

## NÅR LEDERGRUPPEN MANGLER LEDELSE

---

**Hvad sker der, når organisationens stærkeste ressource, ledergruppen, ikke formår at løse sin hovedopgave, men bruger kræfter på fjendtlige diskussioner eller kedsommelige monologer? Hvorfor mister ledergruppen periodisk evnen til at arbejde fokuseret og effektivt? Organisationskonsulent Inge Holm beskriver i en ny undersøgelse, hvad der kan være på spil i ledergruppen, og kommer med bud på, hvad der henholdsvis hæmmer eller fremmer funktionsdueligheden. I artiklen zoomer hun særligt ind på ledelse af ledergruppen, der ifølge undersøgelsen ofte er utilstrækkelig.**

*Af: Inge Schützsack Holm, organisationskonsulent, master i organisationspsykologi*

Ledergrupper lever ofte et skjult liv. De mødes for lukkede døre, og der slipper sjældent noget ud, som ikke er aftalt på forhånd. Set udefra er ledergruppen en loge, og der pågår megen fantasien om, hvad der mon foregår der. Men ledergrupper er ikke kun skjulte for organisationen; der sker også en masse, der er skjult for ledergruppen selv: uforklarlige diskussioner om temaer, som har været oppe at vende mange gange før; beslutninger der slipper væk, som sand mellem fingrene; kedsomhed, der umuliggør enhver form for refleksion og kreativitet.

Der foregår i det hele taget rigtig meget i ledergruppen, der ikke handler om "rigtigt" arbejde, men som ikke kan italesættes af flere forskellige grunde: *For det første* fordi ledergruppen er et forbillede for den øvrige organisation, og derfor ikke kan vise sig som andet end perfekt – hverken udadtil eller indadtil. *For det andet*, fordi så mange af organisationens håb for fremtiden er deponeret i netop ledergruppen og forestillingerne om dens almægtighed. *For det tredje* fordi det er stærkt tabuiseret at tale

om den konkurrence og rivalisering, der altid er til stede i ledergruppen, men som opleves som så uacceptabel og farlig, at den i stedet fortrænges og iklædes den legitime men usande fortælling om uforbeholden loyalitet og forbilledligt samarbejde.

Min undersøgelse [se boks] viser, at langt de fleste interviewede ledere *ikke* ser ledergruppen som deres primære gruppe, men derimod egen gruppe i eget forretningsområde. Mange ledere føler sig endvidere ikke trygge i ledergruppen, og derfor forbliver den dialog, der udspiller sig der, tilsvarende uengageret og overfladisk. Lederne får tilsyneladende ingen eller kun megen lille stimulering ud af at deltage i gruppen, og møderne bliver derfor noget, der skal overstås. Min undersøgelse peger på tre overordnede men også sammenhængende problematikker:

**Utryghed** – ledergruppen udgør ikke en *tryk base* for lederne. Der er for megen usikkerhed 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. I stedet rivaliseres der under overfladen, og stemningen bærer præg af enten ligegyldighed eller en subtil form for fjendtlighed. I sådan en gruppe er lederne alene, man deler ingen samhørighedsoplevelser, og man er generelt mistroiske overfor hinanden.

*"Jeg tror, jeg må sige, at vores chefgruppe er meget ubalanceret. Vi er pæne og andægtige, og vi siger aldrig, hvad vi virkelig mener. Der er en eller anden frygt til stede i gruppen, som gør, at man beskytter sig selv. Derfor er der heller ikke nogen, der deler noget med de andre. Vi er ikke i stand til i fællesskab at tage vare på helheden. Jeg skal ærligt indrømme, at jeg føler mig både akavet og utryk i den gruppe."* (citater fra leder).

**Uklar hovedopgave** – ledergruppen er uklar omkring sin hovedopgave og kan derfor ikke finde mening med at være sammen. Man føler, at man spilder tiden og spiller et spil. Ofte vil den uklarhed relatere sig til en generel uigennemsigthed i den samlede organisation; om formålet, strategien, målene og vejene til at nå dem. Der er tale om identitetsproblematikker; hvem er vi, og hvad skal vi i det hele taget?

