



## DEN STRATEGISKA LEDNINGSGRUPPEN

### → Sammanfattning

**ATT LEDNINGSGRUPPEN BRISTER** i konsekvens och uthållighet är två av de allvarligaste och vanligaste anledningarna till att organisationer inte når satta mål. Vd har ett tungt ansvar för att sätta samman en ledningsgrupp som har tillräcklig kompetens och bredd för att driva organisationen framåt. Men lika viktigt är att ledningsgruppens medlemmar kan enas bakom visioner och beslut samt att det finns en uthållighet att driva frågor till dess att de har fått genomslag i hela organisationen.

Ledningsgruppen måste kunna balansera mellan de långsiktiga strategiska uppgifterna och det operativa företagsledarskapet som riktas utåt i organisationen. För att göra detta måste ledningsgruppen ha en gemensam uppfattning om sin roll i organisationen vad som ska göras och hur. Processen att ta fram arbetsformer och spelregler i gruppen bidrar starkt till ledningsgruppens utveckling.

I ledningsgruppen är vd linjeförordnad för gruppens medlemmar och har det direkta chefsansvaret för både gruppens resultat och individernas prestation och utveckling. Därför behöver vd också ha en strategi och utvecklingsplan för gruppens samtliga medlemmar.

## DEN STRATEGISKA LEDNINGSGRUPPEN

Syftet med varje verksamhet är att utföra en uppgift bättre än någon annan, vare sig det handlar om att göra affärer eller lösa en samhällsuppgift.

Ledningens första uppgift är att se till att allt som görs i verksamheten nu och framåt har fokus på uppgiften. Det innebär att på bästa sätt möta det behov som en kund, konsument eller medborgare har. Allt annat är fel – då blir det verksamhet för dess egen skull och suboptimering.

Ledningens uppgift är också att se till att verksamhetens arbetsprocesser är så effektiva, enkla och billiga som möjligt.

En tydlig ledning är fundamenta i att driva en verksamhet. En ledning som är överens, står för något gemensamt, agerar som ett team, ger stöd till chefer och medarbetare och driver utveckling är på rätt väg.

Ledningsgruppens agerande har en central betydelse för att utveckling och förändring ska ske ute i organisationen. En väl fungerande ledningsgrupp är en "dynamo" som genererar energi och tillväxt. En dåligt fungerande ledningsgrupp är ett stort hot mot hela verksamheten.

Globalisering av marknader, den tekniska utvecklingen och nya arbetssätt får konsekvenser för ledarskapet – för vd, ledningsgruppens medlemmar och linjecheferna.

- ▶ Ledningsgruppen måste vara tydlig i sina krav och förväntningar – både på chefer och medarbetare
- ▶ Alla måste känna till målen och förstå och agera utifrån beslutade strategier
- ▶ Kravet på snabbhet i agerande gör att medarbetare måste ges större frihet, vara bättre informerade, ha en helhetssyn och ta ett ännu större personligt ansvar
- ▶ Vilja och förmåga att driva utveckling är en allt viktigare parameter vid utvärdering av chefer

När chefer och medarbetare i verksamheten tror på och känner att de kan påverka beslut så frigörs en väldig kraft. Förutsättningen är naturligtvis att de anser att besluten är välgrundade och i linje med verksamhetens syfte.

Kittet som håller allt samman är de gemensamma värderingarna.

Framgångsreceptet för ledningsgruppen blir att ha fokus på uppgiften, samla alla kring en strategi, skapa en tydlig organisation, etablera värderingarna och få allt det att spela tillsammans. Kraften blir enorm.

Då fungerar helheten. Då finns också styrkan i organisationen att åstadkomma bra resultat.

## OM LEDNINGSGRUPPENS FUNDERINGAR

Många ledningsgrupper och ledningsgruppsmedlemmar funderar över dessa och liknande frågeställningar.

