

Nyttigheter från Hamrin & Partners:

Sex steg till en vassare ledningsgrupp

Nyttigheter från Hamrin & Partners:

Under samlingsnamnet ”Nyttigheter från Hamrin & Partners” publicerar vi återkommande små skrifter där vi sammanfattar våra tankar och erfarenheter från organisation, kommunikation och affärsutveckling. Vår förhoppning är att skrifterna ska ge dig handfasta råd och tips om hur du kan utveckla din verksamhet. Skrifterna kan du gratis ladda ner som PDF-filer från vår hemsida www.hamrin.se. Skrifterna hittar du under fliken ”Aktuellt”.

Det går om du vill

Den här skriften har vi försökt beskriva vad vi lärt oss om ledningsgrupper som fungerar bra, och om sådana som fungerar mindre bra. Vårt syfte är att dela med oss av våra kunskaper på ett förhoppningsvis lättbegripligt och konkret sätt, så att du som läsare ska kunna omsätta våra tankar i handling.

Vår erfarenhet av att utveckla ledningsgrupper har visat att de ofta inte fungerar så bra som de skulle kunna. Inte sällan finns både den nödvändiga kompetensen och viljan hos gruppens medlemmar, men samarbetet blir ändå ineffektivt och man lägger fokus på fel saker. Gruppmedlemmarna bär på prestige och rädslor, och bevakar sina egna intressen istället för att arbeta för verksamhetens bästa ur ett gemensamt perspektiv.

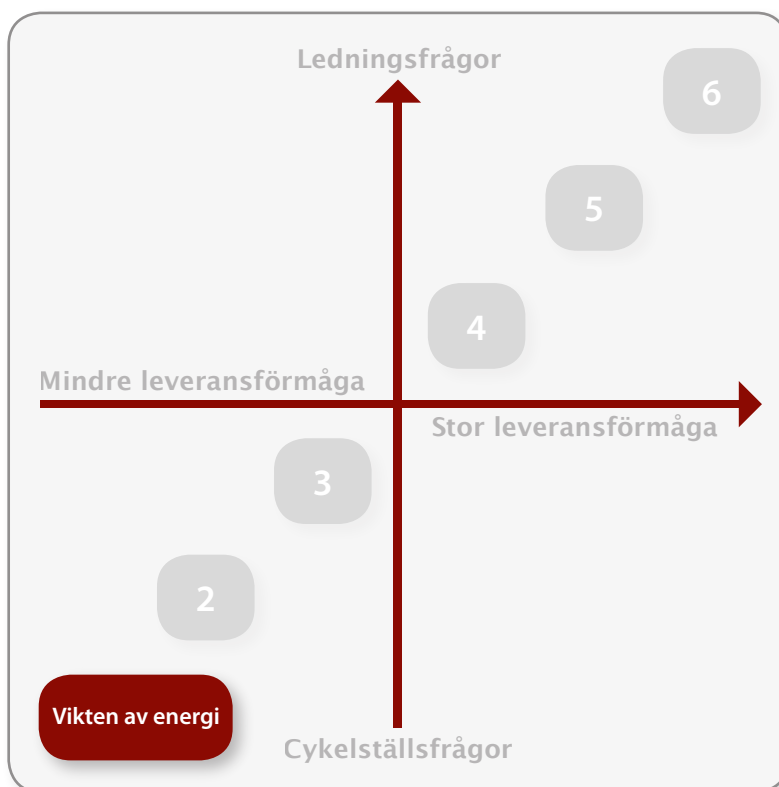
En viktig förklaring till detta är att det i en ledningsgrupp vanligtvis sitter personer som kämpat hårt för att klättra på karriärstegen. När de slutligen lyckas komma in i verksamhetens ”finrum” ändras ofta förhållningsättet från att tidigare varit aktivt och konstruktivt ifråga-sättande till att bli mer bevakande och försvarande. Det är en förödande utveckling för de flesta verksamheter – vilket flera negativa exempel från näringsliv, offentliga verksamheter och föreningar tydligt vittnar om.

I dag är det inte helt lätt att hitta en ledningsgrupp som på allvar fungerar som organisationens ledande enhet, där medlemmarna ser det som sin främsta uppgift att tillsammans arbeta för att stärka och utveckla verksamheten som helhet. Till exempel tycks begrepp som ansvar, ärlighet och mod få en allt mindre betydelse.

