

Hvordan får vi visioner til at leve i hverdagen?

- HR's måske vigtigste strategiske bidrag?

HR-Agenda 22. januar





Præsentation af oplægsholder

Jørgen Skovhus Haunstrup

- Adm. direktør og partner i Evovia
- Ph.d. og medlem af referencegruppe, Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet
 - Gæsteforsker på Harvard University
- Erfaring:
 - +15 års ledelseserfaring fra offentlige og private organisationer
 - Forvaltningschef i Silkeborg Kommune
 - Chefkonsulent i Rambøll Management

Evovia er skabt til god ledelse

Vi har siden 2006 udviklet og implementeret digitale ledelsesredskaber, der understøtter god ledelse for mange tusinde ledere.

Vores vision er at hjælpe flere ledere med at blive bedre ledere – så deres medarbejdere præsterer, udvikler sig, er motiverede og fastholdes.

Vi arbejder sammen med Aarhus Universitet og har lavet et stort prisbelønnet feltstudie (LEVO) om effekterne af ledertræning kombineret med ledelsesredskaber.

Modtog i 2024 prisen som "Årets upcoming HR-forsker" fra NOCA, CBS og CBS Executive for LEVO-studiet og de forskningsmæssige fund, der kom ud af det.



Evovias redskaber anvendes af 6-7.000 ledere i fx...

Private



Offentlige



Der er mange relevante former for ledelse...

- Forskellige ledelsestilgange kan supplere hinanden
- Gennemgående fund i ledelsesforskningen:

Organisationer har brug for retning!

- Visionsledelse har de bedst dokumenterede positive effekter

(Backhaus & Vogel, 2022; Bellé, 2014; Jensen, Moynihan & Salomonsen 2018)





Skabe et kalibreret kompas for alle i organisationen

Hvorfor er vi til som organisation?

Hvad skal vi opnå?

Hvordan vil nå i mål?

***Hvilke værdier
bygger vi på?***



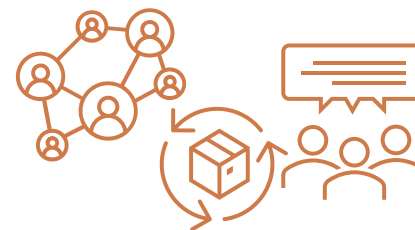
Visionsledelse – kort fortalt...



