

Første undersøgelse i Djøfs lederpanel: Danske ledelser skal stå fast på DEI



Indledning

Danske ledere står midt i en tid præget af fundamentale forandringer. Hastig teknologisk udvikling, geopolitiske spændinger, økonomisk usikkerhed og internationale værdikampe. Alt sammen begivenheder, der øger kompleksiteten i ledelsesopgaven og rykker ved både de interne og eksterne forventninger til ledelse. Det udfordrer den måde, ledere og topledere prioriterer og tænker strategi på, ligesom det stiller nye krav til lederes kompetencer.

Det er konklusionen på den første survey, som vi i Djøf har fået svar på fra Djøfs nyetablerede lederpanel.

I en anerkendelse af, at komplekse problematikker og usikre tider, i høj grad påvirker ledere og ledelse har Djøf nedsat et ledelsespolitisk panel som løbende svarer på spørgsmål om forskellige aspekter af ledelse, herunder kompetencer, organisering, strategi og den attraktive arbejdsplads – i relation til de aktuelle verdens- og samfundsudfordringer. Og panelet giver i samme ombæring en række anbefalinger med udgangspunkt i deres ledelsesekspertise og den indsigt, de har, qua deres position.

Dette er den første analyse og bygger på svar fra 53 medlemmer af Djøfs ledelsespolitisk panel. Den giver en vurdering af de største udfordringer for topledere lige nu og kommer med et bud på, hvilke kompetencebehov der er inden for dansk ledelse lige nu, på baggrund af netop disse udfordringer.

Panelet har også givet deres vurdering af, hvordan danske virksomheder og organisationer bør forholde sig til en af tidens største værdikampe; Donald Trumps kamp mod DEI-initiativer.

Kort om Djøfs lederpanel:

Panelet består i august 2025 af 20 topledere fra det offentlige, 20 topledere fra det private, 11 ledelsesforskere og 11 topledere fra store rådgiverhuse inden for ledelse og rekruttering. Panelet repræsenterer et bredt udsnit af sektorer, brancher og fagligheder. Formålet med panelet er at få en vurdering af og perspektiver på en række forskellige aktuelle ledelsesspørgsmål med udgangspunkt i panelets samlede erfaring og indsigt i ledelsesfeltet og i aktuelle ledelsesudfordringer.

Analysen viser

- Mere end to tredjedele (42) af de paneldeltagere, der har svaret, er meget enige (16) eller enige (26) i, at manglen på teknologisk indsigt og digitale færdigheder udgør en generel udfordring for danske virksomheder og organisationer.
- De tre største ledelsesmæssige udfordringer lige nu er, ifølge de paneldeltagere, der har svaret; teknologisk udvikling såsom AI eller digitalisering (29), geopolitiske faktorer såsom opgaver og udfordringer inden for forsvar, sikkerhed og beredskab (25) samt økonomisk usikkerhed såsom handelskrig eller investeringsusikkerhed (20).
- En stor del af panelet fremhæver, at topledere bør skærpe fokus og evner udi at have geopolitiske forståelse og et generelt godt 'udsyn' for at kunne navigere i usikkerhed, digitalisering og kompleksitet. Eksempelvis førnævnte geopolitiske urolighed, disruption fra AI, samt økonomisk usikkerhed.
- Topledere skal desuden mere end nogensinde før evne at lægge strategi og udvikle beredskaber, der kan sikre virksomheden/organisationen i tilfælde af pludselige forandringer. Topledere skal desuden være god til at kommunikere mening, ro og retning, når situationen er usikker og kompleks.
- Lederpanelets mest fremtrædende råd til topledere lige nu er 'kompetenceudvikling', som nævnes af næsten halvdelen af panelet (25). Topledere skal sikre ikke blot, at deres egne kompetencer er tidssvarende, men også at organisationen har de rette kompetencer – både fagligt og ledelsesmæssigt. Der skal derfor prioriteres rammer for læring og udvikling, der matcher en verden i konstant forandring.
- Vi har desuden bedt om panelet om at komme med deres holdning til, hvordan de danske virksomheder og organisationer skal forholde sig til tydelige opfordringer fra Donald Trump om at nedtone diversitets- og inklusionspolitik. Her er det tre fjerdedele af panelet (40), som mener, at danske virksomheder og organisationer bør stå fast på deres nuværende værdier og principper for diversitet og inklusion.

