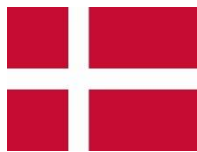


IPA

Ledergruppeanalyse

Version 20240511



Indhold

Indledning	3
Konklusion – Ledergruppen som samarbejdsrum og ledelsesmæssigt kraftcenter.....	4
Teamets Grundlov – Fælles forståelse før fælles fremdrift.....	5
Ledergruppens Målepunkter	7
Ledergruppeanalyse: - Vision og fælles retning	7
Ledergruppeanalyse – Evnen til at skabe idéer og fornyelse	10
Ledergruppeanalyse – Evnen til at støtte og udvikle hinanden	13
Ledergruppeanalyse – Evnen til at handle og eksekvere	16
Ledergruppeanalyse – Struktur og planlægning	19
Ledergruppeanalyse – Psykologisk tryghed: Vi (fællesskab)	22
Ledergruppeanalyse – Psykologisk tryghed: Jeg (individuel anerkendelse)	25

Indledning

Ledergruppens vigtigste opgave er at omsætte virksomhedens strategi til konkret ledelse, skabe sammenhæng mellem beslutninger og praksis og sikre fremdrift i hele organisationen. Men dette ledelsesarbejde er kun så stærkt som det fællesskab, det udspringer af. En velfungerende ledergruppe er ikke bare en samling dygtige ledere – det er et team med fælles retning, tydelige roller og evnen til både at udfordre, støtte og skabe fælles lederskab.

Ledergruppeanalysen er udviklet for at skabe et fælles billede af, hvordan samarbejdet i ledergruppen fungerer. Den afdækker både strategisk alignment, beslutningskraft, evne til innovation og det relationelle samarbejde. Analysen bygger på grundtanken om, at stærkt samarbejde i ledelse er et resultat af både struktur og relationer – og at begge skal være til stede for at skabe effekt og ledelseskraft.

Hvorfor måle samarbejdet i ledergruppen?

Med denne analyse får ledergruppen:

- Et fælles sprog for, hvad stærkt ledelsessamarbejde er
- Indsigt i, hvordan de enkelte medlemmer oplever samarbejdet – individuelt og samlet
- Et udgangspunkt for kvalificerede drøftelser af styrker, svagheder og udviklingspunkter
- Konkrete data og input til at justere ledelsesform, struktur og fælles retning

Temaerne i analysen

Analysen bygger på syv temaer, som hver undersøges gennem fem spørgsmål. De første fem temaer omhandler bestyrelsens funktionelle og strategiske rolle. De sidste to temaer måler *psykologisk tryghed* – både som fællesskab og individuel oplevelse.

Konklusion – Ledergruppen som samarbejdsrum og ledelsesmæssigt kraftcenter

Et velfungerende lederteam bygger ikke alene på stærke ledere og klare beslutningsgange. Det, der for alvor skaber effekt, er kvaliteten af samarbejdet – graden af tillid, fælles retning, tydelighed og modet til at være i både enighed og uenighed. En ledergruppeanalyse som denne er derfor ikke en kontrolmåling, men en fælles refleksion over det fundament, som skal sikre sammenhængskraft og fremdrift i organisationens ledelse.

De syv temaer i analysen danner tilsammen et billede af ledergruppens aktuelle tilstand – både strategisk, funktionelt og relationelt. De handler om:

- Hvor tydelig og delt vores strategiske retning er
- Om vi inspirerer hinanden og tør tænke nyt
- Om vi støtter og udfordrer hinanden med respekt og mod
- Om vi evner at eksekvere og følge op med fælles kraft
- Om vi har struktur og planlægning nok til at sikre momentum
- Og ikke mindst: Om vi fungerer som et "vi" – og om den enkelte oplever tryghed og anerkendelse i gruppen

Analysen giver ikke et facit – men et fælles sprog og et udgangspunkt for udvikling. Den skaber åbenhed i et rum, hvor det ofte er lettest at tale om drift og mål – og sværere at tale om samarbejdet bagved. Netop derfor er refleksion vigtig. For når ledergruppen tør se på egne dynamikker, kan den forløse et større potentiale for fælles ledelse.

En høj score er ikke et mål i sig selv. Det vigtige er erkendelsen: Hvor fungerer vi stærkt? Hvor møder vi friktion, tavshed eller ubalance? Hvad giver energi – og hvad trækker os ned?

Når ledergruppen tør tage samtalen, opstår muligheden for at flytte sig – sammen. Ikke fordi noget nødvendigvis er galt, men fordi levende ledelse kræver bevidsthed og balance.

Derfor anbefales det, at analysen bruges aktivt:

- Til at fastholde og videreføre det, der fungerer
- Til at udforske udfordringerne med nysgerrighed og ansvar
- Og til at igangsætte konkrete tiltag, dialoger eller justeringer, der styrker ledelseskulturen

En stærk ledergruppe er ikke en gruppe, der er enige om alt – men en gruppe, hvor forskellighed bliver en styrke, og hvor fælles ansvar og individuel integritet går hånd i hånd.

Teamets Grundlov – Fælles forståelse før fælles fremdrift

Et stærkt samarbejde opstår ikke af sig selv – heller ikke i en bestyrelse. For at opnå kvalitet i samtaler, beslutninger og strategisk retning, kræver det, at der er en fælles forståelse af, hvad det vil sige at være et team. I mange bestyrelser starter man med opgaven – men springer over spørgsmålet om fundamentet. Det skaber risiko for misforståelser, konfliktskyhed og manglende ejerskab. Derfor arbejder vi med *Teamets Grundlov* som en fælles referenceramme.