Historiskt var det direktören eller disponenten som mer eller mindre auktoritärt bestämde över en hierarkisk organisation. Då behövdes inte ledningsgruppen på samma sätt som idag. Att ledningsgruppens roll över tid har ökat i betydelse beror främst på att de viktigaste produkterna inte längre är objekt utan subjekt, dvs tjänster där företagets framgång är direkt relaterad till individernas tankekraft. Att kunna utveckla och kanalisera den kraften i en gemensam riktning är därför ledningsgruppens främsta uppgift, eftersom vinnarna i den hårda konkurrensen nästan alltid är de företag där individerna först tänkte rätt. Individer som med en gemensam kraftansträngning utvecklade, genomförde och förverkligade idéer och uppnådde nya mål.

Hur är det i din egen ledningsgrupp? Känner du gruppens ambition och medlemmarnas drivkraft? Är ni överens om syftet med gruppen och hur den ska arbeta? Är klimatet öppet och kreativt? I så fall vill vi gratulera, eftersom du har fått förmånen att sitta i en praktiskt taget unik grupp! Men om du nu inte känner så, finns det inget skäl att misströsta. Du är inte ensam. Och det är fullt möjligt att göra något åt saken – bara du själv vill. Resten står att läsa på de följande sidorna.

Lycka till!



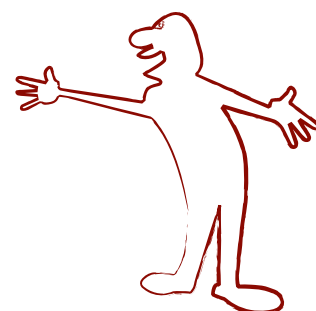
Steg 1 – Vikten av att förstå energier

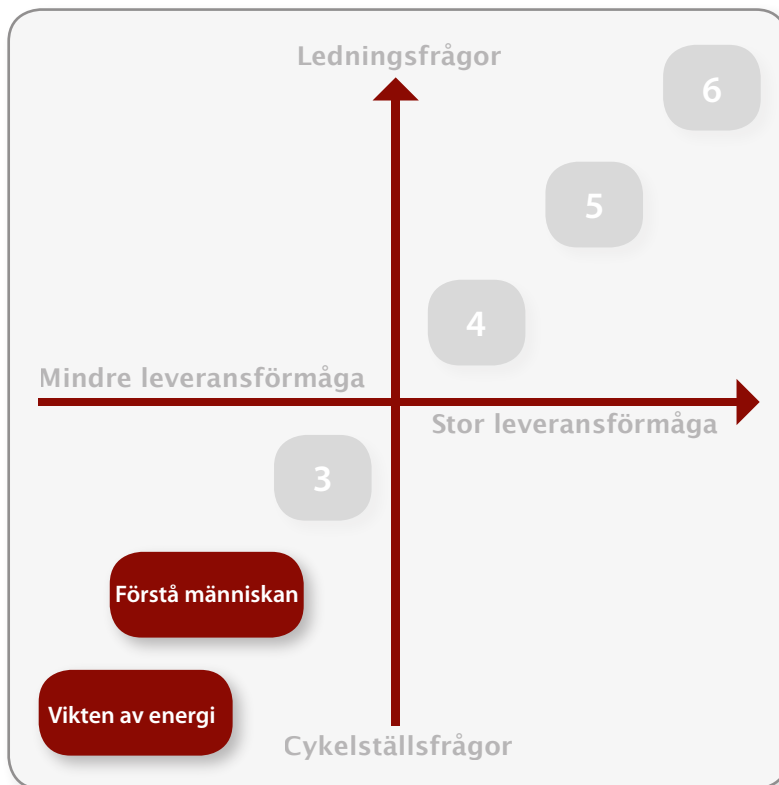
En utomstående betraktare kan ibland upptäcka att gruppens energi inte i första hand är fokuserad på att leda verksamheten framåt. Individerna i gruppen är istället fokuserade på att bevaka sina egna positioner och att gruppens beslut resulterar i vinning för en själv och det egna ansvarsområdet. Diskussionerna är därför sällan konstruktiva och öppna. Verbal skuggboxning har någon kallat den föreställning som ett ledningsgruppsmöte då kan vara.