Indhold

Indledning.....	2
Analysen viser	3
Resultater.....	5
Flest medlemmer af panelet mener, at manglende teknologisk indsigt og digitale færdigheder udgør en udfordring for danske virksomheder	5
Teknologisk udvikling, geopolitiske faktorer og økonomisk usikkerhed vurderes som de tre største udfordringer for ledelsen i organisationer lige nu	6
Temaer i panelets åbne svar om lederes og topledere kompetencer	8
Temaer i panelets åbne svar på, hvordan danske virksomheder bør forholde sig til strømninger fra USA om at nedtone diversitets- og inklusionspolitik.....	11
Panelets råd til danske topledere	12
Metode	13

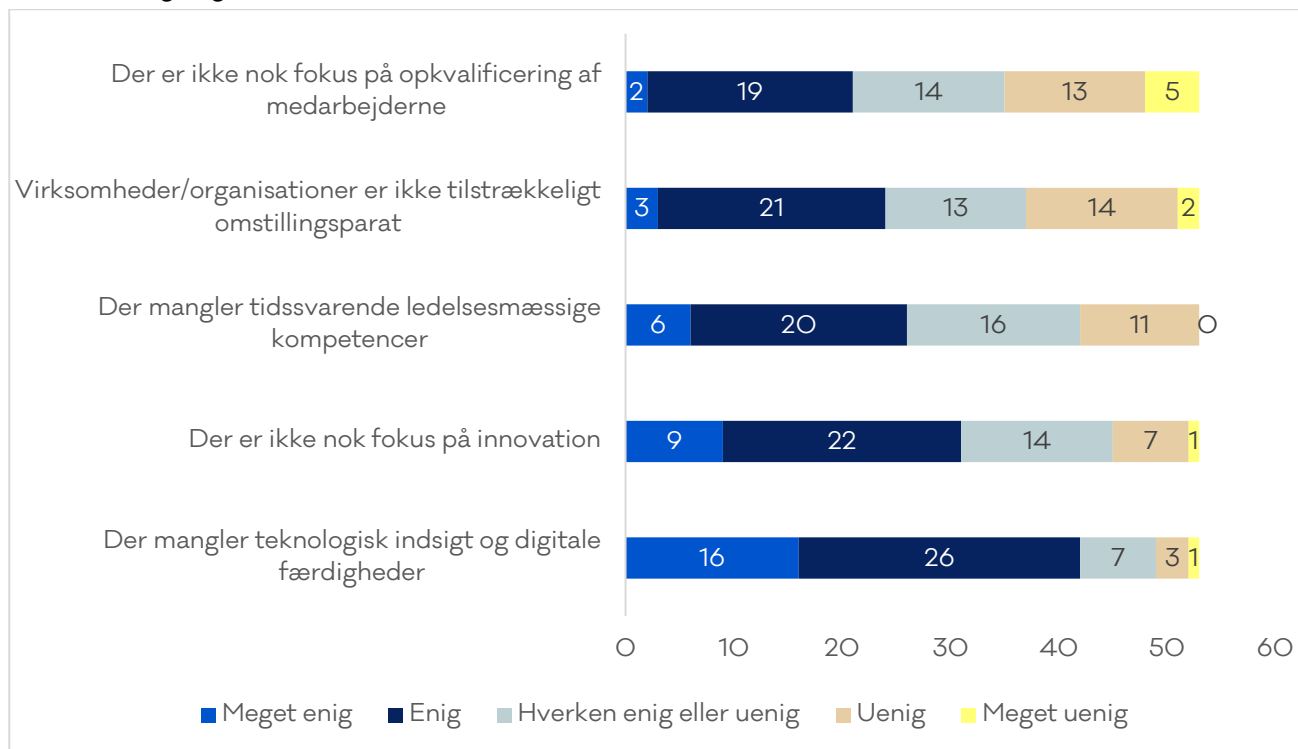
Resultater

Størstedelen af panelet mener, at manglende teknologisk indsigt og digitale færdigheder udgør en udfordring for danske virksomheder

Figur 1 viser, hvor enige eller uenige medlemmerne af panelet er i en række udsagn om potentielle udfordringer for danske virksomheder og organisationer. Figuren viser, at to tredjedele (42) af panelet er meget enige (16) eller enige (26) i, at manglen på teknologisk indsigt og digitale færdigheder udgør en udfordring for danske virksomheder.

