

# LEAD Insights

Tema

Teamets emotionelle intelligens





**Claus Elmholdt**  
Ph.d. og direktør i LEAD

# Teamets emotionelle intelligens

## Kære læser

Emotionel intelligens har gået sin sejrsgang på danske arbejdspladser, og vi har efterhånden fået etableret, hvor vigtig empati, selvindsigt og evnen til at regulere egne følelser er. Men emotionel intelligens forbliver typisk på individniveau, og der mangler klare svar på, hvad der sker, når vi flytter os fra egne opgaver og over i team-samarbejdet.

Det er et vigtigt svar at kunne give, for teams har en afgørende rolle på alle organisatoriske niveauer, lige fra toplederteams til tværgående specialistgrupper. Resultatet bliver, at ledelse i dag drejer sig mindre om at lede mennesker enkeltvist og mere om at skabe retning, energi og resultater i fællesskaber præget af en høj grad af gensidig afhængighed og voksende kompleksitet.

Så hvor kan vi finde svar på, hvordan vi arbejder med og styrker teamets emotionelle intelligens?

Det kan vi hos den amerikanske forsker og forfatter Vanessa Druskat. Hendes bog **"The Emotionally Intelligent Team"** udkommer på dansk på Djøf Forlag i starten af juni. Jeg har skrevet forordet til den danske udgave og været faglig direktør på oversættelsen, fordi bogen er nødvendig at få udbredt herhjemme.

I mere end 20 år har jeg arbejdet med at udvikle teams. Igen og igen har jeg set teams, der bestod af kompetente, engagerede og ambitiøse personer, der hver især var dygtige, men som ikke var i stand til at forløse samarbejdet med hinanden. De undgik svære

samtaler, talte uden rigtigt at lytte og nåede frem til beslutninger uden reelt at forpligte sig.

Ifølge Druskat skyldes det, at teamnormer er en bedre indikator for gruppeadfærd end de enkelte medlemmer af teamets væremåde, kompetencer og personlighed. Derfor er det utilstrækkeligt at sætte en række emotionelt intelligente individer sammen, når vi forsøger at skabe stærke teams. Den gode nyhed er, at det er lettere at ændre på teamnormer end på teammedlemmer.

I denne udgave af LEAD Insights fokuserer vi på teamets emotionelle intelligens, og vi forklarer både, hvad begrebet er, og hvordan du kan arbejde med det. Vi fortæller dog også, at begrebet har visse svagheder, som vi forsøger at styrke:

1. Der mangler de grundlæggende principper for godt teamsamarbejde, som tilføjes med Effect-modellen.
2. Med den voksende brug af rå magt, manipulation og strategisk uigennemsigtighed, der kendetegner den globale magtudøvelse, er der behov for at tilføje en tydeligere etisk fordring til ledelse. Det skriver jeg om i artiklen "Hvordan forvalter du din magt etisk ansvarligt?"

Rigtig god fornøjelse med magasinet og god læselyst.

Claus Elmholdt, ph.d. og direktør i LEAD

# Teamets emotionelle intelligens bliver en **essentiell** del af **fremtidens ledelse**

**I et arbejdsliv, der inviterer hele mennesket med på jobbet, fylder følelserne meget, men emotionel intelligens hos individer fører ikke automatisk til stærkere teams.**

Af  
**Claus Elmholdt**  
Ph.d. og direktør i LEAD

**Katrine Bastian**  
Erhvervspsykolog og partner i LEAD



Emotionel intelligens har med god grund gået sin sejrsgang på danske arbejdspladser. I årevis har ledere og HR-specialister talt om vigtigheden af empati, selvindsigt og evnen til at regulere egne følelser. De evner er absolut vigtige, men en ny bog af den amerikanske forsker Vanessa Druskat understreger, at teamnormer er en bedre indikator for gruppeadfærd end de enkelte medlemmers væremåde, kompetencer og personlighed.

Det rækker med andre ord ikke med emotionelt intelligente individer, når målet bliver at udvikle stærke teams. Den gode nyhed er, at det er lettere at ændre teamnormer end at ændre teammedlemmer.

Lige siden Daniel Goleman i midten af 90'erne begyndte at skrive om emotionel intelligens, har fokus været på individets evne til at forstå og regulere følelser i sig selv og andre. Følelser er til stede overalt på moderne arbejdspladser, og både

ledere og medarbejdere skal derfor gerne være emotionelt intelligente. Men hvad sker der, når individer samler sig i teams?

I dag har teams en afgørende rolle på alle organisatoriske niveauer, lige fra toplederteams til tværgående specialistgrupper. Det betyder, at ledelse drejer sig mindre om at lede mennesker enkeltvist og mere om at skabe retning, energi og resultater i fællesskaber, der er kendetegnet ved en høj grad af afhængighed og stigende kompleksitet.

For at skabe de bedste teams har det nærliggende ræsonnement lydt, at jo mere emotionelt intelligent hvert medlem af teamet har været, jo bedre resultater vil teamet levere.

### 30 års forskning

I sin bog **"The Emotionally Intelligent Team"**, der udkommer på dansk på Djøf Forlag i starten af juni, skriver lektor ved University of New Hampshire Vanessa Druskat, at den tankegang er forkert. Hun har gennem mere end 30 år forsket i teamudvikling og forklarer, at langt størstedelen af den måde, teamudvikling tænkes på, tager udgangspunkt i individet. Med de komplekse opgaver, som teams beskæftiger sig med i dag, handler teamets grad af succes dog sjældent primært om individerne. Succesen afhænger i stedet af teamets emotionelle intelligens.

Selvom mange teams består af ambitiøse og kompetente individer, så underpræsterer

de ofte sammen. De undgår svære samtaler. Taler uden rigtigt at lytte til hinanden. Når frem til beslutninger, men uden for alvor at forpligte sig. Mister energi og nerve i rummet. Og potentialet forbliver derfor uforløst.

Druskat sætter ind netop her og udfordrer den udbredte antagelse om, at teamets kvalitet automatisk følger af de enkelte medlemmers dygtighed. I stedet er det teamets kollektive emotionelle intelligens, der afgør, om de lærer, præsterer og skaber værdi sammen. Med Druskats velunderbyggede argumentation bliver det tydeligt, hvorfor teamets emotionelle intelligens er en essentiel del af fremtidens ledelse.

### Interaktioner og relationer

Så hvad er teamets emotionelle intelligens helt præcist? Druskat definerer det som en gruppekultur skabt af bestemte normer, som former et produktivt socialt og følelsesmæssigt miljø, der fremmer interaktion, samarbejde og performance.

Definitionen bygger på en forståelse af teams som åbne systemer. I praksis betyder det, at hvor vellykket teamet kommer til at fungere, afhænger af de interaktioner og relationer, der er internt i teamet og eksternt til interessenter i teamets kontekst, og ikke af de individuelle evner, det består af. Og det er teamets normer og kultur, som bestemmer rammerne for, hvordan de interagerer, og hvilke relationer

de opbygger til hinanden og omverdenen.