Ordet föreställning är i det här sammanhanget relevant. På ytan kan gruppen förefalla rationell och mycket duglig. Men under ytan råder det omvända. Anledningen är att en ledningsgrupp består av människor där varje individ har sina egna drivkrafter. En del drivkrafter är kända för alla, medan andra inte ens är kända för individen själv. Därför är det viktigt att beakta individernas ambitioner såväl som personliga drivkrafter. För många kan ambition och drivkraft vara samma sak. Men vi menar att det ofta är två olika saker. Ambition är till exempel viljan att göra karriär, eller att uppnå en viss kunskapsnivå, lön, status eller makt. Personliga drivkrafter är saker som är mer eller mindre okända för individen själv. Det kan handla om rädslan för att misslyckas, girighet, bekräftelse eller övertygelse.

Det finns vidare ett antal områden som måste fungera för att ledningsgruppen ska fungera som arbetsgrupp betraktat. Några av de viktigaste är att gruppens medlemmar är överens om syftet med ledningsgruppen, förhållningssättet, arbetsformerna, inriktningen (agendan) och hur du coachar din grupp.

- Känn av gruppens fokus
- Bedöm gruppens ärlighet i samtalen
- Bilda dig en uppfattning om individernas ambitioner och drivkrafter





Steg 2 – Lär dig förstå människan

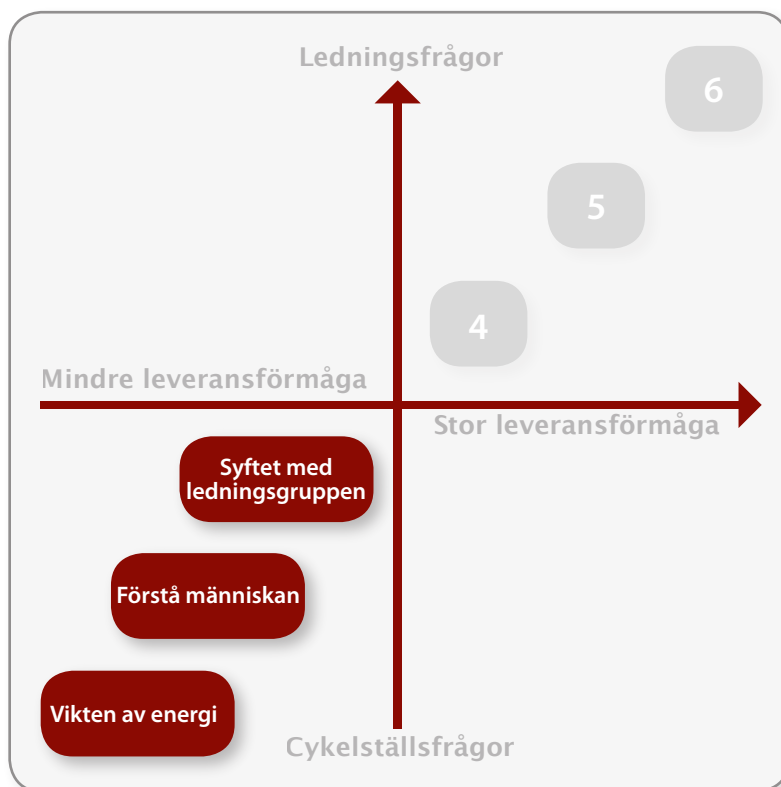
Vi vill påstå att varje individ är ett helt universum. Att försöka objektivisera ett helt universum förefaller både svårt och oklokt. Vi menar helt enkelt att människan är allt för komplex för att det ska gå. Däremot har du mycket att vinna på att försöka förstå dina gruppmedlemmar. Vad är deras ambitioner och personliga drivkrafter? I samma ögonblick som du får insikt om det kan du börja lägga och kanalisera det emotionella pussel som en ledningsgrupp alltid består av.

Men tänk efter hur du går till väga. En mindre bra idé är att ta med ”våra personliga drivkrafter” som en punkt på agendan. Det som troligen då händer är att gruppen sluter sig ännu mer och gapet mellan yta och innehåll blir ännu större. En framkomligare väg är att du själv visar att du bryr dig om individerna i gruppen och att du vill skapa något tillsammans med dem. Nästa steg är att du själv ger uttryck för dina ambitioner, såväl som personliga drivkrafter.

