

Effektive ledergrupper: Sorte huller eller ledestjerner?

”Det kræver kun én person at køre ledergrupper til helvede, og det er ledergruppens leder. Omvendt kræver det alle ledergruppens medlemmer at skabe en effektiv og succesfuld ledergruppe”. Sådan sagde Henning Bang, førsteamanuensis ved Universitet i Oslo og ekspert i ledergrupper på en konference i 2015. Vi ser i artiklen nærmere på, hvad der skal til for, at en ledergruppe ikke kører til helvede, men bliver succesfuld og effektiv.

Af Rasmus Thy Grøn

Ledelsesforskningen er præget af to forskellige måder at anskue god ledelse på: Den *kontinuerte* og den *diskontinuerte* ledelsesforståelse. Den kontinuerede ledelsesforståelse repræsenterer antagelsen om, at god ledelse kan beskrives på tværs og gældende for alle ledelsesniveauer, mens den diskontinuerede ledelsesforståelse antager, at god ledelse afhænger af, hvilket niveau lederen befinder sig på i organisationen (Bang et al. 2015). Udgangspunktet er her, at ledelse sker som en del af et samlet ledelsessystem, hvor ledere på forskellige niveauer må mestre forskellige kompetencer afstemt i forhold til deres organisatoriske rolle og opgave (Charan, Drotter & Noel, 2010; Dahl & Molly-Søholm, 2012).

Ledelsestrier som *transformationsledelse*, *Competing values leadership* og *paradoksledelse* repræsenterer et kontinuert perspektiv på ledelse (Bass & Riggio, 2005; Cameron et al., 2014; Lüscher, 2012;). På den anden side står teorier som den offentlige Leadership Pipeline, der bygger på en diskontinuert ledelsesforståelse og anlægger et stærkt organisatorisk perspektiv på ledelse. Begge perspektiver har deres respektive tilhængere, som har produceret fremherskende ledelsesteorier i løbet af de seneste årtier.

Selv om begge perspektiver på ledelse i de seneste årtier har været fremherskende i både forskning og praksis, har den diskontinuerte ledelsesforståelse ikke vundet særlig stor udbredelse i forskningen i ledergrupper og i praksissen for ledergruppeudvikling. Den diskontinuerte ledelsesforståelse har dog lige så stor relevans for ledergrupper som for enkeltpersoner. Den giver anledning til nogle vigtige refleksioner og distinktioner omkring ledergrupper, som vi skal se nærmere på i dette kapitel. Men inden vi gør det, vi først belyse, hvad der generelt karakteriserer effektive ledergrupper, og hvilke resultater de skaber. Vi starter med at tage udgangspunkt i en konkret case.

Ledergruppers funktion og resultater

Styrket borgerfokus og tværgående samarbejde

I en dansk kommune har man gennem de seneste to år gennemført massive organisationsforandringer. De udspringer af et ønske om at blive en kommune, der er i tæt dialog

og samarbejde med borgere og virksomheder om, hvordan den fremadrettet skal løfte sine opgaver. Kommunen er derfor gået fra en traditionel kommuneorganisering til en borger- og samskabelsesorienteret organisering med borger og kerneopgave i centrum.

Efter et år med den nye organisering er det stadig ikke lykket kommunen at skabe de ønskede resultater. Den øverste ledelse beslutter derfor at afdække årsagerne bag. Konklusionen er entydig: Kombinationen af massive forandringsprocesser og øget fokus på eksterne aktører har skabt nye siloer i stedet for det, der var intentionen: at nedbryde dem. I det massive forandningspres er energien og prioriteringen af det interne samarbejde forsvundet – og det var ellers det, der skulle hjælpe kommunen til at realisere sin ambition.

Efter nøje overvejelser kommer topledelsen frem til et løsningsforslag: Den bedste måde at håndtere manglen på samarbejde, koordinering og videndeling på tværs af organisationen er at igangsætte et fokuseret forløb, hvor alle ledergrupper får til opgave at arbejde med at styrke det tværgående samarbejde – både i egen ledergruppe og på tværs af kommunen.

Case illustrerer, hvor central en rolle ledergrupper spiller i alle større organisationsforandringer. Bliver de ikke indtænkt aktivt i implementeringen af forandringsindsatser, mindskes sandsynligheden for succes. En af de mest afgørende opgaver for ledergrupper er netop at binde organisationen sammen og sikre implementering, koordinering og samarbejde på tværs af afdelinger og ledelsesniveauer. Da ledergrupper således repræsenterer et unikt møde mellem to organisatoriske ledelsesniveauer og samtidigt samler alle lederne fra en given enhed, er de særligt velegnede til at sikre vertikalt og horisontalt samarbejde.

Ledergruppers tre resultatdimensioner

Betragter man ledergruppers resultatskabelse, er det ifølge forskningen hensigtsmæssigt at skelne mellem tre forskellige, men gensidigt påvirkende resultatdimensioner: Den merværdi ledergruppen skaber for organisationen, for ledergruppen og for det enkelte ledergruppemedlem (Bang et al. 2015; Grøn, Elmholdt og Bang, 2016).

1. Merværdi for organisationen

Effektive ledergrupper skal først og fremmest skabe merværdi i forhold til organisationens kerneopgave. Det sker primært gennem at diskutere og træffe beslutninger på områder med afgørende betydning for organisationens drift og udvikling. For eksempel må en ledergruppe på et hospital være optaget af, hvad de sammen kan udrette, der har en effekt i forhold til, at patienterne oplever sig godt behandlet – både i den egentlige behandling, men også i varetagelse af dem som forløb. At tilføje organisationen en merværdi omhandler ledergruppens evnen til at bidrage mere til optimering af drift, organisationsudvikling og fremtidige succes, end ledergruppens ledere ville være i stand til individuelt hver for sig.

Nogle af de mest centrale resultater, ledergrupper skal skabe, er:

- Styrket udvikling og implementering af tværgående tiltag.
- Overordnede mål og strategier.
- Ejerskab til og loyalitet over for mål og strategier.
- Råd og beslutningsgrundlag for beslutningstagere.

- Fælles mentale modeller.
- Koordineret og optimeret samarbejde mellem enheder.
- Udvikling af organisationen.
- Bedre ressourceudnyttelse og målopnåelse.
- Motivation, energi, selvtillid og entusiasme.

2. Merværdi for ledergruppen

En anden måde, som ledergrupper skaber merværdi på, er gennem udvikling af egen funktionsevne. Her er en vigtig egenskab ledergruppens evne til kontinuerligt at blive bedre til at skabe resultater i fællesskab. Effektive ledergrupper skaber altså merværdi for sig selv ved at være i en kontinuerlig læreproces, der gør at de bliver stadig stærkere og mere resultatskabende.

De nøgleresultater, som ledergrupper skal skabe er:

- Tættere samarbejde og bedre koordinering i ledergruppen.
- Styrket holdånd og hensigtsmæssig gruppekultur.
- Tiltro til ledergruppens evne til at skabe resultater.
- Kontinuerlig udvikling af ledergruppens praksis og kontinuerlig læring.

