet, at man skal forsøge at tilpasse de menneskelige ressourcer til bredere forretningsmål.

Samspelet mellem kultur og strategi i HR er en delikat dans, da en organisations kultur gerne skal flugte problemfrit med dens strategiske mål. En stærk organisationskultur forstærker strategiske initiativer ved at påvirke medarbejdernes adfærd, tilskynde til innovation og skabe en robust arbejdsstyrke. Omvendt sikrer en veludformet strategi, at kulturelle elementer bidrager meningsfuldt til organisatoriske mål, hvilket fremmer tilpasningsevne og langsigtet levedygtighed.

I dette nummer af Ledelse i Udvikling udforsker vi kultur og strategi i HR. Vi dykker ned i den indviklede dynamik, der ligger i at opbygge og opretholde en positiv arbejdspladskultur, samtidig med at der udformes en strategisk HR-praksis, der driver organisationens succes. Igennem fire forskellige cases kan du læse om, hvordan nogle virksomheder arbejder med arbejdskultur, HR-strategier, adfærd, medarbejderinvolvering og meget mere. Du får også konkrete råd med på vejen af flere eksperter på området.

Så læs med og få inspiration til, hvordan du skal navigere i dette indviklede kryds af kultur og strategi, og hvordan du som HR-ansvarlig kan være med til at få skabt et miljø, hvor medarbejdere trives, og virksomheder blomstrer.

God fornøjelse

# TEMA

## Kultur og strategi i HR

# INDHOLD

6 Case: Det handler om ordentlighed  
For fire år siden gjorde Kemp & Lauritzen det til sit erklærede mål at ville være en af Danmarks bedste arbejdspladser – med plads til forskellighed. Mød Peter Kaas Hammer, der er adm. Direktør i teknikvirksomheden til en snak om en af tidens helt store emner på HR-agendaen: Diversitet og inklusion

10 Din strategi er værdiløs hvis kulturen halter  
Der er sket et bemærkelsesværdigt skift både globalt og i Danmark. Det er ikke kun ledernes fortjeneste; det er i høj grad medarbejderne, der nu ønsker at forme beslutninger og bidrage aktivt. Dette kan blive en stor gevinst for virksomhedens kultur, strategi og økonomiske målsætninger.

14 Case: COO i DynamicWeb:  
"Det menneskelige fokus er en parameter for succes"  
"Når vi rekrutterer, ved vi af erfaring, at det er mere attraktivt, hvis der er kollegaer, man kan spejle sig i. Samtidig ved vi også, at kulturen på arbejdspladsen bliver en helt anden, når der er en nogenlunde lige fordeling af køn. Det skaber gode dynamikker internt." Thea Schmidt Borgholm, CEO hos DynamicWeb.

18 Skab langtidsholdbare resultater med en langtidsholdbar ledelseskultur  
Med de bedste intentioner kaster mange ledergrupper sig ud i strategidage og teamudviklingsforløb, som oftest drukner igen i drift. Der er behov for at arbejde et spadestik dybere med ledelseskulturen og skabe et fælles bevidst ledelsesmindset og – fundament.

22 Case: Hos Panasonic har vi udviklet et rum, hvor der er plads til åbenhed  
Involvering af medarbejderne en af de allervigtigste faktorer for at skabe en stærk arbejdskultur. Panasonic er i fuld gang med at opbygge sin egen kultur og i følge Henriette Brune, er det her vigtigt at tage medarbejderne med fra start, så de kan føle sig trygge ved forandringer.

26 Få seniorerne til at sætte pensionen på pause – og styrk arbejdskulturen  
En god HR-strategi indeholder som bekendt mål og planer for, hvordan man får de rigtige kompetencer, i den rette mængde, til den rette pris og på rette tid. Få gode råd til, hvordan rekrutteringsstrategien kan skræddersyes, så den hylder seniorkompetencerne.

30 Case: "Selv den bedste strategi fejler uden en stærk kultur"  
For Kåre Christensen, CEO hos Wingmen Solutions er virksomhedskulturen den usynlige lim, der binder medarbejderne sammen og skaber et fælles formål og identitet. En stærk virksomhedskultur giver medarbejderne retning, mening og motivation i deres arbejde.