Halvdelen af panelets medlemmer (31) er meget enige (9) eller enige (22) i, at der ikke er nok fokus på innovation i danske virksomheder imens lidt under halvdelen (36) er meget enige (6) eller enige (20) i, at der mangler tidssvarende ledelsesmæssige kompetencer. 24 af panelets medlemmer er meget enige (3) eller enige (21) i, at virksomheder/organisationer ikke er tilstrækkeligt omstillingsparate imens en tredjedel er meget enige (2) eller enige (19) i, at der ikke er nok fokus på opkvalificering af medarbejderne.

Figur 1: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om potentielle udfordringer for danske virksomheder og organisationer?

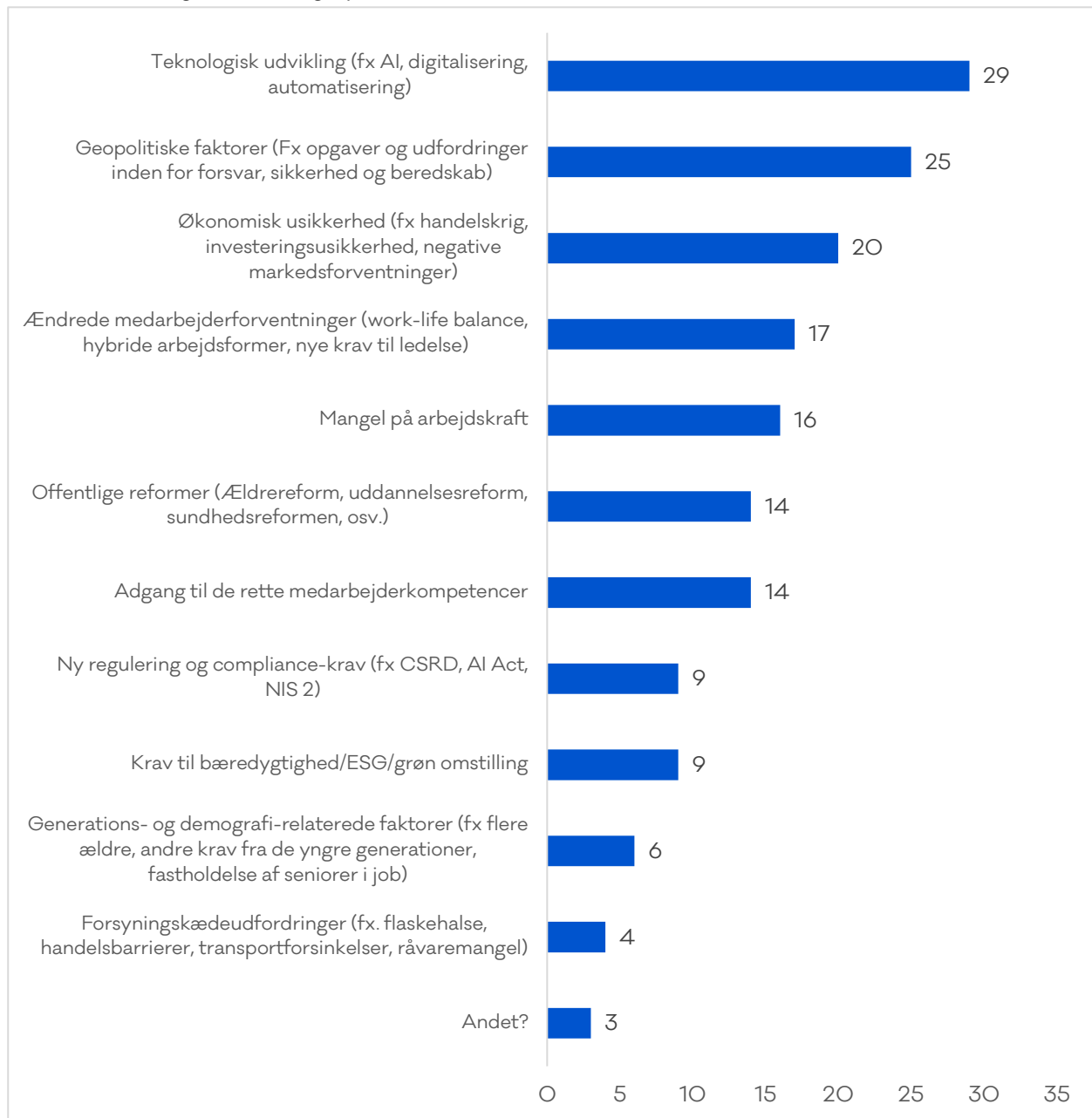


Teknologisk udvikling, geopolitiske faktorer og økonomisk usikkerhed vurderes som de tre største udfordringer for ledelsen i organisationer lige nu

Figur 2 viser, hvilke faktorer, panelets deltagere vurderer, udgør de største udfordringer for ledelsen i organisationer og virksomheder lige nu. De tre største ledelsesmæssige udfordringer lige nu er, ifølge panelet; teknologisk udvikling såsom AI eller digitalisering (29), geopolitiske faktorer såsom opgaver og udfordringer inden for forsvar, sikkerhed og beredskab (25) samt økonomisk usikkerhed såsom handelskrig eller investeringsusikkerhed (20).

Færrest (4) svarer, at forsyningskædeudfordringer (for eksempel flaskehalse eller handelsbarrierer) udgør en af de største ledelsesmæssige udfordringer. Der er ligeledes få (6), der svarer, at generations- og demografi-relaterede faktorer udgør en af de største udfordringer for ledelsen i organisationer lige nu.

Figur 2: Hvilke faktorer, vurderer du, udgør de største udfordringer for ledelsen i organisationer og virksomheder lige nu? (vælg op til tre svar)



