

Kontura



Varför är ledningsgruppen så viktig?

Styrning och
länkande sker via
ledningsgruppen



LG-lotsen

En samlande kraft



I en verklighet där vi i hög grad påverkas av signaler utifrån, lever med förutsättningar som ständigt förändras och alltid måste vara beredda på omställningar blir arbetet i ledningsgrupper ytterst betydelsefullt. Ledningsgruppen har en central roll som en samlande kraft för ledning och styrning av verksamheten. Den ska ha en klar blick mot omvärlden, skapa och söka samsyn om strategier utifrån ett helhetsperspektiv, förstå och utveckla de resurser man förfogar över, ge tydliga signaler till organisationen om vad man vill uppnå med verksamheten.

Vad säger aktuell forskning?

Goda intentioner räcker inte. Flera intressanta forskningsstudier visar på återkommande brister i ledningsgruppsarbetet (ex. Bang & Midelfart 2012, Granberg & Wallenholm 2012, Wheeland 2013). Särskilt vanligt är att ledningsgrupper fastnar i ”bråttom-frågor” och inte förmår att lyfta blicken mot de strategiska frågorna. Gruppens uppdrag och syfte är ofta oklart, vilket också leder till att medlemmarna känner osäkerhet om sitt mandat. Vanligt är också att särintressen tar över och förminskar det gemensamma ansvaret för helheten. I en tidsstudie som gjordes konstaterades att 75 % av

arbetet rörde rapportering i olika former, 15 % kortsiktiga beslut och 10% strategier. Mot denna bakgrund måste frågan ställas: jobbar ledningsgrupperna med rätt saker? En tydlig tendens är att allt fokus ligger på sakfrågorna och inte på hur processen i gruppen fungerar. En intressant aspekt är att homogena grupper (lika barn leka bäst) tycks fungera bättre i stabila och oföränderliga miljöer, medan mer heterogena grupper fungerar bäst i komplexa och snabbt föränderliga miljöer. Frågan är bara vilka organisationer som i modern nutid lever i en stabil värld?





Vad leder till framgång?

Det som mest präglar framgångsrika ledningsgrupper är:

- ✓ Har ett tydligt *uppdrag* som är väl förankrat hos alla i gruppen
- ✓ Har en *samsyn* om verksamhetens inriktning och vilket *mervärde* som LG skapar för organisationen
- ✓ Alla utgår från och värnar om *helhetens* intresse och inte särintresset
- ✓ Driver *styrningen* i organisationen, *bryter ned mål* och planerar verksamheten. Fokus är att uppnå organisationens uppdrag
- ✓ Har en tonvikt på *strategiska frågor*
- ✓ Tydliga, väl förankrade *beslut* genomförs och följs upp
- ✓ Har väl fungerande former och rutiner för att föra ut beslut och *information* i organisationen
- ✓ Utvecklar och förankrar tydliga *normer* för arbetsprocessen i gruppen
- ✓ Medlemmarna känner en hög grad av *delaktighet* i gruppens arbete som förhöjer engagemanget
- ✓ *Kommunikationen* i gruppen ger utrymme för alla att komma till tals och uppmuntrar olika synsätt, nya tankar och förmåga att använda personliga olikheter som en styrka
- ✓ Ger utrymme för att *granska* sin egen arbetsprocess genom att;
 - observera och reflektera över gruppens insats, resultat och arbetsätt
 - diskutera förbättringar och förändringar i gruppen
 - reflektera över sitt eget beteende och hur det bidrar till gruppens uppdrag och effektivitet.



Hur fastställs utgångsläget?

Vi gör en analys tillsammans med ledningen av ledningsgruppens nuvarande arbetsinnehåll och arbetsformer. Med hjälp av en enkät och intervju identifierar vi gruppens mognadsgrad som en grund för inriktningen.

Är gruppen bara en informationsgrupp där man ägnar tid åt att bevaka sina egna frågor? Eller hjälps man åt med att gemensamt styra verksamheten och länka samman delarna av organisationen?



Hur kan ledningsgruppen utvecklas?

Utgångspunkter

Vi anser att det inte finns ett på förhand givet sätt att utveckla ledningsgrupper.

Insatserna måste utgå från gruppens behov och knyta an till de frågor som uppfattas som viktiga och angelägna att lyfta fram. Rikt-punkten för arbetet är de framgångsfaktorer som vi tillsammans identifierat.

Det är välkänt i såväl forskning som i prakti-ken att grupper behöver hantera:

VAD

som behöver analyseras, prioriteras, göras och utvärderas

HUR

det ska göras

VAD-et

utgår från uppdraget och kärnverksamheten

HUR-et

handlar om processen i gruppen såsom arbetssätt, samverkan, en-gagemang, kommunikation och förmåga att skapa en "vi-känsla".