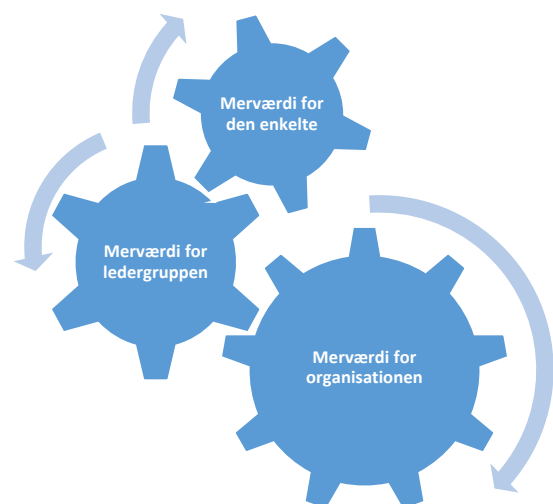
3. Merværdi for det enkelte ledergruppemedlem

Foruden at skabe merværdi for organisationen og ledergruppen selv skal ledergrupper også bidrage med en merværdi for den enkelte leder i form af faglig og personlig støtte i at lykkes som leder af egen enhed. Det gør de blandt andet ved at styrke den enkelte leders motivation, læring og udvikling i lederjobbet samt ved at styrke lederens evne til at skabe resultater i eget ansvarsområde.

De mest centrale resultater er her, at ledergruppen:

- Løfter og understøtter den enkelte leders læring og udvikling.
- Styrker lederens evne til udvikling og implementering af beslutninger, strategier og praksisser på eget ansvarsområde.
- Styrker den enkelte leders trivsel og motivation.

De tre resultatdimensioner er gensidigt afhængige. Merværdien for organisationen kan godt opfattes som den vigtigste dimension, men den bygger på evnen til at skabe merværdi for ledergruppen og den enkelte leder. Hvis ikke det enkelte ledergruppemedlem trives, er motiveret og kompetent – og derfor lykkes med at drive egen afdeling – så har ledergruppen dårlige kår for at lykkes med at skabe merværdi for

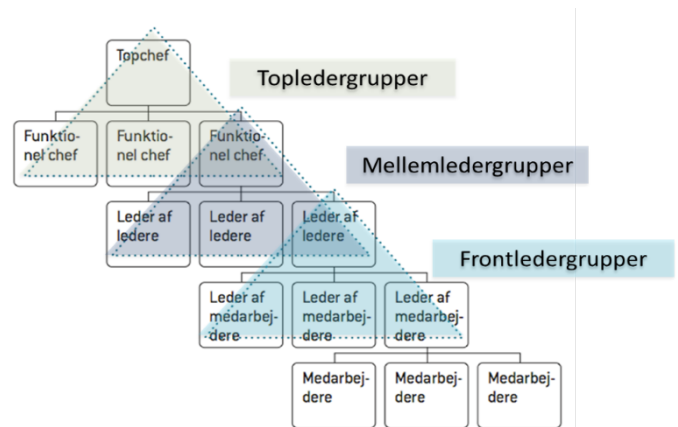


organisationen (Grøn, Elmholdt og Bang, 2016; Grøn & Elmholdt 2016a; 2016b).

Hvad karakteriserer effektive ledergrupper?

Disciplinen at sætte, drive og udvikle effektive ledergrupper har været en lidt overset del af ledelsesfaget, der ikke har fået samme opmærksomhed som eksempelvis teamorganisering og samarbejde i medarbejdergrupper. Ikke desto mindre er der stærkt behov for forskningsbaserede metoder og modeller for udvikling af effektive ledergrupper, der ikke blot er baseret på generaliseringer fra den eksisterende viden om medarbejderteams, men bygger på undersøgelser af netop ledergrupper.

Spørgsmålet om, hvad der karakteriserer særligt effektive ledergrupper, har Claus Elmholdt og Thorkil Molly-Søholm undersøgt sammen med norske Henning Bang og Thomas Nettet Midelfart i et forskningsprojekt med deltagelse af 76 danske ledergrupper fra offentlige og private organisationer (2015). Forskningsprojektet bygger videre på de seneste 40 års internationale forskning i ledergrupper (samlet i nedenstående model) og undersøgt sammenhængende kæder af

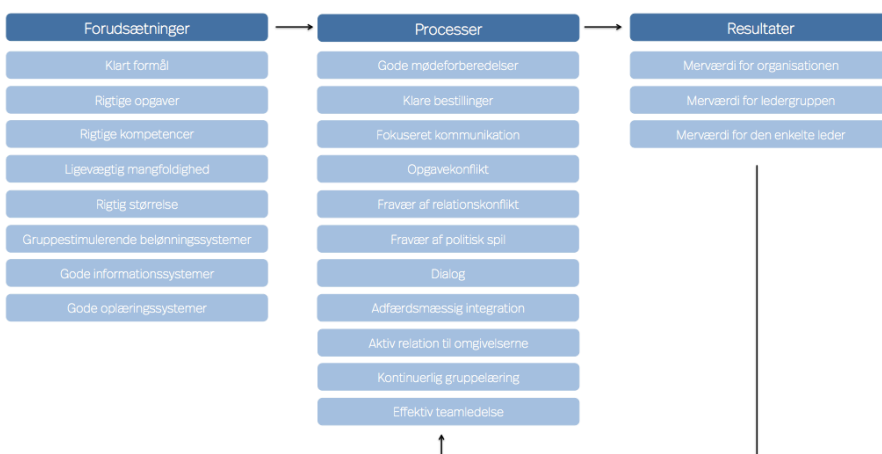


Figur 7.1. Ledergrupper på tre organisatoriske niveauer.

Figur 1.1: Ledergrupper på tre organisatoriske niveauer

ledergrupper med minimum tre niveauer repræsenteret, som skitseret i figur 1.1. De har undersøgt, hvilke forudsætninger og processer, der er mest afgørende for at skabe effektive ledergrupper generelt og på forskellige organisatoriske niveauer, samt hvilke resultater (merværdi) effektive ledergrupper typisk skaber (Bang, Nettet Midelfart, Molly-Søholm & Elmholdt).

I det følgende afsnit vil vi se nærmere på, hvilke generelle forudsætninger og processer, der har betydning for ledergrupperes effektivitet. Disse går på tværs af ledergrupper på alle tre organisatoriske niveauer.