Citater fra Djøfs ledelsespolitiske panel

- *"Det vil være afgørende for både virksomheder og organisationer at være i stand til at udnytte de muligheder, der ligger i den teknologiske udvikling, dels af konkurrencehensyn, dels da mængden af arbejdskraft bliver en udfordring, herunder også fordi Forsvar og Beredskab vil skulle prioriteres."*
- *"Hele AI-revolutionen er først begyndt og det er en kæmpe opgave både i forhold til indhold, kompetencer og tillid. Det spiller sammen med de geopolitiske ændringer, der betyder, at afhængighederne på teknologi til USA skal gentænkes [...]"*
- *"Teknologi er og bør være et stort tema i alle organisationer. Det kommer til at være fundamentalt på måde vi arbejder og samarbejder på. Standardisering og fælles processer følger med. Det udfordrer nogle medarbejderes forventninger til grad af selvbestemmelse og autonomi."*

Temaer i panelets åbne svar om lederes og topledere kompetencer

Vi har stillet panelet spørgsmål om deres vurdering af, hvilke kompetencer, der er vigtigst for henholdsvis topledere og ledere for at overkomme de udfordringer virksomheder/organisationer står over for med udgangspunkt i udfordringerne identificeret ovenfor.

- Mere end halvdelen af panelet fremhæver, at topledere bør fokusere på at navigere og håndtere den usikkerhed og kompleksitet, som mange organisationer befinder sig i som eksempelvis geopolitisk urolighed, generativ AI og økonomisk usikkerhed.
- Flere fremhæver, at vi befinder os i en tid med mange omvæltninger, hvorfor det er vigtigt, at topledelsen er rustet til at lede sin virksomhed/organisation ind i usikre felter i kraft af fleksible strategier og beredskaber. I den forlængelse påpeger flere vigtigheden af, at topledere besidder en vis geopolitisk forståelse.

