

## UTVECKLING AV LEDNINGSGRUPP

Fram till 70-talets mitt leddes företag och organisationer oftast genom att chefer hade enskilda kontakter med sina medarbetare. Skälet till att man idag i allt högre utsträckning väljer att leda med Ledningsgrupp handlar om att tillvaron – affärlivet och samhället – har blivit alltmer komplex och allt svårare att överblicka.

För en VD idag kan det vara omöjligt att ensam hantera all information som måste bearbetas, han/hon får allt större behov av att få med flera åsikter och vinklingar. Det har blivit viktigare att diskutera beslutsalternativ och handlingsplaner innan de sätts i verket.

Även internt har management blivit alltmer komplext, medarbetarna har högre krav på ledningen, på kommunikationen, på informationen och på delaktighet. En modern VD behöver snabbare och säkrare kanaler till och från medarbetarna.

Av dessa skäl har ledningsgruppen fått en betydande roll i många organisationer. Den kan ses som organisationens hjärta och att det är härifrån som normer och värderingar sprids i organisationen. Kurt Irving forskare och författare uttrycker det så här;

*En effektiv ledningsgrupp är av stor vikt för organisationens överlevnad och utveckling. Detta eftersom ledningsgruppens normbildning direkt återspeglas i arbetssättet i resten av organisationen. En effektiv ledningsgrupp är i själva verket avgörande för företagets långsiktiga lönsamhet och tillväxt.*

Ledningsgruppen ska alltså verka för hela organisationens bästa, dess arbetssätt och sätt att vara ska ses som ett föredöme i resten av organisationen. Gruppen ska normalt inte

arbeta med dagliga, operativa frågor och brandkårsutryckningarna i ledningsgruppen ska vara mycket sällsynta.

För att man inte ska lockas att använda ledningsgruppen som en rapporteringsgrupp behövs en tydlig agenda och krav på att medlemmarna är pålästa och har förberett underlag för diskussioner och beslut. Det underlättar också när beslutsprotokollen ska skrivas och spridas i den övriga organisationen.

Ledningsgruppen får inte bli en hemlig, sluten grupp som övriga i organisationen skapar myter kring, däremot ska inte de diskussioner som förs, eller vad enskilda medlemmar tycker spridas. Hur besluten fattas i ledningsgruppen är en fråga för VD.

Ledningsgruppen finns till för VDs skull, det är VD som väljer hur den ska fungera, vilka som ska ingå och hur man ska fatta besluten.

Det juridiska ansvaret ligger alltid kvar hos VD men i en väl utvecklad ledningsgrupp kan man välja att ta alla beslut i konsensus. Hur många som ska ingå i ledningsgruppen är också ytterst en fråga för VD, tillräckligt många för att de kompetenser som VD anser sig behöva ska vara representerade, samtidigt som det ska vara praktiskt möjligt att lyssna till alla och ge dem det utrymme som behövs, någonstans mellan fyra och åtta personer brukar man ha som riktmärke för en effektiv ledningsgrupp.

Generellt kan man säga att ledningsgrupper har följande uppgifter:

- Medverka till en gemensam syn i organisationen på omvärlden, och på strategiska huvudfrågor.
- Utforma den strategiska affärsplanen, med både ett strategiskt och ett operativt ledningsperspektiv.
- Utveckla metoder för ledningsarbete, och principer för ledning av organisationen.

- Följa upp verksamhetens viktigaste övergripande nyckeltal.
- Förankra och säkerställa ett framtida genomförande av fattade beslut.
- Utvärdera hur chefer utanför ledningsgruppen klarar av att genomföra och förklara ledningsgruppens beslut.
- Identifiera de förändringsbehov som finns i företaget och göra något åt dem, i den takt som företaget kan klara.

### Vad vet vi om ledningsgruppers effektivitet?

Det är svårt att i litteraturen och forskningen hitta tydliga definitioner av vad en "effektiv" eller "produktiv" ledningsgrupp är. Eftersom ledningsgruppers arbete är komplext har det visat sig svårt att konkretisera och mäta. Ett sätt är att definiera ledningsgruppens mål, det den ska uppnå med sitt arbete och sedan mäta hur väl den uppfyller detta mål.

Tidningen Chef hade för några år sedan en enkätundersökning bland 350 personer i svenska ledningsgrupper, där de fick svara på frågor kring ledningsgruppens effektivitet. 60 % av de tillfrågade ansåg att deras ledningsgrupp var ineffektiv och 75 % ansåg sig huvudsakligen representera sin enhet/funktion i ledningsgruppen

I en doktorsavhandling av Bo Mattson säger huvuddelen av de tillfrågade om sina egna ledningsgrupper:

- Gruppen arbetar med fel frågor
- Gruppen fattar beslut på oklara grunder
- Gruppen är för stor
- Medlemmarna är för dåligt förberedda inför diskussioner och beslutsfattande.
- Medlemmarnas engagemang är för lågt

När man gräver vidare i dessa svar får man fram ett antal orsaker; medlemmarna i ledningsgruppen har stora behov av allmän information och en viss operativ samordning, de vill också passa på att utnyttja de andra cheferna som bollplank när de väl träffas. Man

känner att man behöver mer stöd och ibland någon som kan avlasta en ansvar och då tar man chansen i ledningsgruppen.