I vårt arbete lyfter vi fram både **VAD** och **HUR** på ett sätt som främjar gruppens utveckling.

Arbetsform

Vårt sätt att bedriva utvecklingsarbetet är i form av workshops.

Omfattning, inriktning och innehåll bestäms i samråd mellan bestäl-laren och våra konsul-ter. Vanligt är att möten med ledningsgruppen sträcker sig från lunch dag 1 till lunch dag 2.

Enligt vår erfarenhet bör åtminstone 3 så-dana workshops ge-nomföras, men det är gruppens behov och ambitionsnivå som styr.

Hur stödjer vi utvecklingsprocessen?

Med LG-lotsen ger vi stöd i utvecklingsprocessen på många olika sätt. Vi sammanfattar här vad vi kan bidra med när det är lämpligt och relevant utifrån läget i gruppen:

1. *Klargörande av uppdraget*

LG:s roll och vilket mervärde som LG skapar för organisationen. Gemensamma analyser som utmynnar i en samsyn.

2. *Det strategiska arbetet*

Vad det innebär. Hur det fokuseras. Hur det kommuniceras. Hur man skapar utrymme på agendan för detta arbete.

3. *Det gemensamma ansvaret*

Vad innebär det att vara medlem i LG? Ansvaret för helheten. Skapa länkande mellan delarna i organisationen. Gemensamt skapas en plattform som säkerställer ett samlat ansvar och ett effektivt länkande.

4. *LG:s roll som motor i och ytterst ansvariga för förändringar och omställningar i organisationen.*

Initiera, besluta om och synliggöra framdrift i projekt. Skapa samsyn om strategier och metoder i förändringar.

5. *Effektivitet i teamarbetet*

Vi gör inspel om grupper utveckling och lyfter fram faktorer som är viktiga i grupper dynamik och utveckling. Vi använder olika mätverktyg för att pejla gruppens klimat och arbetssätt.

6. *Personerna*

I utveckling av ledningsgrupper är det ofta betydelsefullt att skapa en bild av de mer personliga ledarrollerna och hur de kan samspela. Alla ledningsgrupper vinner i styrka när cheferna

också reflekterar över sina personliga ledarroller och hur de tillsammans bildar en gruppprofil. I detta arbete använder vi väl beprövade mätverktyg.

7. *Roller och förväntningar*

När rollerna och förväntningarna på varandra i gruppen blir tydliga för alla, skapas ofta en ökad trygghet och säkerhet i arbetet. Vi erbjuder en pedagogisk metod för detta. Klargörande av rollerna bör utmynna i att varje medlem gör en personlig ”programförklaring” hur hon/han avser att på bästa sätt delta i gruppens arbete med ansvar och engagemang.

8. *Samverkan*

Vi gör en analys av det kommunikativa mönstret i gruppen med hjälp av något av våra mätverktyg. Med resultatet av denna analys som grund, diskuteras ingående vad som krävs för att utveckla och bevara en trygg och samarbetsinriktad kommunikation. Arbetet bör utmynna i ett psykologiskt ”kontrakt”, en överenskommelse, om de normer som ska gälla för kommunikation och samverkan i gruppen.

9. *LG:s legitimitet*

En ledningsgrupp måste uppfattas som legitim för att vara och förbli en sammanhållande och styrande kraft i organisationen. Gruppen får arbeta fram en plan för att säkerställa en varaktig legitimitet.

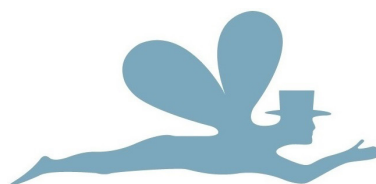
Vår modell



Vår pedagogik

Drivkraften i utvecklingsarbetet är alltid, som nämnts, gruppens behov, frågeställningar och mål för utvecklingen. Som konsulter stödjer vi arbetet genom att vara processledare. Det innebär att lyhört följa gruppen, fånga upp det som är angeläget för gruppens utveckling, förse gruppen med verktyg/arbetsmaterial, skapa en aktiverande pedagogik, stödja processen men också utmana med frågor och motbilder

när så är motiverat. Som konsulter är vi måna om ett öppet samtalsklimat, en nära dialog och en vägledning av arbetet mot handlingsinriktade och lösningsfokuserade insatser. En levande interaktion mellan deltagarna leder fram till att alla känner fullt ägarskap till vad som produceras i programmet. Pedagogiken är alltid anpassad till det som pågår i grupprocessen.



Vill du veta mer om våra
erfarenheter och vad vi kan erbjuda,
hör gärna av dig till oss.

Kontura International
Gustavslundsvägen 12
Box 14094, 167 14 Bromma

Telefon: 08-56 46 09 90
www.kontura.se office@kontura.se