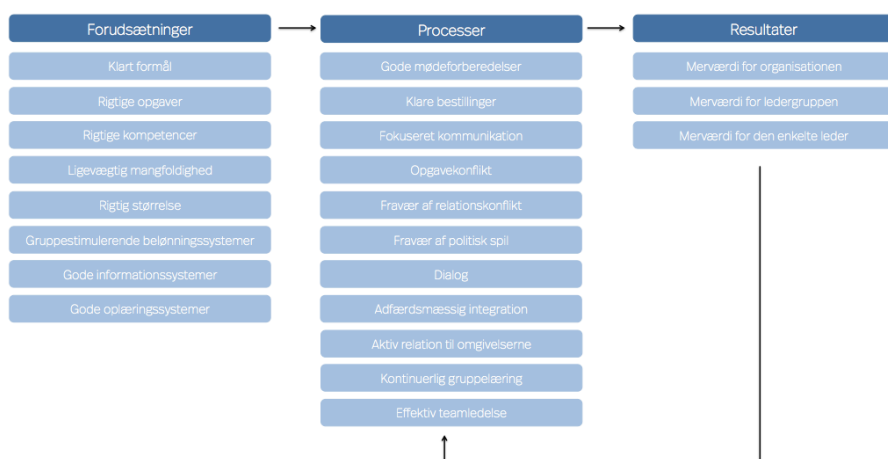


Figur 1.2 Effect-modellen for effektive ledergrupper

Effect-modellen: Hvad er afgørende for ledergruppers effektivitet?

Vi skelner i modellen mellem to kategorier af faktorer, der skal være opfyldt for at skabe effektive ledergrupper – altså ledergrupper, der skaber stor merværdi for organisationen, ledergruppen og den enkelte leder. Først nogle grundlæggende forudsætninger, der skal være opfyldt både organisatorisk og internt i ledergruppen, dernæst nogle proces- og samarbejdskompetencer, som ledergruppen skal mestre for at kunne fungere effektivt. Denne viden om, hvad der skaber effektive ledergrupper, er samlet i den såkaldte *effect-model*. Den består af 27 faktorer, der forskningsmæssigt har vist sig at være afgørende for ledergruppers effektivitet. Den interesserede læser kan få en dybdegående indføring i forskningsprojektet og dets resultater i bogen *Effektive Ledergrupper – for bedre udvikling, implementering og tværgående sammenhæng* (Bang et al. 2015). Nedenfor gives en kort introduktion til *effect-modellen*, inden vi i næste afsnit ser nærmere på ledergrupper på forskellige organisatoriske niveauer.

Effect-modellen er opbygget som en klassisk input-proces-output-model, der skelner mellem tre kategorier af faktorer: *Forudsætninger, processer og resultater*.



Figur 1.2: Effect-modellen for effektive ledergrupper.

Forudsætninger – for effektive ledergrupper

Kategorien *forudsætninger* består af 8 faktorer, der forskningsmæssigt har vist sig at være afgørende for ledergruppers effektivitet. De dækker over en række grundlæggende forudsætninger, der må være på plads for, at ledergrupper kan fungere effektivt. De 8 forudsætninger omhandler både interne forhold i ledergruppen og eksterne organisatoriske forhold og er:

1. **Klart formål** – har ledergruppen en tydelig fælles opfattelse af, hvad den er sat i verden for at skabe?
2. **Rigtige opgaver** – arbejder ledergruppen med opgaver, der er i forlængelse af ledergruppens formål, og som kræver en fælles indsats og ikke kan løses bedre andre steder?
3. **Rigtige kompetencer** – besidder ledergruppens medlemmer de rettet faglige, intellektuelle og sociale kompetencer til at kunne fungere sammen og skabe gode resultater?

4. **Ligevægtig mangfoldighed** – er ledergruppens medlemmer tilpas forskellige og samtidig tilpas ens til, at de kan forstå, udfordre og stimulere hinanden og skabe et godt samarbejde?
5. **Rigtig størrelse** – har ledergruppen en størrelse, der er afstemt til det formål, den har, og de opgaver, som den skal håndtere?
6. **Gruppestimulerende belønningssystemer** – har organisationen belønningssystemer, der stimulerer til samarbejde og til at præstere godt som ledergruppe?
7. **Gode informationssystemer** – har ledergruppen adgang til den information, der er nødvendig for at kunne løse sine opgaver tilfredsstillende?
8. **Gode oplæringsystemer** – har organisationen etableret oplærings- og udviklingssystemer, der sikrer, at lederne har de rette kompetencer til at kunne bidrage til en velfungerende ledergruppe?

Processer – der påvirker ledergruppers effektivitet

Kategorien *processer* består af 11 proces- og samarbejdskompetencer, der forskningsmæssigt har vist sig at være afgørende for ledergruppers effektivitet. De adresserer den måde, ledergruppen arbejder sammen på i forhold til sine opgaver, samt de relationelle processer, der omhandler det psykologiske samspil i ledergruppen. De 11 proces- og samarbejdskompetencer er:

1. **God mødeforberedelse** – ledergruppens medlemmer er ordentligt forberedt og sagspapirerne er af høj kvalitet og udsendes i tilstrækkelig god tid.
2. **Klare bestillinger** – det er tydeligt, hvad formålet med at drøfte de enkelte sager er – er det en orienterings-, diskussions- eller beslutningssag?
3. **Fokuseret kommunikation** – ledergruppens medlemmer holder sig til sagens kerne og undgår at lave afsporinger.
4. **Opgavekonflikt** – ledergruppen tør at udfordre hinandens synspunkter og meningsforskelle kommer tydeligt til udtryk.
5. **Fravær af relationskonflikt** – ledergruppens medlemmer kommer godt ud af det med hinanden.
6. **Fravær af politisk spil** – der udspiller sig ikke magtkampe mellem ledergruppens medlemmer, og ingen medlemmer tilbageholder strategiske informationer eller har skjulte dagsordener.
7. **Dialog** – ledergruppens medlemmer giver åbent udtryk for deres holdninger og forholder sig nysgerrigt udforskende til hinandens synspunkter.
8. **Adfærdsmæssig integration** – ledergruppens medlemmer samarbejder tæt og deler ressourcer og informationer med hinanden og føler en gensidig afhængighed og et ansvar for hinanden.
9. **Aktiv relation til omgivelserne** – ledergruppen skaber og vedligeholder positive relationer til relevante interne og eksterne aktører og holder organisationen opdateret på de beslutninger, den træffer.
10. **Kontinuerlig gruppelæring** – ledergruppen lærer af sine fejl og succeser ved kontinuerligt at diskutere og evaluere ledergruppens funktionsevne og resultatskabelse.

11. Effektiv teamledelse – ledergruppens leder gør det, der skal til, for at gruppen kan fungere effektivt: Lederen sikrer effektive processer, tryghed i ledergruppen og effektiv styring af ledergruppemøderne.

Tilsammen udgør de 8 forudsætninger og 11 proces- og samarbejdskompetencer et solidt udgangspunkt for at afdække ledergruppers samlede effektivitet og værdiskabelse. Effect-modellen sikrer derfor et forskningsbaseret afsæt for ledergruppeudvikling og dermed større effekt med færre ressourcer (Grøn, Elmholdt og Bang, 2016).