- Mere end en tredjedel (20) i panelet nævner, at topledere bør bedrive strategisk ledelse i en tid med høj kompleksitet og herigennem sætte en tydelig strategisk retning samt skabe mening for medarbejderne, så de kan se det værdifulde i organisationens eksistens.
- Over en tredjedel (22) fremhæver ligeledes, at det er vigtigt, at topledelsen formår at kommunikere strategi og udfordringer internt over for medarbejdere såvel som eksternt til offentligheden. Hertil hører, at det er vigtigt, at topledelsen bevarer overblikket og formår at signalere ro.
- En femtedel (11) peger desuden på, at topledelsen bør omfavne AI og generelt have en god teknologisk forståelse samt at være parat til og nysgerrig på at omstille organisationen til dette.

Panelet fremhæver i store træk mange af de samme kompetencer som værende vigtige for ledere som for topledere.

- En tredjedel af panelet (17) fremhæver, at det er vigtigt, at ledere kan "oversætte" de udfordringer og den strategi, som virksomhederne står over for, til medarbejderne, så de opgaver, der udføres af alle i organisationen opleves som meningsfulde for organisationens udvikling.
- Forandringsledelse nævnes også af flere som værende en kompetence, som ledere bør besidde for at kunne få en organisation til at arbejde meningsfuldt med de konkrete udfordringer, som organisationen står over for. Det fremhæves også af flere, at tryghedsskabende ledelse er vigtigt.
- Flere nævner, at lederens lyst og evne til nytænkning samt nysgerrighed og kreativitet ligeledes er vigtige egenskaber for en god leder. Dertil fremhæver flere, at det er vigtigt, at lederen kan forholde sig reflektivt til sin egen ledelsespraksis.

Citater fra Djøfs ledelsespolitiske panel

Citater om vigtige kompetencer for topledere:

"At bidrage til at sætte en langsigtet retning for organisationen i en omskiftelig verden. At give retningen mening, så ledere og medarbejdere kan se det værdifulde i organisationens eksistens."

"Evnen til at udvirke strategier og kommunikere værdier og fokus klart. Kompetencen til at sætte et hold, der kan eksekvere på retning og skabe en resilient organisation, der kan tilpasse sig hurtigt."

"Udsyn i forhold til verdenen og fingeren på pulsen i forhold til de teknologiske forandringer, herunder opkvalificering af egne kompetencer og arbejdsvaner. Topledere skal kunne signalere både ro og stabilitet samtidig med at alt skal forandres."

Citater om vigtige kompetencer for ledere:

"Evnen til at "modtage", oversætte og fastholde en meningsfuld retning. Kommunikationsevner (tovejs). Indlevelse og evnen til at balancere medarbejderhensyn med organisationshensyn."

"Kompetencer indenfor forandringsledelse. Ledelse af mangfoldighed og inkluderende fællesskaber i en tid med høje forventninger og krav om individuel fleksibilitet fra medarbejderne."

"Man er nødt til at forstå teknologien, så man kan håndtere alle de udfordringer og muligheder den medbringer. Også stærke lederkompetencer i forhold til sparring og udvikling af sine medarbejdere er nødvendige".

Temaer i panelets åbne svar på, hvordan danske virksomheder bør forholde sig til strømninger fra USA (Donald Trump) om at nedtone diversitets- og inklusionspolitik

Vi har bedt panelet forholde sig til, hvordan de mener danske virksomheder og organisationer skal forholde sig til strømninger fra USA om at nedtone diversitets- og inklusionspolitik.

- Tre fjerdedele af panelet (40) fremhæver, at virksomheder bør stå fast på deres nuværende værdier og principper for diversitet og inklusion. Heraf er der seks panelmedlemmer, der direkte fremhæver risikoen for at miste troværdighed som organisation, hvis man reagerer på den amerikanske opfordring.
- Kun fire respondenter lægger vægt på, at det er uundgåeligt for virksomheder at revurdere deres diversitets- og inklusionspolitik – særligt i virksomheder med stor samhandel med USA. Andre foreslår, at man i stedet kan forsøge at orientere sig mod andre markeder end det amerikanske.
- For omkring en femtedel (8) nævnes det, at målet med diversitets- og inklusionspolitik, at virksomheder og organisationer afspejler det omkringliggende samfund bedst muligt.

