



🕒 3 min. 👁️ 📌 01-07-2016

Sådan skaber du et effektivt lederteam

Hvis lederteamet eller ledergruppen ikke fungerer, svækker det hele organisationen. Tiltag, der skal gennemføres på tværs af afdelinger og områder falder til jorden, og møderne udvikler sig til frustrerende tidsspilde for alle. Sådan behøver det ikke at være. Via forskning ved man nu, hvad der skal til at få lederteams til at fungere. Få ni råd om, hvordan du skaber effektive lederteams og ledergrupper.

Skribentinfo



[Claus Elmholdt](#)

cand. Psych., ph.d. Lektor i ledelses og organisationsteori og partner i LEAD
LEAD enter next level



[Kim Martin Nielsen](#)

Cand. Mag. i pædagogik og Master of Management Development og partner i LEAD



[Mads Bendixen](#)

Afdelingsleder, chefkonsulent
NIRAS Joblife



[Rasmus Thy Grøn](#)

Partner i LEAD og erhvervs-Ph.d. stipendiat ved Aarhus Universitet
LEAD

En organisation med svage ledelsesteam eller ledergrupper fungerer ofte dårligt. Grupperne har svært ved at levere resultater, og møderne i gruppen ender alt for ofte som spild af tid. Fx viser forskning, at tiltag, der kræver koordination og involvering på tværs af flere områder, sjældent bliver ordentlig implementeret, hvis grupperne ikke fungerer. Det betyder, at gruppens møder ofte ender som spild af tid.

Her får du 9 råd om, hvad det er vigtigt at arbejde med for at skabe en effektiv ledergruppe eller ledelsesteam. Rådene er formuleret på baggrund af bogen "Effektive ledergrupper" (2015), der har samlet 30 års forskningsbaseret viden om, hvad der skaber effektive ledergrupper. Det teoretiske bagtæppe er desuden et større fællesnordisk forskningsprojekt om samme emne.

1. Klart formål

En ledergruppe og et lederteam skal kunne svare klart på, hvad der er dets særlige formål. Nogle medlemmer i gruppen mener måske, at ledergruppen skal agere som en minidirektion og lave strategisk udvikling, hvorimod andre mener, at gruppens primære formål er at videndele. Nogle mener, at gruppen skal følge op på om den enkelte leder, når de vigtigste mål på sit område, og andre mener, at gruppen bestemt ikke skal blande sig i den slags. Sådanne spørgsmål skal frem i lyset og afklares. Ellers arbejder man ikke i samme retning, og konfliktniveauet er typisk højt.

For at definere formålet må gruppens medlemmer og interessenter arbejde med at præcisere gruppens særlige rolle samt de vigtigste resultater, som netop denne gruppe skal skabe. Et klart formål øger fokus, motivation, udholdenhed og skaber bedre præstationer.

2. De rigtige opgaver

Sørg for, at gruppen arbejder med de rigtige opgaver. Ellers vil gruppens effektivitetsniveau dale. Rigtige opgaver er følgende:

- Opgaver, som ligger direkte i forlængelse af gruppens formål
- Opgaver, som involverer alle i gruppen
- Opgaver, som ikke kan løses bedre noget andet sted i organisationen
- Opgaver, som motiverer medlemmerne

Som regel kan mindst en fjerdedel af sagerne på gruppens mødedagsordener tages ud og placeres andetsteds.

3. Den rigtige sammensætning og størrelse

Gruppens persongalleri bør have den rette sammensætning af personligheder, færdigheder og kompetencer. Betragter man gruppen som helhed, vil ligevægtighed og mangfoldighed – dvs. at gruppen er tilpas forskellig og tilpas ens – vise sig at være afgørende for det gode og kreative samarbejde.

Måske kan du ikke lave gruppensammensætningen om, men en bevidsthed om, hvad gruppen mangler eller har for meget af, gør det muligt at finde måder at kompensere. Så snart en gruppe bliver flere end 5-6 mand, falder effektiviteten systematisk, så størrelsen er også et vigtigt parameter.

4. Klare bestillinger

En enkeltstående faktor, som markant løfter gruppens præstation, er klare bestillinger ved drøftelse af sagspunkter på møder. Det afgørende er, om medlemmerne er klar over, hvorvidt den sag, som tages op, eksempelvis er til information, om det skal kvalificeres, så et medlem bliver klædt bedre på, eller om gruppen skal behandle og beslutte noget. Herunder skal det stå klart:

1. Hvad der skal opnås
2. Hvordan der skal arbejdes med sagen
3. Hvorfor sagen er vigtig for gruppen

Står dette ikke klart, får man nemt en splittet ledergruppe, der arbejder i meget forskellige retninger.

5. Fokuseret kommunikation

Hvis man har en mødeleder, skal vedkommende være stærk til at facilitere en fokuseret dialog, hvor forskellige synspunkter og perspektiver beriger den fælles løsning af sagen. Når den klare bestilling er på plads, er det vigtigt, at mødelederen er i stand til at holde kommunikationen fokuseret, så gruppen holder sig til sagens kerne og formål.

6. Udnyttelse af forskellighed

Effektive ledergrupper og lederteams er i stand til at supplere den fokuserede kommunikation med en udnyttelse af medlemmernes forskelligartede kompetencer. Det kan gruppen opnå ved bevidst at arbejde på, at mangfoldigheden i gruppens perspektiver på en sag bringes i spil på en respektfuld og konstruktiv måde.

I kan fx lave kompetenceafklaringer og personprofiler, som I drøfter i fællesskab, og I kan på den baggrund skabe en tydelighed omkring, hvordan medlemmerne kan spille hinanden gode.

7. Gode beslutningsprocesser

De gode beslutningsprocesser i en gruppe opstår der, hvor gruppemedlemmernes forskellige perspektiver bidrager til en beslutning, som ikke kunne træffes af et enkelt medlem. Her er det vigtigt, at mødelederen ikke blot præsenterer eget løsningsforslag og tager imod input.

Det er især afgørende, at mødelederen kan strukturere arbejdet med beslutningerne på en målrettet og engagerende måde, og at hun gør det klart for alle, hvordan beslutningen træffes. Er det fx gennem afstemning eller uddelegeres beslutningen til et gruppemedlem.

8. Aktiv relation til omgivelserne

Effektive ledergrupper og lederteams undgår at lukke sig om sig selv. Det er afgørende, at gruppen løbende arbejder på at styrke relationen til både niveauerne over og under i organisationen, til ledergrupper på samme niveau og mindst ligeså vigtigt til relevante enheder og personer uden for organisationen.

9. Kontinuerlig gruppelæring

Ledergrupper og lederteams må løbende forholde sig til deres egen arbejdsform. Ellers stivner de. Det indebærer, at gruppen hele tiden prøver at finde ud af, hvad den kan gøre bedre for derefter at korrigere det. Samtidig skal den have øje for, hvad den lykkes særlig godt med, så den kan fortsætte med det. Organisationens interne HR-konsulenter eller eksterne konsulenter kan her spille en vigtig rolle som tovholdere, inspiratorer og sparringspartnere.

Du kan læse mere i bogen ["Effektive ledergrupper" \(Bang, Midelfart, Molly-Søholm og Elmholdt \(2015\)\).](http://dpf.dk/produkt/bog/effektive-ledergrupper)
(<http://dpf.dk/produkt/bog/effektive-ledergrupper>)

Læs mere:

[5 kendetegn ved et usundt ledelsesteam](#)

[Guide til effektive lederteam](#)

5 kendetegn ved succesfulde ledelsesteam

Læs også publikationen: [Ledelse er \(også\) en holdsport](#)