- ▶ Tar vi oss tillräckligt med tid att fundera över framtiden?
- ▶ Hur förändras kundernas och marknadens krav och förväntningar – och hur svarar vi upp mot dessa förändringar? Vad kommer att vara viktigast imorgon?
- ▶ Vilka framtidsscenarios ser vi och vilken väg ska vi välja för att förbättra vår affärsposition?
- ▶ Hur tar vi hand om nytänkande och kreativitet?
- ▶ Ska vi gå in i nya verksamheter – får vi igen det vi satsar?
- ▶ Hur kan vi optimera den befintliga verksamheten? Utnyttjar vi våra resurser rätt? Är vår organisation anpassad till marknadens krav?
- ▶ Hur vet vi att det är rätt timing?
- ▶ Hur säkerställer vi resultatet? Hur involverar vi hela organisationen att agera och tänka "rätt"?

## OM GRUNDPRINCIPER FÖR LEDARSKAP

Som medlemmar av en ledningsgrupp finns det ett antal grundprinciper som är viktiga att hantera.

### *Omvärldsbevakning och sammanhang*

Det är ovärderligt att kontinuerligt uppdatera sig om vad som händer i omvärlden. Slutsatserna ska sättas in i ett sammanhang som är relevant för organisationen.

### *Stark vision och tydliga värderingar*

Strategisk kompetens och förståelse blir allt viktigare och behöver flyttas allt längre ut i organisationen. Verksamheten blir mer och mer självständig och måste så vara.

För att göra ett bra operativt arbete måste det finnas en förståelse för strategierna hos samtliga medarbetare. Först då blir de beslut och de aktiviteter

som genomförs i linje med de långsiktiga målen.

Sättet att hålla ihop verksamheten blir att ha en tydlig vision, delade värderingar och att skapa ett starkt ”commitment” för detta.

#### *Att läsa systemet*

Förståelse för och kunskap om vad som påverkar både ledningsgruppens situation och din egen situation som chef är ovärderlig. Viktigt att ha en uppfattning om vem som påverkar vem och vad, hur det osynliga och det synliga i organisationen fungerar och hur olika situationer, verksamhetsdelar och människor interagerar med varandra.

#### *Att ha en egen plattform i beslutsfattandet*

Som ledningsgruppsmedlem eller chef är det viktigt att hela tiden ha en uppfattning om vad som händer – baserad på en analys av nuläget – vilken konsekvens det får för mig som ledningsgruppsmedlem eller som chef och hur jag ska agera baserat på detta. Viktigt är att gå hela vägen i beslutsprocessen, så att analysen följs av ett tydligt agerande.

#### *Tidsperspektiv*

Förmågan att avgöra när vad ska göras är en betydelsefull del av ledarskapet – att ha förmågan att selektera vad som är viktigt och när i tid som det är mest lämpligt att agera.

### **LEDNINGSGRUPPENS ROLL**

Definition av en bra ledningsgrupp kan vara *en väl sammansvetsad grupp som tar gemensamt ansvar för hela verksamheten.*

Framgångsfaktorer för en ledningsgrupp är

- ▶ ledningsgruppens vision – och vilja att uppnå den
- ▶ ledningsgruppens sammansättning och bemanning
- ▶ ett gemensamt mål
- ▶ ett strategiskt perspektiv
- ▶ inriktning på resultat
- ▶ klara roller och tydligt ansvar
- ▶ effektiv vardagsdrift – inklusive ständiga förbättringar

- ▶ förmåga att driva utvecklingsarbete
- ▶ förståelse för affärslogiken i branschen
- ▶ ett starkt engagemang
- ▶ ett starkt förtroende
- ▶ en rak och tydlig kommunikation
- ▶ förtroende för varandra
- ▶ en stark lojalitet

En av de största utmaningarna vid arbetet med att leda ledningsgruppen är att få alla att ta del av det gemensamma ansvaret. Andra utmaningar är att få alla att engagera sig fullt ut och att vara med i besluten och säga sin åsikt. Detta är själva grunden i ett bra ledningsgruppsarbete.

Att bli en väl fungerande ledningsgrupp tar tid och kräver kontinuitet. För att ledningsgruppen ska bli sammansvetsad krävs att man delar en rad upplevelser i driften och utvecklingen av företaget. En sammansvetsad grupp undviker inte konflikter – utan hanterar dem konstruktivt – i den bästa av världar hjälper ledningsgruppsmedlemmarna varandra och arbetar problemlösande.