1 // 2024

**Forside**  
Sara Høyer  
Kragelund  
Co-founder og  
CEO, Involved



## ARTIKLER

- 03 Lederen
- 04 Indholdsfortegnelse
- 32 Ledelseskommunikation
- 36 Månedens bog
- 37 Spørgsmål om personalejura
- 38 HjerneRo

## kolofon

REDAKTION  
Marlene Karlshøj Fly  
Head of Communication & PR  
mkf@danskhr.dk

ANNONCESALG  
DANSK HR  
info@danskhr.dk

GRAFISK DESIGNER  
Dorethe Nielsen  
dn@danskhr.dk

TRYK  
VIBLA  
Tlf. 7026 6300  
ISSN 1901-9424

UDGIVER  
**DANSK HR**  
DANSK HR  
Brunbjergvej 10A, 8240 Risskov  
Tlf. 8621 6111  
16. årgang

Tidsskriftet "Ledelse i Udvikling" udsendes som en del af medlemskabet af DANSK HR. HR Plus-medlemskab koster kr. 4560 plus moms. HR Start-medlemskab koster 3780 plus moms. Kan tegnes på tlf.: 86 21 61 11 / danskhr.dk Ledelse i Udvikling kan også købes særskilt som årsabonnement til en pris på kr. 436 excl. moms pr. år for fem numre Ansvarshavende redaktør Marlene Karlshøj Fly. Head of Communication & PR

# Personprofiler fra Garuda

løfter rekruttering, udvikling og outplacement

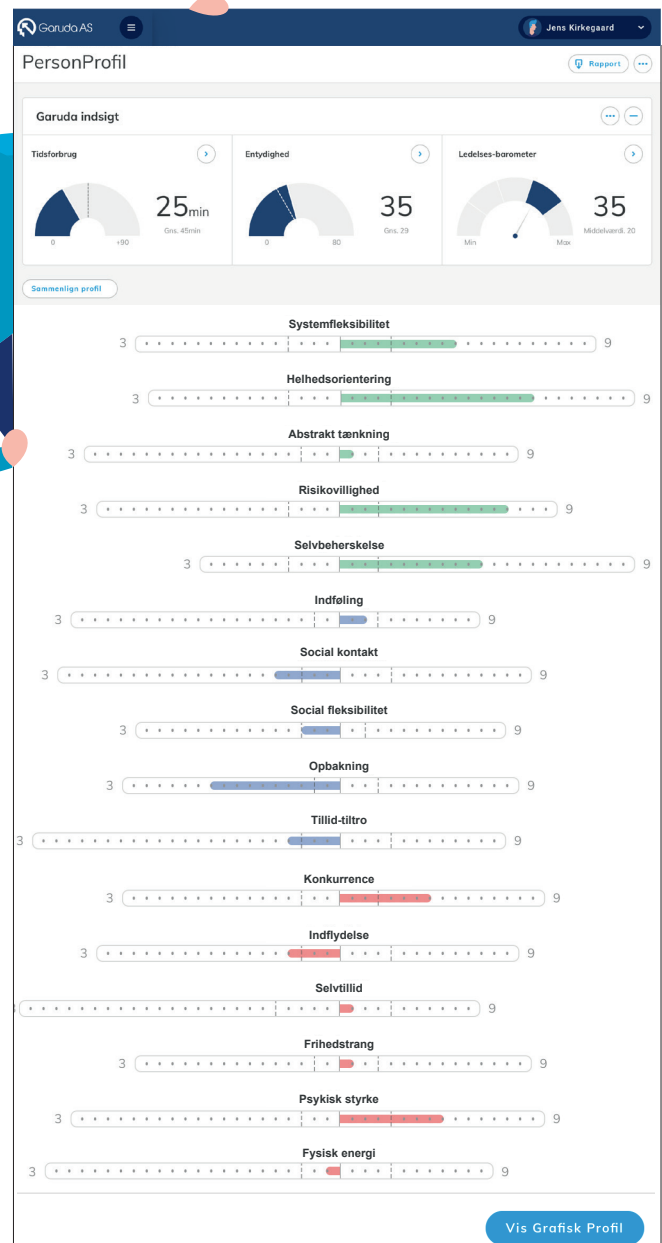
Personprofiler bliver mere og mere udbredte. Og det med god grund.

I rekrutteringer hæver de sandsynligheden for, at du vælger den rigtige kandidat. I udviklingsarbejdet synliggør de styrker og udviklingsmuligheder hos både den enkelte og teamet som helhed. Og i outplacement-forløb sikrer de, at I kommer i dybden med den opsagte medarbejders kompetencer, motivation og drømme.

Hos Garuda tilbyder vi valide, gennemtestede personprofiler, der er udviklet i Danmark til det skandinaviske marked. Perfektioneret gennem mere end 40 års anvendelse.