Teamets emotionelle intelligens handler i bund og grund om, hvordan vi er sammen, når vi arbejder – og om det hjælper eller spænder ben for os. Det er de uskrevne regler i teamet, der afgør, om vi taler åbent eller holder igen, om vi hjælper hinanden eller arbejder i siloer, og om vi håndterer uenigheder konstruktivt eller undgår dem.

Denne forståelse stemmer helt entydigt overens med vores egne erfaringer fra at have udviklet hundredvis af teams gennem årene: Det, der adskiller de bedste teams fra de middelmådige, er sjældent strategi, struktur eller individuelle kompetencer. Det er i stedet kvaliteten af deres interaktioner og relationer, normerne for samarbejdet og evnen til at håndtere egne og andres følelser konstruktivt i rummet.

For at forløse potentialet kræver det, at teamet udvikler tydelige normer, fælles refleksion og modet til at arbejde med noget, mange oplever som det sværeste, nemlig følelserne i rummet.

## Sætter gang i følelserne

I sin bog præsenterer Druskat en model til arbejdet med at styrke den emotionelle intelligens i teamet. Modellen består af ni normer, som teamets kultur skal udgøres af. Normerne er inddelt i tre grupper:

### 01

Hvordan vi hjælper hinanden - der bidrager til at skabe et støttende miljø blandt teamets medlemmer.

### 02

Hvordan vi lærer og udvikler os sammen - der fokuserer på analyse, læring og involvering.

### 03

Hvordan vi samarbejder med vores interessenter - der bevæger sig uden for teamet og undersøger konteksten, det befinder sig i.

Fælles for normerne er, at de fremmer interaktioner mellem teamets medlemmer og deres omverden. Det er interessant, fordi alle sociale interaktioner sætter gang i følelser. Den menneskelige hjerne har udviklet sig således, at den bruger følelser til lynhurtigt at diagnosticere situationer og afgøre, om vi skal bevæge os

hen imod muligheder eller væk fra potentielle risici

Og vi reagerer langt, langt hurtigere på følelser end på logiske overvejelser. Faktisk er de neurale netværk, der behandler følelser, i stand til at forholde sig til 11 millioner stykker information i sekundet, hvorimod det kognitive system kun kan fortolke ca. 40 stykker information i sekundet.

I praksis betyder det, at stemninger smitter, og at små signaler som tone, mimik og pauser har større betydning, end vi ofte tror. Samtidig er det i høj grad det, folk faktisk gør i hverdagen – mere end det, vi beslutter – der former teamets kultur.

## Nytænker gruppedynamik

Overført til en team-sammenhæng betyder det, at teamets medlemmer helt naturligt vil lede efter tegn på, hvordan de andre agerer, og basere deres adfærd på, hvad de ser og hører. Valgene, de træffer, vil påvirke gruppens normer og kultur. Og her bliver teamets emotionelle intelligens afgørende for samarbejdet, for det er i gruppens evne til kollektivt at udvise empati, indsigt i følelser og regulere egne og andres følelser, at interaktionerne, relationerne og dermed samarbejdet mellem dem løfter sig til et højere niveau.

Det er en nyttig ramme for nytænkning af, hvordan teamdynamikker fungerer, der bør påvirke måden, vi leder og udvikler teams på i danske organisationer.



# Fra individuel empati til ledelse af teamets **emotionelle** **intelligens**

**Empati bliver ofte set som en individuel egenskab hos hvert enkelt menneske, men det er en utilstrækkelig forståelse. Hvis teams af ledere eller medarbejdere skal lykkes med at præstere i usikre tider med høje krav og følelsesmæssigt pres, kræver det et styrket arbejde med teamets emotionelle intelligens.**

Af  
**Emma Holmgaard**  
Erhvervspsykolog og ledelseskonsulent i  
LEAD

**Claus Elmholdt**  
Ph.d. og direktør i LEAD



I mange år har vi talt om lederens individuelle evne til at udvise empati, som kræver både selvindsigt, følelsesregulering og autenticitet som vigtige ledelseskvaliteter. Men i takt med at ledelse i stigende grad udøves i og gennem teams af medarbejdere og ledere, kommer et nyt perspektiv i fokus.

Det er nemlig ikke længere nok at begrænse synet til, om du som leder har høj emotionel intelligens. Det handler i langt højere grad om, hvorvidt du formår at skabe en kultur, hvor den emotionelle intelligens forankres som en fælles

egenskab i teamet.

Den amerikanske forsker og forfatter Vanessa Druskat har med begrebet *teamets emotionelle intelligens* flyttet fokus fra individet til fællesskabet. Hendes pointe er på samme tid enkel og udfordrende: Et team præsterer ikke bedre, blot fordi medlemmerne hver især er empatiske. Det er derimod teamets kollektive evne til at håndtere følelser, hvor de kan identificere, regulere og adressere følelserne for at kunne bruge dem konstruktivt, der afgør kvaliteten af samarbejdet i teamet.