För att upptäcka nya affärsmöjligheter stimuleras nytänkande och misstag tillåts i avsikt att hjälpa till ständigt lärande.

### **LEDNINGSGRUPPENS UPPGIFTER**

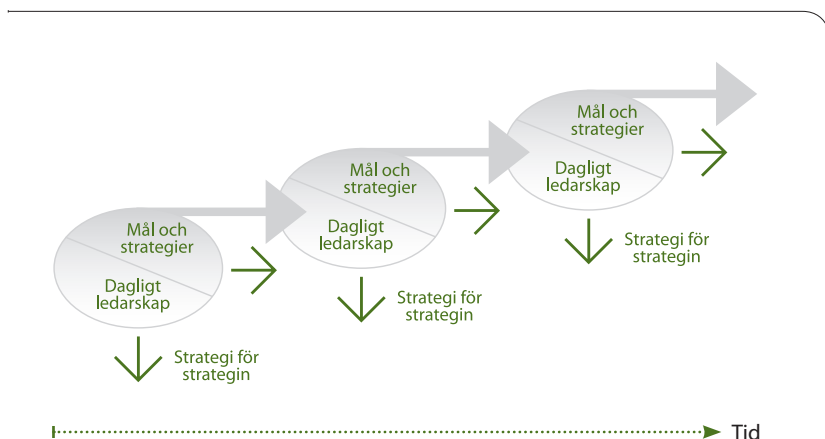
Att ledningsgruppen brister i konsekvens och uthållighet är två av de allvarligaste och vanligaste källorna till att organisationer inte uppnår satta mål och förväntade resultat.

Eftersom så stor del av ledningsgruppens arbete är och måste vara framtidsinriktat, finns en inbyggd risk att ledningsgruppen känner sig färdig med en fråga, långt innan hela organisationen ens har blivit uppmärksam på den.

För att undvika att ledningsgruppen handlar i otakt med resten av organisationen krävs en uthållighet i implementeringsarbetet och en självdisciplin i ledningsarbetet. Ledningsgruppen får inte bli uttråkad och släppa taget om viktiga frågor för att gå vidare till nästa spännande projekt.

Det är därför nödvändigt att gruppen definierar sin roll, sin uppgift och sitt arbetssätt. Förenklat och principiellt består företagsledningens uppgifter huvudsakligen av två områden:

- ▶ den långsiktigt strategiska uppgiften
- ▶ ett tydligt operativt ledarskap

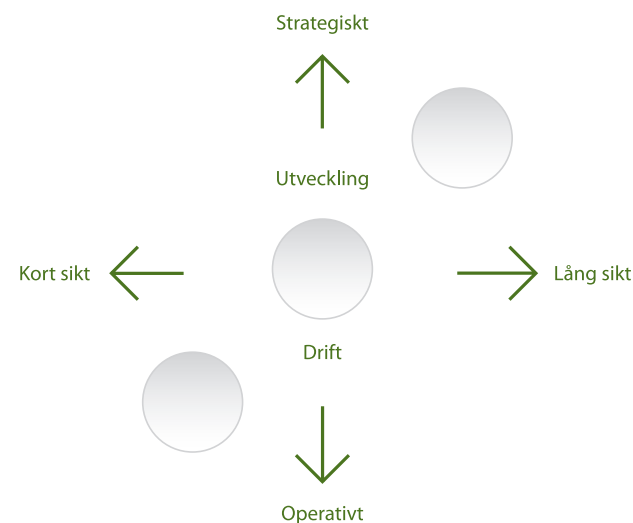


Den övergripande uppgiften för ledningsgruppen är därför att

- ▶ skapa en gemensam syn på omvärld och strategiska huvudfrågor
- ▶ utforma den strategiska verksamhetsplanen, med både ett strategiskt och operativt perspektiv
- ▶ säkra konkurrenskraft och lönsamhet över tid
- ▶ bygga organisation och system som skapar bästa möjliga förutsättningar för en effektiv verksamhet
- ▶ kontinuerligt utveckla verksamheten i olika mognadsfaser genom att identifiera det förändringsbehov som finns och hantera det i en takt som organisationen klarar
- ▶ utveckla metoder för ledningsgruppens arbete och principer för ledning av organisationen
- ▶ ha kompetensutveckling som en integrerad del av den dagliga verksamheten
- ▶ följa upp verksamheten
- ▶ förankra ett framtida genomförande av fattade beslut
- ▶ utvärdera hur chefer utanför ledningsgruppen klarar uppgiften att förklara och genomföra ledningsgruppens beslut