Klart formål - vision



Oversæt visionen



Aktivér visionen i hverdagen



Bedre resultatopnåelse



Retning & prioritering



Motivation

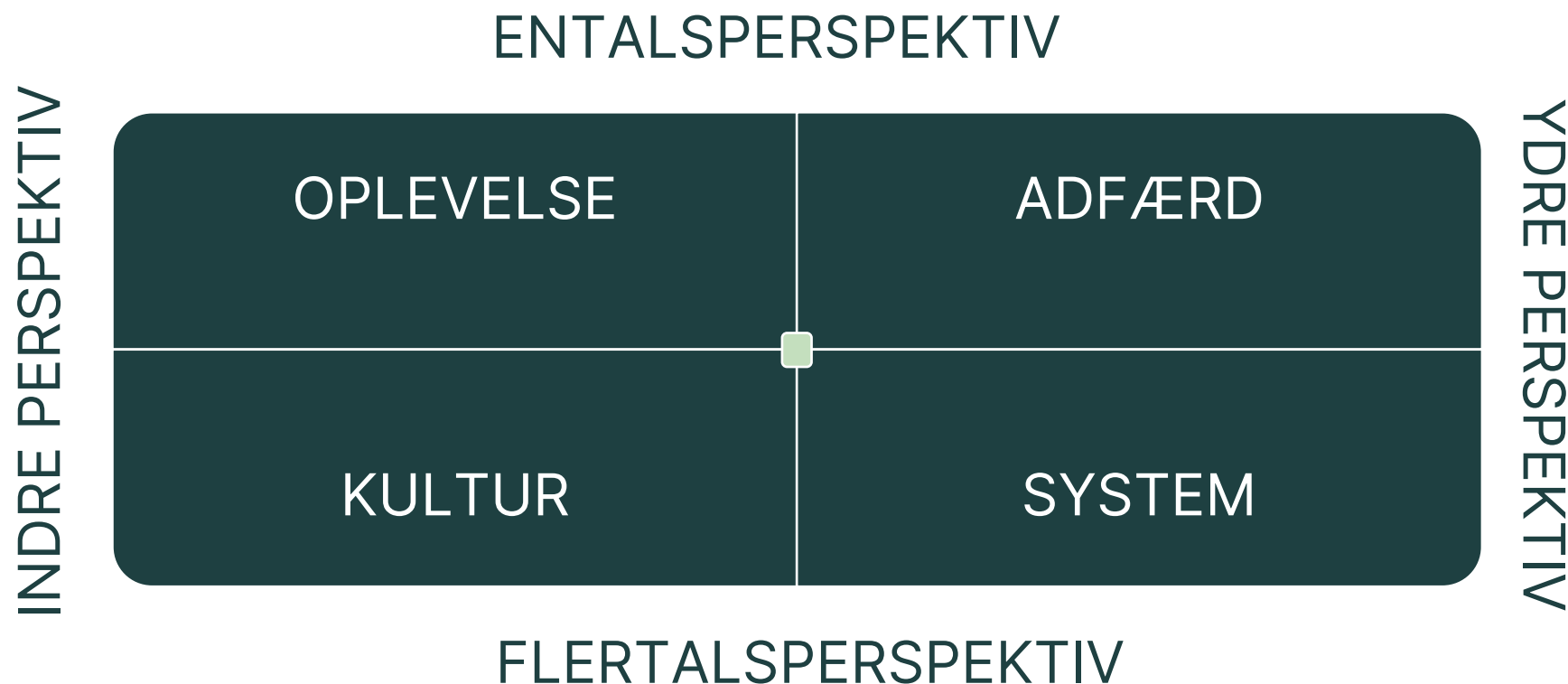


Koordinering

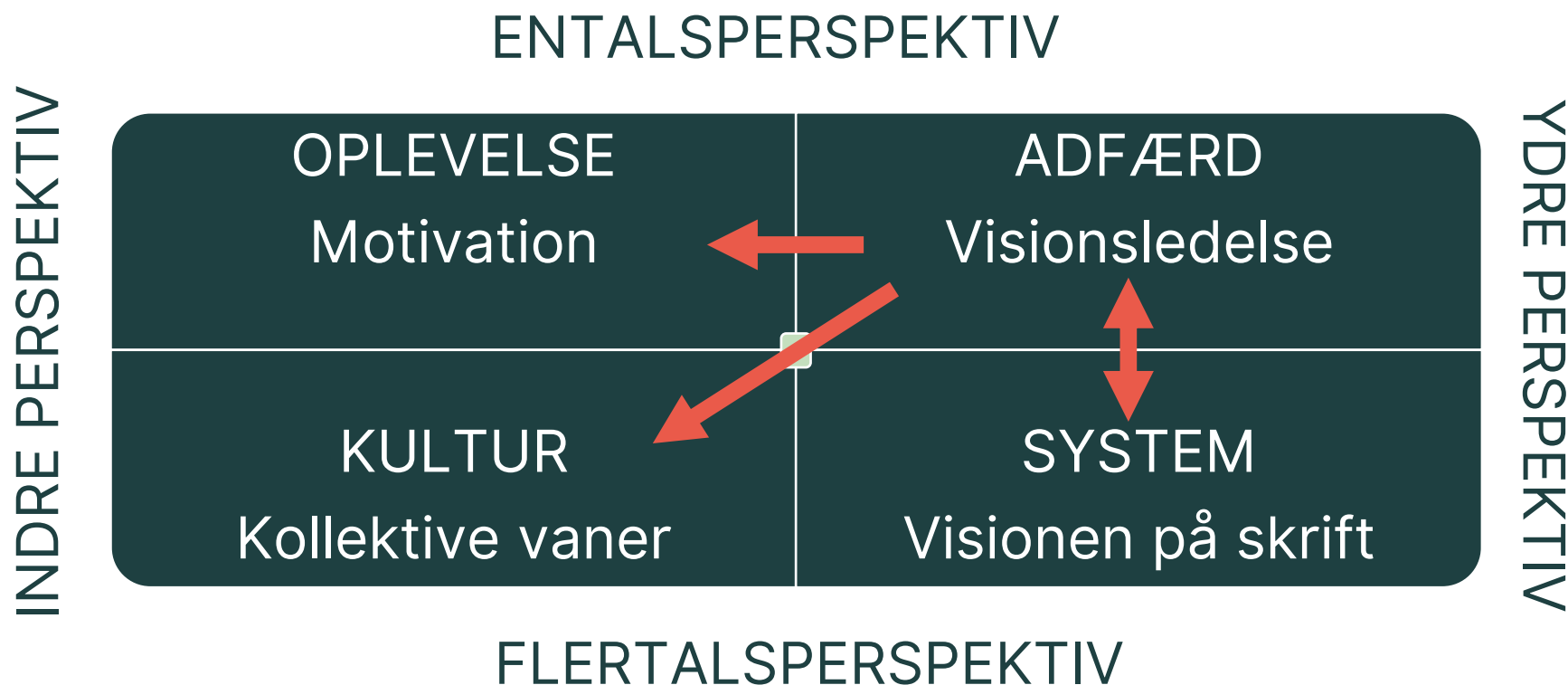


Legitimitet

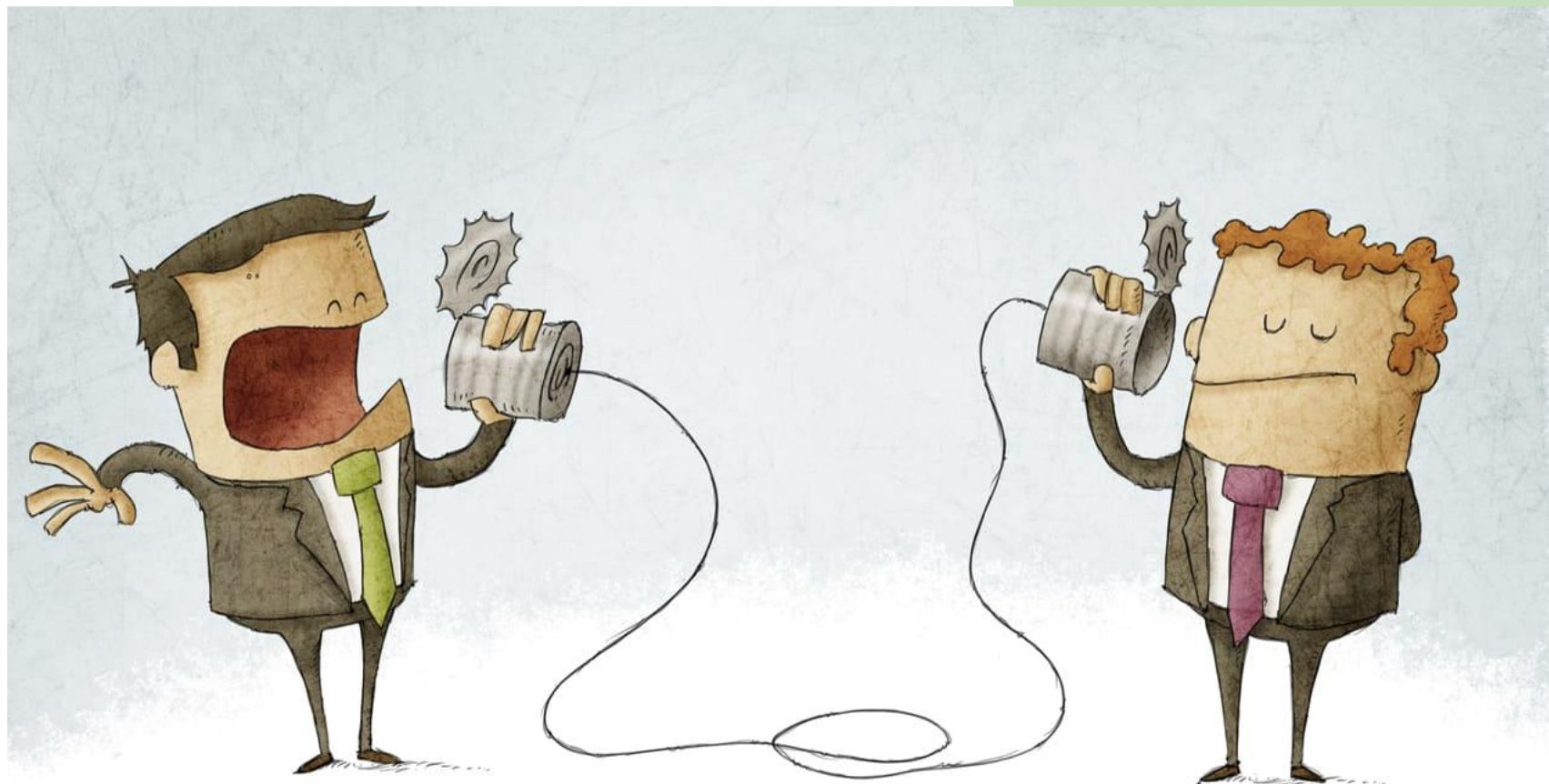
Visionen i 4 perspektiver



Visionen i 4 perspektiver



Visioner, der ikke kommunikeres har ingen effekt



”

