Kollektivt følgeskab - når ledergruppen skal være værd at følge

En ledergruppe kan være enig om strategien, have et godt internt samarbejde og bestå af dygtige ledere. Men er det tilstrækkeligt til, at organisationen vælger at følge den?

Af Pernille Gram Bentsen · 8. november 2026 · 9 min.

Online: autentiskindflydelse.dk/artikler-udkast/kollektivt-foelgeskab-naar-ledergruppen-skal-vaere-vaerd-at-foelge

Forestil dig en organisation, der har besluttet at styrke det tværgående samarbejde. Direktionen er enig om den nye retning. Strategien er kommunikeret, og på det seneste town hall har CEO understreget, at helheden fremover skal prioriteres højere end de enkelte funktioners interesser.

Men ude i organisationen oplever medarbejderne noget andet; Salgsdirektøren bakker op om strategien, men prioriterer fortsat salgets egne mål. Operations arbejder efter sin egen fortolkning af de nye prioriteter. Og mellemlederne oplever, at deres resultater fortsat bliver vurderet på, hvor godt deres egne afdelinger præsterer.

Så hvad skal medarbejderne egentlig orientere sig efter? Den fælles strategi? Deres egen chef? De øvrige lederes prioriteringer? Eller den adfærd, de oplever faktisk bliver belønnet?

Det er blandt andet den slags organisatoriske problemstillinger, der har fået mig til at interessere mig for det, jeg kalder *kollektivt følgeskab*.



Er det nok, at den enkelte leder er værd at følge, eller skal ledergruppen også være det som kollektiv?

En leder skal være i stand til at skabe følgeskab, dvs. få andre til at engagere sig i en fælles retning og bidrage med hver deres til det fælles mål. Men i en organisation skal medarbejderne sjældent kun forholde sig til én leder; de møder et helt ledelsessystem. Medarbejderne påvirkes af beslutninger og prioriteringer fra flere ledere og skal ofte samarbejde på tværs af organisatoriske enheder med forskellige mål og interesser.

Jeg er ikke stødt på en etableret teori, der præcist beskriver det, jeg kalder kollektivt følgeskab. Derfor har jeg valgt at arbejde med min egen definition:

> KOLLEKTIVT FØLGESKAB
>
> *Kollektivt følgeskab er ledergruppens evne til samlet at skabe en retning og en adfærd, som organisationen vælger at følge.*

Definitionen er mit forsøg på at sætte ord på et organisatorisk fænomen, som jeg gennem mere end 20 års arbejde med HR, ledelse og organisationsudvikling har oplevet betydningen af flere gange. Kollektivt følgeskab er særligt relevant, når organisationen har brug for en fælles retning, samtidig med at forskellige funktioner og mennesker skal bidrage forskelligt.

Følgeskab er noget, der opstår mellem mennesker

Inden for followership-forskningen har blandt andre Mary Uhl-Bien og hendes kolleger udfordret den traditionelle, ledercentrerede forståelse af ledelse. I deres forskningsoversigt fra 2014 beskriver de blandt andet et perspektiv, hvor ledelse og følgeskab forstås som processer, der skabes gennem social interaktion. Følgerne - her medarbejderne - er ikke blot passive modtagere af lederens påvirkning. De er aktive deltagere i ledelsesprocessen.

Det perspektiv finder jeg interessant at overføre til ledergruppen som kollektiv. En ledergruppe kan beslutte en retning, kommunikere den og forsøge at skabe opbakning. Men den kan ikke ensidigt bestemme, hvordan organisationen fortolker og reagerer på dens ledelse.

Medarbejderne observerer, vurderer og responderer på det, de oplever. Hvad bruger lederne deres tid på? Hvad prioriterer de, når ressourcerne er knappe? Hvad belønner de? Og er der sammenhæng mellem det, ledergruppen siger, og det, dens medlemmer faktisk gør?

Kollektivt følgeskab er derfor, i min forståelse, en relationel og dynamisk proces - ikke en egenskab, ledergruppen én gang for alle besidder. Det betyder også, at følgeskabet kan styrkes, svækkes og i nogle tilfælde helt forsvinde.

Organisationen har en hukommelse

Forestil dig, at organisationen står foran en vanskelig transformation. Ledergruppen har brug for, at medarbejderne accepterer usikkerhed, ændrer arbejdsmetoder og følger en retning, hvor hverken vejen eller resultatet er fuldstændig kendt.

Har organisationen tillid til ledergruppens dømmekraft og evne til at navigere gennem transformationen?