*"Der udvikles skinritualer, julefrokoster og andre sociale arrangementer for at dække over utrygheden og vores manglende fællesskab. Det, vi prøver, er at undgå oplevelsen af, at det er meningsløst, at vi er sammen."* (citater fra leder).

**Utilstrækkelig ledelse** – ledergruppen er præget af, at der er for lidt autoritet til stede i gruppen. Det kan skyldes, at lederen af gruppen grundlæggende ikke føler sig komfortabel i sin rolle. Det kan føre til fantasier om den selvstyrende gruppe og dermed en undskyldning for ikke at tage ledelsesopgaven på sig. I sådan en *autoritetstom* ledergruppe tager rivaliseringen om det *uformelle lederskab* ofte overhånd. For lidt autoritet kan også vise sig som autoritær ledelse, hvor lederen af gruppen styrer, kontrollerer og

bruger både trusler, overtalelse og magt. Det udelukker enhver form for kritisk refleksion og kreativitet.

*"Vores chef kommer og går som det passer ham, og det er helt tydeligt, at møderne ikke interesserer ham. Han forventer, at vi finder ud af tingene uden ham, og han kan ikke forstå det, når det går galt. Så skælder han ud, som om vi var små børn."* (citater fra leder).

Disse problematikker indvirker naturligvis på ledergruppens evne til at fungere som en gruppe, der mestrer både at udvikle ideer, træffe beslutninger og eksekvere dem, samtidig med at deres indbyrdes relationer bevares, og uden at deres kontakt med den øvrige organisation eller omverden afkobles. Min undersøgelse viser, at en ledergruppe med for megen utryghed, en uklar hovedopgave og utilstrækkelig ledelse meget hurtigt vil miste evnen til at fungere kompetent. Den vil komme under så meget pres, at den mister sin evne til opmærksom refleksion.

### **Den dysfunktionelle ledergruppe**

- Skellet mellem forestilling og realitet er ophævet – der indtræder virkelighedsfordrejning. Der opstår let panik og overophedning i ledergruppen; man bliver overvældet af tanker og følelser. Eller modsat; alle tegn på fare ignoreres.
- Overdrevent detaljerede talestrømme, der ikke kommer ind til kernen af noget essentielt. Der tales *rundt om* fænomener, og der mangler substans. Eller modsat, der fortælles nærmest ingenting, fordi man ikke kan eller tør finde ord for sine oplevelser.
- Der tales om ydre faktorer og "de andre", mens det, der vedrører ledergruppen selv, ikke berøres. Der er ingen eller kun meget lidt selviagttagelse.
- Bebrejdelser mod andre kombineret med en overbevisning om, at man i ledergruppen kender sagens rette sammenhæng; man klynger sig til rigide fortællinger.
- Man generaliserer og sætter i bås. Der mangler nysgerrighed i forhold til at udforske andre mulige perspektiver. Man afviser alt, der ikke passer ind.
- Diskussioner, hvor det udelukkende handler om at få ret. Man føler sig meget hurtigt afvist og ensom.
- Man rationaliserer, intellektualiserer og berører svære emner på en emotionel forladt og overfladisk måde.
- Der er en stemning af uproduktiv rastløshed og utålmodighed; man kan ikke finde ud af at være til stede i nuet.

- Man bruger tid på pseudoopgaver; fordi der er en stærk trang til at behage lederen, eller fordi man tror, at harmoni er altafgørende, og at man derfor skal undgå alle former for konflikter.

Med afsæt i undersøgelsen kigger jeg i det følgende nærmere på forholdene omkring ledelse af ledergruppen – herunder hvilke kompetencer opgaven kalder på hos lederen af gruppen. Til slut vil jeg komme med bud på, hvordan ledergruppen gennem *supervision* kan udvikle sig og lære nye måder at fungere på.

### **DILEMMAET MELLEM INTEGRITET OG SAMARBEJDE**

Der eksisterer en dualitet mellem individ og gruppe, med rod i et *eksistentielt dilemma* om integritet versus samarbejde.