Responsen kommer inte att låta vänta på sig. Snart kommer du att få signaler, mer eller mindre tydliga, som visar vad som är viktigt för respektive individ. Om du tar de här signalerna på allvar, samtidigt som du tydligt pekar ut vägen för verksamheten har du skapat en bra början. Du behöver också visa hur du vill att det mellanmänniska klimatet i gruppen ska vara. Gör du de här sakerna kommer era möten snart att präglas av en stark positiv laddning. Individerna i gruppen kommer, som en följd av ditt eget förhållningssätt mot gruppen, att agera med större tillförsikt, samtidigt som negativa krafter som rädslor kommer att minska.

- Rannsaka din egen syn på människan. Har du i grunden exempelvis respekt för olikheter?
- Sätt ord på dina egna ambitioner och drivkrafter
- Identifiera om det finns ambitioner och drivkrafter i gruppen som motverkar varandra
- Berätta, vid rätt tillfälle, om dina egna tankar, ambitioner och drivkrafter
- Lyssna av gruppen, vad tänker de, vad driver dem o s v
- Klargör vad du vill med företaget och gruppen
- Försök gå individernas tankar till mötes om det går, men framförallt – bekräfta individerna, gör tydligt att du lyssnat och förstått





Steg 3 – Är du klar över syftet med ledningsgruppen?

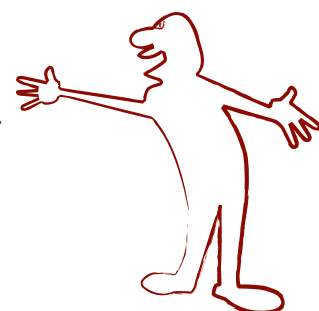
De flesta ledningsgrupper är inte klara över syftet med gruppen. Ordet ledningsgrupp indikerar att gruppens syfte borde vara att leda och fatta viktiga beslut för verksamheten. Det här en uppfattning som de flesta har, men den överensstämmer långt ifrån alltid med verkligheten. De flesta grupper ägnar sig istället åt information och rapportering. Faktiska beslut tas i samråd med VD eller i andra forum i verksamheten.

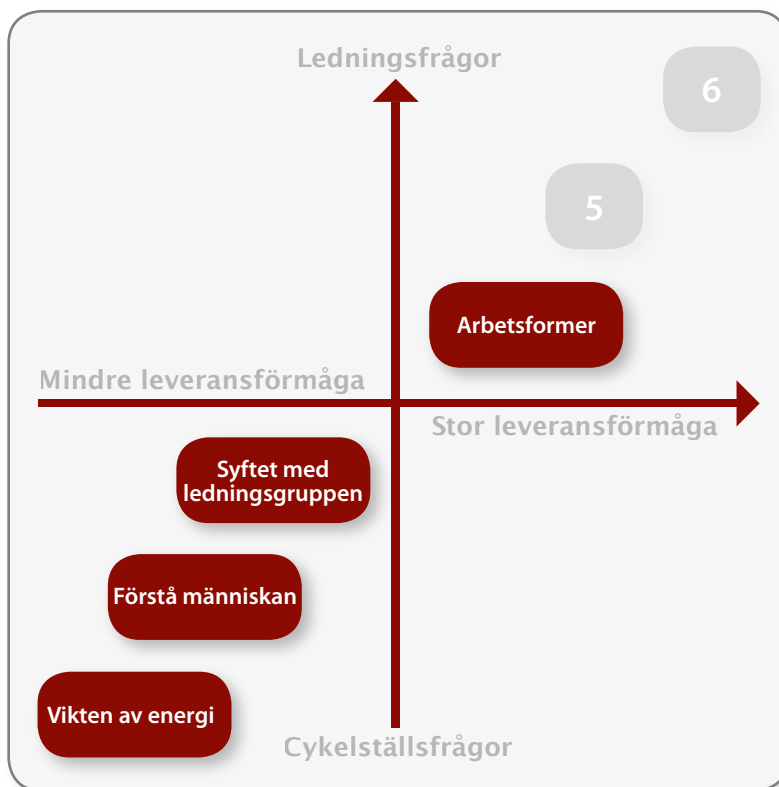
En annan uppfattning är att gruppens syfte är att leda verksamheten och att den har ansvar för verksamheten som helhet. Detta stämmer självfallet, till en del. Men det har visat sig att få medlemmar i praktiken känner ett ansvar för hela företaget. Ansvarskänslan finns ofta hos det egna ansvarsområdet och därför agerar man därefter.