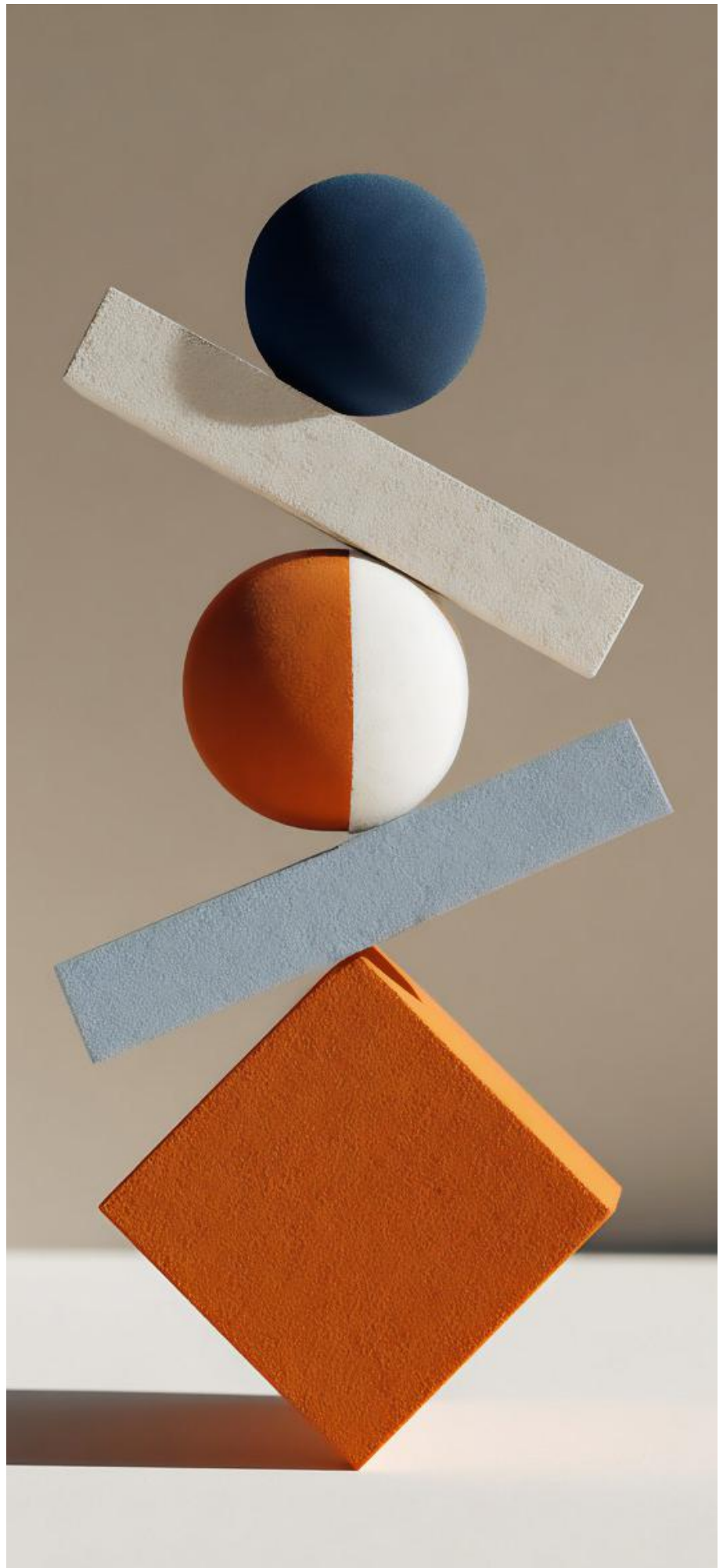
## For få og for mange følelser

Druskat peger på, at ledere typisk fejler på én af to måder, når det gælder teamets emotionelle intelligens. Enten understyrer de teamets følelser, så konflikter bryder ud eller efterlades uadresserede, irritationen eskalerer til åben aggression eller forbliver mere passiv og tavs, og energien fastlåses og falder langsomt. Eller også overstyrer de følelserne, så stemninger reguleres så hårdt, at både ærlig uenighed og nødvendige spændinger forsvinder – og dermed også noget af det, som teamet kunne have lært af.

Som leder er din opgave hverken at lægge låg på og fjerne følelserne eller at lade følelserne flyde frit og grænseløst. Empatisk ledelse handler i stedet om at hjælpe teamet med at finde balancen mellem følelsesmæssig overinvolvering og distancering.

Det professionelle empatipunkt ligger et sted midt imellem de to yderpoler. Det er her, hvor både ledere og medarbejdere kan være menneskelige uden at blive overvældet af følelserne – og her, hvor empati bliver til en bevidst handling, snarere end en impuls.

Understyring kan vise sig som følelsesudbryd eller passiv aggression i lederteamet, mens uforløste spændinger fortsætter i medarbejdergruppen. Overstyring kan komme til udtryk som hurtig “lukning” af svære samtaler for at bevare ro, men på bekostning af vigtig



læring. Teamets emotionelle intelligens handler om at skabe normer for, hvordan følelser kan adresseres åbent og professionelt, uden at de dominerer og blokerer for fornuftige beslutninger.

### **Konstruktivt konfliktniveau**

Et konkret eksempel fra vores erhvervspsykologiske konsulentpraksis kan illustrere forskellen. Et lederteam på et større botilbud oplevede gennem længere tid, at samarbejdet var præget af "høflig enighed". Møderne forløb roligt, og beslutningerne blev truffet. Alligevel opstod de samme konflikter igen og igen i medarbejdergruppen.

Først da lederteamet begyndte at undersøge deres egen måde at

håndtere uenigheder på, blev det tydeligt, at de systematisk undgik svære emner og følelser. Fremfor at håndtere de ubehagelige temaer blev de parkeret for at bevare den gode stemning.

Da teamet i stedet etablerede en norm om, at uenighed skulle på bordet og udfoldes, før en beslutning kunne tages, steg konfliktniveauet kortvarigt, men beslutningskvaliteten og den gensidige respekt fulgte med.

På sigt udviklede teamet et konstruktivt konfliktniveau, og det var dermed ikke den enkelte leders empati, der gjorde en forskel, men lederens insisteren på at udvikle teamets fælles evne til at håndtere og regulere følelser i samarbejdet.

### **Magt, etik og sårbarhed**

Det er en central del af empatisk ledelse at kunne aflæse de

følelser og stemninger, der udspiller sig i rummet. Men når du som leder kan aflæse dem, så kan du også påvirke dem. Her bliver følelser og stemninger til virkemidler: At skrue op for begejstringen, ned for bekymringen, skærpe alvoren eller dæmpe modstanden. Gøres det med omtanke og retning, kan det blive til en del af lederens ansvar. Gøres det derimod uden transparens eller på bekostning af andre, bliver det følelsesmæssig styring.

Hvis teamets emotionelle intelligens skal styrkes, kræver det gennemsigtighed om, hvordan stemninger og følelser aktivt bruges til at kvalificere beslutninger. Uden gennemsigtigheden kan følelsesmæssig påvirkning blive en skjult og destruktiv magtfaktor.



Sårbarhed har på samme måde en dobbeltrolle. Den kan løfte teamets emotionelle intelligens, hvis den rammesættes rigtigt, så når du som leder kan sige: "Her er jeg i tvivl – lad os undersøge det sammen", skaber du plads til fælles refleksion. Hvis sårbarheden omvendt bliver ufiltreret selvudlevering, flyttes fokus fra opgaven til personen, og medarbejdernes private følelser kan ende som omdrejningspunkt for ledelsen.

Hos teams med høj emotionel intelligens bliver sårbarheden noget fælles, relationelt, rammesat og fagligt begrundet, hvor personlige reaktioner kan deles på en måde, der styrker – ikke forstyrrer – opgaven.

### **Psykologisk tryghed kræver følelsesmæssig modenhed**

Emotionel intelligens hænger naturligt sammen med psykologisk tryghed. En udbredt misforståelse om psykologisk tryghed er dog, at den giver carte blanche til at udtrykke alle følelser uden rammesætning. Der opstår imidlertid ikke psykologisk tryghed som en konsekvens af ubegrænsede delinger af følelser, men først når teamet kan håndtere uenighed, sårbarhed og kritik uden at falde fra hinanden.

Forud for den psykologiske tryghed kræves således en følelsesmæssig modenhed. Igen er der tale om en balancegang for at undgå, at konflikter hverken bliver personlige eller forbliver tavse.

Et team, som har høj

emotionel intelligens og følelsesmæssig modenhed, forstår at skelne mellem personlige reaktioner og faglige vurderinger. De kan desuden rumme ubehag uden at søge hurtige og konfliktdæmpende løsninger, samtidig med at de kan holde fast i kerneopgaven, selv når stemninger presser sig på.