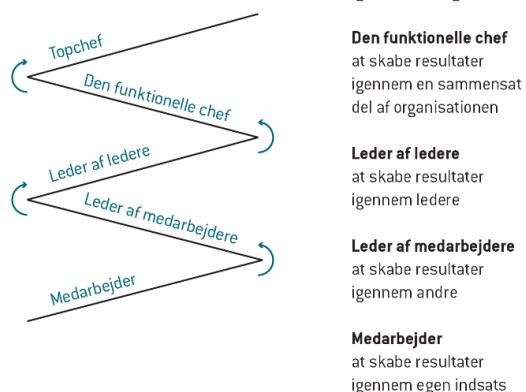
Vi er nu blevet introduceret til effect-modellen, og hvad der generelt karakteriserer effektive ledergrupper (et kontinuert ledelsesperspektiv). Vi skal nu se nærmere på, hvilke forskelle der eksisterer mellem ledergrupper på forskellige organisatoriske niveauer (et diskontinuert ledelsesperspektiv).

Effektive ledergrupper på forskellige organisatoriske niveauer

Et centralt forskningsspørgsmål i det omtalte forskningsprojekt om effektive ledergrupper var: *Eksisterer der væsentlige forskelle på tværs af organisatoriske niveauer?* (Bang et al, 2015). Et spørgsmål, der er inspireret af Leadership Pipeline-tænkningen og den diskontinuerte ledelsesforståelse.

Figur 1.3 Ledelsesniveauer og funktioner i større danske offentlige organisationer

Forskningen i Leadership Pipeline bekræfter den diskontinuerte ledelsestænkning og viser, at der er afgørende forskelle på, hvad god ledelse er, alt efter hvor i ledeshierarkiet lederen befinder sig (Charan, Drotter & Noel, 2010; Dahl & Molly-Søholm 2012). Som vi ser nærmere på i det følgende, gør denne grundpointe sig også gældende for ledergrupper. Figur 1.3 viser et typisk eksempel på de forskellige ledelsesniveauer og funktioner i større danske offentlige organisationer (Dahl & Molly-Søholm 2012).



Topledergrupper

Som ledergruppe har topledergrupper fire særlige kendetegn. De skyldes deres position og funktion i den samlede organisation og adskiller dem fra ledergrupper på alle andre niveauer.

For det første er topledergrupper kendetegnet ved, at de har et særligt ansvar for organisationens strategiske beslutninger (Selart, 2010). Deres vigtigste ansvarsområder og opgaver handler om at sætte de overordnede strategiske pejlemærker som eksempelvis strategier, forståelse af kerneopgave, overordnede mål samt at sætte rammen for organisationens kultur.

Da topledergrupper har ansvar for alle centrale beslutninger omkring organisationens strategi, struktur, kultur og styring, står de over for særligt store udfordringer: Det er topledergruppen, der træffer de grundlæggende beslutninger om, hvordan "banen", som alle organisationsmedlemmer skal spille på, ser ud. Topledergruppers arbejdsopgaver er typisk mere komplekse og

ustrukturerede, fordi rammen ikke er sat på forhånd, og samtidig har deres beslutninger og valg store konsekvenser for hele organisationen (Edmonson, Roberto & Watkins, 2003; Hambrick 1994).

Et yderligere karakteristika ved topledergrupper er, at evnen til at integrere og balancere – ofte modstridende krav og forventninger fra bestyrelser, ejere, medarbejdere, andre ledere, kunder og konkurrenter – er yderst vigtig. Modstridende interesser skal kunne balanceres knivskarpt med fokus på organisationens bedste (Hambrick, 1994; Katzenbach 1998). At navigere i den type forhold resulterer ofte i intense magtkampe. Derfor spiller evnen til håndtere magtkampe og interessekonflikter også en større og mere afgørende rolle på toplederniveauet, end den gør længere nede i organisationens ledelseshierarki (Nadler, 1998; Finkelstein & Hambrick, 1990; 1996).

Et forhold, som bør skænkes særlig opmærksomhed, og som ofte udgør en faldgrube i topledergrupper, er, at de typisk består af et persongalleri med nogle bestemte karaktertræk (Katzenbach, 1998; Nadler, 1998). Topledere er ofte særdeles præstationsmindede og individualistisk orienterede, og er ofte blevet udvalgt gennem en lang række forfremmelser på baggrund af deres individuelle præstationer (Hambrick, 1994; Katzenbach, 1998). Det kan udnyttes konstruktiv på toplederniveau, men det kan også have en negativ indflydelse på evnen til at etablere et godt samarbejde på tværs med kollegerne i ledergruppen (Nadler, 1998).

Figur 1.4 viser topledergruppers særlige karakteristika og den betydning, de har for topledergruppens forudsætninger, processer og resultater.

	Forudsætninger	Processer	Resultater
Topledergrupper	Opgaveporteføljen er mangfoldig – opgaverne er mere komplekse, varierede og ustrukturerede end på lavere ledergruppeniveauer.	Må kunne træffe fælles forpligtende strategiske beslutninger på et ofte uklart grundlag i komplekse situationer.	Skal tage ansvar for organisationens overordnede strategiske beslutninger og strategiprocesser.
	Topledergrupper er typisk sammensat af stærkt præstationsmindede, karrierebevidste og individualistisk orienterede personer.	Må mestre at navigere i et komplekst farvand med (ofte) modstridende krav og interesser.	Skal sikre opbygning af struktur og organisering af en optimal koncernstyring.
	Stort ansvar og stor magt, fælles og	Må kunne drive visions- og strategiprocesser og	Skal sikre eksekveringskraft gennem en stærk ledelsesorganisation, som hænger

	modsatrettede interesser er et grundvilkår, som topledergrupper må lære at håndtere.	sætte scenen for den øvrige organisation.	sammen horisontalt og vertikalt.
--	--	---	----------------------------------

Figur 1.4: Særlige forudsætninger, processer og resultater i topledergruppe (Bang, Midelfart, Molly-Søholm & Elmholdt, 2015; Elmholdt & Molly-Søholm, 2015).

Som mange interne og eksterne konsulenter har oplevet i praksis, har ledere i topledergrupper ofte ikke meget tilfælles ud over det faktum, at de alle refererer til organisationens øverste leder. Med det in mente er det måske ikke helt tilfældigt, at topledergrupper i den danske undersøgelse af effektive ledergrupper var overrepræsenteret i kategorien af mindst effektive ledergrupper (Bang et al., 2015). Nyere forskning indikerer desuden, at netop evnen til at skabe sammenhængskraft og adfærdsmæssig integration er én af de faktorer, der adskiller de gennemsnitlige fra de højtpresterende topledergruppe (Carmeli & Schaubroeck, 2006). Topledergrupper med høj adfærdsmæssig integration er karakteriseret ved, at de har et intenst fokus på tværgående opgaver og projekter. Det viser sig ved, at de bevist bygger broer gennem videndeling og dialoger på tværs og søger samarbejdsbaserede løsninger. I tråd hermed viser en anden undersøgelse, at topledergrupper med synlig uenighed og splittelse præsterer markant dårligere end topledergrupper med en høj grad af adfærdsmæssig integration og fælles fodslag (Iaquinto & Fredrickson, 1997).

Der er således god grund til at investere tid og ressourcer i udviklingen af en effektiv teampraksis på trods af topledergruppers vanskelige betingelser.

