

MOTIVATION.SE

BOKSAMMANFATTNING

MOTIVATION.SE

150 ledningsgrupper senare - vår bild av en dold potential

Detaljerade fallstudier av verkliga ledningsgruppssituationer och typiska problem såväl som konkreta tips för att få ledningsgrupper att fungera bättre.

Av Roy Bartilson & Per Malmberg

Innehållsförteckning

Om författarna	3
Ledningsgruppen – en outnyttjad potential?	3
En process som kombinerar Vad och Hur	4
20 fallstudier av ledningsgrupper	5
Fallstudie: Personlig agenda med sitt deltagande	5
Sammanfattning	6

150 ledningsgrupper senare – vår bild av en dold potential

Detaljerade fallstudier av verkliga ledningsgruppssituationer och typiska problem såväl som konkreta tips för att få ledningsgrupper att fungera bättre.

Av Roy Bartilson & Per Malmberg

Om författarna

Roy Bartilson har 27 års erfarenhet i ett av Sveriges största it-företag varav 15 år i ledande befattning vilket har gett honom lärdomar och insikter om ledarens tuffa utmaningar. Roy är särskilt intresserad av vilka faktorer som påverkar människors engagemang och utvecklingskraft och hur man omsätter detta i förändringsprocesser. Roy jobbar idag främst med att utveckla ledningsgrupper, facilitera strategiprocesser och utveckla chefer på internationell basis.

Per Malmberg har under 18 år arbetat som chef och lärare inom försvarsmakten vilket gett honom en pedagogisk skolning samt erfarenhet av att leda på såväl direkt som indirekt nivå. Per brinner för att bidra till ett prestigelöst klimat där chefer och medarbetare samverkar med verksamhetens och individens bästa framför ögonen. Han jobbar idag mest med att utveckla ledningsgrupper, värderingsprocesser och strategisk ledarutveckling.



Ledningsgruppen – en outnyttjad potential?

Efter att ha jobbat med över 150 ledningsgrupper har författarna sett återkommande röda trådar och gång på gång upplevt samma sorts brister i olika ledningsgrupper. Dessa brister hindrade både ledningsgrupperna och de företag de var satta att styra från att nå sina fulla potentialer.

Utgångspunkten när författarna blivit kontaktade som konsulter av ett företag har varit väldigt olika. Men det som nästan alltid är detsamma – oavsett företag – är att när alla träffas första gången så är det symptomen som läggs fram, och inte grunden till problemen företagen vill ha lösta.

Här är några exempel på problem och hur de brukar beskrivas:

- ★ Vi har ledningsgruppmedlemmar som skickar ut olika budskap i organisationen.
- ★ Beslut som tas i ledningsgruppen verkställs inte.
- ★ Vi fastnar i detaljerade "cykelställsfrågor" och oändliga diskussioner.
- ★ Vi vill bli ett högpresterande team.
- ★ Man känner sig frustrerad nästan varje gång man lämnar ett möte i ledningsgruppen.

Författarna har fortfarande inte träffat på någon ledningsgrupp som nyttjat sin fulla potential i att driva organisationens utveckling. Det är påfallande många som bara genom att klargöra varför de finns till som grupp kan minska mycket av organisationens energiläckage (över 90 % av grupperna vi träffat har inte gjort det). Om inte ledningsgruppen har klart för sig varför de finns till, vilka beslut som ska tas respektive inte ska tas där samt utvecklat en kommunikativ nivå och tillit i gruppen, kommer det skapa otydlighet i hela organisationen.

Kanske dags att stanna upp och rannsaka din egen ledningsgrupp en stund och din roll i den?

Har din ledningsgrupp förmågan att ta strategiska beslut som alla i gruppen står bakom och sedan verkställa dessa på ett sätt som får medarbetarna att fokusera, känna motivation och ytterst ge kunderna det de förväntar sig och lite till?

En process som kombinerar Vad och Hur

För att utveckla och åstadkomma ett resultat som ägs av alla måste ledningsgruppen arbeta med att ta hänsyn till både VAD och HUR. Många arbetar tyvärr bara med en av dessa aspekter. Med isberget som metafor:

Vad handlar om det synliga i en organisation (formella faktorer). Det är de konkreta åtgärder som ska åstadkommas i företaget: vilka strategiska beslut som måste fattas och implementeras samt vilka handlingsplaner som krävs för detta. Det är också vilka rutiner och incitament man har och hur man är organiserade, ekonomiska mål, beslutsmandat, varumärkesplattform, mötesstruktur, lönesättning med mera.



Hur beskriver det som inte är så synligt men ändå en väsentlig del av hur trygga människorna är i sina roller och därmed hur bra resultaten blir. Här handlar det om på vilket sätt alla delar ska hänga ihop ur ett mellanmännskligt perspektiv och vad som behöver förändras för att uppnå den önskade effekten. Eftersom det är människor som kommer att behöva ändra sitt beteende behöver vi arbeta med värderingar, attityder, rädslor, relationer, kommunikation och normer för hur gruppen samarbetar.

