



## RESUME

Når ledergruppen mangler ledelse, opstår der et autoritetstomrum, hvor alle i ledergruppen bliver hinandens konkurrenter. Lederne ved ikke, hvad der sker med det, de siger. Derfor holder de igen og deler

ikke en pind med gruppen af frygt for, at det kan blive brugt imod dem på et senere tidspunkt. Det viser en interviewundersøgelse, som organisationskonsulent Inge Schützsack Holm har foretaget

blandt 25 ledere i offentlige og private organisationer. Hvis ledergruppen skal fungere, skal topcheferne kunne facilitere og rumme den forskellighed, som lederne kommer med. Samtidig skal

de bevare overblikket og evnen til at skære igennem og træffe beslutninger, siger Inge Schützsack Holm.

# Ledergruppe uden ledelse

En del ledere dødskeder sig. Men værre er, at de også bliver utrygge. Organisationskonsulent Inge Schützsack Holm har interviewet 25 ledere om, hvordan deres ledergruppe fungerer. Ikke så godt, viser svarene. Og topledere får hovedansvaret.

Af Lars Lønstrup, freelancejournalist Foto Nana Reimers

**M**angel på ledelse er ikke noget ukendt fænomen, men at det også gælder i ledergrupper, som er befolket af ledere, kan virke paradoksalt.

Det er imidlertid virkeligheden i mange af de organisationer, som organisationskonsulent Inge Schützsack Holm går tæt på i en ny bog.

Her interviewer hun 25 ledere om deres syn på den ledergruppe, de selv er medlem af, og ifølge flertallet af dem fungerer deres ledergruppe ikke særlig godt, mens en del fungerer rigtig, rigtig skidt.

"Vores mødekultur er fuldstændig kaotisk. Vi har ikke nogen dagsorden og heller ingen tidsramme. Nogle taler hele tiden, mens andre overhovedet ikke kommer til orde.... Vi mangler noget ledelse i denne her såkaldt selvledende gruppe," som en af de mest utilfredse ledere fortæller i bogen.

Lederne arbejder i offentlig kommunal eller statslig administration samt i politiet, forsvaret, sygehusvæsenet og i det private erhvervsliv, og de udpeger topledere

de at lede gruppen på som en af hovedårsagerne, når ledergruppen ikke fungerer.

"Møderne er formet af ham for bordenden," som en leder siger om sin chef.

"Han er super effektiv i forhold til mål- og resultatstyring, men han evner ikke at tie stille, udforske, undersøge eller reflektere... 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," slutter mellemlideren lakonisk.

### Ledere dødskeder sig

Ifølge Inge Schützsack Holm er citaterne sigende for de to yderpositioner, som topchefen indtager i ledergrupper, der ikke fungerer. Enten lader topchefen det hele sejle, eller også styrer han med så hård hånd, at al energi og virkelyst siver ud af de øvrige ledere omkring bordet.

"En del ledere siger, at de dødskeder sig til de her ledermøder. Og det er jo egentlig utroligt, at her sidder de dygtigste og

bedst lønede medarbejdere i organisationen til et ledermøde mandag morgen, og så sker der bare ingenting," siger Inge Schützsack Holm.

En anden og endnu mere alvorlig konsekvens af mangel på ledelse er den utryghed, der opstår i ledergruppen, påpeger hun.

Når der ikke er nogen ledelse, opstår der et autoritetstomrum, hvor alle i ledergruppen bliver hinandens konkurrenter. Lederne ved ikke, hvad der sker med det, de siger, og derfor holder de igen og deler ikke en pind med gruppen af frygt for, at det kan blive brugt imod dem på et senere tidspunkt.

"Man træder ind i rummet med en maske af selvtillid og selvsikkerhed, når der er møde i ledergruppen. Det giver ikke mulighed for sparring og udvikling, men skaber afstand. Og man bliver meget ensom og ked af det faktisk. Det er der en del af lederne, som fuldstændigt åbent siger til mig. At de føler sig utroligt ensomme."

### Skuffede forventninger

Åbenhjertigheden hos de ledere, hun har interviewet, kom lidt bag på Inge Schützsack Holm.

"Det var lidt som, når låget ryger af en ketchupflaske, og det pludselig vælter ud. Jeg tror, det har været befriende for mine interviewpersoner, at der kommer et menneske uden tilknytning til deres organisation og deres faglige netværk og stiller



spørgsmål til, hvordan det egentlig er at være leder og sidde i en ledergruppe. Det er de ikke vant til.”

Som organisationskonsulent og psykoterapeut er Inge Schützsack Holm trænet i at spørge og lytte på en ikke-dømmende og ikke-kritiserende måde, og det plus hendes tilbud om 100 pct. anonymitet har også skabt tillid mellem hende og lederne. Men den afgørende forklaring på, at de åbner op til deres inderste tanker og følelser omkring deres egen rolle som ledere og arbejdet i ledergruppen, er frustration, understreger hun.

## “Topcheferne mangler at reflektere over, hvad der egentlig skal til for at lede en ledergruppe”

Inge Schützsack Holm

Lederne har haft store forventninger om at finde et fællesskab i ledergruppen. Eksempelvis til at dele overvejelser og bekymringer i forhold til medarbejderne i ens eget team. Men her er ganske mange blevet skuffede, for i stedet for samhørighed over fælles position i organisationen opstår der i stedet loyalitets-konflikter mellem hensynet til ens eget team og ledergruppen.

### Topledere mangler refleksion

“Beslutes det eksempelvis i ledergruppen, at der skal ske besparelser i organisationen, og at de skal realiseres i bl.a. din afdeling, så kan du ikke sige: Hør her, det vil give mig nogle problemer i forhold til mine nærmeste medarbejdere. Det er der ikke lydhørhed omkring. Holdningen er, at det må den enkelte leder selv klare.”