Teamets Grundlov består af to dimensioner: **"Teamet i mig"** og **"Mig i teamet"**. Den første handler om den kollektive bevidsthed – det fælles ansvar, de fælles værdier og opfattelsen af, at vi er stærkest sammen. Den anden handler om individets erkendelse og ansvar i helheden – at kende sig selv, respektere forskellighed og bidrage aktivt til relationerne.

Disse to dimensioner er kernen i **psykologisk tryghed**. "Teamet i mig" skaber tryghed gennem fællesskab og tillid. "Mig i teamet" skaber tryghed gennem selvindsigt og modet til at være sig selv i fællesskabet. Først når begge dele er til stede, kan vi tale om ægte samarbejde.

Teamet i mig – den fælles bevidsthed:

- **Vi erkender, at vi er gensidigt afhængige af hinanden:**
Ingen kan løfte bestyrelsens opgave alene. Beslutninger og ansvar bæres bedst sammen.
- **Vi erkender, at sammen er vi stærkest og mest effektive:**
Når vi lytter, udfordrer og støtter hinanden, løfter vi kvaliteten af både analyse og beslutning.
- **Vi har en fælles vision og et fælles mål:**
Vi er enige om, hvad bestyrelsen skal bidrage med – og hvorfor det er vigtigt.
- **Vi har fælles værdier og spilleregler:**
Vi har en tydelig kultur for, hvordan vi taler, træffer beslutninger og behandler hinanden.
- **Vi har et klart ansvar og klare kompetencer i forhold til målene:**
Vi ved, hvem der gør hvad – og hvorfor det er vigtigt.
- **Vi har en fælles opfattelse af vores succeskriterier:**
Vi er enige om, hvad det vil sige, at vi lykkes som bestyrelse.
- **Vi kender vores modstandere og er bevidste om de forhindringer, vi møder:**
Vi forstår, hvilke udfordringer virksomheden står overfor – og hvordan vi som bestyrelse skal agere i det.

Mig i teamet – den individuelle forankring:

- **Jeg erkender, at mennesker er forskellige:**
Jeg accepterer, at mine kolleger tænker og handler anderledes end mig – og ser det som en styrke.
- **Jeg kender mig selv og mine stærke og svage sider:**
Jeg ved, hvad jeg bringer ind i rummet – og hvad jeg har brug for fra andre.
- **Jeg kender de andres stærke og svage sider:**
Jeg forstår mine kollegers kompetencer og roller – og bruger det aktivt i samarbejdet.
- **Jeg respekterer de andre for det, de kan:**
Jeg anerkender andres bidrag – også når det ikke ligner mit eget.
- **Jeg accepterer min rolle og funktion i helheden:**
Jeg ved, hvad der er mit ansvar – og hvad jeg ikke skal blande mig i.
- **Jeg vil konstant dygtiggøre mig i forhold til min del af opgaven:**
Jeg tager ansvar for at udvikle mig, så jeg kan bidrage bedst muligt.
- **Jeg accepterer, at konflikter er en naturlig del af det at blive bedre:**
Jeg undgår ikke uenighed – jeg bruger den til at skabe udvikling.
- **Jeg har et medansvar for relationerne i bestyrelsen:**
Jeg bidrager aktivt til at styrke tillid, respekt og samarbejdskultur.

Ledergruppeanalyse – Teamets Grundlov som strategisk fundament

At arbejde med *Teamets Grundlov* i ledergruppen er ikke et blødt supplement – det er en ledelsesmæssig nødvendighed. Når fundamentet er på plads, bliver det lettere at tale om fælles retning, beslutningskraft, roller og ansvar. Det bliver tydeligt, hvad vi som ledergruppe står sammen om – og hvad der forventes af den enkelte leder. Først da kan vi kalde os en ledergruppe i reel balance.

Ledergruppens Målepunkter

Ledergruppeanalyse: - **Vision og fælles retning**

Introduktion

Et centralt fundament for en stærk ledergruppe er en tydelig og delt forståelse af organisationens overordnede retning. Ledergruppen skal ikke blot implementere strategien – men være medskabere, forankrere og bærere af den. Det kræver, at lederne arbejder ud fra et fælles formål og har en tydelig opfattelse af deres rolle i den større sammenhæng. Når vision og værdier er forankret i ledergruppens arbejde, bliver beslutninger mere konsistente, møderne mere fokuserede, og den samlede ledelseskraft styrkes.

Vision og fælles retning handler ikke kun om at kende målet – men om at dele en oplevelse af, hvorfor vi leder, hvad vi skal lykkes med sammen, og hvordan ledelsesarbejdet bidrager til virksomhedens fremtid. En tydelig vision skaber fokus, prioritering og ansvar. Fraværet af retning kan derimod føre til fragmenterede beslutninger, uklare roller og manglende engagement.

Dette tema undersøger i hvilken grad ledergruppen har en tydelig fælles retning – og om der opleves mening, loyalitet og fælles fokus i ledelsesarbejdet.

Ledergruppeanalyse – Lav score (0–49 %) – Vision og fælles retning

Ledergruppen har ikke en tydelig fælles forståelse af organisationens retning. Møderne opleves i højere grad som driftsorienterede end strategisk vigtige, og det er uklart, hvordan ledergruppens arbejde bidrager til den overordnede kurs. Det kan føre til lav motivation, uklare prioriteringer og manglende alignment mellem afdelinger. Fraværet af fælles formål skaber risiko for ukoordineret ledelse, ukoordinerede budskaber og lavere ejerskab for den fælles strategi.