Når den kollektive følelsesregulering ikke er stærk nok, viser det sig typisk i nogle genkendelige mønstre. Det kan fx komme til udtryk som tavs konflikt, hvor uenighed ikke bliver adresseret, men i stedet ligger som en baggrundsstøj i samarbejdet. Det kan også vise sig som for stor hensyntagen, hvor beslutninger udskydes af frygt for at såre andre, og hvor det, der burde være en faglig drøftelse, langsomt bliver til en følelsesmæssig afvejning. Og endelig kan det tage form som stemningsledelse, hvor følelser bruges til at skabe opbakning frem for refleksion, så teamet søger ro og enighed hurtigere, end det søger klarhed.

Fælles for mønstrene er, at de kan ligne tryghed på overfladen, men i praksis gør de det sværere at tænke klart sammen, tage svære beslutninger og holde fast i opgaveløsningen, når følelsespresset stiger.

### **Mellem fornuft og følelser**

Empatisk ledelse handler både om dig som person og om det følelsesmæssige klima i det team, du leder og indgår i. Hvis du vil styrke teamets emotionelle intelligens, kan du begynde med at:

- Etablere normer for, hvordan uenighed håndteres
- Afsætte tid til at drøfte følelsesmæssige belastninger i arbejdet
- Reflektere over, hvornår I over- eller understyrer følelser
- Tale eksplicit om jeres rolle i forhold til medarbejdere og omverden
- Gøre følelsesmæssig regulering til et fælles ansvar for alle i teamet.

Når teamet kan adressere spændinger uden at fragmentere, rumme uenighed uden at miste retning og bruge følelser fornuftigt, opstår der en kollektiv modenhed. Og her – mellem overstyring og understyring – bliver ledelse til en følelsesdisciplin båret af etik, fornuft og fælles ansvar.

# Gratis Seminar

## Arbejdspladsen under overfladen

Alle organisationer kan have problemer, der lurder under overfladen.

Stress, mistroivsel, usikkerhed, mangel på fællesskab, brok og frustration, høj udskiftning blandt medarbejderne – problemerne kan have mange symptomer, men de kan være svære at adressere direkte.

Måske er der noget i kulturen, som gør det negative til tabuer. Måske er der et erkendt problem, men årsagerne bag er komplekse. Eller måske savner I trygheden til at tale direkte om problemerne – eller kompetencerne til at handle på dem.

Vi inviterer til et seminar, hvor fokus er på arbejdspladsen under overfladen. Her undersøger vi sammen de udfordringer, der kan gemme sig her, hvordan du får dem frem, og hvad du kan gøre for at handle på dem.

Seminaret foregår:



LEAD, Bredgade 30, 1260 København K



Tirsdag d. 19. maj 2026



Tidspunkt. 12.00-16.30

[Læs mere om seminaret her](#)



[Tilmeld dig seminaret her](#)



## Oplæg 1

### Destruktiv ledelse

Et af de temaer, der gør stor skade under organisationens overflade, er den destruktive ledelse. Desværre vil de fleste af os blive udsat for destruktiv ledelse i løbet af vores arbejdsliv, og det kan få opfattende konsekvenser for vores trivsel, samarbejde, opgaver og i privaten. Claus Elmholdt gennemgår, hvordan destruktiv ledelse ser ud, og hvorfor selv velmenende ledere kan blive destruktive.

Oplægsholder



**Claus Elmholdt**

Ph.d. & direktør i LEAD

## Oplæg 2

### Konflikterne lurker under overfladen

Der kan være mange gode grunde til, at konflikter bliver ved med at summe under overfladen: Vi er bekymrede for vores plads i gruppen, gruppen er bange for destruktive konsekvenser, og lederen mangler kompetencer til at bearbejde konflikten – eller er selv en del af den. Evnen til at håndtere konflikter har dog et stort potentiale for at øge trivslen og styrke relationer. Og teams, der lykkes med at have konstruktive konflikter, er mere innovative.



**Cecilie Pedersen**

Erhvervspsykolog & partner i LEAD

Oplægsholder

## Oplæg 3

### Teamets emotionelle intelligens

Emotionel intelligens har i mange år præget diskussionen om godt lederskab og stærke relationer på arbejdspladsen. Alligevel ser vi igen og igen teams, der består af kompetente, engagerede og ambitiøse personer, der hver for sig er dygtige, men ikke formår at forløse samarbejdet. Emma introducerer begrebet teamets emotionelle intelligens og forklarer, hvordan du som leder kan arbejde bevidst med teamets følelser, relationer og gruppedynamik for at styrke samarbejdet.

Oplægsholder



**Emma Holmgaard**

Erhvervspsykolog &  
ledelseskonsulent i LEAD

# Team EL mangler de grundlæggende principper for et stærkt teamsamarbejde

**Effect-modellen oplister de principper, der skal være på plads i en effektiv ledergruppe, før den kan arbejde med emotionel intelligens.**

Af  
**Thor Lasthein Molly-Søholm**  
Direktør i LEAD

**Valdemar Spring**  
Ledelseskonsulent i LEAD

**Kim Martin Nielsen**  
Partner i LEAD



Der er meget godt at sige om Vanessa Druskats teori om emotionel intelligens i teams. Én mangel har den dog: Hun undlader at forholde sig til de grundlæggende principper, der gælder for det opgaverettede og effektive teamsamarbejde.

I sin bog, "**The Emotionally Intelligent Team**", forklarer hun, at det er et bevidst fravalg for at gøre bogens budskab fokuseret, og så henviser hun ellers til, at mange andre bøger behandler det emne mere udførligt, end hun har plads til.

Derfor vil vi gerne gennemgå én bestemt model, der rummer de grundlæggende principper

for et effektivt og opgaverettet ledergruppesamarbejde. Der er tale om Effect-modellen fra bogen "**Effektive ledergrupper**", som Thor er medforfatter på.

Effect-modellen både komplementerer og supplerer Druskat på glimrende vis.

# Tre typer af ledergrupper

Effect-modellen er ikke gyldig for alle typer af teams, men for ledergrupper, der skal fungere bedre og mere effektivt. Ledergrupperne kan være:

## 01

**Topledergruppen**, der har som rolle og kerneopgave at sikre strategisk styring, sammenhæng og udvikling af den samlede organisation i forhold til omverdenen og i samarbejde med bestyrelsen eller den politiske ledelse.