Visioner skal oversættes – for at give mening, skabe retning, motivation og koordinering

Op på ølkassen?



Visioner oversættes bedst gennem dialog

Dialog

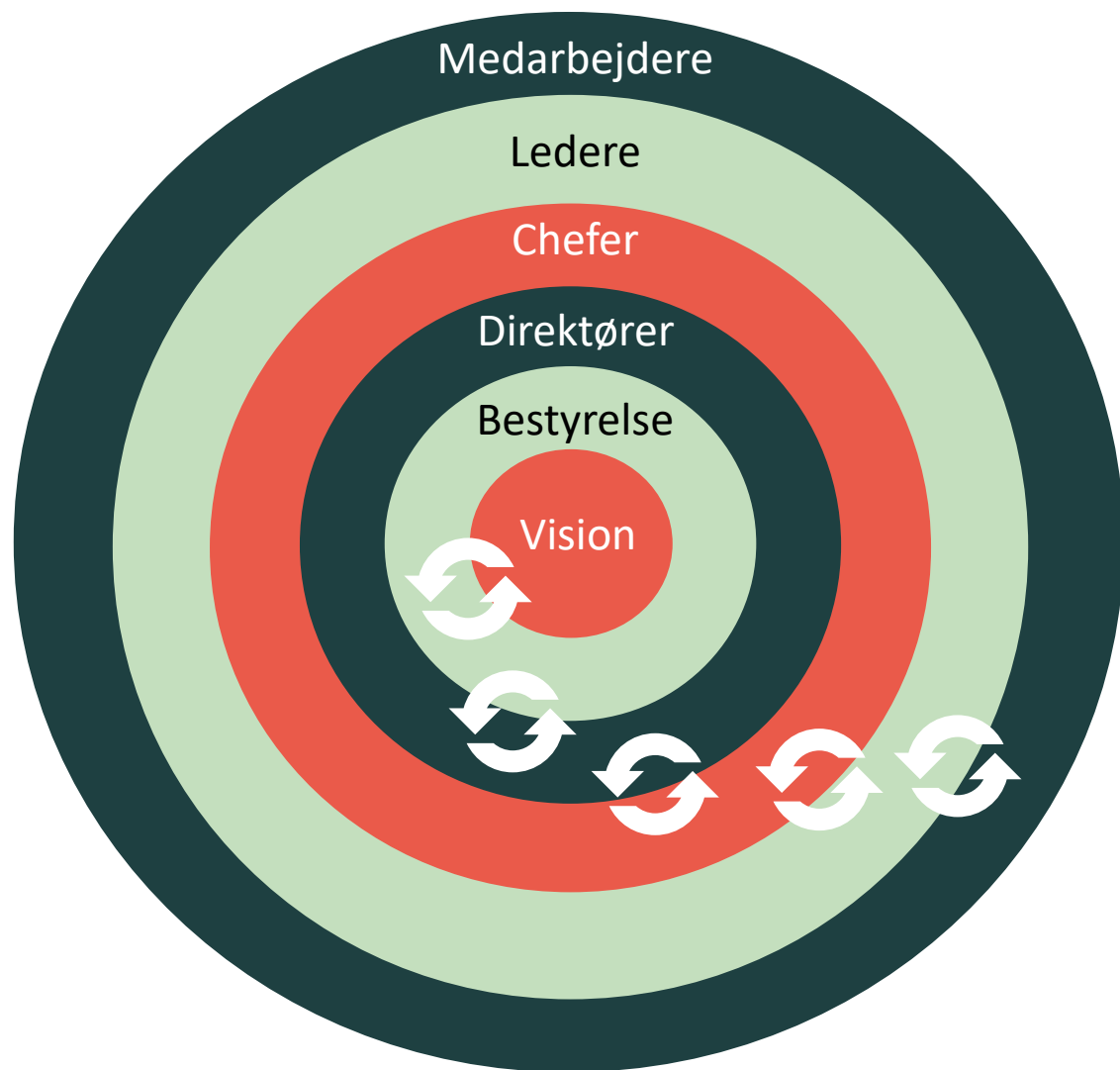


- Tilpasset formidling
 - Kobling til modtagerens situation og opgaver
- Forståelser kan kalibreres
 - Drøfte indvendinger og afklare usikkerheder



- Aktivering af erfaring og faglige viden
- Ejerskab til målsætninger
- Konkretisering af handlemuligheder
- Øget motivation