Refleksionsspørgsmål:

- Er vi enige om, hvad vi som ledergruppe skal lykkes med?
- Hvordan understøtter vores arbejde organisationens strategi?
- Oplever jeg, at vi sætter retning sammen?

Udviklingsforslag:

1. Drøft og tydeliggør ledergruppens strategiske rolle.
2. Formulér et fælles ledelsesgrundlag.
3. Indfør faste strategiske temaer på dagsordenen.
4. Skab alignment mellem ledergruppen og topledelsen.
5. Formulér en fælles vision for ledergruppens arbejde.

Ledergruppeanalyse – Mellem score 50–69 % (2,5–3,4) – Vision og fælles retning

Der begynder at tegne sig en fælles forståelse i ledergruppen, men den er endnu ikke solidt forankret. Nogle ledere oplever tydelig retning og mening, mens andre har vanskeligt ved at se ledergruppens strategiske rolle. Visionen nævnes, men arbejdet præges fortsat af driftsstyring frem for fælles udvikling. Der er tydeligt potentiale, men det kræver, at ledergruppen får en fælles dialog og forventningsafstemning om sin strategiske opgave og betydning.

Refleksionsspørgsmål:

- Har vi samme billede af, hvordan vi skal bidrage til strategien?
- Bliver formål og retning konkret i vores møder?
- Hvad står i vejen for, at vi løfter blikket sammen?

Udviklingsforslag:

1. Afstem forventninger til ledergruppens strategiske bidrag.
2. Gennemfør individuelle interviews og saml indsigter.
3. Analyser hvilke temaer, der præger dagsordenen – og hvad der mangler.
4. Afhold en workshop om ledergruppens strategiske rolle.
5. Afsæt faste tidspunkter til strategi på ledergruppemøder.

Ledergruppeanalyse – God score 70–84 % (3,5–4,2) – Vision og fælles retning

Ledergruppen har en stærk fælles forståelse af formål og strategisk retning. Der er loyalitet, tydelig mening med arbejdet og oplevelse af fælles ledelseskraft. Møderne understøtter organisationens strategiske kurs og bidrager til sammenhæng mellem ledelsesniveauer. Vision og værdier fungerer som pejlemærker i samarbejdet og bruges aktivt i prioriteringer og beslutninger. Ledergruppen fremstår som et reelt strategisk forum – men det kræver vedvarende opmærksomhed og vedligeholdelse at fastholde retning og energi.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvornår bruger vi vores fælles retning som aktivt redskab?
- Hvordan sikrer vi, at vi holder fast i retning og momentum over tid?
- Hvordan onboarder vi nye ledere, så de hurtigt kobler sig på helheden?

Ledergruppeanalyse – Meget høj score 85–100 % (4,3–5,0) – Vision og fælles retning

Der er en meget høj grad af fælles formål, loyalitet og identitet i ledergruppen. Ledelsesarbejdet opleves som strategisk meningsfuldt, og møderne bruges aktivt til at sætte, justere og fastholde den fælles retning. Gruppen arbejder ud fra et stærkt fælles billede af, hvor organisationen skal hen – og hvordan man som ledergruppe bidrager. Det er et solidt fundament, men det er vigtigt at sikre, at den høje grad af enighed ikke skaber blinde vinkler eller hæmmer modspil, refleksion og kritiske spørgsmål.

Refleksionsspørgsmål:

- Er der stadig plads til uenighed, tvivl og nuancer i rummet?
- Hvornår blev vi sidst reelt udfordret i vores fælles billede?
- Er det tydeligt, hvor vi som ledergruppe skal hen de næste 2–3 år?

Ledergruppeanalyse – Evnen til at skabe idéer og fornyelse

Introduktion

Ledergruppens rolle handler ikke kun om at sikre stabil drift og eksekvering – men også om at drive udvikling, stimulere innovation og fremtidssikre organisationen. I en tid med øget kompleksitet og forandringstempo er det afgørende, at ledergruppen kan tænke nyt, stille spørgsmål der åbner muligheder, og tage ejerskab for den strategiske fornyelse.

Dette tema undersøger ledergruppens evne til at udvikle idéer og inspirere til fornyelse. Det handler ikke om at overtage innovationsarbejdet fra organisationen, men om at understøtte og kvalificere de strategiske retninger, som skaber fremdrift. En visionær ledergruppe bidrager ved at turde udfordre det bestående, hente ny inspiration og skabe rum for kreativ refleksion.

Fornysesevne i ledergruppen kræver kultur og mod: mod til at stille de svære spørgsmål, mod til at være nysgerrige og mod til at håndtere uenighed som en vej til nytænkning. Samtidig kræver det en bevidst kultur, hvor nytænkning er legitimt og værdsat.

Dette tema undersøger, i hvilken grad ledergruppen ses som et forum for idéudvikling, strategisk fornyelse og gensidig inspiration.

Ledergruppeanalyse – Lav score 0–49 % (1,0–2,4)

Ledergruppen opleves ikke som et sted, hvor nye idéer opstår eller fornyelse drives frem. Drøftelserne er præget af drift og daglig ledelse frem for nysgerrighed og fremadskuende refleksion. Der er tilbageholdenhed over for at udfordre det eksisterende eller tage fat i de mere komplekse strategiske spørgsmål. Det øger risikoen for stagnation, manglende innovation og lav omverdensparathed.