Mennesket er på den ene side et socialt væsen, som er dybt afhængig af fællesskabet med andre mennesker. Vi har alle behov for at opleve os inkluderede, anerkendte og som en del af fællesskabet. Heroverfor står behovet for at blive værdsat som den man er, at kunne sige hvad man mener, træffe sine egne beslutninger samt tage eller bede om det, man har brug for. Vi har behov for begge dele, og deri opstår dilemmaet; for nogle gange kan vi ikke få dét, vi gerne vil, hvis vi samtidig vil være sammen med de andre.

Derfor er der både lyst og ulyst forbundet med at være i en ledergruppe. Man mærker nærheden og forbundetheden, når man træder ind i fællesskabet, men man mærker også indsnævringen af det personlige råderum og presset for *oversamarbejde*. Man mærker friheden og følelsen af integritet, når man står alene, men også ensomheden og angsten for isolation.

### **LOYALITET OG PERSONLIGE AMBITIONER**

Ledergruppens medlemmer skal både træffe beslutninger, der varetager helhedens interesse, og sikre, at tingene kører optimalt i deres eget forretningsområde. De skal både værne om ledergruppen og tale fællesskabets sag, og samtidig gøre sig personligt bemærkede for at komme i betragtning til de betroede opgaver og forfremmelse. Når man er loyal mod ledergruppen, kan man hurtigt komme til at føle, at man svigter sin egen afdeling, og hvis man taler afdelingens sag på ledermødet er der ikke langt til, at de andre synes, man er illoyal og hypper sine egne kartofler. Som ledergruppe skal man samarbejde, men den enkelte leder har også sin egen dagsorden; man vil gerne gøre det bedst muligt dér, hvor man bliver målt og vejet, og dér hvor man har en klar og tydelig *ledelsesret*.

*"Intet er overladt til os selv. Der er lavet beskrivelser på vores roller. Man skal i alle situationer vægte ledelsesgruppen. Man skal være villig til at ofre sig selv og sin afdeling for fællesskabet. De arbejder desperat med at fjerne alle vores forskelle, og der er ikke plads til det individuelle. Men faktum er, at*

*jeg bliver evalueret af mine medarbejdere, og når jeg kun tilgodeser ledelsesgruppen, får jeg dårligere målinger, og så bliver der kigget skævt til en. Man siger et, men måler på noget andet.”* (citater fra leder).

Personlige behov, som på den ene side er helt naturlige for den leder, der gerne vil opad i hierarkiet, kan på den anden side meget sjældent italesættes åbent i ledergruppen. Derfor må de udspille sig under dække af mere legitime fordringer. Der bliver tale om at *forskyde motiver*, hvor personlige behov skjules i tale om fællesskabets bedste – og dermed udvikler der sig nemt en forvrænget samtaleform, som enten præges af monologer og forsvarstaler, eller uengageret behandling af mødepunkter, som ikke gør nogen forskel for hverken ledergruppen eller organisationen.

#### ENSARTETHED OG KRAVET OM SYNKRONLEDELSE

Det gør ikke ledelse af en ledergruppe mindre vanskelig at have med disse, ofte diffuse, personlige behov at gøre, og lederen af gruppen fristes derfor let til at kræve, at alle må og skal stå sammen, arbejde for samme mål og have identiske interesser; i stedet for at finde måder at være med forskelligheden på, kræver man ensartethed, ubetinget loyalitet og blind lydighed.

*”Toplevelsen insisterer vedvarende på, at vi er en fælles virksomhedsledelse, at vi vil og skal det samme. Vi tager på seminarer, og vi har også et projekt i gang med en konsulent, som skal banke os sammen som et team. Vi nikker alle sammen til, at vi er enige om det meste, men når vi går ud fra mødet, så holder det fælles op, for vi er bestemt ikke enige. Faktum er, at når en, får flere ressourcer, så er der færre til de andre. Så selvfølgelig kæmper vi mod hinanden på baglinjen – vi taler bare ikke om det.”* (citater fra leder).

En vis grad af enighed er naturligvis værd at stræbe efter, men er ikke altid afgørende for ledergruppens funktionsduelighed. Der kan let forbruges uforholdsmæssig megen energi på at jage idealer, som kunne have været bedre anvendt, hvis man havde haft modet til acceptere forskelligheden – og dermed også den periodiske uenighed. Ofte er kravet om *synkronledelse* ikke forretningsmæssigt velbegrundet, men handler mest af alt om angst for forskellighed og manglende tillid til hinanden.

