

Ledelse i tre højder

Oktober 2026. Skrevet af Christian Harpelund, Signe Enemark Kildesgaard, Helle Aaes og Mads Leonhardt Thomsen, NORD Leadership.

Når vi designer et lederprogram, skal vi have styr på tre ting: Den kultur, organisationen ønsker at udvikle for at kunne levere på organisationens ambitioner, de handlinger, den har brug for fra sine ledere, og de mennesker, der skal udføre dem. De tre ting hænger sammen, men de kan ikke erstatte hinanden. Vi kalder det ledelse i tre højder. Det er også denne sammenhæng, der gør AI interessant som en del af ledernes udvikling.

Hvad er det egentlig, programmet skal udvikle

Samtalen om et nyt lederprogram kommer hurtigt til at handle om moduler. Skal vi have forandringsledelse med? Hvad med feedback, teamledelse og strategi? Hvor mange dage kan vi få, og hvor meget skal foregå mellem de fælles samlinger?

Det er relevante spørgsmål, og dem skal vi selvfølgelig kunne svare på. Men inden vi vælger indholdet, har vi brug for at undersøge, hvad lederne skal lykkes med. Ellers risikerer vi at sammensætte et godt kursusforløb uden at få fat i det, organisationen faktisk har brug for at udvikle.

Her er der tre spørgsmål, vi bliver ved med at vende tilbage til. Hvilken kultur vil organisationen skabe? Hvad forventer den konkret, at lederne gør? Og hvad bringer den enkelte leder med sig af præferencer, drivkræfter og vaner?

I NORD Leadership arbejder vi med de spørgsmål i tre højder. Værdierne beskriver den ønskede kultur. Ledelsesprincipperne gør forventningerne til ledernes adfærd tydelige. Og den personlige indsigt hjælper lederen med at forstå sit eget udgangspunkt. Til den sidste del bruger vi Deeper Signals, som også giver adgang til AI-coachen Sola.

Der er ikke noget nyt i at arbejde med værdier, ledelsesprincipper eller personlige profiler. Det interessante er, hvad der sker, når vi forbinder dem. For at kunne gøre det skal vi først være tydelige om, hvilken opgave hver af dem har i programmet.



Figur 1 Tre forskellige spørgsmål danner tilsammen grundlaget for lederudvikling.

Når én del skal svare på det hele

Vi møder indimellem programmer, hvor én af de tre dele kommer til at bære det hele. Det kan være værdierne, en kompetencemodel eller en personlighedsprofil. Alle tre kan bidrage, men de efterlader også spørgsmål, som de ikke kan svare på alene.

Et program kan for eksempel tage afsæt i tillid og empowerment. Det giver en vigtig retning. Men hvad betyder det, når en medarbejder ikke leverer, eller når to teams er uenige om, hvem der har mandatet? Værdierne hjælper os med at forstå, hvad der er vigtigt. Vi mangler stadig at tale om, hvad lederen skal gøre.

En kompetencemodel kan gøre forventningerne mere konkrete. Men hvis den kommer til at beskrive én bestemt måde at være leder på, bliver der mindre plads til de forskellige mennesker, som skal leve op til den. Så kan udviklingsopgaven komme til at handle om at ligne modellen frem for at løse ledelsesopgaven.

Omvendt kan en personlig profil give lederen meget at tænke over. Men hvad skal indsigten bruges til? Hvis den ikke bliver koblet til lederens opgaver og organisationens forventninger, kan den blive en interessant samtale, som ikke ændrer ret meget i hverdagen. Eller en forklaring, der lukker samtalen: "Sådan er jeg bare."

Det er derfor, vi har brug for alle tre højder. Vi skal kunne se både den fælles retning, den konkrete ledelsesopgave og den person, der skal løse den.

Første højde er den kultur vi vil skabe

En organisation kan have værdier som tillid, respekt og empowerment. Det siger noget om, hvordan man ønsker at være sammen og løse sine opgaver. Hvilken kultur er det vi skal skabe sammen for at lykkes med vores mål og strategiske ambitioner? I et lederprogram er værdierne derfor et afsæt for at undersøge, hvilken kultur lederne skal være med til at skabe og holde ved lige for at skabe resultater.