Refleksionsspørgsmål:

- Har vi en fælles forståelse af, hvad udvikling og innovation betyder i ledergruppen?
- Er der rum til at tænke nyt – eller følger vi altid det sikre?
- Hvornår har vi sidst stillet hinanden åbne, visionære spørgsmål?

Udviklingsforslag:

1. Afsæt tid på møder til udviklingsfokuserede drøftelser.
2. Invitér udefrakommende input (kunder, eksperter, trends).
3. Brug scenarier til at udfordre status quo.
4. Anerkend og legitimer eksperimenterende idéer.
5. Træn "nysgerrige spørgsmål" som ledelsesdisciplin.

Ledergruppeanalyse – Mellem score 50–69 % (2,5–3,4)

Ledergruppen har begyndende fokus på fornyelse og idéudvikling, men det sker ikke systematisk. Udvikling afhænger ofte af enkelte personer frem for fælles kultur og proces. De strategiske perspektiver nævnes, men er ikke integreret i dialogen. Potentialet er stort – men kræver bevidst opmærksomhed og mod til at udfordre vanetænkning.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvem bringer oftest udviklingsidéer i spil – og bliver der lyttet?
- Har vi en fælles ramme for, hvordan vi arbejder med fornyelse?
- Er det legalt at tænke anderledes – også når det skaber debat?

Udviklingsforslag:

1. Afsæt tid til refleksion over nye muligheder og tendenser.
2. Skab bevidst rotation i, hvem der introducerer nye vinkler.
3. Inkluder udviklingsperspektiver i evalueringer og målinger.
4. Lav et fælles sæt ambitioner for ledergruppens rolle i innovation.
5. Gør strategisk fornyelse til et fælles ledelsesmæssigt ansvar.

Ledergruppeanalyse – God score 70–84 % (3,5–4,2)

Ledergruppen er aktiv og engageret i arbejdet med idéudvikling og strategisk fornyelse. Der er mod til at stille spørgsmål, dele perspektiver og tænke ud over det daglige. Nye tanker bliver drøftet og omsat til handling, og der er balance mellem udvikling og drift. Gruppen fungerer som et strategisk refleksionsrum.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvilke udviklingsdialoger har gjort størst forskel det seneste år?
- Hvordan holder vi fornyelse i live i travle perioder?
- Er der områder, vi overser, hvor vi kunne være mere nyskabende?

Ledergruppeanalyse – Meget høj score 85–100 % (4,3–5,0)

Ledergruppen fremstår som en drivkraft for innovation og strategisk fornyelse. Der er høj grad af kreativitet, åbenhed og refleksion, og nye idéer behandles seriøst. Gruppen balancerer mod, tempo og realisme. Innovation er ikke en undtagelse – det er en forventning. Det skaber stort strategisk råderum, men kræver også mod til at sige fra over for urealistiske idéer.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvornår skal vi være bedre til at kvalificere vores idéer?
- Er der plads til at sige "nej" til for mange nye forslag?
- Hvordan sikrer vi, at idéerne skaber konkret værdi?

Ledergruppeanalyse – Evnen til at støtte og udvikle hinanden

Introduktion

Selv i en ambitiøs og målrettet ledergruppe spiller det relationelle samarbejde en afgørende rolle. En ledergruppe er ikke kun et forum for beslutninger og koordinering – det er også et fællesskab, hvor tillid, respekt og gensidig støtte har stor betydning for både kvaliteten af dialogen og evnen til at løfte organisationen i fællesskab. Når relationerne fungerer, bliver samtaler mere ærlige, uenigheder mere konstruktive, og refleksionen dybere.

Dette tema handler om, hvorvidt ledergruppen præges af åbenhed, respekt og en kultur, hvor man tager ansvar for hinandens udvikling. Tør vi give og modtage feedback – også når det er svært? Har vi tillid til hinandens intentioner, og bruger vi aktivt hinandens styrker?

I mange ledergrupper er tonen formel og høflig, men uden reel gensidig sparring. Det kan føre til en situation, hvor hver leder "kører sit eget spor", uden at det fælles løft opstår. Udtalte konflikter, fravær af sparring eller lav feedbackkultur kan hæmme samarbejdet – også når ambitionerne er høje.

Dette tema undersøger graden af samarbejdsvillighed, sparring og relationelt lederskab i ledergruppen – og om vi fungerer som et samlet ledelsesteam eller som en gruppe af individuelle ledere med parallelle dagsordener.

Ledergruppeanalyse – Lav score 0–49 % (1,0–2,4)

Ledergruppen er præget af lav åbenhed og begrænset gensidig støtte. Der mangler tillid, og uenighed håndteres ofte undvigende eller konfliktfyldt. Det skaber afstand, tilbageholdenhed og lav refleksion. Det enkelte medlem kan føle sig alene med ansvar og beslutninger, og der er hverken struktur eller kultur for at hjælpe og udvikle hinanden aktivt. Det hæmmer samarbejde, psykologisk tryghed og fælles energi.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvornår havde vi sidst en ærlig samtale om vores samarbejde?
- Tør vi udtrykke uenighed – uden at det skaber afstand?
- Hvem tager ansvar for relationerne i ledergruppen?

Udviklingsforslag:

1. Indfør feedback- og refleksionsrunder på udvalgte møder.
2. Lav en fælles forventningsafstemning om samspil og sparring.
3. Brug mødetid på at tale om samarbejdsrelationer – ikke kun opgaver.
4. Træn håndtering af uenighed gennem cases og refleksion.
5. Udpeg en mødeleder med ansvar for gruppens samarbejds kvalitet.