Visionen skal oversættes, udfoldes og suppleres hele vejen ud i organisationen

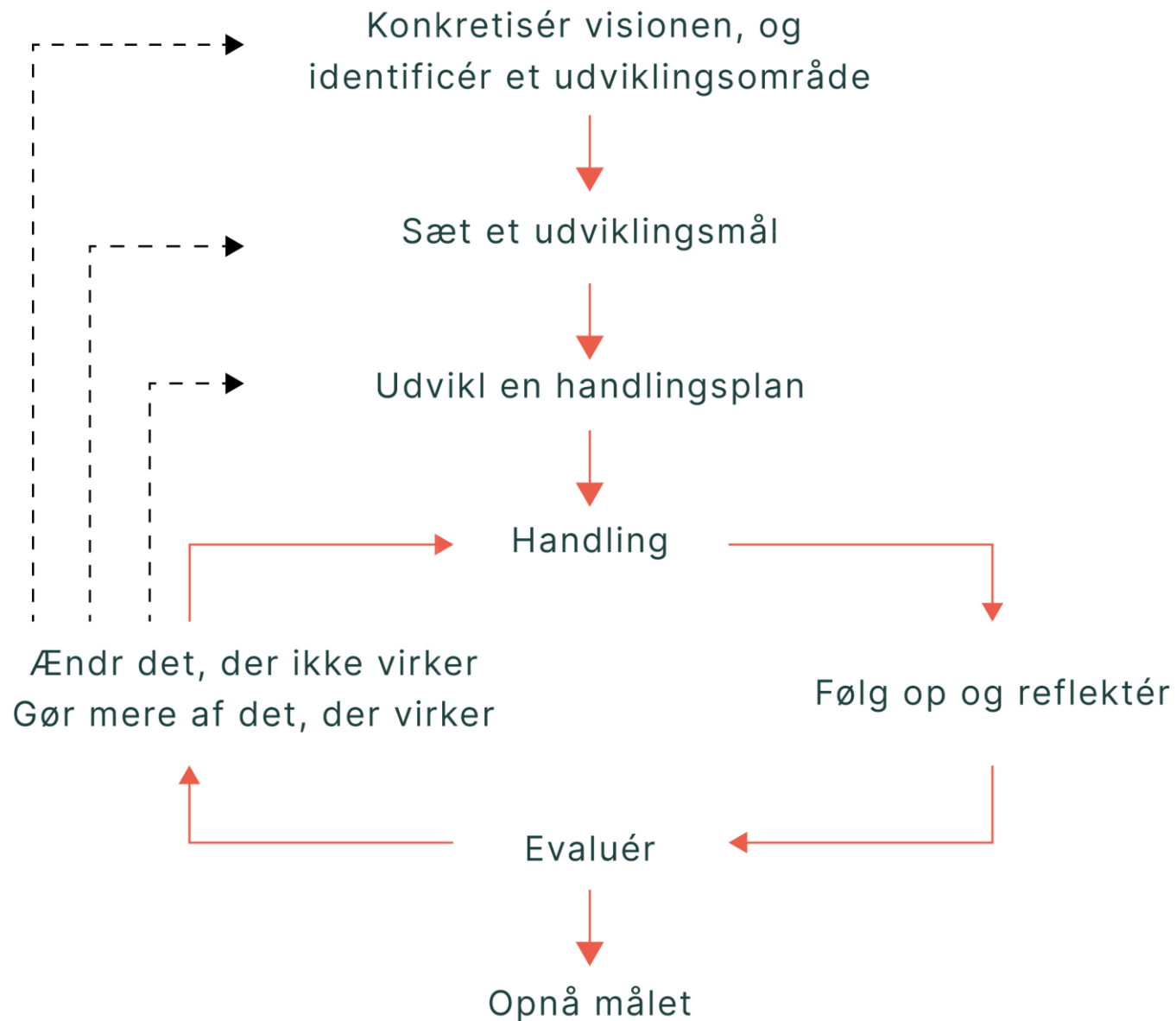


- Hvordan forstår jeg/vi visionen i samspil med øvrige rammer og opgaver i min/vores del af organisationen?
- Hvad har jeg/vi ansvar for i realiseringen af visionen?
 - Hvad skal jeg/vi holde fast i?
 - Hvad skal jeg/vi stoppe med eller skrue ned for?
 - Hvilke nye initiativer skal jeg/vi sætte i værk?
 - Hvad skal jeg/vi gøre for andre i organisationen, så de kan lykkes med deres bidrag til realiseringen af visionen?
- Hvordan kan visionen for min/vores del af organisationen formuleres i lyset af byrådets vision og de øvrige vigtige ambitioner på mit/vores område



LUS & MUS er oplagt
dialog-forum når
visionen skal have effekt
helt ud til den enkelte
leder og medarbejder...

Udviklingsdialoger som anledning til omsætning af visionen



Udviklingsdialoger som ramme for oversættelsen af visionen

Mål-orienterede
udviklingsdialoger



Medarbejderoplevet...