## 02

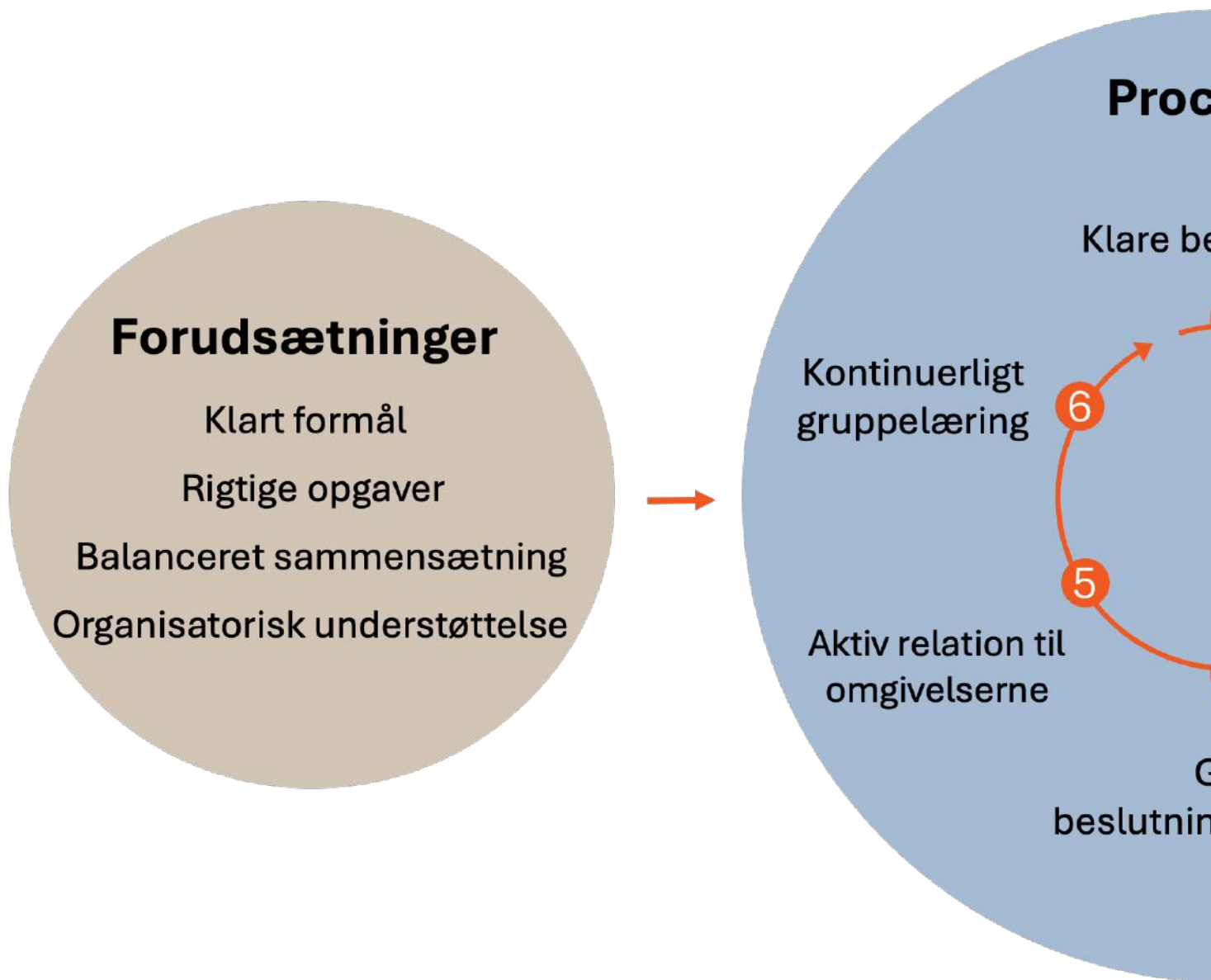
**Mellemlidergruppen**, der er placeret midt i ledelseskæden og har ansvaret for at understøtte og koordinere frontledernes opgaveløsning. Opgaverne for mellemliderne handler om at oversætte beslutninger nedad, give feedback opad og i det hele taget koordinere arbejdet op og ned i ledelseskæden og på tværs af enheder eller afdelinger.

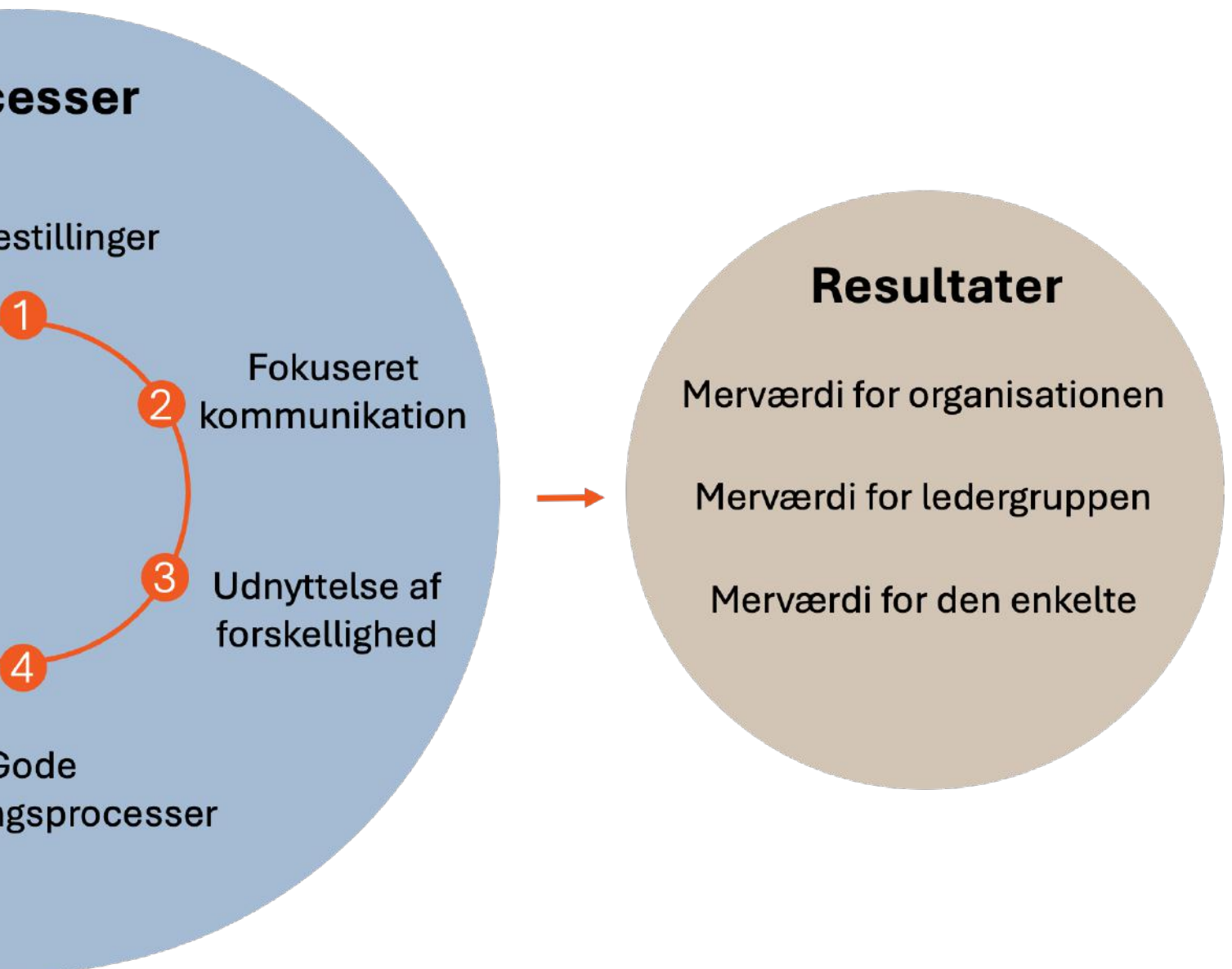
## 03

**Frontledergruppen**, der befinder sig tættest på kerneforretningen og medarbejderne og derfor har ansvaret for at implementere mål i medarbejdernes opgaver, præstation i hverdagen, deres trivsel og den faglige opgaveløsning i driften.