Citater fra Djøfs ledelsespolitiske panel

"Fastholde de danske værdier der har været dominerende gennem flere år nu, og vedvarende dokumentere betydningen på bundlinjen, når der er diversitet i en organisation."

"Tage det alvorligt, at vores europæiske syn ikke er universelt, men arbejde videre med at alle føler sig tilpasse på egen arbejdsplads og være opmærksom på egne bias."

"Undlade at gå i panik. Bruge dansk pragmatisme og sund fornuft. Lad være med at gøre det til tabuer, men heller ikke lade sig styre af det. Så finder man nok en god balance."

"Vi bør i DK stå fast på danske værdier, som skaber imponerende resultater".

Seks udvalgte råd fra panelet til danske topledere

Som afslutning på undersøgelsen, er det ledelsespolitiske panel blevet spurgt, hvilke råd de vil give til danske topledere med udgangspunkt i det, panelet ser som tidens største udfordringer. Panelet har flere råd, og vi har samlet dem, hvor der er størst sammenfald.

1. Mest markant er det, at kontinuerlig kompetenceudvikling nævnes af næsten halvdelen af panelet (25). Der lægges vægt på, at topledere skal sikre ikke bare deres egne kompetencer, men også at organisationen har tidssvarende kompetencer – både fagligt og ledelsesmæssigt. Der skal derfor skabes rammer for læring og udvikling, der matcher en verden i konstant forandring. Kompetenceudvikling handler ikke kun om medarbejderne, men i lige så høj grad om ledere på alle niveauer.
2. En tredjedel af panelet (17) nævner, at det er blevet mere vigtigt for topledere at holde fokus på værdibaserede prioritering og strategier. Disse respondenter nævner vigtigheden af at holde fast i organisationens værdier, også når der er et eksternt pres og flere dagsordener at balancere.
3. Der fremhæves et behov for at styrke omstillingsevnen - både personligt og organisatorisk/forretningsmæssigt. Det er vigtigt, fordi topledelsen skal skabe organisationer, der er i stand til at tilpasse sig hurtigt, og fordi det er topledelsen, der skal gå forrest i forandringsprocesser, lyder rådet fra omtrent en fjerdedel af panelet (16)
4. Et godt råd fra flere i panelet er også at topledelsen/ledelsen styrker evnen til at kommunikere klart under forandringer.
5. En femtedel af panelet fremhæver, at ledelse ikke skal ses som en individuel præstation. Styrken i ledelse kommer af at kunne lytte, udfordre sine egne holdninger, samarbejde, række ud og skabe relationer og ikke mindst sætte stærke og diverse hold.
6. Endelig nævner ni respondenter vigtigheden af at skabe kultur og tillid. De understreger, at stærke resultater, særligt i forbindelse med forandring, kræver en organisation med høj psykologisk tryghed, klare værdier og stærke relationer.

Citater fra Djøfs ledelsespolitiske panel

"Du skal ikke kunne alt, du skal sætte et team af mennesker, som supplerer dig, dine kompetencer og dine erfaringer - og stole på at de kan - også når de gør det anderledes end du ville ha gjort det."

"At man skal blive ved med at tage ledelsesopgaven meget seriøst. Blive ved med at udfordre sig selv og opholde sig ved den. Være ledelsesmæssig bevidst - også selvom man er meget erfaren. Mange udfordringer på en arbejdsplads kan håndteres med en god leder i spidsen."

"Afsæt tid og ressourcer til at løfte din egen og organisationens viden og kompetencer ift. digitale løsninger, herunder AI."

Metode

Resultaterne baserer sig på en spørgeskemaundersøgelse blandt medlemmer af Djøfs uafhængige ledelsespolitiske panel. Undersøgelsen er sendt til alle 62 medlemmer af panelet. 53 har svaret, hvilket giver en svarprocent på 85. Dataene er indsamlet i perioden fra den 20. maj til 2. juni 2025.