ANBEFALET AF  
DANSK HR

**Kontakt:**  
garuda@garuda.dk  
eller 87 46 86 00



## Kontakt os

Voldbjergvej 14, 2. sal  
8240 Risskov  
Danmark

+45 87 46 86 00  
garuda@garuda.dk  
www.garuda.dk

## Hvem er vi?

Hos Garuda integrerer vi personprofiler i de centrale HR-processer – lige fra rekruttering og udvikling af medarbejdere til outplacement. Det har vi gjort siden 1982. Vi stræber efter at skabe balance mellem mennesker ved at sikre rammerne for, at vores personlighed stemmer overens med de opgaver, vi løser, og de mennesker, vi finder os sammen med. Med større trivsel og bedre bundlinje til følge.

# Din strategi er værdiløs, hvis kulturen halter



**Sara Høyer Kragelund**

CEO og Co-founder i virksomheden Involved  
Tidligere Marketingchef i Microsoft Danmark  
Uddannet Cand.Scient.pol fra Københavns Universitet

Efter flere års erfaring med forandringer i virksomheder har jeg fået inspiration til at starte Involved. Vores vision er at gøre det enklere for ledere at involvere medarbejdere og indsamle data, så kultur og strategi har størst mulighed for succes.

Sara Høyer Kragelund, Co-founder og CEO // Involved

**Du** kender nok ordsproget "culture eats strategy for breakfast" – og det er så sandt, som det er sagt.

Men hvordan sikrer vi, at kulturen og strategien spiller sammen og understøtter hinanden?

Der er flere veje til Rom, og der er ikke nødvendigvis en rigtig og forkert, men der er helt sikkert noget, som er mere effektivt end andet.

De fleste større virksomheder og min erfaring har gentagne gange vist, at involvering er midlet til målet, når det handler om at sikre sammenspil mellem strategi og kultur.

Og du er nok allerede i gang med det, forhåbentlig, for det er ikke kun en gevinst for virksomheden, det bliver faktisk forventet af dine medarbejdere, at de bliver inddraget.

I en tid, hvor traditionelle top-down-ledelsesmetoder møder modstand, oplever vi et paradigmeskift på arbejdspladser verden over. Dette skifte er drevet af medarbejderne selv, der nu forventer mere end blot at udføre opgaver – de ønsker at være en aktiv del af beslutningsprocessen og sætte sit præg på kulturen og retningen.

Der er sket et bemærkelsesværdigt skift både globalt og i Danmark. Det er ikke kun ledernes fortjeneste; det er i høj grad medarbejderne, der nu forventer og ønsker at forme beslutninger og bidrage aktivt.

Generation Z har været bannerfører i udviklingen, idet de søger et meningsfyldt arbejdsliv og ønsker at præge virksomhedens retning. Dette ønske om involvering er imidlertid ikke begrænset til deres generation. En betydelig del af den danske arbejdsstyrke omfavner bottom-up-tilgange, hvor beslutninger træffes i samarbejde med medarbejderne på gulvet.

Som leder kan det her blive en stor gevinst for virksomhedens kultur, strategi og økonomiske målsætninger. Involverer du strategisk, får du motiverede medarbejdere, en stærk kultur og en organisation, hvor alle sejler i samme retning.

### Giv dine medarbejder ejerskab

*"Før handling kommer ejerskab, før ejerskab kommer involvering."*

Ejerskab er afgørende for at sikre, at strategiske beslutninger bliver omsat til handling. Men for at tage ejerskab må man have haft mulighed for at give sit perspektiv. Det er derfor vigtigt at afsætte tid og plads til at involvere medarbejderne og dermed sikre en fælles kurs, som alle tror på.

Medarbejderne i dagligdagen har indsigt i driften, processerne og arbejdsgangene generelt, så hvorfor ikke inddrage dem? Beslutninger, der træffes uden om dem, der faktisk påvirkes af resultatet, kan være ødelæggende for motivationen og skabe en kultur, hvor medarbejderne ikke føler sig hørt.

Så næste gang du træffer en strategisk beslutning, kan du overveje, hvilke afdelinger eller områder, der vil blive påvirket, og derefter vurdere, om de skal inddrages i processen.

En undersøgelse fra Gallup viser endda, at 41 % har skiftet job, fordi de ikke følte sig hørt, og hold, der inddrager medarbejderne, har 59 % mindre udskiftning.