#### TIDSPERSPEKTIV

Ledningsgruppen måste arbeta med ett antal dimensioner samtidigt, vilket nedanstående bild illustrerar:



Det finns en tidsdimension: långsiktig - kortsiktig och en nivådimension: operativ - strategisk. Dessutom måste ledningsgruppen samtidigt hantera dimensionen drift/utveckling. Det kan finnas anledning att reflektera över hur tiden fördelas mellan dessa dimensioner.

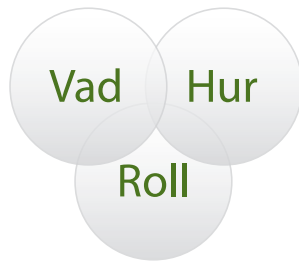
Ledningsgruppen får inte prioritera daglig problemlösning framför den kontinuerliga utvecklingen av organisationens verksamhet. Var i diagrammet en ledningsgrupp finns beror delvis på organisationens storlek och ledningsgruppens nivå. Dessutom avgör vilket skede organisationen befinner sig i vilka frågor som ska drivas. En akut situation kräver naturligtvis ett mer kortsiktigt arbetssätt än en lugnare fas.

#### LEDNINGSGRUPPENS ARBETSFORMER OCH ARBETSSÄTT

Ledningsgruppens arbetsprocess och spelregler bygger på att alla ledningsgruppsmedlemmar lojalt hjälper varandra att nå målet med verksamheten.

Det måste finnas en konsensus kring ledningsgruppens syfte, struktur och arbetsprocess för att ledningsgruppen ska fungera effektivt. Att gemensamt identifiera och besvara ett antal frågor inom områdena *vad*, *hur* och *roll* stärker ledningsgruppen och effektiviserar det kommande arbetet. Själva processen att ta fram arbetsformer och spelregler i gruppen bidrar också starkt till gruppens utveckling.

VAD, HUR och ROLL



### *Vad*

Ledningsgruppen ska klargöra vad den finns till för.

- ▶ Vad är uppgiften?
- ▶ Vilka resultat ska åstadkommas?
- ▶ Vilka frågor ska hanteras av ledningsgruppen och vilka ska lämnas över till underställda chefer, det vill säga vilka frågor ska inte hanteras av ledningsgruppen?

När ledningsgruppens uppgift och roll är tydlig ska gruppen ta ställning till hur den ska arbeta tillsammans.

### *Hur*

- ▶ Hur samverkar gruppen?
- ▶ Vad ska vara eller inte vara tillåtet?
- ▶ När och hur ofta ska den träffas?

- ▶ Ska det finnas olika slags möten för olika typer av frågor?
- ▶ Hur hanteras besluts- diskussions- respektive informationsfrågor?
- ▶ Vilka frågor är prioriterade nu?
- ▶ Hur ser agendan ut?
- ▶ Hur säkerställs den nödvändiga uppföljningen?

### *Roll*

En roll speglar de förväntningar som andra har på att en uppgift ska utföras av en viss funktion.

Exempelvis finns en förväntan att ledningen ska ha en långsiktig plan med organisationen. Det finns också en förväntan om att ledningen ska agera där ingen annan har mandat att agera. Och att ledningen ska se och förstå de konsekvenser som deras beslut har för resten av verksamheten.

Det är viktigt att identifiera de olika medlemmarnas roll i ledningsgruppen och ledningsgruppens roll i organisationen.

- ▶ Vilka roller finns i gruppen?
- ▶ Finns någon som alltid slätar över meningsmotsättningar?
- ▶ Någon med dräpande repliker?
- ▶ Någon som oroar sig?
- ▶ Någon som ställer saker på sin spets?
- ▶ Någon som strukturerar och samordnar?
- ▶ Någon som genererar idéer?
- ▶ Vem är stark i gruppen, har mycket inflytande, vem är svag, vem driver på, vem bromsar, står för verklighetsprövningen, etc.