Ledergruppeanalyse – Mellem score 50–69 % (2,5–3,4)

Der er en grundlæggende vilje til at støtte hinanden, men den viser sig ikke tydeligt i praksis. Samspillet er venligt, men uden dybere sparring eller refleksion. Uenighed kan skabe afstand, og det relationelle ansvar ligger ikke klart i gruppen. Med større bevidsthed og fælles strukturer kan relationerne styrkes og understøtte et mere udviklingsorienteret ledelsesfællesskab.

Refleksionsspørgsmål:

- Får vi givet hinanden ærlig og konstruktiv feedback?
- Hvordan reagerer vi, når en kollega er under pres?
- Hvem skaber tryghed og sammenhæng i gruppen?

Udviklingsforslag:

1. Introducér en fast feedbackstruktur i ledermøderne.
2. Brug refleksionsmodeller til at kvalificere samtaler.
3. Anerkend både faglige og relationelle bidrag åbent.
4. Træn aktiv lytning og sparring som en fælles disciplin.
5. Afhold sessioner om konflikthåndtering og psykologisk tryghed.

Ledergruppeanalyse – God score 70–84 % (3,5–4,2)

Ledergruppen er præget af respekt, tillid og gensidig sparring. Medlemmerne støtter hinanden aktivt og tager ansvar for både relation og resultater. Uenighed håndteres konstruktivt, og der er balance mellem faglighed og relation. Gruppen har en tryk og samarbejdende kultur – som dog kræver vedligeholdelse, især i perioder med pres.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvad gør vi, der virker godt – og hvordan bevarer vi det?
- Er der nogen, der får mere støtte end andre?
- Hvordan håndterer vi samarbejdet, når tempoet stiger?

Ledergruppeanalyse – Meget høj score 85–100 % (4,3–5,0)

Ledergruppen har et usædvanligt stærkt relationelt fundament. Der er høj grad af tillid, sparring og støtte, og medlemmerne viser ægte interesse for hinandens succes. Forskellighed ses som en styrke, og der er plads til både sårbarhed og modspil. Det skaber psykologisk tryk, høj arbejdsglæde og et bæredygtigt ledelsesfællesskab.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvordan bevarer vi ærlighed og mod – også i krisetid?
- Hvad gør vi konkret, der skaber tillid og tryk?
- Er vi opmærksomme på nye eller mere stille stemmer?

Ledergruppeanalyse – Evnen til at handle og eksekvere

Introduktion

En central indikator på en effektiv ledergruppe er dens evne til at omsætte beslutninger til handling – både i egen praksis og i hele organisationen. Det er ikke tilstrækkeligt at have gode drøftelser og klare beslutninger; der skal også følges op, uddelegeres ansvar og sikres fremdrift. Dette tema undersøger, om ledergruppen skaber momentum – og om der er fælles oplevelse af klarhed, ansvar og konsekvens.

I mange ledergrupper flyder beslutningerne ud mellem møderne. Det, der blev sagt, bliver ikke nødvendigvis gjort. Der kan mangle tydelighed omkring ansvar, og opfølgning bliver uformel eller glemt. Det skader troværdigheden – både internt i ledergruppen og i forhold til medarbejdere og organisation. Når ledergruppen derimod udviser handlekraft, følger op og skaber resultater, styrker det både tilliden og det samlede ledelsestryk.

Eksekvering i ledergruppen handler ikke om detaljestyring, men om at være tydelig, følgagtig og konsekvent – og at holde hinanden ansvarlige for det, man har besluttet i fællesskab. Det kræver struktur, disciplin og en kultur, hvor fremdrift og ansvarsfølelse er fælles værdier.

Dette tema undersøger, i hvilken grad ledergruppen formår at skabe retning og momentum – og om beslutninger følges op med handling.

Ledergruppeanalyse – Lav score 0–49 % (1,0–2,4)

Ledergruppen har svært ved at omsætte beslutninger til konkret handling. Opfølgning sker sjældent systematisk, og ansvarsfordelingen er uklar. Aftaler bliver glemt, og temaer gentages uden fremdrift. Det skaber frustration og lav troværdighed – både i gruppen og i resten af organisationen. Uden klar struktur og konsekvens svækkes ledergruppens evne til at skabe resultater sammen.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvad sker der i praksis efter, vi har truffet beslutninger?
- Har vi klare aftaler – og hvem har ansvar for opfølgning?
- Hvordan opleves vores handlekraft i resten af organisationen?

Udviklingsforslag:

1. Brug en fast beslutningslog med ansvar og deadlines.
2. Indfør "opfølgning på aftaler" som fast punkt på møder.
3. Fordel ansvar tydeligt og skab ejerskab for fremdrift.
4. Evaluer fremdrift systematisk i ledergruppen.
5. Skab struktur, der gør det let at komme fra beslutning til handling.

Ledergruppeanalyse – Mellem score 50–69 % (2,5–3,4)

Ledergruppen følger i nogen grad op på beslutninger, men det er ikke konsekvent. Eksekvering er afhængig af enkelte personer, og der mangler systematik. Når presset stiger, tabes tråde og ansvar bliver uklart. Det reducerer gruppens effektivitet og troværdighed. Der er behov for fælles praksis, der forankrer handling og skaber momentum.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvem driver typisk opfølgningen – og hvad sker, når de ikke gør det?
- Hvad gør vi, når ting falder mellem to stole?
- Hvilken forskel ville mere struktur gøre?