Det skal også kunne mærkes i selve programmet. Hvis vi ønsker, at lederne giver andre ansvar og plads til at handle, er det oplagt at lade dem opleve det i deres egen læring. De skal have mulighed for at tage ansvar, afprøve noget og være med til at forme arbejdet. Den måde, vi tilrettelægger programmet på, er også med til at vise, hvad vi mener med værdierne.

Men vi skal videre fra værdierne til de situationer, hvor de skal leves. Hvad kræver tillid af en leder, der samtidig har ansvar for kvalitet og fremdrift? Det er den slags spørgsmål, den næste højde skal hjælpe os med.

Anden højde er det lederen skal kunne gøre

Her arbejder vi med ledelsesprincipper. De skal gøre det muligt at tale om konkret adfærd: Hvad gør lederen? Hvad oplever medarbejderne? Og hvad skal vi kunne give feedback på og træne?

I vores seneste programdesigns er vi blevet glade for at arbejde med lederens versatilitet. Vi tager afsæt i Robert Kaiser og Robert Kaplans arbejde med modsatrettede, men komplementære former for ledelse. Modellen indfanger den ledelseskomplesitet vi ser i virkeligheden, hvor én bestemt ledelsesadfærd sjældent er tilstrækkelig til både at udvikle opgaver og mennesker – ledelse i dag kræver en langt større rækkevidde. Modellen om versatilitet giver os et sprog for at kunne gøre noget forskelligt, alt efter hvad der er brug for. Kaiser og Kaplan skelner mellem to dimensioner:

Hvordan du leder: Støttende ledelse handler om at uddelegere, involvere og udvikle. Styrende ledelse handler om at tage autoritet, beslutte og stille krav.

Hvad du leder: Strategisk ledelse handler om at zoome ud, se udad og skabe vækst. Operationel ledelse handler om at zoome ind, skabe struktur og prioritere.

Opgaven er ikke at finde ét sted på skalaerne og blive dér. En leder kan have brug for at involvere sit team grundigt i én situation og træffe en hurtig beslutning i den næste. Spørgsmålet er, om lederen kan se, hvad der er brug for, og har mulighed for at handle på det. Også når det kræver noget andet end det, der falder hende mest naturligt.



Figur 2 Versatilitet er evnen til at bevæge sig efter situationens krav. Eksemplerne er illustrative.

Det ændrer, hvad vi træner i modulerne. Når vi arbejder med forandringer, svære samtaler eller strategi, undersøger vi både situationens krav og lederens muligheder for at møde dem. Hvor skal hun være tydeligere? Hvor skal hun give mere plads? En 360-graders feedback kan senere give hende indblik i, hvordan andre oplever denne balance. På den måde bliver rækkevidde noget, vi kan arbejde konkret med og udvide.

Tredje højde er lederens personlige udgangspunkt

Den tredje højde handler om det menneske, der skal udføre ledelsen. Her bruger vi Deeper Signals til at undersøge lederens kerneværdier, drivkræfter og adfærdsmønstre, herunder hendes reaktioner under pres.

En leder, der godt kan lide at involvere og skabe enighed, kan have let ved den del af ledelsesopgaven. Måske bliver det sværere, når hun skal stille et tydeligt krav eller træffe en beslutning, som nogen er uenige i. En anden kan være stærk i at skabe struktur og få driften til at fungere, men have brug for at øve sig i at løfte blikket. Profilen giver os et udgangspunkt for at undersøge de mønstre sammen med lederen.

Det er i koblingen til ledelsesprincipperne, at den personlige indsigt bliver brugbar. Vi kan tale om, hvad lederen typisk gør, og holde det op mod det, opgaven kræver. Hvad hjælper hendes præferencer hende med? Og hvor har hun brug for at kunne handle anderledes? Det er her, vi får fat i en udviklingsopgave, som både er personlig og relevant for organisationen.

Indholdet skal tage afsæt i hele ledergruppen

Den personlige indsigt kan også hjælpe os med at vælge indholdet i de fælles moduler. Når vi ser på ledergruppen samlet, kan vi undersøge dens mønstre op imod organisationens værdier og ledelsesprincipper. Hvor har gruppen allerede en stor rækkevidde? Og hvilke ledelsesgreb falder færre naturligt, selvom organisationen har brug for dem?