#### **NÅR LEDEREN AF GRUPPEN IKKE TØR TAGE AUTORITET**

Mange ledergrupper står øjensynligt uden ledelse; ifølge undersøgelsen ofte fordi lederen af gruppen slet ikke har forstået betydningen af opgaven, endsi­ge reflekteret over den. 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?”

*"Jeg må sige, jeg synes, det er svært at holde styr på mit team. Nogle gange synes jeg, at jeg mister styringen totalt, og at det hele kommer ud af kontrol. Så bliver der talt højt og i munden på hinanden. Det nager mig og gør mig usikker."* (citater fra leder af ledergruppe).

Det er på møderne, at ledergruppen samles, og det er her lederen må udspille sin ledelse. Ledergruppen er, som alle andre grupper, helt afhængig af lederens opmærksomme tilstedeværelse og interesse; ikke fordi gruppen er uselvstændig, 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.

*"Selvom vi sidder i ledelsen sammen, konkurrerer vi om de samme opgaver og kunder. Vores direktør deltager stort set aldrig i møderne. Når han kommer, sætter han sig for bordenden, taler løs og bestemmer alting. Vi andre føler os fuldkomment vindblæste, men også uhørte. Når han ikke er der, er det hans souschef, der tager over. Så kommer og går folk, som de passer dem. Der er ingen, der prioriterer møderne. Vi glemmer, hvad vi beslutter, og vi kan ikke holde fokus på noget emne. Vi er en utrolig uharmonisk gruppe, og vi har absolut intet samarbejde med hinanden, intet fællesskab. Det er ubeskriveligt."* (citater fra leder).

Min undersøgelse peger på yderligere to forhold i relation til utilstrækkelig ledelse:

**Kontrol** - lederen har et dominerende behov for sikkerhed. Et sådant behov udspiller sig ofte som dominans og kontrol, hvilket betyder, at ledergruppen ledes med fast hånd, og at alt er sat i system ned til mindste detalje. I sådan en gruppe vil man ikke finde nogen form for ressonans, samhørighed eller kreativitet.

*"Møderne er formet af ham for bordenden. Han former sine omgivelser og gruppen. Han er super effektiv i forhold til mål- og resultatstyring, men han evner ikke at tie stille, udforske, undersøge eller reflektere. Vi er en ren management-gruppe. Han er sikkert et godt menneske, og har nok ikke tid, men jeg tror heller ikke, han kan se nødvendigheden at være i dialog med sine ledere eller hjælpe dem i dialog med hinanden. Han kan heller ikke selv dialogen - han taler selv. Selvfølgelig stiller han også spørgsmål, men han samler hurtigt op og konkluderer, så vi kan komme videre. Så siger han: Er vi enige om det her? Og der er aldrig nogen, der siger ham imod. Det er vi så."* (citater fra leder).

**Autoritet** - lederen er grundlæggende ikke komfortabel med sin rolle som leder og den magt, rollen både fordrer og giver. *Autoritetstomrum* udspringer af utilstrækkelig autoritet; når den, som formelt er blevet udnævnt til leder ikke kan, vil eller tør lede gruppen - når vedkommende ikke kan finde sin indre autoritet, og derfor bliver grebet af usikkerhed. Dette kan maskeres ved fantasien om den selvstyrende ledergruppe, hvorved lederen kan slippe af med sit ubehag ved rollen. En sådan autoritetstom

gruppe vil dog ofte enten flyde ud i anarki, apati, kedsomhed og en følelse af meningsløshed og tidsspilde, eller fastlåse sig i en rigid håndhævdelse af regler og procedurer, for at dulme den rivalisering, der foregår lige under overfladen om det uformelle lederskab.