Udviklingsforslag:

1. Aftal fælles principper for opfølgning og ejerskab.
2. Udpeg en ansvarlig for fremdrift pr. beslutning.
3. Brug afslutningen af møder til at sikre næste skridt.
4. Lav opfølgningsrunder på centrale beslutninger.
5. Mål og evaluer på gennemførelse – ikke kun beslutning.

Ledergruppeanalyse – God score 70–84 % (3,5–4,2)

Ledergruppen er generelt handlekraftig. Beslutninger følges op, og ansvar er tydeligt fordelt. Det skaber momentum og fremdrift. Direktionen oplever tydelighed i signaler og forventninger, og møderne opleves som effektive. Der er en god balance mellem beslutning og handling, men det kræver vedligeholdelse – især under pres.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvordan bevarer vi strukturen og momentum under pres?
- Hvornår går noget tabt – og hvordan opdager vi det?
- Hvordan bruger vi møderne til at sikre handling?

Ledergruppeanalyse – Meget høj score 85–100 % (4,3–5,0)

Ledergruppen udviser tydelig handlekraft og eksekveringsdisciplin. Beslutninger følges op hurtigt og med konsekvens. Ansvar er klart, og gruppen holder hinanden ansvarlige uden at blive kontrollerende. Fremdriften er en naturlig del af kulturen, og der er respekt for både struktur og fleksibilitet. Det skaber stor troværdighed – både internt og i resten af organisationen.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvordan undgår vi, at struktur bliver til stivhed?
- Hvornår skal vi genbesøge beslutninger, når verden ændrer sig?
- Hvordan sikrer vi, at opfølgning bruges som læring – ikke kontrol?

Ledergruppeanalyse – Struktur og planlægning

Introduktion

Effektiv ledelse forudsætter, at ledergruppen arbejder struktureret og målrettet. Tydelige dagsordener, gode mødefaciliteringer og klar fordeling af ansvar er ikke blot praktiske redskaber – de er grundlaget for, at ledergruppen kan prioritere rigtigt, træffe kvalificerede beslutninger og fastholde fælles retning. Dette tema undersøger, om ledergruppen har den nødvendige struktur og systematik til at fungere som en professionel ledelsesenhed.

Når planlægning og styring halter, bliver møderne nemt utydelige, beslutninger træffes på et svagt grundlag, og opfølgning glider ud mellem møderne. Det skaber frustration og underminerer gruppens effektivitet. Omvendt skaber velstrukturerede møder med klare formål og beslutningspunkter fremdrift, fokus og bedre samarbejde.

Struktur og planlægning handler ikke om rigiditet, men om at skabe tydelige rammer, der understøtter samarbejde og handlekraft. Det betyder, at ledergruppen skal kunne prioritere de rette emner, allokere ansvar effektivt og sikre sammenhæng mellem møderne. Der skal være balance mellem styring og fleksibilitet – og en struktur, der understøtter både strategi og drift.

Dette tema undersøger, i hvilken grad ledergruppen har styr på sin egen organisering – fra mødeforberedelse til beslutningsproces og opfølgning. Det er et billede af, hvor professionelt og koordineret gruppen arbejder – ikke bare i hensigt, men i handling.

Ledergruppeanalyse – Lav score 0–49 % (1,0–2,4)

Ledergruppens møder og samarbejde er præget af lav struktur, utilstrækkelig planlægning og uklarhed omkring proces og ansvar. Dagsordener er ofte utydelige, diskussioner trækker ud, og beslutningsprocesser bliver uklare. Det resulterer i spild af tid, lav fremdrift og frustration. Der er ikke en fælles praksis for, hvordan ledergruppens arbejde tilrettelægges, og opgaver bliver ikke systematisk fordelt eller fulgt op.

Refleksionsspørgsmål:

- Er vores møder tydeligt struktureret og godt forberedt?
- Har vi fælles forventninger til opfølgning og planlægning?
- Hvad gør vi, når tiden ikke slår til?

Udviklingsforslag:

1. Indfør fast mødeskabelon med dagsorden og formål.
2. Prioritér dagsordenspunkter og sæt realistiske tidsrammer.
3. Afslut hvert møde med klare konklusioner og opgavefordeling.
4. Udpeg mødeleder med ansvar for struktur og fremdrift.
5. Evaluer mødekvalitet og effektivitet løbende.

Ledergruppeanalyse – Mellem score 50–69 % (2,5–3,4)

Ledergruppen arbejder delvist struktureret, men det er ikke konsekvent. Nogle møder fungerer effektivt, mens andre præges af uklarhed. Konklusioner og opgaver bliver ikke altid tydeligt formuleret, og opfølgning sker tilfældigt. Strukturen er afhængig af enkelte personer, og det begrænser fælles ansvar og kontinuitet.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvornår fungerer vores møder bedst – og hvorfor?
- Hvilke dele af vores samarbejde kunne gøres mere ensartet?
- Går nogle beslutninger tabt mellem møderne?

Udviklingsforslag:

1. Lav fælles mødekodeks for struktur og proces.
2. Fordel opfølgningsansvar skiftevis mellem medlemmer.
3. Indfør principper for tydelig konklusion og ejerskab.
4. Brug digitale værktøjer til mødestyring og opfølgning.
5. Evaluer løbende på mødeformat og forberedelse.