Formålsdrevet ledelse ↑

Fælles værdier ↑

Fælles vision ↑

Autonomi ↑

Mening ↑

Engagement i arbejdet ↑

Værdiskabelse ↑

LEVO

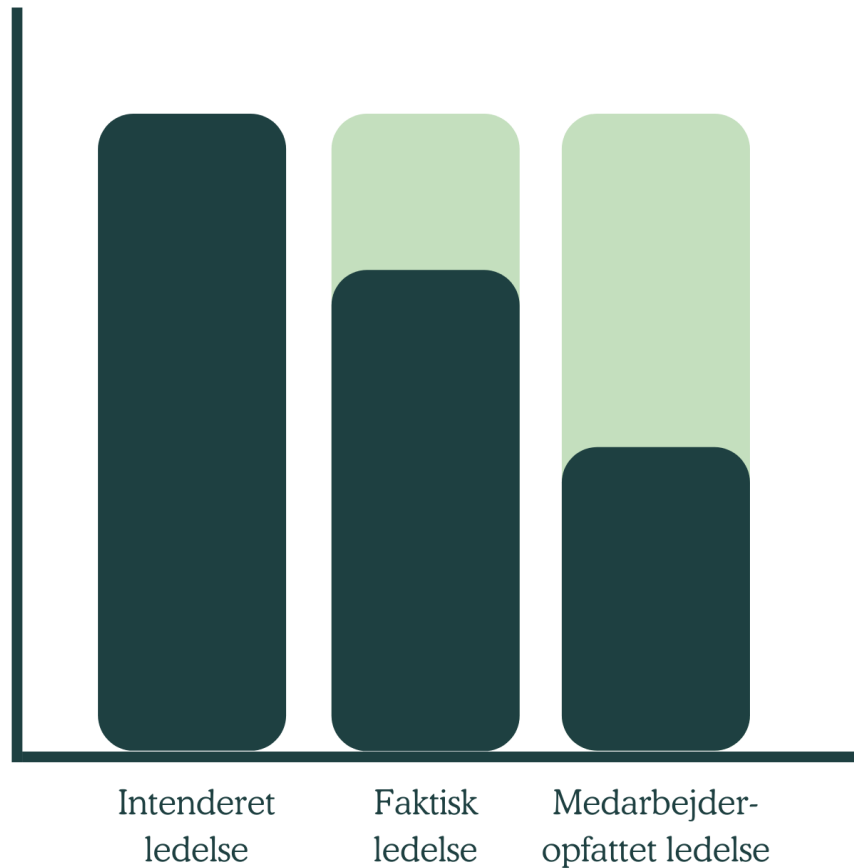
LEDELSESRÆDSKABER:
VISIONSLEDELSE OG
ORGANISATORISK PERFORMANCE

Baseret på 15 måneder langt felt eksperiment med
34 organisationer, 226 ledere og 4.500
medarbejdere.

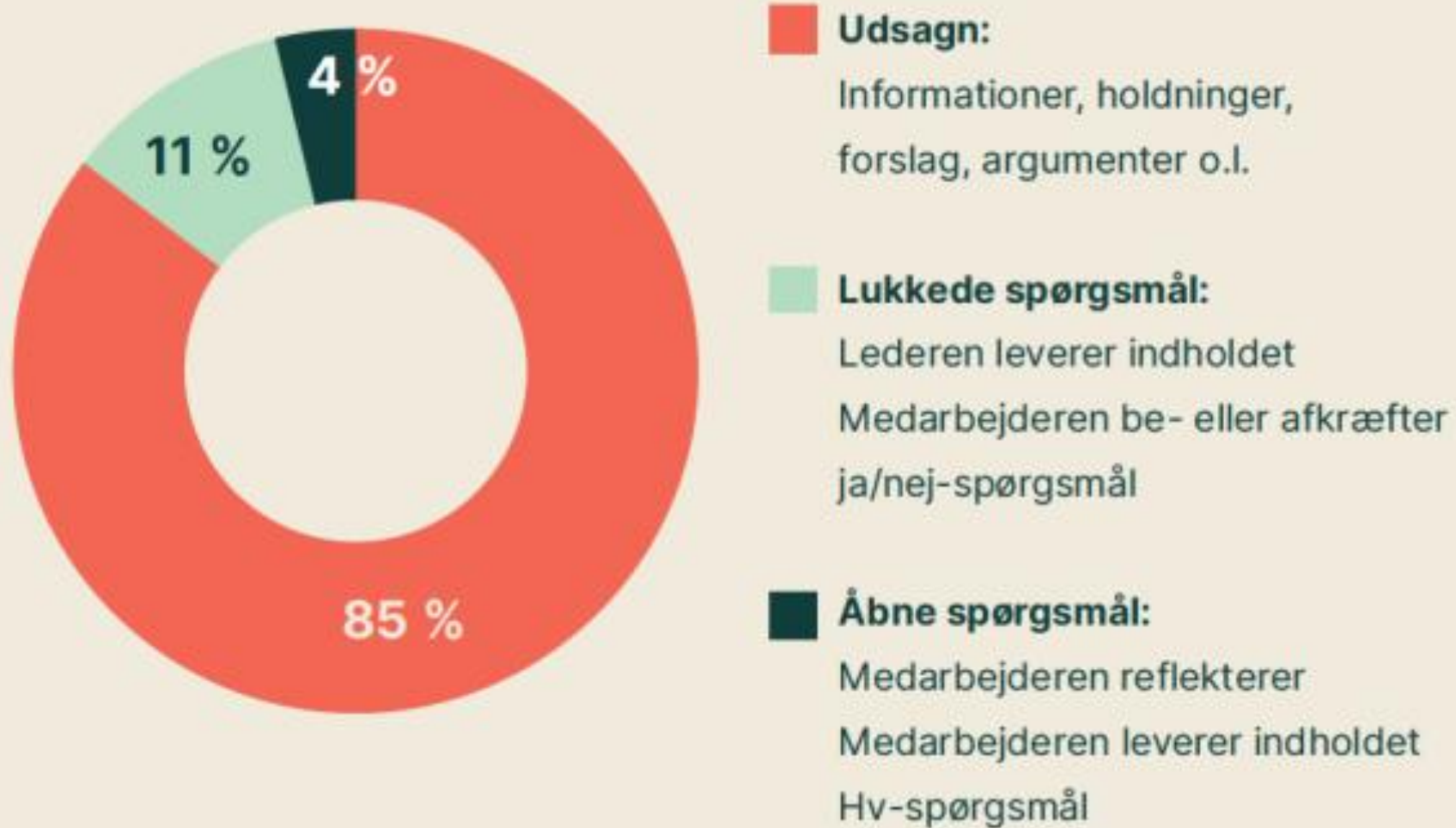


Aktiv ledelsesindsats

– desværre også indsatsen for at omsætte visioner til handling...



- Travlhed
- Komplexitet
- Mange konkurrerende dagsordner



Persuasive technology - nudging



Forenkle og
fastholde
kerneprocesser

Fx dialogflow, feedback og
påmindelser



Understøtte socialt
commitment

- Fx synliggøre fælles mål
og læring



Understøtte
troværdighed og
transparens



Processere data
– fx analyser og overblik

(Hamari et al., 2014; Oinas-Kukkonen & Harjumaa, 2009; Taj et al., 2019)

Adfærdsdesign

Hvilken adfærd fremmes eller hæmmes af den IT vi bruger?



Det digitale ledelsesredskab...



JØRGEN SKOVHUS HAUNST...

 Indbakke

2

 Aftaler

11

 Profil

 Opret nyt sygefravær

 Indberet hændelse

Redskaber

INDSTILLINGER

 Organisationer

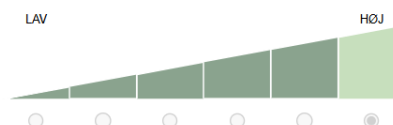
 Medarbejdere

 Opsætning

 Virksomhed

Opsamling på målsætning og handleplan

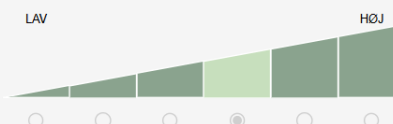
4 Oplever du dig engageret i dit udviklingsmål?