Hur fungerar dessa roller i förhållande till varandra - bidrar de till dynamiken och ett fruktbart arbete, eller blockerar de varandra?

Varför sitter du och jag i ledningsgruppen? Vad förväntar vi oss av varandra? Finns det kottier i gruppen eller är vi ett samspelande team?

Vilken roll ska gruppen ha ut i organisationen? Hur ska ledningsgruppen uppfattas?

När ovanstående är genomlyst skapas ett antal spelregler för ledningsgruppens arbete. Det är väsentligt att ledningsgruppens medlemmar är överens om de spelregler som ska gälla inom gruppen och gör dessa tydliga.

Spelregler ska formuleras på papper, inte för att vara formell, utan för tydlighetens skull och för att processen bidrar till konsensus inom gruppen. Om misshälligheter uppstår är det betydligt enklare om det finns ett dokument att utgå från i kommande diskussioner.

En väl fungerande ledningsgrupp karaktäriseras bland annat av

- ▶ förståelse för affärslogiken
- ▶ hög kvalitet på strategiska diskussioner
- ▶ tydlig kommunikation
- ▶ öppna relationer
- ▶ förtroende för varandra
- ▶ effektivt använd mötestid

Tydliga spelregler innebär att varje medlem i ledningsgruppen

- ▶ aktivt bidrar med inspel och dokumentation till ledningsgruppsagendan
- ▶ kan gå från sin fackroll till att agera i ett helhetsperspektiv
- ▶ är väl förberedd, engagerad, aktiv, bidrar till att det är högt i tak och håller tider
- ▶ respekterar, ger stöd och har tillit till andra
- ▶ deltar aktivt i beslut och implementerar besluten enligt fastställd tidsplan
- ▶ är lojal mot fattade beslut
- ▶ är överens om att de beslut som skapar policies ska beslutas i ledningsgruppen
- ▶ är överens om att det som beslutas i ledningsgruppen bara kan förändras i ledningsgruppen

Det är väsentligt att utvärdera ledningsgruppens möten. Ledningsgruppen utvärderar hur var och en har uppfattat mötet och vilka resultat som uppnått. Resultatet – det ledningsgruppen uppnått – bedöms utifrån klimat, engagemang och ledningsgruppsmötet i ett helhetsperspektiv i förhållande

till spelreglerna och hur varje ledningsgruppsmedlem har uppfattat sin egen insats.

#### LEDNINGSGRUPPENS SAMMANSÄTTNING

Många av medlemmarna i svenska ledningsgrupper är neutrala eller negativa till gruppens arbete – alltså hur värdefullt ledningsgruppsarbetet är, både för den enskilde ledningsgruppsmedlemmen och för organisationen. Många menar att det finns frågeställningar som borde diskuteras i gruppen men som inte kommer upp på grund av att de är för känsliga. Det kan vara frågor som berör organisationens kärnverksamhet, men som måste tas upp om ledningen ska kunna fatta korrekta strategiska beslut.

Det här kan i många fall bero på revistänkande rädsla, behov att hävda sig, brister i helhetssyn, öppenhet och engagemang. Eller att ledningsgruppsmedlemmarna lägger stor vikt vid personlig prestige eller har en alltför bestämd uppfattning om hur ”verkligheten” är beskaffad.

För att undvika liknande situationer är det viktigt att ledningsgrupper sätts samman av rätt individer. Integritet och förmåga att hålla hög kvalitet på sina strategiska diskussioner och ifrågasätta ”gamla sanningar” är viktiga egenskaper.

Det är vd som har ansvaret för hur ledningsfunktionen ska struktureras. En väl sammansvetsad ledningsgrupp, med en gemensam syn på nuläge, mål och strategier har större möjlighet att leda organisationen och få genomslag för nödvändiga förändringar.

Ledningsgruppen får inte bli isolerad från övriga organisationen och driva projekt för projektens skull. Därför måste det finnas en ordentlig återkoppling och resultatrapportering så att gruppen kan sätta punkt för projekt som inte når sina mål.