*"Vores mødekultur er fuldstændig kaotisk. Vi har ikke nogen dagsorden og heller ingen tidsramme. Nogle taler hele tiden, mens andre overhovedet ikke kommer til ord. Andre glatter ud, når tonen bliver lidt for anstrengt. Vi mangler fuldstændig spilleregler og et formål med vores møder. Vi har også en "freerider" i gruppen, en konge, som udlever sine egne interesser og slet ikke kan se nogen fordele i, at vi er et ledelsesteam. Vi har diskuteret videndeling tusindvis af gange, men der sker bare ikke noget. Vi mangler noget ledelse i denne her såkaldte selvledende gruppe." (citater fra leder).*

### **TILLID ER EN RELATIONEL KOMPETENCE**

En fællesnævner for de præsenterede forhold ovenfor peger på utilstrækkelige relationelle kompetencer hos lederen af gruppen. Min undersøgelse viser, at det er sjældent, at ledergruppens funktionsduelighed står og falder med lederen af gruppens faglige viden og erfaring; langt oftere handler det om mangelfulde relationelle kompetencer – som i bund og grund er evnen til at være i *kontakt* med andre mennesker, samtidig med at kontakten til en selv holdes intakt.

Det er en udbredt misforståelse at tro, at den emotionelle og relationelle del af lederskabet handler om at rose, værdsætte og anerkende. At være relationelt kompetent er ikke noget, man siger, men noget man *er* – og er i stand til at være, fordi man har personlige erfaringer med kontaktens væsen. Relationelle kompetencer i ledelse handler således om at kunne:

- Redegøre for sine holdninger og samtidig holde ud at høre på de andres.
- Beskrive hvad man observerer her-og-nu og diskutere det med de andre – være opmærksomt til stede i nuet og dele sine oplevelser med andre.
- Overveje og reflektere over, hvordan man virker på andre, og omvendt hvordan de virker på en.
- Redegøre for sine tanker, følelser og eventuelle bekymringer og omvendt kunne forstå og redegøre for andres mentale tilstande.
- Udholde kritik fordi man kan lade være med at føle sig personligt angrebet.
- Regulere sig selv emotionelt (impulskontrol) og assistere de andre.

- Vise medfølelse og blive involveret, uden at blive følelsesmæssigt kapret.

Relationel kompetence er altså ikke at kunne skabe fred og foredragelighed i ledergruppen, men at kunne rumme *frustrationerne over forskelligheden* og gøre brug af sin autoritet i passende mængde; dvs. uden at blive hverken autoritær eller føjelig.

*Tillid* er det bærende element i en ledergruppe, men der er det paradoksale ved tillid, at den kun kan opstå ud af tillid: tillid opstår ved, at der udvises tillid. Derfor påhviler det særligt gruppens leder at starte cirklen op. Han eller hun må selv være i stand til at udvise tillid.

Min undersøgelse viser, at det kræver et forholdsvist stort *selvværd* – et selvværd som er fremkommet ved, at man selv er blevet vist tillid. Der er med andre ord nogen, der har spejlet én som et kompetent menneske med *mestringsevne*. Man kan som leder derfor ikke kræve, at medarbejderne viser én tillid, man er nødt til at spejle kompetencen ved selv at udvise den; og når man gør det, viser man de andre, at de værd at stole på, at de er kompetente.

At kunne udvise tillid er således en betydningsfuld relationel kompetence, som desværre alt for ofte bliver glemt i jagten på de mere udfarende ledelseskompetencer som handlekraft og faglig, strategisk dygtighed. Ikke desto mindre er tillid helt afgørende for den ledergruppe, der forventes at være i stand til både at udvikle nye ideer og træffe kvalificerede beslutninger. Der er derfor dels nogen, der må bære tillidsfuldhed ind i ledergruppen som en personlig kompetence, dels må der arbejdes fokuseret med at skabe et anerkendende og validerende miljø.

### **TAG FAT PÅ DET KONKRETE**

Når man som leder ikke kan kræve de andres tillid, og når de andre ikke kan give den, uden at have fået den, står man tilbage med en reel udviklingsopgave. Den kan tage sin begyndelse ved, at der stilles et *anerkendende miljø* til rådighed, hvor ledergruppen kan begynde at finde nye måder fungere på som gruppe. Min undersøgelse peger på, at det ikke sker ved at sætte generaliserede programmer op i form af eksempelvis værdiprocesser eller teambuildingforløb, men ved at gå til det *konkrete* problemfelt og føre respektfulde, men ærlige samtaler om det, som er svært i ledergruppen; om hvem man kan stole på, hvad det vil sige at være loyal, hvilke interesser man har til fælles, hvad man ikke er enige om, og ikke mindst hvordan man kan samarbejde, når man også er konkurrenter. Gennem en *reflekterende sprogliggørelse* vil der langsomt kunne udvikle sig mere tillid, og når ledergruppen først fungerer som en *tryk base* for lederne, står alle døre åbne til mere udvikling, bedre tænkning, mere refleksion samt større fleksibilitet og kreativitet i beslutte- og handlerepertoiret.