En ledningsgrupp som i huvudsak ägnar sig åt information och rapportering, men där en del av gruppens medlemmar anser att gruppen verkligen leder hela verksamheten kommer att få problem. Medlemmarna kommer helt enkelt att missförstå varandra. Det här kommer att kraftigt försämra gruppens förutsättningar för att bli en stark genomförandegrupp.

Ledningsgrupper är svåra att kategorisera eftersom varje grupp är unik, dels på grund av verksamhetens och individernas förutsättningar, dels på grund av den tradition och företagskultur som finns på arbetsplatsen. Därför finns det inget som är rätt eller fel. Om ledningsgruppen ska vara en informationsgrupp eller beslutsgrupp beror på verksamhetens behov och företagskultur. Men framför allt måste medlemmarna vara överens om syftet med gruppen och agera i enlighet med detta.

- a) Bestäm hur du vill använda gruppen
- b) Bjud in gruppen till en diskussion om detta
- c) Berätta hur du vill ha det och varför
- d) Landa samtalet med ett samlande epitet som klargör gruppens syfte. Vi är en informationsgrupp, ledarskapsgrupp eller internstyrelse kan vara exempel på detta.





Steg 4 – Arbetsformer, en fråga av ekonomisk betydelse!

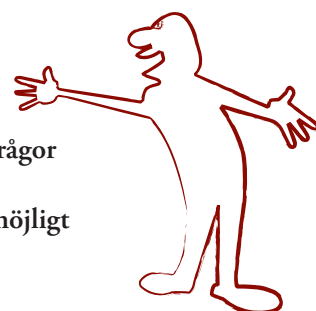
Hur ofta träffas gruppen? Finns det en agenda? Hur informerar vi varandra i gruppen? Hur tar vi beslut? Hur följer vi upp och säkerställer att tagna beslut också genomförs? Många frågor som kräver raka svar för att gruppen ska fungera.

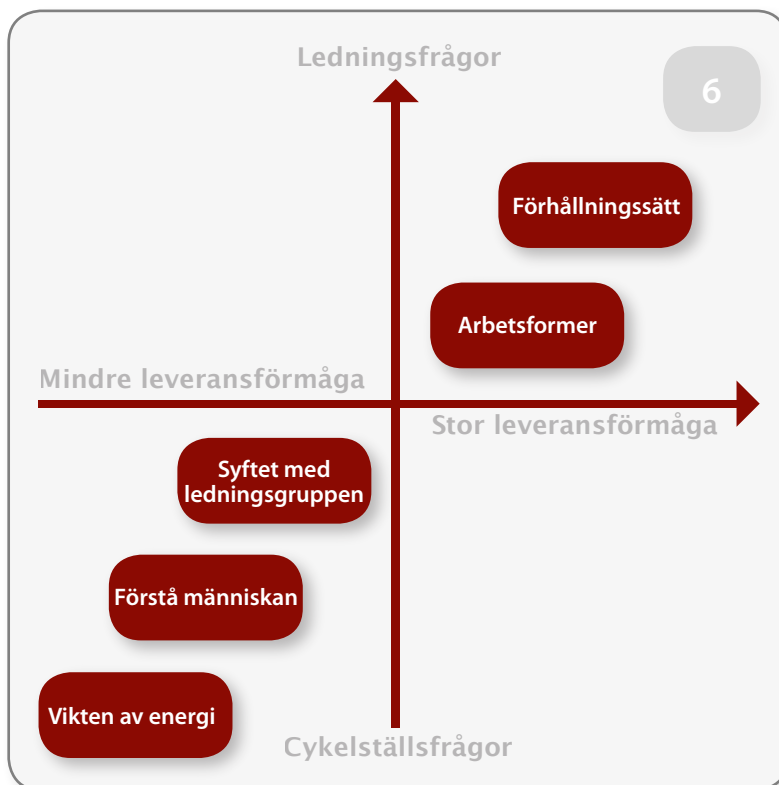
Mötesfrekvensen är direkt relaterad till gruppens syfte och gruppens arbets- och ansvarsområde. Är frågorna få kan det kanske räcka med ett möte i månaden, medan behovet av att träffas är större om frågorna är fler och viktigare.