Opsamlende kan vi konkludere, at topledergruppers kerneopgave er at udøve strategisk styring af den samlede organisation, styrke organisationens tværgående sammenhængskraft og kontinuerligt at udvikle organisationen i samspil med bestyrelser og politisk ledelse, så den kan håndtere de eksisterende omverdenskrav nu og i fremtiden. En opgave, der stiller store krav til topledergruppers forståelse for strategi og organisationsopbygning (Bang et al., 2015). Når der arbejdes med udvikling af topledergrupper, er det således vores erfaring, at der med fordel kan fokuseres på topledergruppens evne til:

- at udvikle og sætte de overordnede strategiske pejlemærker for organisationen.
- at skabe teamplay mellem ambitiøse og præstationsorienterede individualister.
- at bygge den organisatoriske bane – strategiske mål, strukturen, kulturen og styringen.

- at skabe adfærdsmæssig integration og synligt fælles fodslag gennem helhedsorienteret og opgavefokuseret drøftelse, åben videndeling, dialog og samarbejdsbaserede beslutninger.
- at integrere modstridende krav og forventninger i en udvikling af organisationen, der både sikrer kort – såvel som langsigtede resultater (Elmholdt & Molly-Søholm, 2015).

Mellemlidergrupper

Mellemlidergrupper har en ganske anderledes rolle end toplederegrupper. De er placeret midt i ledelseskæden med adskillige relationer både opad, nedad og på tværs. Deres arbejde omhandler derfor oversættelse af beslutninger nedad, feedback opad samt koordinering af arbejdet både vertikalt og horisontalt på tværs af enheder. Det er afgørende, at mellemlidergrupper mestrer strategiudvikling op imod toplederegruppen og samtidigt sikrer implementering nedad. En afgørende kompetence for mellemlidergrupper er desuden, at de kan lede gennem lederegrupperne under dem i ledelseshierarkiet ved at uddelegere og understøtte dem i at få medarbejderne til at lykkes (Bang et al., 2015).

Mellemlidergrupper består af ledere af ledere, som sammen refererer til en funktionel chef. På dette niveau er den overordnede strategiske retning og målene allerede besluttet, og opgaven er derfor at få omsat og implementeret dem ned gennem organisationen (Elmholdt & Molly-Søholm, 2015). Selv om mellemlidergrupper ikke har tiltrukket forskningens interesse på samme måde som toplederegrupper, har forskningen alligevel genereret en del brugbar viden. En af indsigterne er, at mellemlidergrupper har en særlig rolle som oversætter og meningsskaber i det organisatoriske krydspres, hvor de på den ene side har topledelsens krav om udvikling, indtjening og effektivitet og på den anden side frontlinjeledere og medarbejders fokus på faglighed og trivsel. Et grundvilkår for mellemlidergrupper er således at være i stand til at håndtere udfordringer i forhold til rollekonflikter og til at navigere i et spændingsfelt af modsatrettede interesser og logikker (Floyd & Lane, 2000).

Mellemlidergrupper har en vigtig opgave i at lykkes med at oversætte den strategiske retning til ledere af medarbejders daglige opgaveløsning (Dutton et al, 1997). De tekniske og faglige færdigheder er derfor mindre afgørende end på frontlederniveau, mens evnen til procesledelse og ledelse af ledere er essentiel (De Meuse et al, 2011; Wooldridge et al, 2008). Endelig spiller mellemlidergrupper en vigtig rolle i forhold til at sikre, at frontledere og medarbejdere skaber den nødvendige sammenhæng i de dele af opgaveløsningen, der går på tværs af deres organisatoriske ansvarsområder. En sammenhængskraft, der kan være svær at fremme, og som ofte undermineres af individorienterede mål, resultatkontrakter og bonusordninger (Longenecker & Neubert, 2000).

Figur 1.5 skitserer de særlige karakteristika betydning for mellemlidergrupper forudsætninger, processer og resultater.

	Forudsætninger	Processer	Resultater
Mellemlidergrupper	<p>Krydspres og modsatrettede krav og forventninger til ledergruppens resultater.</p> <p>Skal lykkes med mere strategisk ledelse og mindre direkte faglig ledelse af frontmedarbejderne s opgaveløsning.</p> <p>Har særligt ansvar og rolle i forhold til at sikre organisatorisk arkitektur og koordinering af den tværgående opgaveløsning.</p>	<p>Krydspreshåndtering – oversættelse – meningsskabelse op/ned.</p> <p>Procesledelse og ledelse af ledere er afgørende.</p> <p>Styre og understøtte frontledergruppernes varetagelse af den tværgående opgaveløsning og sammenhængskraft.</p>	<p>Strategiske intentioner omsat til konkrete implementeringsplaner.</p> <p>Sætte strategisk retning, rammer og mål for det samlede områdes udvikling og opgaveløsning.</p> <p>Sikre tværgående koordination og forpligtende fælles mål.</p>

Figur 1.5: Særlige forudsætninger, processer og resultater i mellemlidergrupper (Bang, Midelfart, Molly-Søholm & Elmholdt, 2015; Elmholdt & Molly-Søholm, 2015).

I arbejdet med at udvikle effektive mellemlidergrupper er det vores erfaring, at de arbejder mest effektivt, når de fokuserer på:

- at lykkes som navigatør, oversætter og meningsskaber i det organisatoriske krydspres mellem topledelsens strategiske krav om udvikling, indtjening og effektivitet samt frontledere og medarbejderes krav om faglighed, trivsel og drift.
- at oversætte den strategiske retning – gennem stærke procesledelsesfærdigheder og evnen til ledelse af ledere – til frontledernes og medarbejdernes daglige opgaveløsning.
- at sikre at frontledergrupperne og deres medarbejdere skaber den nødvendige sammenhæng i deres dele af opgaveløsningen (Elmholdt & Molly-Søholm, 2015)

Frontledergrupper

Skiftet fra mellemlidergrupper til frontledergrupper repræsenterer endnu et fundamentalt skifte i ledergruppers rolle og arbejdsopgaver. En af de helt afgørende forskelle på frontledergrupper og de øvrige ledergruppeniveauer er, at frontledergrupper opererer helt tæt på kerneforretningen og medarbejderne og har ansvar for målimplementering i forhold til medarbejderopgaver, hverdagspræstationer, trivsel og den faglig opgaveløsning. Frontledergrupper skal derfor mestre

faglig ledelse og personaleledelse samt besidde evnen til at styre den daglige koordinering og sikre implementeringen af strategier i medarbejdernes opgaveløsning (Bang et al, 2015).

Et andet særligt kendetegn ved frontledergrupper er, at deres tekniske og faglige kompetencer er mere afgørende end på de højere ledelsesniveauer (De Meuse et al, 2011; Bang et al., 2015). Frontlederne har typisk ansvaret for den faglige ledelse, der skal understøtte medarbejderne i at skabe kvalitet i opgaveløsningen. Frontledergrupper er derfor også krumtappen i at implementere i bund. Er frontledergruppen ikke dedikeret til at oversætte en politisk eller strategisk beslutning helt ud i den daglige organisering og opgaveløsning, kommer den til at fungere som et rockwool-lag i organisationen.

