

Når ledergruppen mangler **ledelse**

AF JOURNALIST TANJA AAS

Hvad sker der, når ledergruppen ikke formår at løse sin hovedopgave, men bruger kræfter på fjendtlige diskussioner, rivalisering eller kedsommelige monologer?

Uden en velfungerende ledergruppe kan der ikke træffes de nødvendige beslutninger. Desværre fungerer ledergrupper ofte langt fra optimalt, og det får konsekvenser for både kvalitet, effektivitet og trivsel.

Inge Schützsack Holm, organisationskonsulent og master i organisationspsykologi, konkluderer på baggrund af sin undersøgelse af ledergruppers særlige dynamik og de forhold, der påvirker ledergruppen, at blandt andet utilstrækkelig ledelse af gruppen er en af årsagerne til, at ledergrupper langt fra altid agerer kompetent.

Undersøgelsen, der er gennemført i 2011 og offentliggjort i bogen "Ledergruppen – dynamiske læreprocesser" fra foråret, bygger på observationer af ledergrupper og kvalitative interview med ledere. I undersøgelsen giver lederne udtryk for, at de bruger mere tid og energi på rivalisering, opslidende dis-

kussioner og lange forudsigelige møder end at samarbejde om hovedopgaven.

- Ledergruppen italesættes ofte som et selvstyrende team, der ikke behøver ledelse. Intet kunne være mere forkert. Ledergruppen er, som alle andre grupper, helt afhængig af lederens opmærksomme tilstedeværelse og interesse, siger Inge Schützsack Holm.

- Ikke fordi gruppen er use selvstændig, men fordi alle arbejdsfællesskaber ifølge undersøgelsen har behov for en aktiv lederfigur, der kan sætte rammen, styre processen, samle trådene og skabe helhed ud af enkeltdele, påpeger hun og tilføjer, at det ikke er et spørgsmål om at få ledergruppen til at være enige og synkron i deres tanke- og handlemåder, men om at lære dem, hvordan de samarbejder, selv om de er forskellige og hinandens konkurrenter.

På baggrund af sin undersøgelse har Inge Schützsack Holm identificeret i alt fem

grunde til, at ledergruppen ikke fungerer optimalt:

1. Uklar hovedopgave

Ledergruppen er ikke klar på, hvad dens opgave er som ledergruppe, og hvordan den opgave adskiller sig fra at være leder i eget forretningsområde. Når hovedopgaven er uklar, bliver samarbejdet af gode grunde diffust, og det er svært at finde mening med at være sammen: hvem er vi, og hvad skal vi i det hele taget? Ofte vil den uklarhed relatere sig til en generel uigennemsigthed i den samlede organisation; om formålet, strategien, målene og vejene til at nå dem.

2. Utryghed og mistillid

Hvis man ikke rigtig kan se den dybere mening med at være en del af en ledergruppe, fordi man ikke ved, hvad der forventes af en, vil man af gode grunde være tilbagehol-



dende og afventende med sit engagement. Der er for megen usikkerhed og mistillid til stede i gruppen, som forhindrer lederne i at turde binde an med hinanden og reelt involvere sig med, hvad det indebærer af åbenhed, ærlighed og mod til at fremvise hele sig selv. Selvom lederne er sammen for at samarbejde, er de ofte også helt klar over, at de er konkurrenter. Når der tilføres ressourcer til ét område, trækkes det fra et andet. Når en forfremmelsesmulighed opstår, ved man, at man er oppe imod sine kolleger om det attraktive job.

3. Rivalisering og misundelse

At tale om rivalisering og misundelse er ofte ganske tabuiseret – i organisationer i almindelighed, og i ledergrupper i særdeleshed. Men at man ikke taler om noget, betyder ikke, at det ikke eksisterer. I mange ledergrupper rivaliseres der lige under overfladen: om at være den mest succesfulde, om direktørens opmærksomhed og gunst, om ressourcerne og de mest talentfulde medarbejdere, om den bedste evaluering og meget andet. På den ene side kan konkurrence være stimulerende for præstationsevnen; på den anden side kan den dominere så meget, at der ikke kan samarbejdes.

4. Manglende refleksion

Hvis atmosfæren i ledergruppen er præget af uklarhed om hovedopgaven, utryghed og rivalisering, vil lederne ofte være kommet under så massivt et pres, at evnen til at reflektere over situationen og ledergruppens funktionsduelighed er sat ud af kraft. Ledergruppen har således mistet evnen til at sætte ord på det, der sker. Som leder føler man sig isoleret og fanget i et spil. Man kæmper for at overleve og bruger en masse energi på det, samtidig med at ledergruppen ikke får adresseret det, der spænder ben for udvikling, fremdrift og samhørighed.

5. Utilstrækkelig ledelse

Mange ledergrupper står øjensynligt uden ledelse. Den autoritetstomme ledergruppe falder typisk enten sammen i apati eller kammer over i kampen om det uformelle lederskab. En sådan manglende opmærksomhed på ledelsesaspektet medfører generelt konflikter blandt de øvrige i ledergruppen og et tilsvarende lavt engagement: "Når vores leder ikke viser større interesse, hvorfor skal vi så?". For lidt autoritet kan også vise sig som autoritær ledelse, hvor lederen af gruppen styrer, kontrollerer og bruger både trusler, overtalelse og magt. ■



Kort om Inge Schützsack Holm

- Master i organisationspsykologi
- Har sin egen praksis, hvor hun arbejder med supervision, facilitering, Executive Coaching og samtalerapi.
- Underviser på diplomuddannelsen i ledelse og er en hyppigt anvendt foredragsholder.