Igen er det toplederen, som i sådanne situationer mangler at træde i karakter

og facilitere, at mellemlederne kan bruge gruppen, mener Inge Schützsack Holm.

“Topcheferne mangler at reflektere over, hvad der egentlig skal til for at lede en ledergruppe. De har aldrig spurgt sig selv, hvad det kræver at få gruppemedlemmerne til at fungere som en gruppe, men ser dem kun som deres egne underordnede og som ledere af deres respektive ansvarsområde.”

Men opgaven med at lede ledergruppen er også vanskelig, medgiver hun.

“Lederne kommer fra forskellige områder i organisationen og vil derfor typisk ha-

ve meget forskellige indgangsvinkler til de temaer, der arbejdes med i ledergruppen. Og hvis du som topleder har en ambition om at kunne facilitere og rumme den forskellighed, som lederne kommer med og samtidig bevare overblikket og evnen til at skære igennem og træffe beslutninger, så har du en stor udfordring.”

Den udfordring har mange af toplederne i Inge Schützsack Holms undersøgelse svært ved at løfte.

“Vi taler og taler og kommer ikke rigtig nogen vegne,” som en lederne siger.

“Så kigger vi hen på direktøren, men han træder sjældent i karakter. Ofte må vi forlade mødet uden at have truffet en beslutning. Det er virkelig ødelæggende for ens eget humør og for moralen i virksomheden.”

### Mod til at bruge ledergruppen

Men i hvor mange ledergrupper står det så slemt til, som citatet ovenfor og mange af

de andre citater i bogen giver udtryk for?

Det kan Inge Schützsack Holm ikke sætte nøjagtigt tal på:

“Min undersøgelse er ikke kvantitativ, men kvalitativ med lange dybde-interviews med 25 udvalgte ledere, som videregiver deres subjektive vurdering af arbejdet i ledergruppen,” forklarer hun.

“Derfor kan jeg hverken afgøre præcist, hvor store problemerne er i den enkelte ledergruppe, og hvorvidt problemerne er repræsentative i forhold til andre organisationer. Men lederne kommer fra vidt forskellige organisationer, og selv i de ledergrupper, hvor det kører ret godt, ligger konflikterne på lur lige under overfladen, fortæller de. Derfor tør jeg godt konkludere, at der er et betydeligt rum for udvikling og forbedring i mange danske ledergrupper.”

Hvis dette potentiale skal realiseres, så skal toplederen gå forrest og selv i meget vanskelige situationer bruge ledergruppen, mener Inge Schützsack Holm.

“I sådanne kriser skal toplederen sige: Vi står i en vanskelig situation. Vi er hårdt presset af vores konkurrenter, og vores markedsandel er vigende. Jeg er sikker på, at vi nok skal finde løsningen, for det har vi gjort før. Men lige nu har jeg ikke svaret, og derfor vil jeg gerne have, at vi fuldstændig åbent diskuterer, hvilke muligheder vi har i den her situation.”

### Innovation forudsætter tillid

Men er det overhovedet realistisk at tro, at en topleder vil blotte sig på den måde i forhold til sine underordnede?

“Hvis det er lykkedes at skabe en ledergruppe med et stærkt sammenhold, så ja. Men i dårligere fungerende grupper vil toplederen snarere benægte sin egen usikkerhed og sige: Vi skal hurtigst muligt have lavet en handlingsplan. Du gør det, og du gør det,” svarer Inge Schützsack Holm.

Men hvis toplederen ikke er i stand til at

Lederne kommer fra forskellige områder i organisationen og vil derfor typisk have meget forskellige indgangsvinkler til de temaer, der arbejdes med i ledergruppen, siger Inge Schützsack Holm.

udnytte og bruge den viden og den kunnen, som findes hos medlemmerne i ledergruppen, så er det ikke kun organisationen, som lider skade, men ultimativt også toplederen selv, pointerer hun.

For toplederen er jo ansat til at skabe resultater, og det kan man ikke, hvis man mangler modet til at kaste sig ud i ukendt terræn, selv når det er tvingende nødvendigt.

“Derfor skal toplederen arbejde meget bevidst med at opbygge tillid og stærke relationer i ledergruppen. Det er forudsætningen, for at han kan tage vanskelige temaer op i ledergruppen, diskutere dem og finde nye og innovative løsninger på organisationens behov i samarbejde med de andre ledere i gruppen,” slutter Inge Schützsack Holm. ■

Inge Schützsack Holms bog, “Ledergruppen – Dynamiske læreprocesser”, er udkommet på Hans Reitzels Forlag.

#### LÆS MERE:

- Visholm, Steen & Heinskou, Torben: “Psykodynamisk organisationspsykologi – på arbejde under overfladen.” Hans Reitzels Forlag, 2003.
- Bonnerup, Birgitte & Hasselager, Annemette: “Gruppen på arbejde – organisationspsykologi i praksis.” Hans Reitzels Forlag, 2008.
- Høgsbro, Åse Lading & Jørgensen, Bent Aage: “Grupper – om kollektivets bevidste og ubevidste dynamikker.” Frydenlund, 2010.



## INGE SCHÜTZSACK HOLM

- 47 år
- Egen praksis siden 2009 – Organisationspsykologisk konsultation & psykoterapeutisk praksis
- Tidligere arbejdet som konsulent og leder
- 2009 - 2012 psykoterapeut, Psykoterapeutisk Institut
- 2006 - 2008 Master i organisationspsykologi, Roskilde Universitet
- 2004 High Performance Leadership, IMD, Schweiz
- 1998 Programme for Executive Development, IMD, Schweiz
- 1988 - 1993 cand.merc., CBS.