Det er ligeledes vigtigt, at frontledergrupper viderebringer perspektiver fra medarbejdere og kunder til de overordnede ledelsesniveauer, så disse kan kvalificere de øvre ledergruppers beslutninger. Ingen ledergrupper er bedre egnet til at få et praksisperspektiv ind i de strategiske beslutningsprocesser end netop frontledergrupper.

Frontledergrupper arbejder generelt mere afgrænset og specifikt i forhold til den daglige opgavevaretagelse. Det betyder, at KPI'er og mål for daglig drift er tydeligt defineret, og frontledergrupperne har derfor ofte en mere klar og fælles opfattelse af formål og opgaver. Figur 1.6 viser de særlige karakteristika betydning for frontledergruppens forudsætninger, processer og resultater.

	Forudsætninger	Processer	Resultater
Frontledergrupper	<p>Har det direkte daglige ansvar for at skabe trivsel, kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen.</p> <p>Skal have god indsigt i kerneforretningen og den faglig-tekniske opgaveløsning.</p> <p>Arbejder inden for rammerne af udstukne strategier – har ansvar for operationalisering og implementering af strategiske mål.</p>	<p>Må sikre meningsfuld oversættelse og nedbrydning af strategiske mål til konkrete indsatser og lokale delmål.</p> <p>Må skabe effektiv koordinering af tværgående projekter og arbejdsprocesser.</p>	<p>Producere information til kvalificering af beslutninger på højere organisatoriske niveauer.</p> <p>Tværgående koordinering af strategiimplementering og samarbejdsprocesser.</p>

Figur 1.6: Særlige forudsætninger, processer og resultater i frontledergrupper (Bang, Midelfart, Molly-Søholm & Elmholdt, 2015; Elmholdt & Molly-Søholm, 2015).

På grund af deres særlige rolle fokuserer vi i særlig grad på følgende, når vi arbejder med udviklingen af effektive frontledergrupper – evnen til:

- at lykkes med at oversætte og nedbryde strategiske mål til konkrete meningsfulde indsats og lokale delmål.
- at skabe stærk relationel koordinering af det tværgående samarbejde på tværs af afdelinger og faggrupper.
- at lede opad og bidrage til kvalificering af beslutninger på højere ledelsesniveauer.
- at udøve en effektiv og eksekverende daglig faglig ledelse med legitimitet fra god indsigt i kerneforretningen og den faglig-tekniske opgaveløsning (Elmholdt & Molly-Søholm, 2015)

I dette afsnit har vi set nærmere på nogle af de afgørende forskelle mellem ledergrupper på forskellige organisatoriske niveauer, som blev dokumenteret i forskningsprojektet om effektive ledergrupper (Bang et al, 2015; Elmholdt & Molly-Søholm, 2015). I det følgende ser vi nærmere på nogle af de vigtigste nøgler til at udvikle effektive ledergrupper.

Effektiv ledelse af ledergrupper: 5 fokusområder (3)

I særdeleshed én faktor bør fremhæves for sin betydning i forhold til at skabe effektive ledergrupper, og det er ledergruppens leder. Den form for ledelse, som ledergruppelederen udøver, har stor betydning for både ledergruppens forudsætninger og samarbejdsprocesser såvel som for ledergruppens resultatskabelse.

Det kræver kun én person at køre ledergrupper til helvede, og det er ledergruppens leder. Omvendt kræver det alle ledergruppens medlemmer at skabe en effektiv og succesfuld ledergruppe.

(Citat Henning Bang, førsteamanuensis ved Universitet i Oslo og ekspert i ledergrupper, Ledergruppekonference, Århus, 5. november 2015)

Som Henning Bang pointerer i ovenstående citat, kan en ledergruppeleder egenhændigt ødelægge ledergruppen og dens resultatskabelse, mens det kræver vilje og indsats fra alle ledergruppens medlemmer at skabe en succesfuld og effektiv ledergruppe. Her er fem overordnede fokusområder, som ledere af ledergrupper kan benytte som hjælperedskaber i bestræbelserne på at udvikle velfungerende ledergrupper.

1. Skab de rette forhold for en effektiv ledergruppe – effect-modellen

Ledergruppens leder skal først og fremmest være opmærksom på at skabe de rette forhold for en effektiv ledergruppe. Det er ledergruppelederens ansvar at sikre, at de organisatoriske forudsætninger er på plads, og at der etableres den rette kultur og de rigtige arbejdsgange. Ledergruppelederen kan anvende effect-modellen og dens tre kategorier forudsætninger, processer og resultater til at sikre det rette fundament for ledergruppen (Bang et al., 2015).

Refleksionsspørgsmål: *Hvordan er ledergruppens forudsætninger, processer og resultater, og hvilke skal ændres for, at vi kan præstere optimalt?*

2. Hav blik for niveauspecifikke udfordringer og ledelsesopgaver – Leadership Pipeline-tænkning

Dernæst skal ledergruppelederen være særlig opmærksomhed på niveauspecifikke udfordringer og faldgruber i både egen ledelsespraksis, den samlede ledergruppes arbejde og de individuelle leders praksis. Til at skærpe blikket på dette kan ledergruppelederen bruge indsigterne fra den diskontinuerte ledelsesforståelse og leadership pipeline-tænkningen.

Refleksionsspørgsmål: *Hvad er de niveauspecifikke udfordringer som jeg selv, min ledergruppe og individuelle ledere står over for, og hvad kræver det af mig, og os som ledergruppe for at lykkes? Hvad er den vigtigste ledelsesopgave for mig, min ledergruppe og de individuelle ledere?*

3. Udøv balanceret ledergruppeledelse afstemt til ledelsesniveauet – versatil ledelse

Det tredje område, som ledere af ledergrupper bør være opmærksomme på, er deres ledelsesstil. Det handler om evnen at tilpasse sin ledelsesstil til de skiftende udfordringer, situationer og underordnede ledere. Ledergruppelederen må sikre den rette balance mellem strategisk og operationel ledelse samt understøttende og styrende ledelse (Sørensen & Grøn, 2015). Ledergruppelederens svære opgave er at tilpasse sin ledelsesstil til både den enkelte leder, den situation og opgave, som ledergruppen står overfor, og det organisatoriske niveau, som ledergruppen befinder sig på.

Refleksionsspørgsmål: *Hvilken form for ledergruppeledelse fordrer ledergruppens individuelle ledere, ledergruppens opgaver og det organisatoriske niveau, som ledergruppen opererer på?*

4. Udvikl ledergrupper med teamkvaliteter

Derudover skal ledergruppens leder have blik for, at en ledergruppe meget sjældent er et team i alle henseender. Ledergruppens medlemmer er typisk spændt ud mellem tre forskellige slags opgaver: Ledergruppeopgaver, opgaver med gensidig afhængighed og individuelle opgaver. Det betyder, at ledergrupper skal kunne fungere som både gruppe og team, hvorfor man også må acceptere, at en god del af ledergruppemedlemmernes engagementet og tid ligger uden for ledergruppen (Grøn & Elmholdt, 2016a; 2016b; Grøn, Elmholdt & Bang, 2016). At forsøge at skabe en fortælling om, at man er team i alle henseender, uden at det har hold i virkeligheden – og det har det sjældent – kan have negative konsekvenser for både den enkelte leders og ledergruppens resultater.