Agenda är ledningsgruppens kompass. Den bör därför hanteras och värderas därefter. De områden och frågeställningar som aviseras i agendan måste spegla vad som är direkt ekonomiskt avgörande för verksamheten på både kort och lång sikt. Genom att koppla frågan till dess ekonomiska betydelse får du hjälp med att få rätt frågor på ledningsgruppens bord och undvika så kallade cykelställsfrågor. Med det menas frågor som rimligen bör och ska hanteras av andra funktioner i verksamheten.

Informationen i gruppen är signalsystemet som måste fungera för att gruppen ska känna trygghet och att beslut också genomförs. Fungerar informationen mellan gruppens individer och ut i verksamheten finns det fog att anta att gruppen är väl fungerande. Ett annat viktigt moment är hur själva besluten tas i gruppen. Det händer exempelvis att gruppens medlemmar inte uppfattar och förstår när ett beslut är taget. Synliggör därför när det är en beslutsfråga genom att göra en enklare ritual kring beslutet. Låt därefter något bli ansvarig för genomförande såväl som uppföljning av beslutet.

- Gör ett fyrdelsdiagram utefter parametrarna: ”beslutens ekonomiska betydelse” och ”gruppens möjlighet att genomföra besluten”
- Gå tillbaka och gå igenom vilka frågor gruppen hanterat och lägg in frågorna i fyrdelsdiagrammet
- Frågorna med störst ekonomisk betydelse och som gruppen kan genomföra utgör grunden för din agenda
- Komplettera med frågor som överstämmer med gruppens syfte och andra viktiga frågor
- Gå igenom hur informationen inom och utom gruppen egentligen fungerar
- Genomför nödvändiga justeringar för att informationen ska fungera så bra det är möjligt





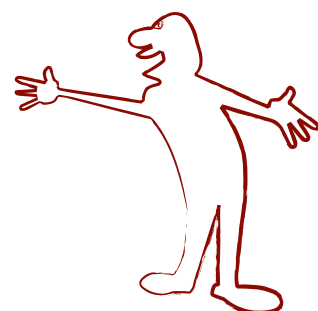
Steg 5 – Har gruppen rätt förhållningssätt?

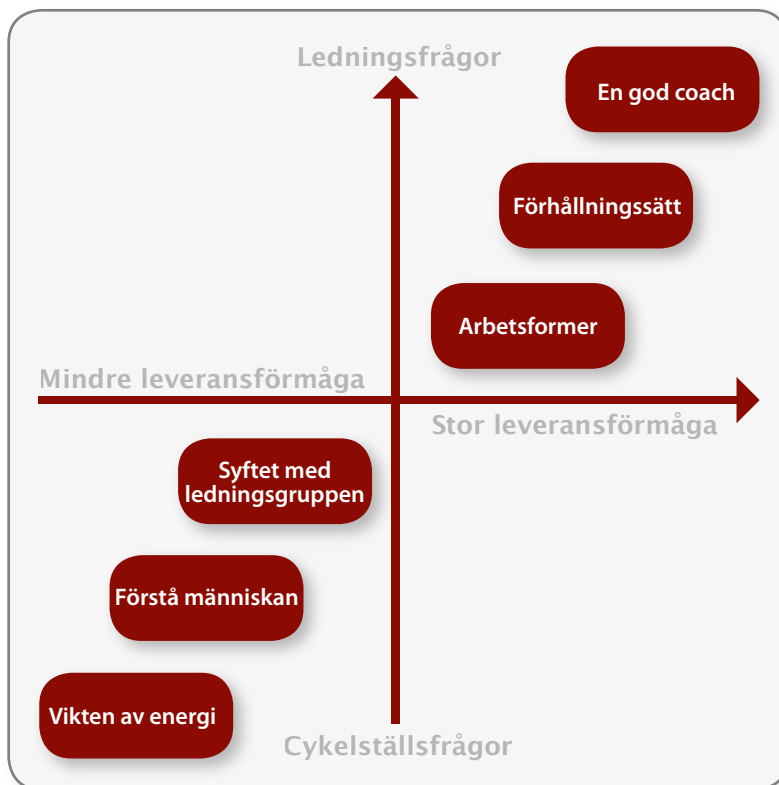
En ledningsgrupps förhållningssätt avgörs av medlemmarnas egen etik och moral. Det är därför rimligt att utgå från medlemmarnas egen uppfattning när det gäller till exempel öppenhet, ärlighet, punktlighet, ödmjukhet och hur väl medlemmarna sedan följer sin egen etik.