Ledningsgruppens storlek ska vara anpassad till organisationens struktur. Den optimala storleken ur en grupp dynamisk synvinkel är sex till åtta personer. Men det finns olika sätt att resonera kring antalet ledamöter. Ett handlar om att få med alla delar av verksamheten för att inte tappa något

Förmåga att hålla **hög kvalitet och ifrågasätta** ”gamla sanningar” är viktiga egenskaper

perspektiv. En heltäckande representation underlättar också att förankra besluten i hela organisationen och att ge dem legitimitet.

Det kan dock innebära att ledningsgruppen blir ohanterligt stor, ganska ineffektiv och kanske till och med alltför operativt inriktad. Ett sätt att lösa det kan vara att ha en inre kärna – en mindre grupp som bereder ärenden åt den större gruppen. Eller också ses den mindre gruppen en gång per vecka och den större gruppen en gång per månad.

#### OM LEDNINGSGRUPPENS MEDLEMMAR

Förutom de olika expertkunskaper som ledningsgruppens medlemmar har ska samtliga ha god kompetens inom följande områden:

- ▶ självkännedom och personlig mognad
- ▶ omdömesförmåga
- ▶ managementmognad och beslutsförmåga
- ▶ förmåga att bidra i strategiska val om verksamhetens framtid
- ▶ kommunikationsförmåga
- ▶ förmåga att leda människor
- ▶ social kompetens
- ▶ acceptans av ansvar och befogenheter
- ▶ ... samt förmåga att omsätta detta i den dagliga verksamheten

#### *Fallgropar*

Det finns en mängd ”fallgropar” i ledningsgruppens arbete. Här följer några exempel.

- ▶ Ledningsgruppen fungerar inte som en enhet där medlemmarna tar ett gemensamt ansvar
- ▶ Mötena består mest av avrapporteringar, utsvävningar och ostrukturerade diskussioner
- ▶ För mycket operativa frågor på bekostnad av de långsiktigt strategiska
- ▶ Det finns oenighet eller otydlighet beträffande grundläggande värderingar och strategiska nyckelfrågor
- ▶ Ledningsgruppens medlemmar står inte för fattade beslut
- ▶ Det saknas tydlighet och konsekvens i de budskap som vi förmedlar ut i organisationen

- ▶ Någon läcker konfidentiell information
- ▶ Var och en kör sitt eget race
- ▶ För stort fokus på gruppens eget samarbete och inre förhållande på bekostnad av gruppens uppgift
- ▶ Det finns för många olika mål i organisationen – allt är lika viktigt
- ▶ Ledningsgruppen är inte tillräckligt tydlig
- ▶ Dålig uppföljning
- ▶ Olika budskap från olika chefer
- ▶ Implementeringsprocesserna involverar inte hela organisationen – delaktighet är nödvändigt för ett lyckat resultat
- ▶ Cheferna används inte som motorer i implementeringen

Bristen på konsekvens och uthållighet är kanske en av de allra allvarligaste källorna till misslyckande. Risken är stor att man i ledningsgruppen känner sig färdig med ett område långt innan resten av organisationen ens har anammat det.

Det behövs envis uthållighet och självdisciplin i gruppen för att inte bli uttråkad och orka fortsätta trots det egna behovet av att få gå vidare

#### INDIVIDEN I LEDNINGSGRUPPEN

Enskilda individers grundläggande värderingar om hur människor ska ledas, om organisationer och affären, är avgörande för hur väl ledningsgruppen lyckas i sitt arbete. Här ligger nyckeln till vad som styr individens agerande. Referensramar – attityder och värderingar – påverkar hur medlemmarna interagerar och kommunicerar med varandra i ledningsgruppen.

För att bidra i en ledningsgrupp krävs personlig mognad. I ledande befattningar ställs man hela tiden inför en mängd valsituationer. Ledningsgruppens uppgift är att fånga upp, sortera och tolka signaler samt att därefter utvärdera, välja väg och fatta beslut. Ofta är det beslutsunderlag som cheferna har tillgång till dessutom ibland utomordentligt osäkert.

Ledningsgruppens förmåga att hantera komplexitet är mycket viktig. Därför måste vd säkra att de enskilda ledningsgruppsmedlemmarnas utvecklingsbehov tillgodoses. Det är vanligt att chefer som kommit till ledningsgruppsnivå, betraktas som ”färdiga”. Generellt läggs för lite kraft på deras personliga utveckling.