En af fordelene ved Effect-modellen er, at den forholder sig til alle tre typer af ledergrupper. Det gør den ud fra en række faktorer, der er kategoriseret i forudsætninger, processer og resultater.

# Effect-modellen





# Forudsætninger

Forudsætningerne er faktorer, der er relativt stabile og skal ses som rammebetingelser for ledergruppens måde at fungere på. De tæller:

## 01

### Klart formål:

Ledergruppen har et klart formål, når samtlige medlemmer ved, hvad gruppen er til for, og hvilke resultater den overordnet set skal nå.

## 02

### Rigtige opgaver:

Ledergruppen skal prioritere og fokusere på de rette opgaver – det vil sige dem, der er væsentligst ift. gruppens formål og resultatfokus, og som kræver hele ledergruppens opmærksomhed og involvering.

## 03

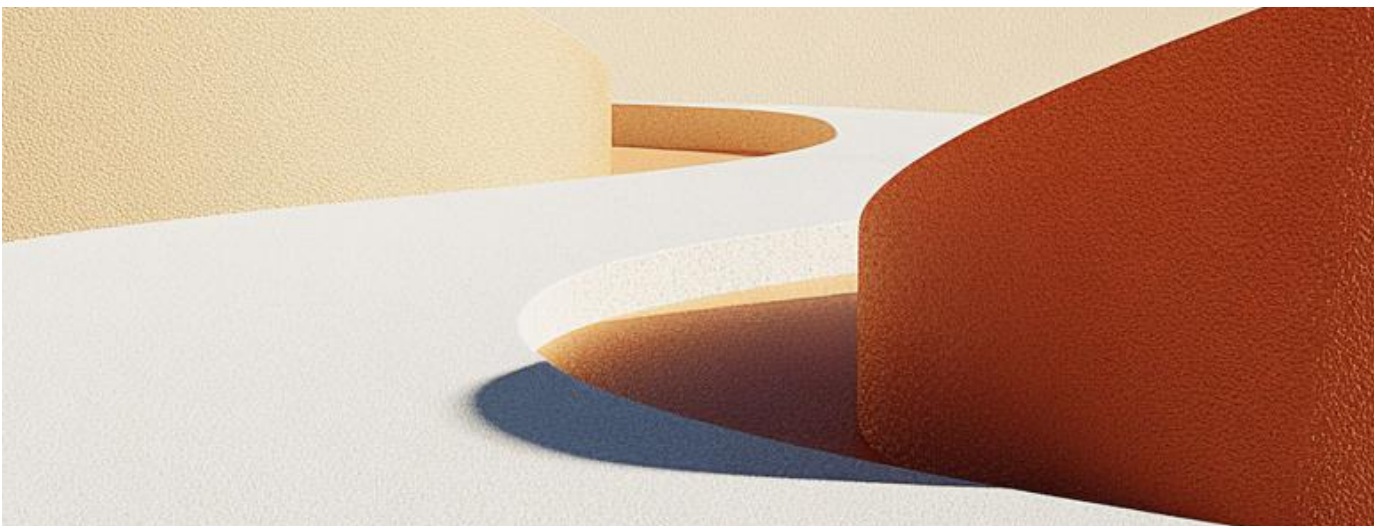
### Balanceret sammensætning:

Handler om gruppens størrelse, der skal passe med de resultater, gruppen skal skabe. Hvis ledergruppen skal være en arena for grundige diskussioner, bør den ikke bestå af meget mere end seks-syv medlemmer. Ellers forringes vilkårene for at blive effektiv. Den balancerede sammensætning drejer sig også om gruppens personligheder, færdigheder og kompetencer. Ledergruppens medlemmer skal være tilpas forskellige til at kunne stimulere og supplere hinanden, men også tilpas ens til, at de forstår hinanden og kan kommunikere klart på tværs.

## 04

### Organisatorisk understøttelse:

Effektive ledergrupper befinder sig i organisationer, der understøtter dem. Det betyder, at organisationen har formelle og uformelle belønningssystemer, der forstærker teamarbejdet i ledergruppen, den har gode informationssystemer, der sørger for, at gruppens medlemmer får adgang til relevant information, og organisationen har oplæringssystemer, der træner lederne.



# Processer

Processerne er de faktorer, der gælder, når ledergruppens medlemmer arbejder sammen for at skabe resultater. Der er tale om:

## 01

### **Klare bestillinger:**

Ledergruppens deltagere har en stærk kompetence til at fremlægge sager for resten af gruppen, så det hurtigt står klart, hvad opgaven er, hvordan der skal arbejdes med den, og hvorfor det er vigtigt, at den behandles lige nøjagtigt her.

## 02

### **Fokuseret kommunikation:**

Når ledergruppen diskuterer, skal medlemmerne være i stand til at holde sig til sagen og til formålet. Og hvis diskussionen bevæger sig væk fra det centrale, skal man hurtigt være i stand til at vende tilbage til sagens kerne.

## 03

### **Udnyttelse af forskellighed:**

Medlemmerne evner at diskutere opgaverne på en måde, der udnytter mangfoldigheden af perspektiver og kompetencer i ledergruppen. De siger klart og tydeligt, hvad de mener, og har ingen problemer med at give udtryk for uenighed uden at devaluere hinanden som personer. Gruppen sætter åbenlyst pris på mangfoldigheden af kompetencer og personligheder, der er repræsenteret i gruppen, og oplever, at forskellighed er stimulerende og lærerig.

## 04

### **Gode beslutnings-processer:**

Effektive ledergrupper er i stand til at udvikle og træffe beslutninger med høj kvalitet, samtidig med de føler et stærkt ejerskab over beslutninger, der gør, at de vil implementere dem loyalt i organisationen.

## 05

### **Aktiv relation til omgivelserne:**

Ledergruppen har et aktivt forhold til sine omgivelser – både til niveauer over og under, til ledergrupper på samme niveau og til relevante grupper og personer uden for organisationen.

## 06

### **Kontinuerlig gruppelæring:**

Endelig er ledergruppens arbejde kendetegnet ved kontinuerlig læring og forbedring. Det indebærer, at ledergruppen løbende afsøger, hvad den kan gøre bedre.

Samarbejdsfaktorerne kan lyde enkle og ligetil. Det er de ikke! Forskning viser, at mange ledergrupper har svært ved at samarbejde effektivt, og et sigende studie fortæller, at topledere oplever, at 40 % af den tid, de bruger i ledermøder, er uproduktive og går med afsporinger fra sagen, uklare hensigter med opgaver, der tages op på mødet, fremlæggelse af irrelevant information, fokus på egen enhed frem for helheden og manglende evne til at drage konklusioner på de emner, der diskuteres. Som en leder udtaler i "Effektive ledergrupper":

”

*Ved vores ledermøder er halvdelen af deltagerne aktiv og resten tavse. Nogle har computer med, andre sender mails og beskeder. De fleste melder ikke afbud, hvis de bliver forhindret i at møde op, og ofte overskrides mødetiden.*

”



# Resultater

Ledergruppens resultatskabelse skal forstås ud fra den grad, gruppen skaber merværdi på tre niveauer: For organisationen, for ledergruppen som helhed og for det enkelte medlem. Med merværdi mener vi, at ledergruppen som samlet enhed skaber en værdi, som overstiger det, den enkelte leder kan skabe alene.