### Ledningsgruppen kan tillföra stora värden men en dålig hantering av de mjuka värdena kan vara katastrofal.

Det är viktigt för chefer att träffas och utbyta information, det är också viktigt att kunna använda varandra som bollplank i specifika, svårbedömbara frågor, ledningsgruppen kan ibland fylla dessa behov, men i första hand behöver VD kompletterande kompetenser och flera ögon, öron och munnar ute i organisationen. Det är för att bidra med dessa ökade kontaktytor och för att kunna diskutera beslutsunderlag och strategier ur olika synpunkter och med olika infallsvinklar som Ledningsgruppen bildas.

En Ledningsgrupp som fungerar som ett bra team, säkerställer att entydiga budskap går ut i organisationen, det är speciellt viktigt under stora förändringar eller när det är osäkra tider. En väl fungerande ledningsgrupp säkerställer också att rätt information om organisationen kommer in i ledningsgruppen.

Om ledningsgruppen består av ja-sägare, har ojämna styrkeförhållanden eller har medlemmar som sitter i gruppen av fel skäl kan den information som kommer in i gruppen att vara ofarlig och anpassad, vinklad utifrån någons syn, ensidig eller avsedd att främja vissa syften. Brist på förtroende och öppenhet ger dåliga beslutsunderlag och ledningsgruppen mister helhetssynen.

Lojaliteten hos medlemmarna i ledningsgruppen måste ligga i ledningsgruppen och inte i den egna avdelningen eller enheten. Risker för suboptimering, sållad och vinklad information både in och ut är annars alltför stor. Medlemmarna sitter alltid i ledningsgruppen som representanter för hela bolaget och dess bästa.

## VD och VD:s ledarstil påverkar effektiviteten

VD: s ledarstil påverkar naturligtvis i hög grad ledningsgruppens sätt att fungera. Om VD förstår och accepterar att varje grupp som arbetar tillsammans har sin egen inneboende dynamik, och att den dynamiken om den hanteras rätt leder till större tillit och förtroende i gruppen är mycket vunnet. Detta ökade förtroende leder till trygghet och självförtroende i gruppen och ger ökad kreativitet och beslutsförmåga.

Om VD, å andra sidan, ser helt instrumentellt på sin ledningsgrupp, dvs. som på en maskin, där man stoppar in information och får ut beslut oavsett hur medlemmar känner kring sin ställning i gruppen, sin relation till chefen och till övriga medlemmar, då blir gruppen bara ett sätt att legitimera VD:s beslut. Synergieffekterna går förlorade, den kreativa skapande processen begränsas, och ledningsgruppen blir mindre effektiv. Innebörden av detta är att en satsning på att öka ledningsgruppens effektivitet, måste utgå från VD:s syn på sitt eget ledarskap och på vad hon/han verkligen vill ha ut av sin ledningsgrupp.

## Vårt upplägg

Att säkra kontraktet mellan VD och medlemmarna och mellan medlemmarna sinsemellan;

- Varför är vi här? Vad är Ledningsgruppen till för? Vilket är vårt gemensamma mål? Ställer varje deltagare helhjärtat upp på detta?
- Vilka spelregler är vi överens om skall gälla, om gruppen skall nå de gemensamma målen? Hur kan vi utnyttja varandras olikheter?
- Hur stor är den insats som krävs av varje deltagare i ledningsgruppen? Hur ser insatsen ut för var och en?

Att bestämma arbetssätt och inriktning för ledningsgruppen;

- Är företagets vision och strategier kommunicerad till och accepterad av alla i ledningsgruppen?
- Vilka frågor ska vi arbeta med generellt och vad ska vi koncentrera oss på det närmaste halvåret?
- Hur ska arbetsrutinerna se ut, de som säkerställer högsta möjliga effektivitet?
- Hur ska vår samverkan med världen utanför ledningsgruppen se ut?
- Hur skall Ledningsgruppen uppfattas ute i organisationen? Vad vill vi att de skall anse om oss?
- Hur skall vår omvärldsbevakning säkerställas och bli tillräckligt effektiv?
- Hur kan vi utvecklas både som informations- och beslutspåverkande forum?
- Vilka frågor och beslut skall vi delegera till andra nivåer i organisationen? Hur ska vi följa upp effekterna av våra beslut?

Kontakta oss gärna för att diskutera ledarskap.