Vi aftalte udviklingsmålet i vores visionsdialog. Udviklingsmålet skal understøtte, at du øger dit bidrag til vores vision.

Sidst gemt for 18 minutter siden

5 I hvilken grad er du lykkedes med opgaverne i din handleplan?

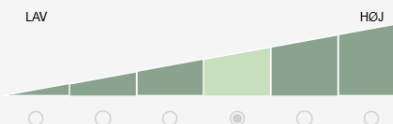


Jeg kunne godt bruge mere sparring - måske Helle og jeg kunne samarbejde om projektet?

Hvad er gået godt? Hvad var ingredienserne i det, der gik godt? Hvordan kan du gentage og udvide disse succeser i fremtiden? Hvilke rutiner er brugbare for at holde fast i det, som er gået godt?

Sidst gemt for 17 minutter siden

6 Har du oplevet barrierer ift. at lykkes med de handlinger, vi aftalte sidst?



De nye proceskrav omkring indkaldelser kan godt gøres meget nemmere uden at det vil koste på kvaliteten - vi kunne skabe mere tid med borgerne ved at forenkle - jeg går gerne ind i en arbejdsgruppe for at foreslå en revideret proces

Hvilke barrierer? Har der været eksempler på, at barriererne ikke har været tilstede? Hvilke strategier kan bruges til at overvinde barriererne?

 MUS
Målorienterede
udviklingsdialoger

 Lebende
1:1

 TEAM
Dialog

 ONboarding
Velkommen

 OFFboarding
Farvel

 Kompetence
SPINDELvæv

 KOMpetence
UDvikling

 360 graders
lederevaluering

 CV
Curriculum Vitae

 ArbejdsPlads
Vurdering

 SYGEfraværs
Dialog

 SURVEY
Intern - ekstern

 HÆNDELSER
rapportering

Indbakke

Jørgens te...

SURVEY

Udfyld eller se dit skema

for 2 mån...

Jørgen Sk...

TEAM

Udfyld eller se dit skema

for 5 mån...

Aktive aftaler

Peter Søre...

APV

Peter skal have gennemg...

for en dag s...

Peter Søre...

MUS

Peter skal på som med-pro...

om 14 timer

Sandra Ge...

MUS

Udarbejde talepapir til virk...

om 5 dage

Kristian Ha...

MUS

Virksomhedsindsigt

om 5 dage

Peter Søre...

MUS

Vi tager prioritering af opg...

om 5 dage

Team Øst

APV

Tilføj introduktion til proced...

om 5 dage

Team Øst

APV

Tilføj udfyldelse af fortrolig...

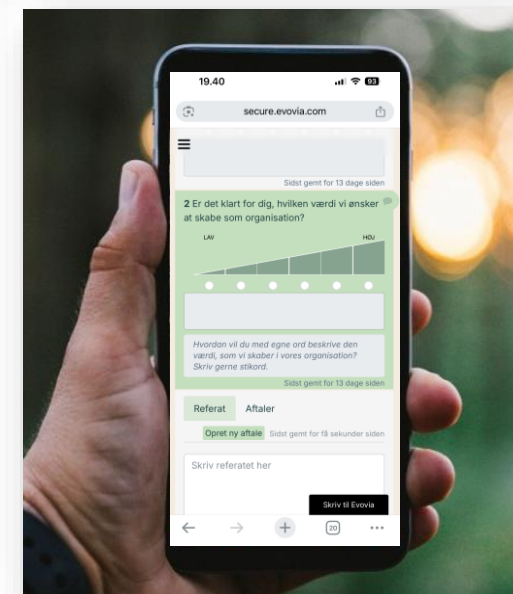
om 6 dage

Hanne And...

11

Jørgen indkalder til teamm...

om 7 dage



LEVO

LEDELSESREDSKABER:
VISIONSLEDELSE OG
ORGANISATORISK PERFORMANCE



”Ledelses-
GPS’en”
guider hele
processen!



Visionsdialoger

1. FØR

- Visionen rammesætter
- Medarbejder reflekterer og deler med leder
- Skalaer understøtter refleksion og dialog
- Leder læser medarbejderens input + supplerer i fælles dokument

2. UNDER

- Let at se potentialer og starte dér!
- Leder spørger ind
- Fortroligt referat skrives på stedet
- Aftaler får ansvarlig og deadlines

3. EFTER

- Følg op sammen - automatiske påmindelser!
- Justere og præcisere aftaler
- Kontinuitet i 1:1 og teamdialog
- Grafer, oversigter og tilpasning...

Digitalt dialogredskab

Visionsomsætning kræver tid og vedholdende fokus.

Digitale dialogredskaber kan understøtte:

- ✓ at samtalerne får det rette indhold
- ✓ selvrefleksion – hvad betyder visionen for mig og hvad er min rolle?
- ✓ at samtalepartneren kender den andens perspektiv (direktør-chef, chef-leder, leder-medarbejder)
- ✓ overblik før, under og efter dialogen
- ✓ tillid til processen – gennemsigtig og gennemtænkt proces samt fortrolighed
- ✓ drøftelser samles op i tidsfastsatte aftaler med ansvarlig
- ✓ opfølgning på aftaler



Træning og digitale redskaber → flere udviklingsdialoger



Mål-orienterede
udviklingsdialoger ↑

Medarbejderoplevelen...