Svaret afhænger ikke kun af, hvordan ledergruppen håndterer den aktuelle situation. For organisationen har en hukommelse. Har lederne tidligere sagt A og gjort B? Har de ændret kurs uden at forklare hvorfor? Har de udvist god dømmekraft? Har de taget ansvar for fejltagelser? Og har de demonstreret, at de forstår konsekvenserne af deres beslutninger for dem, der skal føre dem ud i livet?

Medarbejdernes erfaringer med ledelsen er med til at forme deres forventninger til, hvad de kan regne med fremover. Her finder jeg det relevant at se på sammenhængen mellem intention, kommunikation og faktisk adfærd.

Carl Rogers' arbejde med kongruens tager udgangspunkt i individets autenticitet og sammenhæng mellem indre oplevelse og ydre udtryk. Det er ikke en teori om ledergrupper, men begrebet giver et relevant afsæt for at undersøge, hvad der sker, når der er uoverensstemmelse mellem det, vi ønsker at udtrykke, og det, andre faktisk oplever.

For en ledergruppe er spørgsmålet ikke kun, om den enkelte leder er kongruent. Det er også, om organisationen oplever et sammenhængende mønster på tværs af ledergruppens medlemmer, og om denne sammenhæng har været konsistent over tid.

> *Kollektivt følgeskab skal opbygges længe før, man får brug for det.*

En ledergruppe kan ikke forvente at kunne trække på organisationens tillid i en vanskelig transformation, hvis den gennem længere tid har svækket grundlaget for tilliden.

Tre væsentlige forudsætninger for kollektivt følgeskab

Hvad skal der så til, for at en ledergruppe bliver et kollektiv, organisationen har grund til at følge?

Jeg ser især tre forudsætninger som væsentlige. De er ikke en færdig eller videnskabeligt valideret model, men min foreløbige faglige syntese med afsæt i ledelsesteori og praktisk erfaring.

01 Kollektiv kongruens

> DEFINITION
>
> *Jeg bruger begrebet kollektiv kongruens om, at ledergruppen udviser fælles retning, fælles prioriteringer og sammenhæng mellem det, den siger, beslutter og gør.*

Det er ikke nok, at ledergruppen er enig om en beslutning, når den sidder samlet. Hvis medlemmerne efterfølgende kommunikerer, prioriterer og handler på måder, der peger i forskellige retninger, bliver det vanskeligt for medarbejderne at aflæse, hvad der reelt gælder.

Og det handler ikke kun om kommunikation. Hvis ledergruppen eksempelvis ønsker mere samarbejde på tværs, men organisationens mål, ressourcetildeling og belønningssystemer fortsat fremmer lokale optimeringer, sender ledelsessystemet modstridende signaler.

Kollektiv kongruens handler derfor både om sammenhæng mellem ord og handling, mellem lederne indbyrdes og mellem ledergruppens beslutninger og den organisatoriske praksis. Det er min egen udvidelse af kongruensbegrebet fra det individuelle til det kollektive niveau.

02 Kollektiv sammenhængskraft

> *Lederne skal kunne stå som et 'vi' uden at ophøre med at være forskellige 'jeg'er'.*

En ledergruppe består af mennesker med forskellige erfaringer, perspektiver, ansvarsområder og interesser. Forskelligheden kan være en styrke, når komplekse beslutninger skal træffes. Men den skal kunne bringes konstruktivt i spil, og der skal være plads til reel uenighed og til at udfordre hinandens vurderinger. Samtidig skal medlemmerne kunne prioritere helheden frem for deres egne funktioner og tage fælles ansvar for de beslutninger, de træffer.

Her er Peter Hawkins' arbejde med systemisk teamcoaching relevant. Han fremhæver, at et lederteam ikke alene skal fungere godt internt. Det skal også kunne skabe værdi for det større system og de interessenter, teamet er sat i verden for at betjene. Et ledergruppemedlem har derfor ikke kun ansvar for sit eget område, men også et medansvar for den samlede ledelse af organisationen.

> *En ledergruppe behøver ikke tænke ens. Men den skal kunne tænke sammen.*

03 Kollektiv dømmekraft

En ledergruppe kan være kongruent, have stærk intern sammenhængskraft og stå samlet om sine beslutninger - og stadig træffe dårlige beslutninger.