## 01

### Merværdi for organisationen:

Merværdien for organisationen ligger i, at den præsterer bedre samlet set, når ledergruppen arbejder sammen, end hvis gruppens medlemmer arbejder hver for sig. Ledergruppen skaber merværdi for organisationen ved at behandle sager og træffe kvalificerede beslutninger i dem, sikre sammenhæng på tværs og understøtte organisationens udviklings- og implementeringskraft.

## 02

### Merværdi for ledergruppen:

Med merværdi for ledergruppen menes, at gruppen over tid udvikler og styrker sin evne til at samarbejde – og derigennem skabe bedre resultater. En ledergruppe, der lykkes med det, er kendetegnet ved et samarbejde, hvor der er psykologisk tryghed, stærk holdånd og en hensigtsmæssig kultur.

## 03

### Merværdi for den enkelte:

Det skal skabe merværdi for det enkelte gruppemedlem at være en del af ledergruppen. Det sker, når ledergruppen bidrager positivt til den enkelte leders læring, motivation og udvikling samt giver hver leder støtte og sparring.

# Hvordan forvalter du din magt **etisk ansvarligt?**

**Det er ikke nok, at du som leder forstår, hvordan du kan bruge magten i ledelsesrollen til at øge indflydelse. Du må også tage etisk stilling til, hvordan du søger magten, og hvad du bruger den til.**

Af  
**Claus Elmholdt**  
Ph.d. og direktør i LEAD



Rå magt, manipulation og strategisk uigennemsigtighed fylder mere og mere i mediebildet. I international politik er det særligt tydeligt og risikerer at fremme en forældet og destruktiv ledelsesstil, som kan sætte sig spor i vores organisationer herhjemme. Det kan føre til forråede kulturer, der normaliserer, at grænserne mellem legitim og illegitim magt forskubber sig.

Som modreaktion til den rå magt, manipulationen og den strategiske uigennemsigtighed er der behov for at stille skærpede krav til ledere for at værne om både dem og deres medarbejdere. Magten

er nemlig ikke bare noget, du har; det er noget, du forvalter. Og den forståelse kræver, at vi tilføjer en tydeligere etisk dimension til den magt, der findes i lederrollen.

## Magtens tre dimensioner

Sammen med erhvervspsykolog Morten Fogsgaard udviklede jeg for ti år siden modellen **magtens trekant**. Den har givet danske ledere et klart sprog for den magt, de besidder og udøver i deres rolle. Modellen er deskriptiv og hjælper til at forstå dynamikken mellem tre grundlæggende magtdimensioner:

- **Strukturel magt:** Den rollebaserede magt, der følger med position, ansvar og formelle beføjelser.
- **Personlig magt:** Den indflydelse, der udspringer af personlige egenskaber, relationer, kompetencer og autoritet.
- **Diskursiv magt:** Den indflydelse, der ligger i at definere, hvad der kan siges, tænkes og problematiseres – og hvad der marginaliseres.

Magtens trekant viser, at ledelse ikke kan reduceres til formel autoritet. Magt udøves i stedet mellem det, du *må*, det, du *kan*, og det, der *giver mening i konteksten*.

Med den voksende grad af

rå magtudøvelse, som den politiske og organisatoriske virkelighed byder på, er magtens trekant dog utilstrækkelig i dag, for det er ikke længere nok kun at forstå, hvordan magt virker. Vi skal også undersøge, hvordan den bør bruges, og til hvad. Derfor skal magtens trekant suppleres med en etisk bevidsthed.

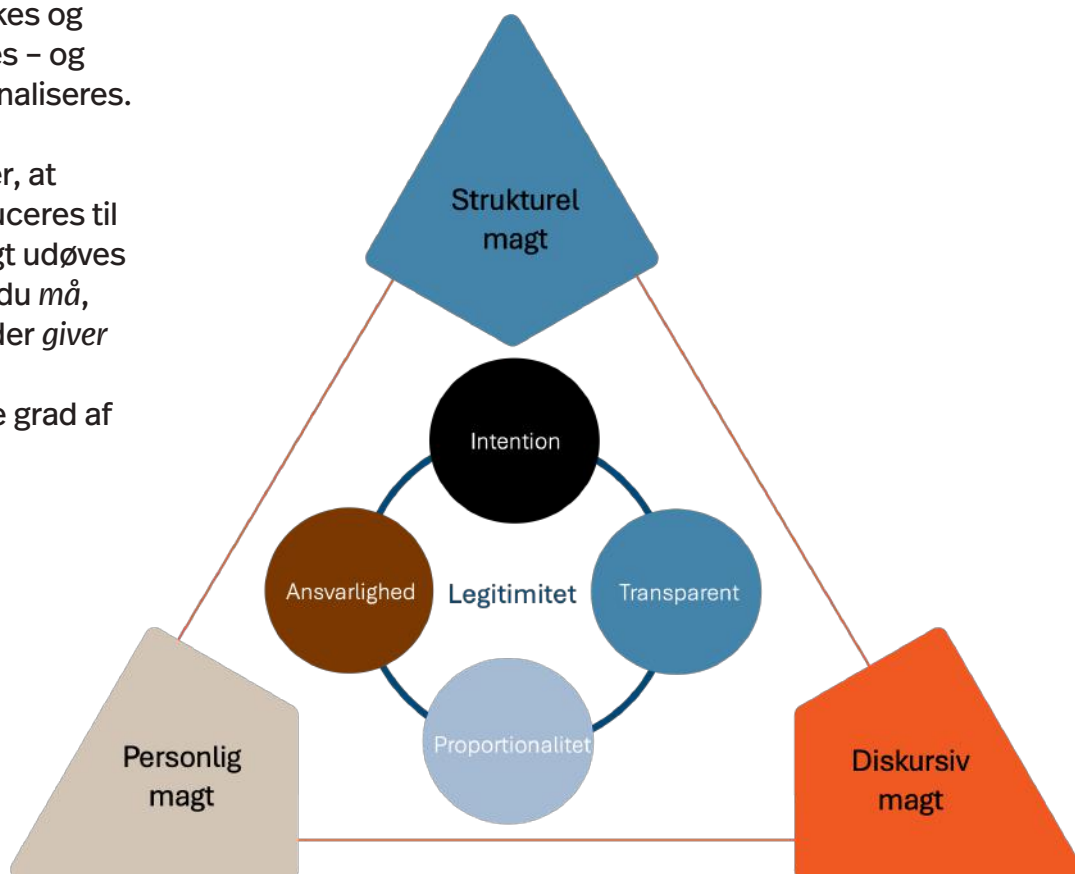
## Den dobbeltsidede magt

Inden vi når til, hvad den etiske bevidsthed konkret betyder, er det vigtigt at forstå, at alle tre magtdimensioner kan anvendes både legitimt og illegitimt:

- **Strukturel magt** kan bruges ansvarligt til at skabe klarhed og retning – eller misbruges gennem autoritær kontrol og styring.