Refleksionsspørgsmål: *Hvad er de vigtigste ledergruppeopgaver, opgaver med gensidig afhængighed og individuelle opgaver, og hvordan kan vi hjælpe hinanden med både de fælles og individuelle opgaver?*

5. Skab samspil mellem individualister

En sidste udfordrende opgave for ledergruppeledere er skabe samspil mellem ledergruppens konkurrenceorienterede individualister. Desværre for ledergruppelederen er ledergrupper sjældent sammensat med optimal ledergruppe-performance for øje, men derimod for at skabe

optimal resultatskabelse i den enkelte enhed. Det betyder også, at lederen af ledergruppen må bruge energi og tid på at skabe bedst muligt samspil i ledergruppen og sikre, at incitamentstrukturer, kultur m.v. så vidt muligt understøtter og ikke modarbejder etableringen af et godt samarbejde i ledergruppen.

Refleksions spørgsmål: *Hvilke organisatoriske strukturer, incitamenter og kulturtræk udfordrer samarbejdet i ledergruppen, og hvordan kan jeg skabe forhold, der understøtter et styrket samarbejde i ledergruppen?*

Ledelse af ledergrupper er en kompleks ledelsesopgave, der kræver et multifokuseret blik og har afgørende betydning for ledergruppens effektivitet og resultatskabelse (Bang et al., 2015; Yukl, 2012; Zaracco et al., 2001; Burke et al., 2006). Det kræver blik for både generelle forhold med betydning for ledergruppens effektivitet og niveauspecifikke ledelsesopgaver og udfordringer, som den enkelte leder og den samlede ledergruppe skal håndtere. Derudover stiller det store krav til lederens evnen til at balancere og tilpasse sin ledelsesstil til både den enkelte leder, ledergruppens opgaver og det organisatoriske ledelsesniveau. Sidst men ikke mindst fordrer effektiv ledergruppeledelse en stor forståelse for ledergruppemedlemmernes forskellige arbejdsopgaver og de organisatoriske forhold, der potentielt kan ødelægge samarbejdet i ledergruppen.

Grunden til at ledelse af ledergrupper har særlig stor betydning for ledergruppens funktionsevne er, at ledergruppelederen er det medlem af gruppen med størst indflydelse på ledergruppens forudsætninger og processer. Ledergruppelederen etablerer på mange måder standarden for samarbejdet i ledergruppen og den kultur, der præger ledergruppen (Bang, Midelfart, Molly-Søholm & Elmholdt, 2015). Organisationer bør derfor kombinere deres øgede fokus på ledergrupper med et stærkt fokus på den nye disciplin – ledelse af ledergrupper.

Sorte huller eller ledestjerner?

Som dette kapitel gerne skulle illustrere, er det en kompleks opgave at skabe effektive ledergrupper. På den ene side eksisterer der nogle generelle forhold, som i tråd med det kontinuerte ledelsesperspektiv er afgørende for ledergruppens effektivitet, hvilket indfanges i *effect*-modellen. På den anden side eksisterer der samtidig nogle niveauspecifikke faktorer, der i tråd med det diskontinuerte ledelsesperspektiv har afgørende betydning for ledergruppens opgaver, udfordringer og effektivitet på forskellige niveauer. Det giver derfor god mening, at organisationer og ledere trække på både det kontinuerte og diskontinuerte ledelsesperspektiv, når de arbejder med at udvikle effektive ledergrupper.

Ledergrupper rummer både et enormt destruktivt og produktivt potentiale. De kan udgøre "sorte huller", der suger al energi, effektivitet og trivsel ud af både ledergruppen selv og resten af organisationen, men de kan også være "ledestjerner" for resten af organisationen og kraftcentre, som medarbejdere og ledere finder inspiration, motivation og retning i. Jo højere niveau ledergrupperne befinder sig på desto mere vidtrækkende konsekvenser har deres funktionsevne på resten af organisationen (Grøn & Elmholdt, 2016a; 2016b). Dysfunktionelle ledergrupper skal derfor identificeres og hjælpes på rette vej hurtigst muligt.

Ønsker man som organisation for alvor at skabe resultater, er det dog ikke nok at fokusere på de enkelte ledergrupper. Man bliver nødt til at fokusere på at udvikle en sammenhængende ledelseskæde af effektive ledergrupper fra top til front. Det sker bedst ved at kombinere en dybdegående viden om de afgørende forskelle, der eksisterer på ledergrupper på forskellige organisatoriske niveauer med effect-modellens viden om de grundlæggende forudsætninger, processer og resultater, der generelt karakteriserer effektive ledergrupper.

”At udvikle dysfunktionelle ledergrupper kræver ingenting, men at udvikle effektive ledergrupper kræver en holdindsats”

Rasmus Thy Grøn, Erhvervspsykolog ved LEAD

En effektiv strategisk mega-ledergruppe

Peter er chef i det nyorganiserede socialområde, der netop har været igennem en kraftig omorganisering. Den betyder, at Peter nu har 10 afdelingsledere i direkte reference og skal lede en stor ledergruppe. I de første måneder efter den nye organisering arbejder Peter videre med den nye ledergruppe, som han gjorde det med den tidligere – meget mindre – ledergruppe. Peter opdager dog hurtigt, at der er noget i vejen. Mange af lederne udebliver fra ledergruppemøderne eller deltager tavse og uinteresserede. Derudover klager mange af lederne over, at de er ekstremt pressede, og at omorganiseringen kun har givet dem endnu mere at se til. Peter oplever, at lederne er helt tavse, når det handler om de strategiske drøftelser af, hvad de i fællesskab skal lykkes med for at drive socialområdet fremad.

Efter at have tænkt over situationen i en måneds tid går det op for Peter, at han ikke kan drive den nye ledergruppe på samme måde som den tidligere. Den nye ledergruppe er dobbelt så stor, meget mere sammensat og sidder med et langt større strategisk ansvar end tidligere. Peter går i dialog med sin ledergruppe om, hvorfor den nuværende måde at samarbejde på ikke fungerer i den nye virkelighed, de befinder sig i. Peter beslutter sammen med resten af ledergruppens medlemmer, at hvis de skal lykkes som ledergruppe med fælles ledelse af socialområdet, så er der behov for, at de:

- Etablerer en fælles retning og et klart defineret fælles formål med ledergruppen, så alle tydeligt kan se sig selv i ledergruppen.
- Udvikler fælles retningslinjer og rammer for et godt samarbejdet i ledergruppen, så alle er enige om, hvordan man agerer i ledergruppen.
- Tydeligt forventningsafstemmer roller, ansvar og opgaver mellem både Peter og afdelingslederne samt afdelingslederne og deres underordnede ledere. Efter dialog i ledergruppen bliver det tydeligt, at afdelingsledernes strategiske ledelseskompetencer har brug for et kraftigt løft, og at de samtidigt skal blive bedre til at uddelegere opgaver til deres underordnede ledere.
- Etablerer meningsgivende undergrupperinger i ledergruppen, så alt ikke skal bringes ind i den store gruppe, men kan tages i mindre fora.