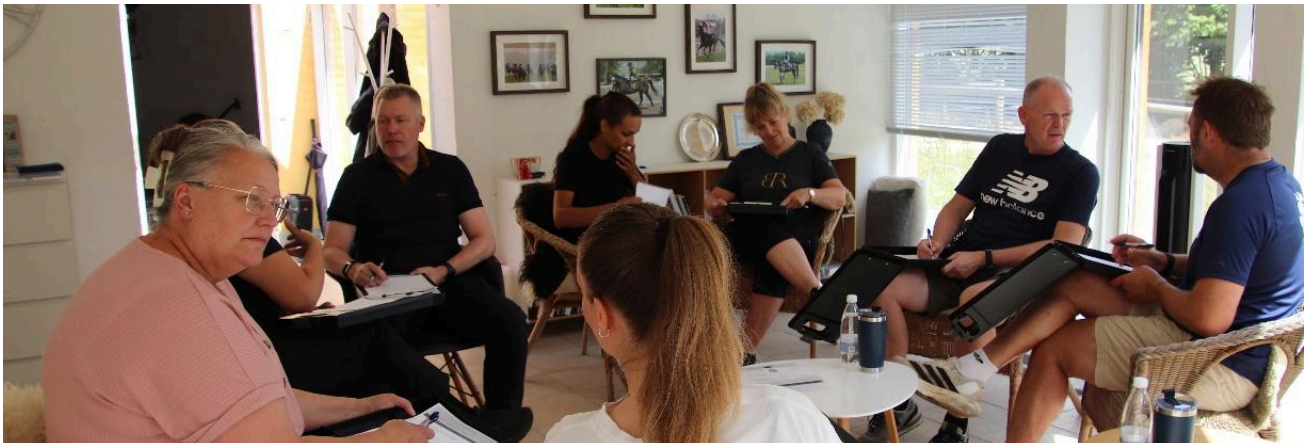
Derfor mener jeg, at kollektiv dømmekraft er en tredje væsentlig forudsætning.

> *Ledergruppen skal kunne træffe velovervejede beslutninger med blik for helheden og de organisatoriske konsekvenser.*

Har ledergruppen fået de relevante perspektiver frem? Har den forstået de praktiske implikationer? Har den lyttet til den viden, der findes ude i organisationen? Og er den villig til at revurdere sine beslutninger, når ny viden gør det nødvendigt?

God dømmekraft indebærer ikke, at ledergruppen altid træffer de rigtige beslutninger. Men organisationen skal have grund til at opleve, at lederne arbejder kvalificeret med deres beslutninger, lærer af erfaringer og tager ansvar, når noget ikke går som forventet.

> En af mine erfarne CHRO-kolleger har i øvrigt peget på mod som en vigtig forudsætning på tværs af de tre områder. Mod til at udfordre hinanden, prioritere helheden og stå på mål for fælles beslutninger - også når man selv havde foretrukket en anden løsning. Det synes jeg er en væsentlig pointe.



Hvordan kan ledergruppen arbejde med sit kollektive følgeskab?

Jeg tænker, et vigtigt første skridt er, at ledergruppen begynder at betragte sig selv som et kollektivt ledelsessystem - og ikke blot som en gruppe af individuelt dygtige ledere.

Det kræver, at ledergruppen undersøger både sin egen måde at fungere på og den måde, organisationen oplever den. Hvad siger vi som ledergruppe, at vi står for - og hvad viser vores handlinger? Hvilke signaler sender vi hver især gennem vores prioriteringer og beslutninger? Hvornår lykkes vi med at prioritere helheden frem for vores egne områder? Og hvordan ved vi egentlig, om organisationen oplever os som et troværdigt og sammenhængende ledelseskollektiv?

En ledergruppe kan have en stærk oplevelse af intern sammenhæng og fælles retning, uden at organisationen nødvendigvis oplever det samme. Derfor må arbejdet med kollektivt følgeskab også indebære, at ledergruppen er nysgerrig på organisationens oplevelser og villig til at lade dem udfordre dens eget selvbillede.

Det afgørende er, at arbejdet ikke stopper ved gode intentioner eller en fælles forståelse på ledergruppemødet. Det skal omsættes til noget, medarbejderne kan opleve i praksis.

Fra fælles refleksion til fælles handling

Hvordan undersøger en ledergruppe sin egen adfærd, når den selv er en del af mønsteret? Ved mødebordet er det forholdsvis let at blive enige om, hvordan man gerne vil agere. Det er sværere at få øje på, hvordan man faktisk gør - og hvordan det opleves af andre. Det kræver også mod at få ærlig feedback og se sig selv og ledergruppen udefra.

Her kan det hjælpe at træde ud af de vante rammer. Et første skridt kan være, at ledergruppen stiller sig selv nogle spørgsmål:

> **Kollektiv kongruens:** Er der overensstemmelse mellem det, vi har besluttet sammen, og det, vi hver især siger, prioriterer og gør ude i organisationen - også når det bliver svært?
>
> **Kollektiv sammenhængskraft:** Når én af os står med en vanskelig opgave, der også har betydning for helheden, tager vi andre så medansvar, eller lader vi vedkommende stå alene?
>
> **Kollektiv dømmekraft:** Får vi bragt vigtig viden og forskellige perspektiver frem - også når det er ubekvemt? Og formår vi at justere kursen og tage fælles ansvar, når vores beslutninger ikke virker efter hensigten?