Det är skillnad på ledningsgrupper och ledningsgrupper. I vissa grupper litar medlemmarna på varandra och stöttar varandra aktivt i sakfrågor. I andra grupper råder det omvända, vilket gör att det alltid råder en misstänksamhet och misstro mellan gruppens medlemmar. Det senare är allvarligt eftersom sådana tendenser kan smitta av sig på den övriga organisationen. Man brukar säga att det som återfinns i ledningsgruppen, positivt och negativt, ofta återkommer på andra håll i organisationen. Därför har ledningsgruppen ett speciellt ansvar för att utveckla ett positivt förhållningssätt i gruppen som utvecklar individerna i gruppen. Det gör att gruppens direkta och indirekta kontakter påverkar andra funktioner runt ledningsgruppen på ett positivt vis. Sättet att påverka gruppens förhållningssätt är helt enkelt att börja prata om det. Vad tycker gruppens medlemmar är viktigt för att gruppen ska fungera? Och hur bra är gruppen på att själv följa det man anser viktigt?

Ur diskussionen kommer det att utvecklas ett antal förhållningssätt som kan utgöra grund för gruppens egen uppförandekod. En kod som garanterat kommer att bespara dig onödiga konflikter och missförstånd.

- Välj ut ett antal händelser du noterat och som du kortfattat kan beskriva för gruppen
- Be gruppen definiera hur ett önskvärt beteende ser ut i de händelser du valt ut
- Ena gruppen kring ett önskvärt beteende för respektive händelse
- Formulera gruppens ställningstagande
- Gör formuleringen till gruppens uppförandekod



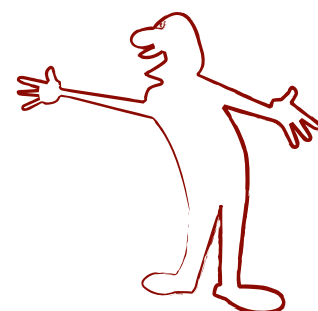


Steg 6 – En coach av rang?

Det är lättare sagt än gjort att leda en ledningsgrupp. Där sitter kanske människor som aspirerar på ditt eget jobb. Dessutom är det ofta stridbara människor som vill något, vilket också kan vara en utmaning för en ledare. Samtidigt som du förväntas vara bestämd och målinriktad, sitta inne med kloka svar, ska du dessutom vara lyhörd och ta tillvara andras synpunkter. Du ska väga åsikterna mot varandra för att därefter landa i ett beslut som gruppen ställer upp på. En svår uppgift!

Ska du leda en ledningsgrupp på ett bra sätt är det därför nödvändigt att du är dig själv. Just det, bara vara den person du egentligen är och inte försöka lägga dig till med föreställningar om hur du tror att gruppen förväntar sig att du ska vara. Bottnar du i den person du är, har utrymme för reflektion, agerar lyhörd men bestämt, då kan du bli en utomordentlig ledare för ledningsgruppen.

- Rannsaka dig själv: är du dig själv, är du nöjd med dig själv?
- Förutsatt att svaret är ja på frågorna ovan börjar du formulera din egen uppförandekod.
Vad ska vägleda dig i ditt eget sätt att vara? Vad vill du att gruppens medlemmar ska förknippa med dig som ledare?
- Praktisera ditt eget förhållningssätt, utan undantag



Lycka till med fortsättningen

Vi hoppas att du haft nytta av våra tankar och att du kan använda dem i ditt arbete med att utveckla din ledningsgrupp. Uppgiften är svår och det är inte vår mening att trivialisera frågan. Men se det här som ett litet bidrag i ditt viktiga arbete med att utveckla din ledningsgrupp. Och slutligen, ta kontakt om du har frågor. Vi kommer att göra vårt bästa för att besvara dem. Lycka till!

Bästa hälsningar
Hamrin & Partners
Sture Johansson
VD