Ledergruppeanalyse – God score 70–84 % (3,5–4,2)

Ledergruppens møder og samarbejde er præget af god struktur og effektivitet. Dagsordener er velprioriterede, beslutninger bliver tydeligt formuleret, og opfølgning sker systematisk. Der er balance mellem indhold og form, og ledergruppen opleves som velforberedt og professionel. Det understøtter fremdrift, ejerskab og kvalitet i beslutninger.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvordan håndterer vi situationer, hvor strukturen skrider?
- Giver vores møder plads til både plan og fleksibilitet?
- Er der noget, vi kunne planlægge mere langsigtet?

Ledergruppeanalyse – Meget høj score 85–100 % (4,3–5,0)

Ledergruppen har en professionel og konsekvent struktur. Møder er målrettede og veltilrettelagte, beslutninger dokumenteres tydeligt, og opgaver følges op uden forsinkelse. Der er balance mellem stram styring og plads til det uforudsete. Det giver både klarhed, fremdrift og en stærk kollektiv ledelseskraft.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvornår har vi sidst justeret vores struktur – og hvorfor?
- Giver vores møder nok plads til strategisk refleksion?
- Hvordan bevarer vi fleksibilitet uden at miste overblik?

Ledergruppeanalyse – **Psykologisk tryghed: Vi (fællesskab)**

Introduktion

Psykologisk tryghed er en afgørende faktor i enhver ledergruppe. Når ledere oplever, at de er en del af et trygt og forpligtende fællesskab, styrkes både samarbejdsevnen og ledelseskraften. Dette tema undersøger graden af fællesskab i ledergruppen – om der opleves loyalitet, fælles værdier og en tydelig "vi-følelse".

En stærk ledergruppe er ikke blot en samling beslutningstagere – det er et team, hvor man tager ansvar for helheden, spiller hinanden bedre og står sammen om både retning og udfordringer. Når psykologisk tryghed er til stede, kan man dele tvivl, stille spørgsmål og tage svære samtaler uden at miste respekt. Det skaber robusthed og udvikling.

Omvendt fører fravær af tryghed og fællesskab ofte til silo-tænkning, afstand og lav opbakning til fælles beslutninger. Man passer sit eget område, men bidrager ikke aktivt til gruppens samlede retning. Det går ud over både beslutningskvalitet og organisatorisk sammenhæng.

Dette tema undersøger, om ledergruppen fungerer som et forpligtende fællesskab med fælles retning, værdier og samarbejdsnormer – og om der er en oplevelse af, at "vi lykkes sammen".

Ledergruppeanalyse – Lav score 0–49 % (1,0–2,4) – Psykologisk tryghed: Vi (fællesskab)

Ledergruppens medlemmer oplever ikke et reelt fællesskab. Samarbejdet er præget af distance, individualisme og lav grad af fælles identitet. Man arbejder parallelt snarere end sammen, og ansvaret for organisationens udvikling bæres ikke som et kollektivt projekt. Der mangler fælles normer, og gruppen mangler en oplevelse af, at "vi lykkes sammen". Det fører til silotænkning, lav loyalitet og svækket ledelseskraft.

Refleksionsspørgsmål:

- Føles ledergruppen som et fællesskab – eller som individuelle ledere omkring samme bord?
- Har vi et fælles "vi" ud over det formelle ansvar?
- Hvad ville vi vinde ved at stå stærkere sammen som gruppe?

Udviklingsforslag:

1. Udarbejd fælles spilleregler og principper for samarbejdet.
2. Sæt tid af til at dele individuelle perspektiver, værdier og motivation.
3. Gennemfør en workshop om fælles ansvar og gruppens kultur.
4. Tal åbent om, hvad der skaber afstand, forbehold eller utryghed.
5. Evaluer samarbejdet systematisk – og justér adfærd efter behov.

Ledergruppeanalyse – Mellem score 50–69 % (2,5–3,4)

Der er tegn på fællesskab i ledergruppen, men det er ikke dybt forankret. Man arbejder i samme retning, men ikke altid med hinanden. Det kollektive ansvar kan opleves som spredt, og koordinering sker primært gennem struktur – ikke nødvendigvis relation. Det svækker den fælles styrke og gør gruppen sårbar i pressede perioder. Vi-erkendelsen er til stede, men kunne styrkes markant.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvornår oplever jeg, at vi fungerer som et reelt lederteam?
- Er vores fælles værdier og målsætninger tydelige i hverdagen?
- Har vi en fælles kultur – eller blot et fælles ansvar?

Udviklingsforslag:

1. Formulér et fælles billede af, hvad "et stærkt lederfællesskab" indebærer.
2. Skab uformelle rum til dialog og relationer.
3. Del både succeser og udfordringer som et team.
4. Tal om den kultur, I ønsker at skabe som gruppe.
5. Find konkrete måder at tage fælles ansvar – og hold hinanden op på det.

Ledergruppeanalyse – God score 70–84 % (3,5–4,2)

Ledergruppen fungerer som et stærkt fællesskab med klare værdier og en oplevelse af gensidig afhængighed. Der er høj loyalitet, tillid og ansvarsfølelse, og beslutninger bæres kollektivt. Forskellighed ses som en styrke, og samarbejdet er præget af en bevidsthed om, at man kun lykkes som gruppe. Det er et solidt fundament for psykologisk tryghed og organisatorisk retning.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvad gør vi i praksis, der styrker vores fællesskab?
- Er der nogen, der står mere udenfor end andre – uden vi bemærker det?
- Hvordan beskytter vi vores samarbejde, når vi møder modstand eller tidspres?