#### ATT FRIGÖRA ENERGI MOT SAMMA MÅL

Avgörande för framgång är att ledningsgruppens arbete sker tillsammans och att det finns ett starkt engagemang hos samtliga medlemmar. I ledningsgruppsarbetet ingår att gemensamt

- ▶ definiera nuläget i företaget och i ledningsgruppen
- ▶ fastställa organisationens vision, affärsidé och övergripande mål och strategier
- ▶ ta ställning till ledningsgruppens utmaning, uppgift, interna arbetssätt och spelregler samt vilken roll gruppen ska ha i organisationen
- ▶ fastställa hur de övergripande målen ska implementeras i organisationen

#### Nulägesanalys

Nulägesanalysen i organisationen kan ske på många olika sätt, med hjälp av medarbetarenkäter, intervjuer eller helt enkelt bara gå runt och lyssna. Oavsett metod, bör analysen göras så heltäckande som möjligt och täcka in såväl verksamhet, ekonomi som organisation.

#### *Gemensamt fastställa organisationens vision, affärsidé och övergripande strategier*

Ledningsgruppen tar gemensamt fram och fastställer övergripande inriktning, mål och strategier för hela organisationen. Att hela ledningsgruppen tillsammans formulerar målen för arbetet, är en grund för att alla i gruppen ska känna ansvar för besluten och det kommande arbetet.

#### *Bestämna ledningsgruppens uppgift, roll och spelregler*

Intern enighet om ledningsgruppens uppgift och roll är avgörande för vilken tyngd gruppen ska ha utåt i organisationen. Det är viktigt att gruppens medlemmar är överens om de spelregler som ska gälla inom gruppen.

Själva processen med att arbeta fram gruppens utmaning och spelregler är i sig ett av de mest effektiva medlen att utveckla ledningsgruppen, både vad avser funktionen som företagsledning och gruppen som grupp.

#### *Besluta om hur de övergripande målen ska implementeras i organisationen*

Det är väsentligt att ledningsgruppen tar gemensam ställning till hur beslutade mål och strategier ska förankras hos organisationens medarbetare. Genom att gruppen blir överens om principerna ökar möjligheten för att varje ledningsgruppsmedlem också aktivt arbetar med dessa frågor i den egna enheten.

#### STÖD OCH UPPFÖLJNING AV INDIVID OCH GRUPP

Vd är linjeförledare för ledningsgruppens medlemmar och har det direkta chefsansvaret för både gruppens resultat och individernas prestation och utveckling. Vd bör ha en personlig strategi för var och en i ledningsgruppen, en utvecklingsplan, baserad på en bedömning om vars och ens nuvarande och framtida kapacitet och det stöd som kan behövas. ■





## Perspektiv: Hans Wahlén



*Titel:* Vd  
*Bolag:* Tamro AB  
*Omsättning:* 12 miljarder  
*Antal anställda:* 550

*Hans Wahlén*, vd för läkemedelsdistributören Tamro, har mer än 15 års erfarenhet av 2 olika vd-poster inom läkemedelsindustrin och därtill 7 år inom Tamro. Han ser tydliga spelregler, samverkan och öppen dialog som viktiga delar för effektiva lednings-

gruppsmöten.

– Nyckelordet för ledningsgruppsarbete, och egentligen för allt företagande, är samverkan. Förmågan att samverka är avgörande för att kunna utöva ledarskap längre ut i organisationen, säger Hans Wahlén.

Ledningsgruppens sammansättning är avgörande för hur väl den fungerar. En homogen ledningsgrupp skapar ”ja-sägare”. Den är lätt att leda och mötena blir trevliga men en sådan ledningsgrupp tillför lite värde till organisationen.

– Alla i ledningsgruppen ska tillföra något unikt som inte finns hos någon annan representant i gruppen. Det gäller inte bara kompetens utan också egenskaper, ledningsgruppen ska ha en stor spridning vad gäller bakgrund, ålder, etnicitet etc. En bra ledningsgrupp utmanar, ställer obekväma frågor och krav. Den ska göra vd:s roll besvärlig.

