

# Så ska ledningen arbeta effektivt

**I en effektiv ledningsgrupp är alla överens om spelregler och strategi. Medlemmarnas olikheter tas tillvara och alla tar ett ömsesidigt ansvar. Det är slutsatsen i en undersökning gjord av Bryngel & Bergsten.**

**Men i verkligheten är ledningsgruppens medlemmar ofta inte ens eniga om hur de ska jobba ihop.**

Konsultföretaget Bergsten & Bryngel organisation och ledarskap har gjort en intervjuundersökning bland 30 svenska chefer om de bästa ledningsgrupper de har jobbat i. Resultatet är en modell bestående av sex faktorer som sammantaget ger en effektiv ledningsgrupp (se faktaruta).

Det finns många saker som gör att en ledning inte fungerar bra, berättar konsult Mats Bryngel som har omkring 15 års erfarenhet av att jobba med ledningsgrupper.

## Viktigt med samarbete

En väldigt grundläggande orsak är att gruppmedlemmarna inte är överens om hur de ska arbeta ihop.

”Det är en grundfråga som många skjuter på. Man förväntas veta vad det innebär att sitta i en ledningsgrupp och ju högre upp man är desto svårare är det att ifrågasätta”, säger han.

”Varningssignaler kan vara att ledningsgruppsmötet fortsätter ute på parkeringsplatsen efteråt. Då har man inte den tillit i gruppen som behövs för att alla ska delta i diskussioner och dela ansvar. Och om bara några tar ansvar blir ju implementeringen därefter.”

Synen på vad man ska

arbeta med kan också skilja sig. En del tycker att ledningsgruppen mest är till för avrapportering av vad som händer i olika delar av företaget.

”De som jag möter tycker oftast att de sysslar för mycket med delar och historia och för lite med helhet och strategi”, säger Mats Bryngel.

”Men det handlar om vad man bestämmer sig för och det ställer i sin tur helt olika krav på hur effektivt man måste jobba. Ska man vara en strategisk framtidsskapande grupp krävs en annan öppenhet och mer av deltagande.”

En trend bland ledningsgrupper är att det blir ett allt tydligare fokus på att ha flera kompetenser representerade i ledningsgruppen, enligt Mats Bryngel.

”De strategiska beslut vi fattar är en spegel av den kompetens vi har i rummet. Har man ingen som kan varumärkesbyggande är risken att man aldrig tar upp frågan även om det skulle behövas.”

## Ifrågasätter kompetens

Han berättar att han har varit med om att företagsledare börjat ifrågasätta om vederbörande har rätt personer i sin ledningsgrupp under ett utvecklingsprogram.

”Men det stannar ofta bara vid ett resonemang, ut-

maningen att göra något åt det är för stor.”

”Och kanske ska andra personer än linjecheferna sitta i ledningsgruppen. Men å andra sidan, när man anställer linjechefer måste man också se till vad ledningsgruppen behöver.”

## Ändrat fokus i kristid

Svårare ekonomiska tider ställer högre krav på ledningsgrupperna. Men då läggs mer kraft på att lösa dagliga problem.

”I det här läget blir företag mer kortsiktiga. Nu är företag inriktade på handling när de söker chefer. För ett år sedan låg fokus på strategi och framtid”, säger Mats Bryngel.

”Ledningsgruppen behöver även andra kompetenser än handling. En kraftig konjunkturnedgång som den vi har nu kan innebära tapp i strategisk kompetens.”

**KATARINA BUTOVITSCH**

katarina.butovitsch@di.se

08-573 650 63

## Di FAKTA

### Så blir man effektivare

■ **Dessa faktorer** ger enligt svenska chefer en effektiv ledningsgrupp:

- ▶ **Gemensam strategi** – man hanterar prioriteringskonflikter i gruppen.
- ▶ **Teamledarskap.**
- ▶ **Tillit och öppenhet** i gruppen.
- ▶ **Gemensamma arbetsformer** som skapar dynamik.
- ▶ **Rätt sammansättning** av kompetenser och personligheter.
- ▶ **Rikligt utbyte** med omvärlden och inom organisationen.

Källa: Bryngel & Bergsten



TILLIT. Enligt konsulten Mats Bryngel är öppenhet viktigt för en effektiv ledningsgrupp.

FOTO: MATHIAS FLINCK