



🕒 3 min. 👁️ 📌 03-05-2012

# 5 grunde til at ledergruppen ikke fungerer

En ledergruppe skal give ledere mulighed for at udrette noget mere og bedre sammen, end de ville kunne have gjort hver for sig. Men en ny undersøgelse viser, at det langt fra er tilfældet i praksis. Læs, hvorfor mange ledergrupper ikke fungerer.

## Skribentinfo



[Inge Schützsack Holm](#)

master i organisationspsykologi,  
psykoterapeut (stud.)  
[www.ingeholmaps.dk](http://www.ingeholmaps.dk)

**L**edergrupper 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 form for loge, og der pågår megen fantasieren 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.

En ny undersøgelse har kortlagt ledergruppers funktionsduelighed og de forhold, som påvirker den, hvilket gør det muligt at udpege fem grunde til, at ledergrupper ikke fungerer.

### 1. Formålet med ledergruppen er uklar

I mange organisationer samles ledere på samme niveau i ledergrupper uden at der er reflekteret over,

hvad gruppens væsentligste opgave er, og hvilken værdi, den skal skabe for den organisationen. Ledergruppen er derfor ikke klar på den opgave, som den skal løse.

Den enkelte leder er klar nok over sin opgave og sit ansvarsområde. Men lederne som samlet gruppe har ikke afklaret, hvad deres opgave er som gruppe, og hvordan den opgave adskiller sig fra at være leder i eget område. Når hovedopgaven og dermed formålet med ledergruppen er uklar, bliver samarbejdet diffust. Lederne synes ikke, det giver mening at deltage i møderne, og de får øjensynligt meget lidt ud af at indgå i gruppen.

## **2. Lederne er utrygge og har ikke tillid til hinanden**

Hvis lederen ikke selv kan se formålet med i at være en del af en ledergruppe, vil lederen også være tilbageholdende og afventende med sit engagement. Lederen vil ikke se ledergruppen, som en tryk base.

Ofte vil lederne også opleve at komme i loyalitetskonflikt, fordi de beslutninger, der træffes i ledergruppen ikke nødvendigvis vil være gavnlige indenfor eget område. Selvom lederne er sammen for at samarbejde, er de ofte også klar over, at de samtidig er konkurrenter. Når der tilføres ressourcer til ét område, trækkes det fra et andet. Når en forfremmelsesmulighed opstår, ved lederen, at man er oppe imod sine kolleger om det attraktive job.

## **3. Rivalisering og misundelse er tabuiseret**

I ledergruppen fungerer lederne ofte efter en tavs implicit antagelse om, at enighed er altafgørende, og at uenighed må fortolkes som illoyalitet. Denne antagelse sætter sit præg på ledergruppen, så både forskellighed og den sammenligning, vurdering og konkurrence der altid finder sted, når mennesker er samlet i en gruppe, bliver til et tabu.

At tale om rivalisering og misundelse er ofte ganske tabuiseret – i organisationer i almindelighed, og ledergrupper i særdeleshed. Men at der ikke tales om det, 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. Der er begrænsede muligheder for at reflektere**

Hvis atmosfæren i ledergruppen er præget af uklarhed om formålet, utryghed og rivalisering vil lederne ofte komme under så massivt et pres, at evnen til at reflektere over situationen og ledergruppens funktionsduelighed er sat ud af kraft.

Ledergruppen mister dermed evnen til at sætte ord på det, der sker. Lederen vil føle sig isoleret og fanget i et spil og kæmpe for at overleve. Det spilder lederne energi på, og samtidig får ledergruppen ikke adresseret det, der spænder ben for udvikling, fremdrift og samhørighed.

## **5. Manglende ledelse af ledergruppen**

Ansaret for, at ledergruppen kender til deres formål, at der er tilstrækkelig tryghed til stede i gruppen til, at lederne tør sætte ord på deres oplevelser og dele deres erfaringer med hinanden, og at rivaliseringen ikke tager overhånd, er i sidste ende ledergruppens chef.

Ofte står ledergruppen dog uden reel ledelse, hvilket tømmer gruppen for autoritet. Den autoritetstomme ledergruppe vil enten gå i stå eller kammer over i kampen om det uformelle lederskab.

Derfor er det vigtigt at organisationen overvejer, hvilke kompetencer en leder skal have, for at kunne lede en gruppe af ledere. At stå i spidsen for en ledergruppe og kunne holde sammen på den, selvom de respektive ledere har særskilte interesser, er en ledelsesopgave, der fordrer stærke relationelle kompetencer.

Mange ledere er øjensynligt ikke klædt på til den opgave, men frem for at arbejde med det som en udviklingsopgave, italesættes ledergruppen i stedet som et selvstyrende team, der ikke behøver ledelse. Intet kunne være mere forkert.

### **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 fungeren. 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) (<http://www.ingeholmaps.dk>).

**Læs flere af Lederwebs artikler om ledergruppen:**

[5 kendetegn ved succesfulde ledelsesteam](#)

[Skab excellente lederteam med drivkraft](#)

[Det velfungerende team](#)