Men ju mer obekvämt man bäddar för sig desto bättre förutsättningar finns för att skapa en självgående grupp vars kompetens och egenskaper täcker många olika områden.

– Som ny ordförande i en ledningsgrupp är det första steget att bestämna vilka spelregler och värderingar som ska gälla. Detta inledande arbete tar tid och som ledare är det viktigt att man här inte backar för obekväma ämnen. Tvärtom, alla frågor ska upp på bordet. I detta läge börjar

vi bland annat att prata om otrevligheter som prestige i gruppen.

Det är viktigt att skapa en tillåtande miljö där alla bidrar och att allas första prioritet är att utveckla verksamheten. Ingen fråga är ett tabu så länge som den leder till förbättringar. Det innebär att kritik mot enskilda medlemmars, även ordförandens, agerande välkomnas.

– Den inställningen leder till en öppen dialog och förutsätter att alla känner en trygghet i att kritik inte är ett hot. Många av nycklarna för ett effektivt arbete i ledningsgruppen ligger i att hantera prestige, både sin egen och övriga medlemmars.

Hans ser sällan att bristande fackkunskaper är ett problem. Eventuella kunskapsluckor är relativt lätta att åtgärda, men attitydproblem är betydligt svårare att komma till rätta med.

– Om jag kommer in i en ledningsgrupp och ser att någon är helt ”fel” måste den personen lyftas bort. Det skickar också en tydlig signal till övriga att det finns regler för hur arbetet ska bedrivas.

När ledningsgruppen väl är på plats ska den fungera väl i två helt skilda perspektiv; det långsiktigt strategiska och det kortsiktigt operativa. Det måste avspeglas i hur ledningsgruppen arbetar.

– Det är viktigt att hålla isär operativa och strategiska frågor eftersom de kräver olika sorters energi. För att fatta bra beslut måste man vara fräsch, därför får mötena inte vara längre än fem timmar.

Hans ger de större strategifrågorna en egen arena när ledningsgruppen några gånger om året samlas på ledningsseminarier då man uteslutande arbetar med strategi.

Agendan på ledningsgruppsmötena har en tydlig struktur och delas upp i besluts-, informations-, och diskussionspunkter. Det fattas aldrig beslut på informations- och diskussionspunkter, men det fattas alltid beslut på beslutspunkterna. Det ställer i sin tur stora krav på att det finns tillräckligt beslutsunderlag.

Mötespunkterna är tidsatta och alla i ledningsgruppen kan sätta upp punkter på agendan. Inga punkter diskrimineras men Hans har den slutgiltiga makten över agendan och när de ska tas upp.



– I början kommer det ofta upp saker som inte hör hemma i ledningsgruppen. Ett vanligt problem i de flesta verksamheter är att frågor som ska beslutas på en lägre nivå i skjuts högre upp. Det är ett konstant arbete för alla ledare att delegera och se till att beslut fattas på korrekt nivå.

Varje möte avslutas med en utvärdering där alla deltagare får berätta vad som var bra respektive dåligt på mötet. Allt är öppet för kommentar, från kvalité på förberedelsematerialet till enskilda personers agerande.

– Utvärderingarna är ett bra sätt att tydliggöra allas individuella ansvar och bidrar till gruppens utveckling. Det är viktigt att inte låta personlig prestige komma i vägen vid utvärderingarna. När alla verkligen inser att kritik är en möjlighet att förbättra sig själv, skapas en naturlig öppenhet och kraft frigörs i gruppen.

Hans är mycket noga med att medlemmarna i ledningsgruppen har tydligt definierade roller och ansvarsfördelningar. Det är allt för vanligt att flera personer har ansvarsområden som går in i varandra.

– Det får inte finnas otydlighet om vem som är ansvarig för vad. Jag brukar ge mina medarbetare möjligheten att själva fördela ansvaret. Om det inte klarar det snabbt, som över en lunch, går jag in och löser det åt dem.

– Ledningsgruppens medlemmar tar också fram förslag på egna mål. Dessa diskuteras, justeras och godkänns av mig. Men det finns ett ansvar som samtliga chefer delar och det är ett gemensamt ansvar för att organisationen uppnår de mål som satts av styrelsen. Det skapar delaktighet och samverkan. ■