Her kan vi bruge AI til at understøtte en prædiktiv analyse. Med afsæt i ledergruppens samlede profilmønstre og de krav, principperne beskriver, kan vi formulere hypoteser om, hvilke former for ledelse gruppen sandsynligvis vil have let ved, og hvor den kan blive udfordret. Det giver et mere konkret grundlag for at prioritere, hvilke ledelsesgreb lederne skal træne mest for at udvide deres rækkevidde.

Hvis en ledergruppe for eksempel har en stærk tilbøjelighed til at involvere og skabe enighed, kan vi undersøge, om der er brug for mere træning i at stille tydelige krav, træffe beslutninger og håndtere uenighed. En gruppe, der er stærk på drift og struktur, kan have brug for flere øvelser i at se udad og arbejde med den strategiske retning. Det får betydning for både de cases, vi vælger, og de situationer, lederne skal øve sig i.

Analysen skal behandles som hypoteser, vi undersøger sammen med lederne og holder op mod konkrete erfaringer og eventuel feedback. En personlig præference fortæller ikke i sig selv, hvad en leder kan. Vi arbejder derfor med aftalt brug af data og med mønstre på gruppeniveau. På den måde kan AI kvalificere designet af indholdet, mens vi fortsat har ansvar for at vælge, hvad gruppen faktisk har brug for at træne.

Når AI får noget at arbejde med

En AI-coach kan hurtigt give os et svar på et ledelsesspørgsmål. Det mere interessante er, om svaret hjælper netop denne leder i netop denne organisation. Hvis AI'en hverken kender lederens udgangspunkt eller organisationens forventninger, er der en risiko for, at sparringen bliver meget generel.

Derfor bliver programdesignet afgørende. Vi skal give AI'en noget at arbejde ud fra, hvis den skal kunne hjælpe lederen med andet end almindelige råd om god ledelse. Det giver tre spørgsmål at undersøge:

Situationen: Hvad kræver den konkrete udfordring?

Principperne: Hvilken rækkevidde forventer organisationen?

Personen: Hvad falder lederen naturligt, og hvad er hun tilbøjelig til at gøre under pres?



Figur 3 AI får kontekst gennem situationen, principperne og personen. 'Sola' er Deeper Signals AI-understøttende værktøj.

I vores design bruger vi Sola til at understøtte den refleksion. Sola er Deeper Signals AI-værktøj, som kobles på den personlige profil, og kan guide lederen gennem både læsning og udforskning af sin profil. Før et modul kan lederen arbejde med en aktuel udfordring og overveje, hvordan hendes egne præferencer spiller ind. Efter modulet kan hun vende tilbage med en erfaring fra et ledelseseksperiment: Hvad skete der? Hvordan reagerede jeg? Hvad vil jeg prøve næste gang? Det giver mulighed for at arbejde med erfaringen, mens den stadig er frisk. Også klokken 22 efter et svært møde.

Vi ønsker, at sparringen åbner lederens muligheder. Når situationer kræver forskellig ledelse, er der sjældent ét svar, som kan bruges hver gang. AI'en skal hjælpe lederen med at undersøge sine valg og deres mulige konsekvenser. Ansvar for at vælge og handle ligger stadig hos lederen.

Den sparring skal hænge sammen med de menneskelige læringsrum. I programmet har hver leder seks individuelle coachingsessioner og deltager i fælles moduler. Sola giver mulighed for at reflektere undervejs. Coachen kan udfordre lederens forståelse og gå i

dybden med det, der er svært. Og i fællesskabet kan lederne undersøge deres erfaringer sammen og koble dem til den organisation, de er en del af.

Når udvikling ikke føles som mig

”Det føles bare ikke som mig.” Den sætning møder vi nogle gange, når en leder står over for at skulle gøre noget, hun ikke plejer. Og den er værd at tage alvorligt. Lederen skal kunne finde en måde at handle på, som hun kan stå inde for. Samtidig kan følelsen af at være sig selv ikke være det eneste, der afgør, hvad hun gør.

Herminia Ibarra beskriver det som autenticitetsparadokset. Hvis det at være autentisk betyder, at vi skal blive ved med at være dem, vi altid har været, får vi svært ved at udvikle os. En ny ledelsesopgave kan kræve adfærd, som føles uvant, fordi vi endnu ikke har erfaring med den.