## SUPERVISION SOM LÆREPROCES

En ledergruppe er naturligvis ansvarlig for sin egen værensform, men en ændring kan være et stort ønske fra både ledernes og organisationens side. Nogle forandringer sker bare, mens andre må sættes aktivt i gang, fordi de bevarende kræfter viser sig for stærke. En ledergruppe kan derfor nå til den erkendelse, at den har behov for en supervisor til at facilitere processen og hjælpe med at sætte ord på det, der foregår i gruppen; det som alle kan mærke, men ikke rigtig indfange og dele erfaringer om.

Når en ledergruppe beder om supervision, betyder det altså, at den inviterer en udefrakommende person ind i gruppen til at observere og dele sine observationer med gruppen. Dermed bidrager supervisor med at kaste lys over de forholdemåder og værensformer ledergruppen benytter sig af, og som er medvirkende til, at gruppen ikke fungerer sådan, som den gerne vil.

Når en ledergruppe er sammen under supervision, udspiller der sig mangfoldige processer i samspillet mellem lederne og i forhold til supervisor. Lederne får mulighed for at undersøge og reflektere over egne måder at være i gruppen på, og de får lejlighed til at lære, hvordan alle i gruppen er medskabere af gruppens særlige dynamik.

At lære er at lukke en ny verden ind - at lade sig påvirke og berøre af noget nyt og måske fremmed. Når man lukker en ny verden ind, udvides *det indre verdensrum* og bliver mere rummeligt. At lære er således også at udvide tolerancetærsklen for frustration, usikkerhed og ambivalens. Det handler kun sekundært om viden, men primært om personlig mestring.

**Inge Schützsack Holm** er master i organisationspsykologi, psykoterapeut (stud.) og har egen praksis. Hun arbejder med supervision, facilitering, Executive Coaching og samtaleterapi. Hun underviser endvidere på Diplom i Ledelse og er en hyppig foredragsholder. Kontakt Inge Holm på mail [inge@ingeholmaps.dk](mailto:inge@ingeholmaps.dk)

### **Om undersøgelsen**

Inge Holms undersøgelse om ledergruppers funktionsduelighed og de forhold, der påvirker den, er gennemført i 2011. Gennem observationer af ledergrupper og kvalitative interview kombineret med teoretiske refleksioner har sigtet været at nærme sig en beskrivelse af og forståelse for ledergruppers særlige dynamik og fungereren. Undersøgelsen er beskrevet nærmere i bogen "Ledergruppen – dynamiske læreprocesser", Hans Reitzels Forlag, marts 2012. Læs mere om undersøgelsen og bogen på [www.ingeholmaps.dk](http://www.ingeholmaps.dk).

## **LITTERATUR**

Bion, Wilfred R: Erfaringer i grupper (1961). Hans Reitzels Forlag, 2010.

Bonnerup, Birgitte & Hasselager, Annemette: Gruppen på arbejde - organisationspsykologi i praksis. Hans Reitzels Forlag, 2008.

Bowlby, John (1988): En sikker base. Det lille Forlag, 2008.

Hart, Susan: Den følsomme hjerne. Hans Reitzels Forlag, 2009.

Lading, Åse Høgsbro & Jørgensen, Bent: Grupper – om kollektivets bevidste og ubevidste dynamikker. Frydenlund, 2010.

Stokkebæk, Anne: Korttidsterapi i grupper på dynamisk relationelt grundlag. Hans Reitzels Forlag, 2011.

Visholm, Steen & Heinskou, Torben: Psykodynamisk organisationspsykologi – på arbejde under overfladen. Hans Reitzels Forlag, 2004.