Selvfølgelig behøver alle ikke være involveret i alt, og det er næsten lige så vigtigt at huske. Igen skal du spørge dig selv, hvem der bliver påvirket, og hvem der har den daglige viden. De vil sandsynligvis have et stort incitament til at komme med feedback.

Der er mange måder at involvere folk på og dermed sikre ejerskab. Det kan være gennem:

- Workshops
- Plenumdiskussioner
- Spørgeskemaer
- Medarbejderrepræsentanter
- Dialog i teams eller anonym
- Dialog/feedbacksystemer

Implementeringen af disse tiltag vil uden tvivl styrke medarbejdernes motivation, da de vil føle sig hørt.

Dog vil jeg mene, at de har forskellig styrke i forskellige situationer. Og i tilfældet, hvor du vil have ærlig feedback, så gør dig selv en tjeneste og involver folk anonymt. Det kan bidrage til at eliminere den største hindring for innovation og inddragelse – nemlig bias.

### Sådan undgår du bias

At inddrage medarbejdere i beslutningsprocessen er en kompleks disciplin, hvor kun fantasien sætter grænser for de mange tilgange. Erfaring har vist, at denne praksis kan udføres med stor succes, men jeg har lige så ofte set, at det ikke fungerer optimalt, hvilket er yderst uheldigt.

Intentionerne er altid gode, men udførelsen er afgørende for at realisere fuldt potentiale.

En udfordring, som ledere hyppigt står overfor, når de investerer energi i at involvere medarbejderne, er risikoen for kognitiv bias, også kendt som 'groupthink'.

Et fænomen, der beskriver den menneskelige adfærd om at stræbe efter enighed, især på arbejdspladsen, hvor kollegaer undgår at udfordre hinanden for at bevare den gode stemning.

Det kan føre til, at medarbejdere undertrykker deres egne holdninger for at opnå enighed. Lige så meget som folk gerne vil involveres, søger de ubevidst hen mod enighed.

Og hvad kan konkluderes ud fra det?

Som leder er det altafgørende at undgå bias for at sikre ærlige input fra medarbejderne. Mange ledere vælger at inddrage medarbejderne i plenum, eller også holder lederen en kort præsentation, før medarbejderne bidrager med deres input.

Udfordringerne her er, at der i eksemplet ofte vil være personer i virksomheder, der er mere ekstroverte eller hurtigere til at dele deres mening. Det gør, at resten af gruppen bliver biased i den retning. Måske kan man stadig ytre en anden holdning, men ofte bliver det blot en nuanceret udgave af det første bud, og dermed opstår det, vi kalder groupthink.

I sidste ende føler medarbejderne sig stadig inddraget, hvilket vil hjælpe moralen, men som leder får du ikke al den værdi, du kunne have fået, hvis feedbacken havde været unbiased.

Det samme gælder, hvis du som leder præsenterer dine tanker først, for hvem vil stille sig uenig med sin nærmeste leder. Rigtigt – det vil de færreste, og du står derfor samme sted som i ovenstående situation.

For at inddrage folk effektivt, skal du fjerne risikoen for bias. Det kan klares på flere måder, og det vigtigste er, at

du sikrer, at medarbejderne ikke kan påvirke hinanden, så alle kommer ud med deres egen holdning om emnet. Faktisk er hele 78 % mere tilbøjelige til at give feedback og input til virksomheden, hvis det er anonymt, ifølge Forbes.

Skal du fjerne flere bias, kan du som nævnt gøre medarbejdernes input anonyme, både overfor hinanden og overfor ledelsen. Det gør nemlig, at du både undgår bias fra andre, og samtidig får du deres ærlige holdning, fordi det ikke kan spores tilbage til medarbejderne.

Skiftet i ledelsesparadigmet, hvor medarbejderne forventer at blive hørt, markerer en ny æra af dynamisk og involverende ledelse. Det er ikke kun en strategi for at imødekomme medarbejdernes forventninger, men også en nøgle til at forbedre virksomhedens kultur og samlede præstation.

Med øget medarbejderinvolvering kommer ikke kun højere moral, men også en værdifuld kilde af ideer og input til fremtidige beslutninger, som kan danne grundlag for strategien og ikke mindst kulturen.



### FAKTA om

#### Involved

*Mission:* At gøre det lettere for ledere at involvere og træffe beslutninger på baggrund af data.

*Internationalt team* med base i Aarhus og co-founders fra Belgien og Holland

*Team:* 10

Se mere på: [www.getinvolved.io](http://www.getinvolved.io)