- **Personlig magt** kan bruges til at skabe tillid og autoritet – eller til at manipulere relationer og opbygge uformel dominans.
- **Diskursiv magt** kan bruges til at åbne for nye perspektiver og vigtige samtaler – eller til at lukke munden på uønskede perspektiver.

Magten er derfor ikke et problem i sig selv. Den vil altid være til stede i vores organisationer, og ledelse uden magt er en illusion. Så den populære forestilling om, at magten er ond, mørk og mystik, og at den uvægerligt korrumpere ellers gode mennesker, er forkert. Det understreger nyere forskning, som viser, at magt påvirker mennesker forskelligt. I praksis sker der i stedet



Magtens etiske trekant

© LEAD-enter next level

det, at magten afslører og forstørrelser, hvad der allerede er til stede i lederen og i organisationens kulturen. Når du får mere indflydelse, bliver dine værdier, motiver og blinde vinkler derfor mere virkningsfulde, og forskning påpeger da netop også, at lederens værdier, baggrund og personlighedstræk på godt og ondt siver ned i en organisations strategi, kultur og resultater.

Det betyder, at når lederen har konstruktive værdier, integritet og selvindsigt, kan magten gøre en større positiv forskel og skabe en velfungerende kultur. Kæmper lederen omvendt med usikkerhed, behov for kontrol, lav impuls kontrol eller mørke personlighedstræk som narcissisme eller machiavellisme, vil magten gøre trækkene mere udtalte og skade organisationen.

Desuden stiger følgerne af din adfærd, jo mere indflydelse du får. Derfor er magt i høj grad et etisk anliggende, og det bliver afgørende, hvem der tildeles magt.

### Den etiske dimension

For at gøre magtens trekant mere brugbar for ledere i en ændret virkelighed må den gå fra at være et deskriptivt analyseværktøj til blive et normativt ledelsesredskab. Det består af de samme tre magtdimensioner som før, men tilføjes fire kriterier for legitim forvaltning af magten:

- **Intention (formål):** Hvad er det egentlige formål med den indflydelse, du

søger?

- **Transparens (proces):** Er dine magtprocesser åbne, forståelige og legitime?
- **Proportionalitet (omfang):** Står magtanvendelsen mål med situationen? Er indgrebet rimeligt og nødvendigt?
- **Ansvarlighed (konsekvens):** Er du villig til at stå til ansvar for de konsekvenser, din magtudøvelse har?

I midten for de fire kriterier står ét centralt begreb: Legitimitet. Legitimiteten opstår først, når lederen kan retfærdiggøre forvaltningen af sin magt på tværs af de fire etiske kriterier.

Tilføjelsen af etikken fungerer som modellens normative regulativ. Så hvor trekanten beskriver, hvordan magt udøves gennem det strukturelle, personlige og diskursive, vurderer etikken, hvornår magten er legitim eller illegitim.

# Etiske refleksionsspørgsmål

Du kan undersøge, hvordan du udøver og forvalter din magt gennem en række etiske spørgsmål. Magten forpligter nemlig, og ledelse begynder i selve viljen til at tage etisk ansvar for, hvordan du søger, deler og bruger din magt.

## 1

### Strukturel magt

- Bruger jeg min formelle magt til at skabe retning og retfærdighed – eller til at sikre personlige fordele og opretholde autoritær kontrol?
- Er mine beslutninger proportionale i forhold til situationen?
- Er jeg tydelig om, hvornår jeg taler som rolle og ikke som privatperson?

## 2

### Personlig magt

- Skaber min personlige autoritet tryghed og tillid – eller afhængighed?
- Er mine motiver gennemsigtige for andre?
- Søger jeg fælles resultater – eller personlig anerkendelse?

## 3

### Diskursiv magt

- Åbner jeg for kritik og modsigelse?
- Hvem får ikke ordet – og hvorfor?
- Er de perspektiver, jeg udelukker, fjernet af hensyn til sagen – eller af hensyn til mig selv?

# Konference

# Den attraktive arbejdsplads 2026

Hvad kommer til at kendetegne den attraktive arbejdsplads 2026? Og hvordan kan I selv være med til at påvirke jeres evne til at tiltrække og tilknytte de rette ledere og medarbejdere?

Det undersøger vi til denne konference med forfatterne bag bogen "Hjælp, vi mangler kolleger!", Claus Elmholdt og Cecilie Pedersen.

Til konferencen fokuserer vi på:

- At forstå, hvordan sproget former rammerne omkring den attraktive arbejdsplads
- At lære, hvordan helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads påvirker jeres strategiske indsatser
- At få forskningens klare anbefalinger til, hvad der skal kendetegne jeres processer for ansættelse og onboarding

- At udvikle en tidssvarende tilgang til kompetence- og karriereudvikling, der matcher de forventninger og krav, som jeres medarbejdere har.

Konferencen foregår:



FEAST (MIB), Marianne Thomsens  
Gade 4B, Aarhus Ø



Tirsdag d. 5. maj 2026



Tidspunkt. 08.30-15.30

[Læs mere om konferencen her](#)



[Tilmeld dig konferencen her](#)






## Redaktionen



**Redaktør**  
Mikkel Toxvig

 [mt@lead.eu](mailto:mt@lead.eu)

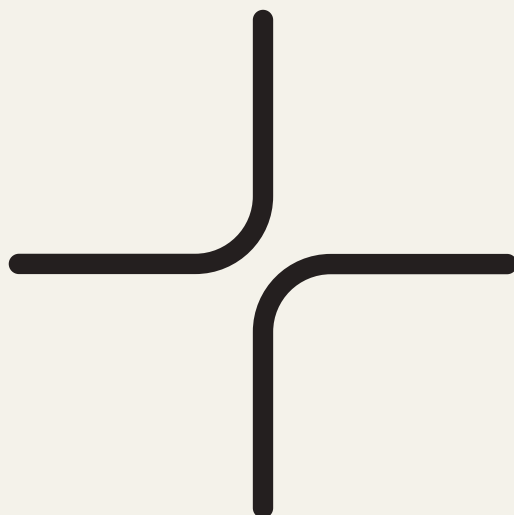


**Grafiker**  
Line Krause-Kjær


 [ikk@lead.eu](mailto:ikk@lead.eu)





# LEAD+




## Kontakt os

 [Kontakt@lead.eu](mailto:Kontakt@lead.eu)


 +45 53 37 60 00

 [lead.eu](http://lead.eu)

## København

 Bredgade 45A, 2.sal (II),  
1260 København K

## Aarhus

 Mariane Thomsens gade 4b, 4. sal,  
8000 Aarhus C