Grunden för all förändring är det som startar på insidan hos individen. Författarnas erfarenhet visar att de fått bra resultat när de utgått ifrån och jobbar i kundernas vardag. Insightsövningar behövs för att på ett tryggt sätt ta gruppen till konkret förståelse för varandras olikheter. Detta i syfte att ta bort de energiläckage som finns i gruppen och höja den kommunikativa nivån.

Det går inte att lösa sakfrågan när det finns relationshinder i gruppen. Målet är att sträva efter att människorna ska må bra i en lönsam organisation, att utveckla helhetstänkande chefer som prestigelöst jobbar för företagets bästa, att bidra till att medarbetarna vill och vågar utveckla sig själva och därigenom företaget och att forma självgående chefer med förmågan att designa vägen framåt för en vinnande organisation.

20 fallstudier av ledningsgrupper

Boken lyfter fram tjugo upplevelser från de över 150 ledningsgrupper författarna haft förmånen att jobba med. Alla fallen som tas upp är riktiga fall, men namn är utbytta och mindre justeringar är gjorda för att anonymisera kunderna. Fallen följer samma struktur:

Kort bakgrund (bakgrunden till uppdraget och typ av företag)

Händelseförloppet (en beskrivning över vad som gjordes och hur)

Slutsatser och lärdomar (lärdomar och uppfattningar om vad ledningsgruppen behöver för att nå sin fulla potential). Här kommer en av de tjugo fallstudierna i förkortat format.

Fallstudie: Personlig agenda med sitt deltagande

Kort bakgrund: Vid ett uppdrag körde författarna hela tiden fast beroende på att en individ, på ett mycket sofistikerat och oftast omedvetet sätt, bromsade utvecklingen. Han var divisionschef, en av de mest erfarna i gänget och hade stor kompetens om företagets produkter.

Händelseförloppet: "Pierre" hade suttit med i ledningsgruppen i många år. Han ansågs vara den kompetente i gruppen vilket innebar att hans ord vägde tungt. Han förklarade med övertygande argument varför hans division var viktig. Han hade även en hel del informella samtal med olika medlemmar i gruppen. Konsekvensen blev att gruppen delades upp i två läger, vilket inte var något som gruppen själv märkte. De blev snarare mer frustrerade över oförmågan att

hitta en gemensam lösning. Pierre var också populär bland medarbetarna eftersom han tillbringade en hel del tid ute i organisationen. Författarna bokade ett möte med Pierre för att försöka förstå mer av hans vardag, prioriteringar och samtidigt etablera ett djupare förtroende. Här kommer en starkt förkortad variant av samtalet:

"Pierre, jag upplever inte att du tycker det är roligt att sitta i ledningsgruppen. Hur kommer det sig att du sitter kvar där efter så många år?"

"För att få påverka det som sker i företaget."

"Varför är det viktigt för dig?"

"För att jag tror så mycket på min enhet och vill säkerställa att den prioriteras högt."

Dialogen fortsatte och det blev även tydligt att Pierre inte bara var orolig för sin enhet, han ville inte heller sluta på företaget som han gillade så mycket. Jag undrade varför han såg att sluta som det enda alternativet till att sitta kvar i sin roll. "Så har det alltid varit", sa Pierre och tillade: "Vad skulle medarbetarna i organisationen tänka om jag blev nedpetad längre ut i organisationen?"

Det var alltså rädslor på det personliga planet som var den egentliga orsaken till Pierres agerande i ledningsgruppen. Dialogen skapade en medvetenhet om detta hos Pierre som han inte hade haft tidigare.

Knappt två år senare träffades vi av en slump. Pierre berättade då glatt att han bytt roll i bolaget och nu ansvarade för enheten han brann så mycket för. Resultatet blev en gladare och mer energifylld Pierre och en funktion som fick större utvecklingsfokus. Företaget fick dessutom en mellanchef som var väl insatt i företagets framtidsplaner.

Slutsatser och lärdomar: Det verkar som om många som sitter i ledningsgrupper upplever att fallet är större för dem än för medarbetare längre ut i organisationen. Kanske beroende på att de känner ett större beroende till jobbet p.g.a. hög lön, makt, titel etc. Det är sorgligt att personliga rädslor och prestige i roller kan få sådana konsekvenser. Och hur benägen är en person med detta som drivkraft att arbeta för helheten, d.v.s. för företaget och dess framtid?

Detta är ett bevis på hur viktigt det är med tydlighet kring varför de olika medlemmarna är med i ledningsgruppen. Inte bara ur företagets synvinkel utan även den personliga. De personliga motiven kan vara både medvetna och omedvetna. För att nå dem krävs både modet att utmana och förmågan att skapa en trygg förbättringsmiljö.

Sammanfattning

Boken sammanfattar författarnas erfarenheter av att ha jobbat med över 150 ledningsgrupper och där sett ett antal upplevda hinder för dessa gruppers förmåga att jobba strategiskt. Den största ledarskapsutmaningen är att implementera en förändring så att den bli varaktig. Att jobba fram strategier eller prata om förbättring är en sak, att genomföra dem praktiskt något helt annat.

Författarnas förhoppning är att du som läsare både ska se innehållet som en inspirationskälla till utveckling och samtidigt en källa för att hämta konkreta tips och verktyg för att utveckla din ledningsgrupp.

Boken är utgiven av TUK förlag