At skabe en effektive ledergruppe stiller store krav til ledergruppens medlemmer og i særdeleshed til ledergruppens leder. Ledelse af ledergrupper er en svær disciplin og én af de mest afgørende faktorer for, om ledergrupper udvikler sig til "sorte huller" eller "ledestjerner".

Det er håbet, at dette kapitel med sin beskrivelse af et kontinuert og et diskontinuert perspektiv på ledergrupper kan hjælpe flere ledere og ledergrupper til at integrere denne viden i deres praksis og derved gennem realisere det store potentiale effektive ledergrupper besidder.

Afslutningsvis er her fem råd til, hvordan organisationer udvikler en sammenhængende ledelseskæde af effektive ledergrupper fra top til front:

1. Byg organisatorisk infrastruktur, belønningssystemer og kultur, der understøtter disciplinen at sætte, drive og udvikle effektive ledergrupper.
2. Tydeliggør forventningerne til ledergruppens formål, opgaver og resultater på forskellige organisatoriske niveauer.
3. Stil tydelige krav og forventninger om "teamply", der understøtter ledergruppens samlede resultatskabelse: Synliggør, og beløn den rette adfærd.
4. Etabler en åben og tillidsbaseret feedbackkultur for kontinuerlig ledergruppelæring: At skabe effektive ledergrupper kræver en systematisk og fokuseret indsats.
5. Vær særligt opmærksom på topledergruppen: Det er den vigtigste og mest vanskelige ledergruppe i organisationen, men det betaler sig for hele organisationen at få den til at fungere effektivt. (Elmholdt & Molly-Søholm, 2015)



Om forfatteren: **Rasmus Thy Grøn** er uddannet Cand.psych. og arbejder til dagligt med ledelses- og organisationsudvikling i konsulenthuset LEAD – enter next level. Rasmus er en af LEADs primære eksperter på Leadership Pipeline, ledergruppeudvikling og versatil ledelse.

Litteratur

Bang, H. (2008) Effektivitet i ledergrupper – hva er det, & hvilke faktorer påvirker det?, tidsskrift for norsk psykologiforening

Bang, H. (2015) Ledergruppe konference d. 12 november Navitas, Århus

Bang, H., Midelfart, N., Molly-Søholm, T. & Elmholdt, C. (2015a) *Effektive ledergrupper – for bedre udvikling, implementering og tværgående sammenhæng*, Dansk Psykologisk Forlag

Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2005) *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Bowers, C.A., Pharmed, J.A. & Sales, E. (2000) When member homogeneity is needed in work teams. A meta-analysis. *Small Group Research*, 31, 305-327.

Brousseau, K., Driver, M., Hourihan, G. og Larsson, R. (2006). The seasoned executive's decision-making style. *Harvard Business Review*, 84(2), 111-121.

Burke, C.S. et al (2006) What type of leadership behavior are functional in teams? a metaanalysis, *Leadership quarterly*, 17, 288-307

Cameron, K.S., Quinn, R.E., Degraff, J. & Thakor, A.V. (2014) *Competing values leadership*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, second edition.

Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. *The Leadership Quarterly*, 17(5), 441-453.

Charan, R., Drotter, S., og Noel, J. (2010). *The leadership Pipeline: How to build the leadership powered company* (Vol. 391). John Wiley & Sons

Dahl, K. & Molly-Søholm, T. (2012) *Den offentlige leadership pipeline*, Dansk psykologisk forlag, København

De Meuse, K. P., Dai, G., & Wu, J. (2011). Leadership skills across organizational levels. A closer examination. *The Psychologist-Manager Journal*, 14, 120-139.

Dutton, J.E., Ashford, S.J., O'Neill, R.M., Hayes, E. & Wierba, E.E. (1997) Reading the wind: how middle managers assess the context for selling issues to top managers, *Strategic management journal*, 18(5), 407-423

Edmondson, A. C., Roberto, M. A., & Watkins, M. D. (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 297-325.

Elmholdt, C. & Molly-Søholm, T. (2015) *Effektive ledergrupper eller 'sorte huller' fra top til front*, *Ledelses i dag*, December, 2015

Finkelstein, S. & Hambrick, D.C. (1990) Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion, *Administrative Science Quarterly*, 35, 484-503

Finkelstein, S. & Hambrick, D.C. (1996) *Strategic leadership: top executives and their effects on organizations*, St. Paul, MN: West Publishing

Floyd, S.W. og Lane, P.M. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25, 154-177.

- Grøn R.T., Elmholdt, C. & Bang, H. (2016) Effektive ledergrupper – hvorfor, hvad og hvordan?, Erhvervspsykologi, nr. 3 oktober
- Grøn, R.T. & Elmholdt, C. (2016b) Effektive tværfaglige ledergrupper, Magasinet Plenum, Oktobernummeret
- Grøn, R.T. & Elmholdt, C. (2016a) Nye tværfaglige lederteams – hvordan får man dem til at fungere?, Skolen i morgen, maj-nummer, 2016
- Grøn, R.T. & Sørensen, N.H. (2015), "Versatil ledelse – sådan opnår ledere effekt i en VUCA-verden", Børsen
- Hackman, J.R. (2002) Leading teams. Setting the stage for great performance, Boston: Harvard Business school press
- Hambrick, D.C. (1994) Top management groups: a conceptual intergration and reconsideration of the "team" label, I: B.M. Staw & L.L. Cummings (red.), Research in organizational behavior, 16, 171-214, Greenwich, CT: JAI Press
- Iaquinto, A. L., & Fredrickson, J. W. (1997) Top management team agreement about the strategic decision process: a test of some of its determinants and consequences, strategic management journal, 18(1),63-75
- Katzenbach, J.R. (1998). *Teams at the top. Unleashing the potential for both teams and individual leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Longenecker, C.O & Neubert, M. (2000) Barriers and gateways to management cooperation and teamwork, Business Horizon, 43(5), 37-44
- Lüscher, L.S. (2012) *Ledelse gennem paradokset - om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet*, Dansk Psykologisk forlag.
- Nadler, D.A. (1998). Executive team effectiveness: teamwork at the top, in: D.A. Nadler & J. L. Spencer (eds), Executive Teams, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 21-39
- Selart, M. (2010). *A leadership perspective on decision making*. Oslo: Cappelen Damm.
- Thompson, L.L. (2008) Making the team. A guide for managers. 3. Udg., Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Flyod, S.W. (2008) The middle managers perspective on strategy process: contributions, synthesis, and the future research, journal of management
- Yukl, G.A. (2012) Leadership in organizations, 8. Udg. Englewood Cliffs
- Zaracco, S.J, Ritmann, A.L. & Marks, M.A. (2001) Team leadership, leadership quarterly, 12,451-483