Formålsdrevet ledelse ↑

Fælles værdier ↑

Fælles vision ↑

Autonomi ↑

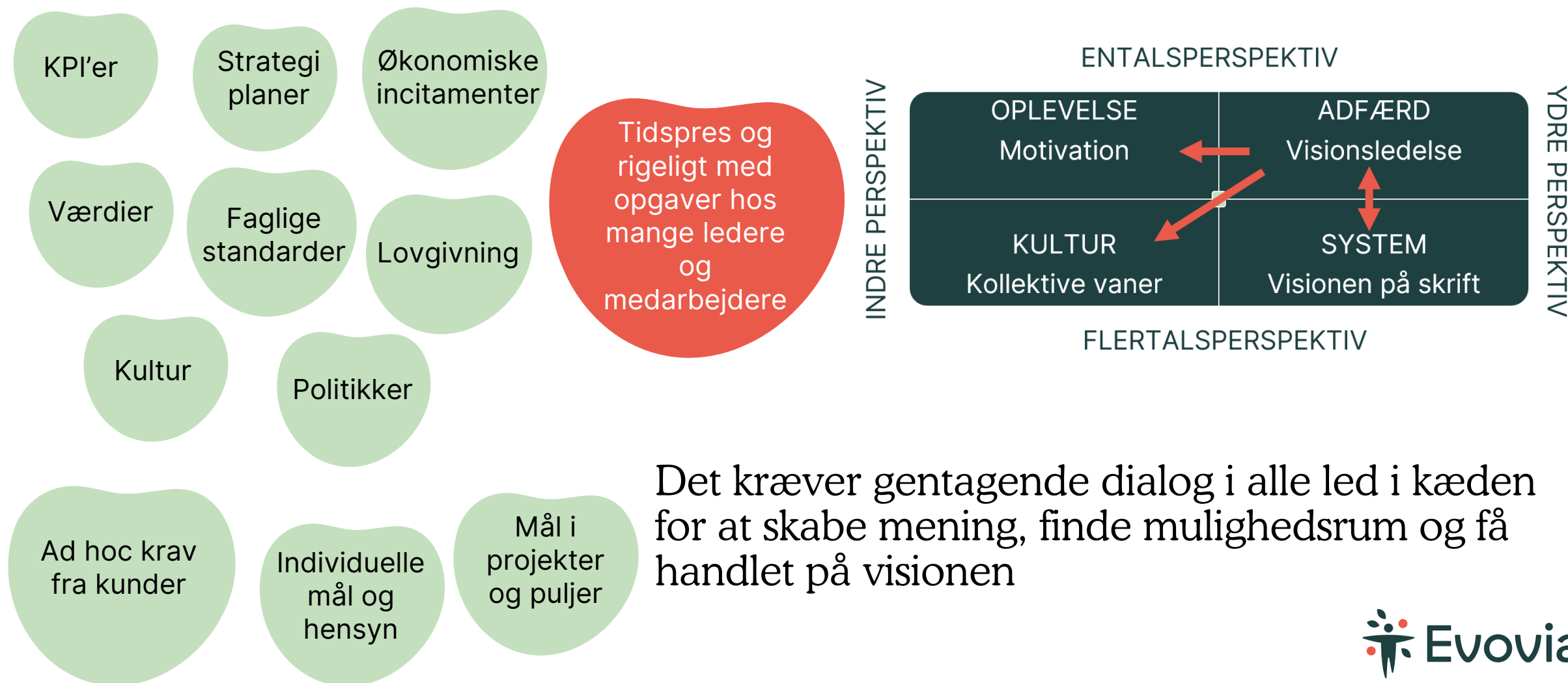
Mening ↑

Engagement i arbejdet ↑

Værdiskabelse ↑

Visionen skal leve og sætte retning

i en virkelighed der allerede er mættet af et væld af retningsgivere



Dialogisk implementering af visioner

Visionsdialogen

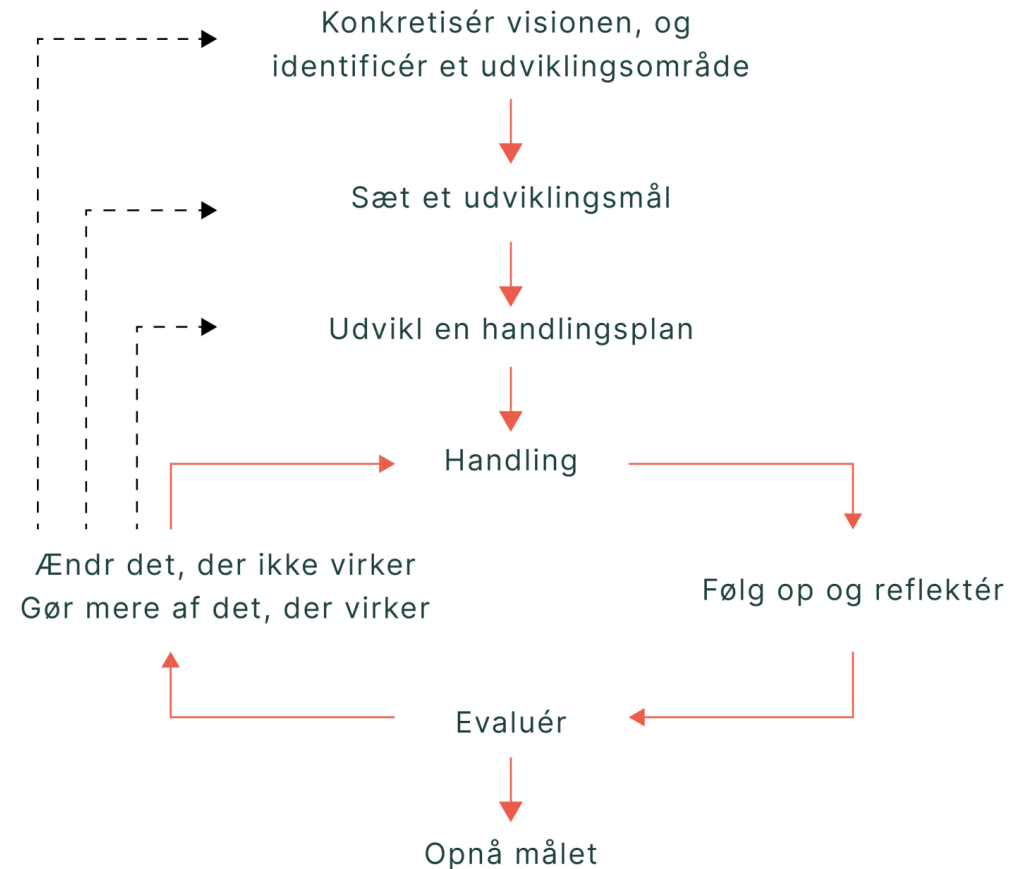
Hvor skal vi hen? (retning og prioritering)

Hvorfor? (mening)

Hvordan? (opgaver og ændringer)

Hvad skal vi konkret lykkes med?
(mål)

Hvornår skal vi være i mål?