Vi skal heller ikke gøre ledelsesprincipperne til en rolle, som alle skal spille på samme måde. Det hjælper hverken lederen eller medarbejderne, hvis hun skal lægge sine egne styrker fra sig for at leve op til forventningerne.

Her er modellen om versatilitet nyttig. En leder skal for eksempel kunne give tydelig feedback, selvom hun har en stærk præference for harmoni. Men hun kan gøre det med afsæt i sin omsorg for medarbejderen og et ønske om, at vedkommende lykkes. Vi kan holde fast i, at opgaven skal løses, og samtidig arbejde med, hvordan hun løser den på en måde, hun kan stå inde for.

Så når noget ikke føles som lederen, bliver det en anledning til at undersøge det nærmere. Er hun på vej til at gøre noget, hun ikke kan stå inde for? Eller er hun ved at lære noget, som endnu ikke er blevet en del af hendes måde at lede på? Det er også en refleksion, hun kan tage med ind i dialogen med Sola og sin coach.

Fem spørgsmål til jeres programdesign

Hvis I står over for at designe et lederprogram, ville vi begynde med disse fem spørgsmål:

- 1. Har de tre højder hver deres opgave?** Er det tydeligt, hvad der beskriver kulturen, hvad der beskriver forventet ledelsesadfærd, og hvad der beskriver den enkelte leders præferencer?
- 2. Kan I tale om principperne gennem konkrete handlinger?** Kan en kollega give et eksempel på, hvordan en leder lever et princip i hverdagen?
- 3. Er der plads til forskellige udgangspunkter?** Beskriver principperne noget, lederne skal kunne, uden at alle skal ligne den samme idealleder?
- 4. Har Al'en et grundlag for relevant sparring?** Kan den koble lederens udfordring til organisationens forventninger og hendes personlige udgangspunkt?
- 5. Kan lederen finde sin egen måde at løse opgaven på?** Er der plads til hendes styrker, samtidig med at forventningerne til ledelsen står tydeligt?

Svarene kan vise, hvor der er brug for at arbejde videre med designet. For os er målet et program, hvor lederne både forstår, hvad de skal lykkes med, og får hjælp til at udvikle deres muligheder for at gøre det. Når den sammenhæng er tydelig, kan AI blive en del af det løbende arbejde med at lære af hverdagen.

Om NORD Leadership

NORD Leadership er et konsulenthus inden for ledelses- og organisationsudvikling. Vi har stor erfaring som seniorkonsulenter med datadrevne lederprogrammer og organisationsudvikling, der skaber reel forandring og omsætter strategi til resultater. Vores tilgang bygger på to principper: Vi er datadrevne, og vi tilpasser altid løsningen til den enkelte kundes behov.

Partnerne bag NORD Leadership

Signe Enemark Kildesgaard, Helle Aaes, Christian Harpelund & Mads Leonhardt Thomsen

I samarbejde med Talent Assessment Partners

Talent Assessment Partners (TAP) leverer evidensbaseret HR-teknologi og avancerede værktøjer til talentvurdering gennem platformen Deeper Signals. Platformen giver indsigt i lederpotentiale, teamdynamik og personlig udvikling. Deeper Signals kombinerer hurtige, AI-drevne vurderinger med AI-coachen Sola, så indsigterne kan bruges aktivt i lederens udvikling. Samarbejdet mellem NORD Leadership og TAP forener ledelsesfaglig erfaring med evidensbaseret indsigt i mennesker.

Litteratur

Ibarra, H. (2015). The authenticity paradox. *Harvard Business Review*, 93(1/2), 52–59.

Ibarra, H. (2015). *Act like a leader, think like a leader*. Harvard Business Review Press.

Kaplan, R. E., & Kaiser, R. B. (2003). Developing versatile leadership. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 19–26.

Kaplan, R. E., & Kaiser, R. B. (2006). *The versatile leader: Make the most of your strengths without overdoing it*. Pfeiffer.

Kaiser, R. B., Overfield, D. V., & Kaplan, R. E. (2010). *Leadership Versatility Index® version 3.0 facilitator's guide*. Kaplan DeVries Inc.