Ledergruppeanalyse – Meget høj score 85–100 % (4,3–5,0)

Ledergruppen fremstår som et stærkt og integreret team med høj grad af psykologisk tryghed, fælles ansvar og gensidig tillid. Der er en stærk vi-følelse og forståelse for, at man er stærkest sammen. Kulturen bygger på fælles værdier, refleksion og kollektivt lederskab. Det giver høj effektivitet, sammenhæng og ledelseskraft. Vær dog opmærksom på, at høj samhørighed ikke må hæmme konstruktiv uenighed.

Refleksionsspørgsmål:

- Er vi stadig åbne over for det, der udfordrer vores fællesskab?
- Hvornår talte vi sidst om, hvad vores "vi" egentlig indebærer?
- Er der perspektiver, der risikerer at blive overset i harmoniens navn?

Ledergruppeanalyse – **Psykologisk tryghed: Jeg (individuel anerkendelse)**

Introduktion

Psykologisk tryghed handler ikke kun om fællesskab – det handler også om individet. I en ledergruppe er det afgørende, at hver leder oplever at have en reel plads og bliver mødt med respekt, også når man er uenig, udfordrer eller bringer nye perspektiver ind. Dette tema måler graden af individuel tryghed og anerkendelse i ledergruppen.

Ledergrupper består ofte af stærke profiler med markant erfaring og tydelige synspunkter. Men selv blandt kompetente ledere kan der opstå situationer, hvor man ikke føler sig hørt, bliver talt hen over eller får en oplevelse af at stå alene med sin stemme. Når det sker, forsvinder værdifulde perspektiver, og den fælles ledelseskvalitet svækkes.

Individuel tryghed handler ikke om at blive bekræftet – det handler om at blive taget alvorligt. Når man kan mærke, at ens bidrag bliver lyttet til og brugt, øges både engagement og ansvarsfølelse. Omvendt kan lav individuel tryghed føre til tilbageholdenhed, indre tavshed og faldende motivation.

Dette tema undersøger, om ledergruppen er et rum, hvor hver enkelt oplever respekt, plads og anerkendelse – også når man står alene med sit synspunkt.

Ledergruppeanalyse – Lav score 0–49 % (1,0–2,4)

Ledere i gruppen føler sig ikke set, hørt eller taget alvorligt. Der mangler plads til forskellighed, og enkelte oplever, at deres bidrag bliver ignoreret, nedtonet eller mødt med modstand. Det skaber tvivl om egen rolle og lav tryghed ved at dele usikkerhed, kritik eller nye idéer. Resultatet kan være tavshed, lav deltagelse og et tab af vigtige perspektiver.

Refleksionsspørgsmål:

- Bliver mine synspunkter taget alvorligt – også når jeg er uenig?
- Tør jeg dele tvivl og erkende usikkerhed i gruppen?
- Er der plads til, at vi er forskellige i vores måde at tænke og kommunikere på?

Udviklingsforslag:

1. Indfør runder, hvor alle får ordet, særligt i vigtige beslutninger.
2. Anerkend forskellighed som en styrke – ikke en udfordring.
3. Tal om, hvordan respekt og nysgerrighed vises i praksis.
4. Brug personlighedsprofiler som fælles dialogredskab.
5. Gør det legitimt at sige "jeg ved det ikke endnu".

Ledergruppeanalyse – Mellem score 50–69 % (2,5–3,4)

Der er grundlæggende respekt i gruppen, men ikke altid ægte anerkendelse. Nogle føler sig set og værdsat, mens andre holder sig tilbage. Få personer fylder meget i samtalerne, og det er ikke altid tydeligt, hvordan forskellige perspektiver bringes i spil. Der er god vilje – men for lidt bevidst praksis i at sikre tryghed for alle.

Refleksionsspørgsmål:

- Føler jeg, at jeg kan være mig selv i gruppen?
- Bliver mine styrker og erfaringer brugt aktivt?
- Er der nogen, der ofte bliver overhørt?

Udviklingsforslag:

1. Del personlige styrker og erfaringer i gruppen.
2. Giv ordet til dem, der sjældent tager det selv.
3. Tal om, hvordan I viser anerkendelse i praksis.
4. Reflektér over, om beslutningsprocesser er inkluderende.
5. Undersøg, om nogle ubevidst dominerer dialogen.

Ledergruppeanalyse – God score 70–84 % (3,5–4,2)

Ledergruppen er præget af høj grad af respekt og individuel anerkendelse. Medlemmer føler sig trygge ved at bidrage – også med uenighed, tvivl og forskellighed. Der er balance mellem at stå ved sig selv og være en del af et fællesskab. Det skaber engagement og understøtter både refleksion og fremdrift.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvordan bevarer vi den enkeltes tryghed – også under pres?
- Er der nogen, der oplever, at de har sværere ved at komme igennem?
- Hvordan reagerer vi, når nogen deler noget sårbart?

Ledergruppeanalyse – Meget høj score 85–100 % (4,3–5,0)

Ledergruppen har en stærk kultur for respekt, åbenhed og individuel anerkendelse. Der er plads til uenighed, refleksion og personlige perspektiver. Alle føler sig set og taget alvorligt – også når de går imod strømmen. Kulturen er præget af mod og tillid. Det øger både ledelseskvalitet og psykologisk tryghed. Vær opmærksom på, at alle – også de stille – stadig har plads.

Refleksionsspørgsmål:

- Er der nogen, vi ubevidst overser i dialogen?
- Hvornår har vi sidst anerkendt hinandens styrker eksplicit?
- Giver vi også plads til de stemmer, der sjældent taler?