Spørgsmålene kan give anledning til vigtige refleksioner i ledergruppen. Men der kan være forskel på, hvordan ledergruppen oplever sig selv, og hvordan den opleves af organisationen. Derfor er det væsentligt også at få andre perspektiver ind.

Det kan eksempelvis ske gennem dialog med medarbejderne, målrettet feedback eller ved at lade en ekstern konsulent observere ledergruppens samspil. En anden mulighed er oplevelsesbaseret læring, hvor ledergruppen arbejder med konkrete opgaver og får mulighed for at undersøge sin adfærd og sine samarbejdsmønstre.

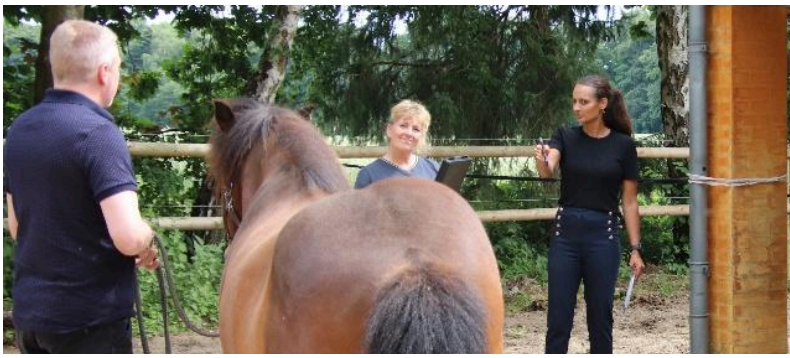
Det sidste er en af de tilgange, vi arbejder med i Autentisk Indflydelse.

I Autentisk Indflydelse for ledergrupper arbejder vi med både personligt og kollektivt følgeskab gennem hesteassisteret læring. Her får ledergruppen mulighed for at undersøge sin egen adfærd og sit samspil gennem konkrete øvelser med hestene, efterfulgt af observation, refleksion og kobling til den organisatoriske hverdag.

Vi trækker blandt andet på David Kolbs arbejde med erfaringsbaseret læring. Det er ikke hesten i sig selv, der skaber den organisatoriske læring, men samspillet mellem oplevelsen, den fagligt faciliterede refleksion og arbejdet med at omsætte indsigterne til deltagernes egen ledelsesmæssige virkelighed.

En workshop kan give værdifulde erkendelser, men udviklingen af kollektivt følgeskab kræver, at ledergruppen arbejder videre med sine indsigter i hverdagen. Derfor anbefaler vi, at workshoppen indgår som et praksismodul i et målrettet udviklingsforløb for ledergruppen.

> *Følgeskab kan ikke bestilles, når man lige har brug for det.*





Vil I arbejde med kollektivt følgeskab i jeres ledergruppe?

Jeg arbejder med ledergruppeudvikling gennem hesteassisteret læring i Autentisk Indflydelse i samarbejde med Christina Borreby, ligesom jeg arbejder med ledergruppeudviklingsforløb som selvstændig konsulent i PGB Freelance. Fælles for tilgangene er fokus på at omsætte refleksioner og indsigter til konkret ledelsesadfærd i organisationen.

WORKSHOPS FOR LEDERGRUPPER | PGB FREELANCE | CHRISTINA BORREBY



OM FORFATTEREN

Pernille Gram Bentsen er cand.merc. og har mere end 20 års erfaring med HR, organisations- og ledelsesudvikling fra større internationale virksomheder, blandt andet som HR Director og i andre seniorroller inden for organisationsudvikling. Hun arbejder i dag som selvstændig konsulent (pgbfreelance.dk) og er medudvikler af Autentisk Indflydelse (autentiskindflydelse.dk).

Fagligt fundament og referencer

Mary Uhl-Bien - følgeskab som en relationel proces

Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B. & Carsten, M. K. (2014). *Followership theory: A review and research agenda*. The Leadership Quarterly, 25(1), 83-104. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007

Carl Rogers - kongruens og relationel autenticitet

Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Houghton Mifflin.

Peter Hawkins - kollektivt lederskab og systemisk teamudvikling

Hawkins, P. (2021). *Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leadership*. 4. udgave. Kogan Page.

David Kolb - erfaringsbaseret læring

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.

Begreberne kollektivt følgeskab og kollektiv kongruens anvendes her som forfatterens egne arbejdsdefinitioner. De tre beskrevne forudsætninger er en faglig syntese og ikke en særskilt empirisk valideret model.