Dialogisk implementering af visioner



Vælg dialog-arenaer

– udviklingsdialoger, 1:1, teammøder
chef/ledergruppemøder, onboarding etc.



Fastsat rytmer

- minimum for frekvens



Beskyt tid til dialog



Understøt med dialog-rammer og (digital) processtøtte



Følg op

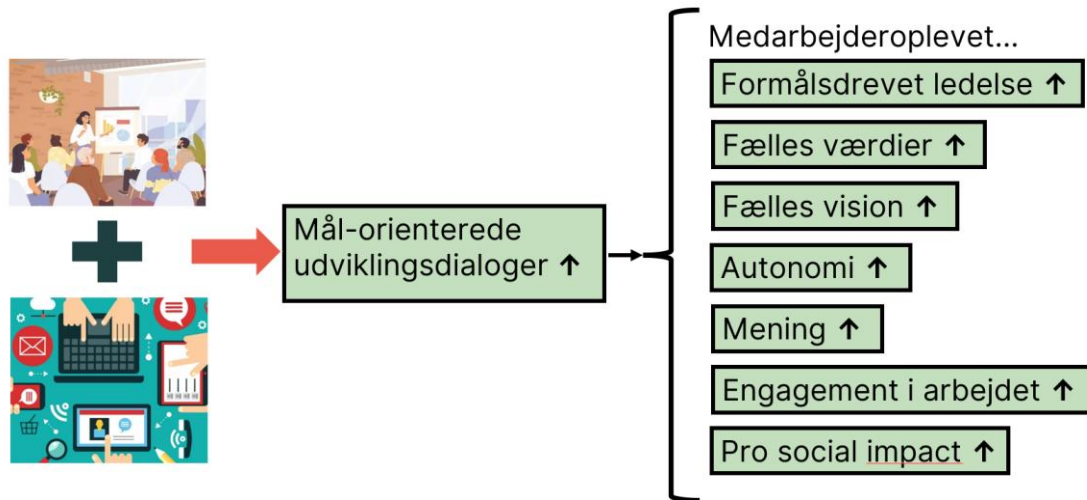
- Gennemføres dialogerne og opleves de
meningsfulde?

Refleksion og dialog

Hvordan kan indsigterne fra LEVO-projektet hjælpe med realiseringen af jeres vision?

Hvordan vil I prioritere arbejdet med at omsætte visionen?

- ...og få den til at spille sammen med de andre vigtige processer og opgaver i jeres kommune?
- Har I de rigtige ledelseskompetencer?
- Er IT-setup'et en medspiller eller modspiller?



Læs mere her...

INTERNATIONAL PUBLIC MANAGEMENT JOURNAL
<https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2314055>

 **Routledge**
Taylor & Francis Group

 Check for updates

Leadership training and just-in-time nudges: A field experiment on the transfer of learning into action

Jørgen Skovhus Haunstrup^a  and Ulrich Thy Jensen^{a,b} 

^aAarhus University; ^bArizona State University

ABSTRACT

Government agencies use leadership training programs to improve human capital and public service provision. However, existing research ignores how limited cognitive capacity and task overload in the aftermath of leadership training programs can reduce the transfer of learning into action. Integrating insights from behavioral science on choice architecture with research on leadership development, we propose a leadership development model with “just-in-time” implementation nudges. In a field experiment involving 226 Danish public managers and their 4,442 employees, we found that employees perceived their managers as exhibiting more transformational leadership behaviors following our leadership development intervention. The intervention combined classroom training with just-in-time implementation nudges that targeted goal-oriented development dialogues. We also found that these dialogues mediated the treatment effect on transformational leadership behavior. Our results highlight the need to consider choice architectural approaches in designing leadership development efforts in the public sector.

ARTICLE HISTORY

Received 28 April 2023
Accepted 30 January 2024

Links:

[Artikel i IPMJ](#)

[Artikel i Politica](#)

[Artikel i PPM](#)

[Om LEVO-projektet](#)

politica, 57. årg., nr. 1 2025, 52-79

Jørgen Skovhus Haunstrup Visionsledelse: udviklingsdialoger der øger værdikongruens, visionsvalens og medarbejderengagement

Engagerede medarbejdere er en central del af en velfungerende offentlig organisation. Når ledere udøver visionsledelse, kan de være med til at understøtte værdikongruens, visionsvalens og medarbejderengagement. Men det kan være svært at udøve denne form for ledelse, og litteraturen kommer ikke med mange bud på, hvordan opgaven kan gribes an i praksis. Denne artikel udfolder, hvordan målorienterede udviklingsdialoger kan være en god ramme for udøvelse af visionsledelse, og tilbyder en konkret model for denne type dialoger. Artiklen bygger på et 15 måneder langt felteksperiment med 226 danske ledere og 4.442 beskæftigelsesmedarbejdere. De empiriske fund viser, at målorienterede udviklingsdialoger øger overensstemmelsen mellem medarbejdernes personlige værdier og organisationens værdier samt styrker medarbejdernes visionsvalens og arbejdsengagement. Fundene viser også, at ledelsestræningsprogrammer designet med en kombination af klasserumsundervisning, aktionslæringselementer og digitale ledelsesredskaber

 Evovia

Platform ▾ Pris Kundecases Viden ▾ Support ▾ Om Evovia ▾ Kontakt  Login [Prøv gratis version](#)



LEVO-PROJEKTET

LEVO: Forskning i
effekterne af
udviklingsdialoger og
ledelsesredskaber

Hos Evovia elsker vi at nærde ledelse, og vi ønsker at arbejde på et evidensbaseret grundlag.

Derfor arbejder vi tæt sammen med blandt andet Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse, hvor Jørgen Skovhus Haunstrup i november 2023 forsvarede sin ph.d.-afhandling, der er baseret på LEVO-projektet.



KONG FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse

 **Evovia**
Growing people and results



Evovia

jorgen@evovia.com

Telefon: 21 33 75 35

www.evovia.com

LinkedIn: Jørgen Skovhus Haunstrup