

# Ledningsgruppen

Om varför de flesta ledningsgrupper inte vet vad de är till för, vad kedjan ovanför gruppen avgör, och vilka frågor som bara den här gruppen kan lösa. En ledningsgrupp finns för de frågor ingen kan lösa ensam, och de flesta grupper ägnar dem minst tid.



Ett av de viktigaste kännetecknen på en ledningsgruppsmedlem som har förstått vad det innebär att ingå i en ledningsgrupp är att vederbörande är beredd att försämra för sin egen del av verksamheten ifall detta blir till en förbättring för verksamheten i stort.

## Gör detta först

Tre frågor innan du läser vidare. Svara för din egen del, inte för organisationens.

- 1 Vem ingår.** Skriv ned namnen på dem som sitter i din ledningsgrupp, utan att titta i någon kallelse. Vem tvekade du kring, och varför?
- 2 Den punkt som krävde alla.** Tänk på ert senaste möte. Vilken punkt på dagordningen hade blivit sämre om någon av er saknats i rummet? Vilka punkter hade klarat sig utan er?
- 3 Hur långt fram.** Hur långt in i framtiden sträckte sig det ni ägnade mest tid åt? Nästa månad, nästa år, eller längre?

Den andra frågan är kapitlets kärna. En ledningsgrupp finns för de frågor ingen kan lösa ensam, och de flesta grupper ägnar dem minst tid.

Den nya VD:n hade suttit i sex veckor när hon bad ledningsgruppen om hjälp med prioriteringarna för de kommande tre åren. Hon ville ha deras bedömning av vad bolaget skulle våga låta bli. Mötet var bokat till tre timmar.

Hon fick åtta lägesrapporter. Var och en av de åtta cheferna gick igenom sin enhet, väl förberedd, med siffror och en plan. Ingen sa något om de andras enheter. När hon efter två timmar frågade vad gruppen tyckte att bolaget skulle sluta göra blev det tyst, och sedan sa ekonomichefen att det nog var en fråga för styrelsen.

Efteråt gick hon igenom protokollen från året innan. Gruppen hade träffats tjugo gånger. Den hade fattat elva beslut, och sju av dem hade gällt frågor som en av cheferna hade kunnat avgöra själv. Ingenstans stod det vad gruppen var till för.

Det är inte en ovanlig grupp. Det är en vanlig.

Skälet att ha en ledningsgrupp är enkelt att formulera. En organisation består av enheter med delvis olika mål, och någon måste hålla ihop dem så att de inte optimerar var för sig på helhetens bekostnad. Att leda helheten är för komplext för en person, och det finns en förhoppning om att flera ledare tillsammans ska nå längre än var och en ensam, det som i teamforskningen kallas *assembly bonus*, en sammansättningsvinst.

Frågan är hur ofta det blir så. Åtminstone en tredjedel av tiden i möten upplevs som improduktiv, och en norsk kartläggning av toppledningsgrupper landade på samma andel för ledningsgruppsmöten. Stefan Söderfjäll beskriver hur medlemmar ofta inte kan svara på hur de vet om de gör ett bra jobb som grupp, annat än genom att peka på hur organisationen går. Och när Ruth Wageman och Richard Hackman undersökte ett stort antal ledningsgrupper i tolv länder var medlemmarna i de flesta inte ens överens om vem som ingick.

Ledningsgruppen är värd ett eget kapitel av två skäl. Det första är att den är det forum där organisationens dyraste timmar samlas, och att de timmarna sällan används till det de är till för. Det andra är att ledningsgruppsutveckling nästan alltid börjar i fel ände: med mötet, med samarbetsklimatet, med en dag på konferensanläggning. Forskningen pekar någon annanstans. Den pekar uppåt, på kedjan som ger gruppen dess uppdrag, och den pekar på frågan om vilka ärenden som faktiskt kräver att alla är i rummet. Först när de två är besvarade är det värt att arbeta med hur mötet går.

#### **Hackman (2002)**

*Leading teams: Setting the stage for great performances*

#### **Söderfjäll (2019)**

*En liten bok om ledningsgrupper*

#### **Wageman m.fl. (2008)**

*Senior leadership teams: What it takes to make them great*

Kapitlet skriver VD, eftersom det är den vanligaste ordföranden. Men det som sägs gäller den som äger gruppen, oavsett titel. I en större organisation finns ledningsgrupper på flera nivåer, och en fabrikschef, en regionchef eller en förvaltningschef leder sin egen grupp av underställda chefer på precis samma villkor, med en skillnad som återkommer längre fram: mandatet är oftare oskrivet.

## Forskningen

### Vad en ledningsgrupp är, och varför forskarna inte är överens

Henning Bang, som ägnat större delen av sin forskning åt norska ledningsgrupper, definierar en ledningsgrupp som en grupp ledare som rapporterar till samma överordnade chef, som träffas regelbundet och som uppfattar sig själva som en ledningsgrupp. Definitionen säger ingenting om hur väl gruppen fungerar, bara att den finns.

Några drag skiljer ledningsgrupper från de team som det mesta av teamforskningen bygger på. Medlemskapet följer i regel av position, inte av att någon valts för att passa gruppen. Varje medlem har egna mål, egen budget och egna medarbetare. Och gruppens ordförande är samtidigt medlemmarnas närmaste chef, med makt över lön och karriär. Det gör lojaliteten dubbel, mot den egna enheten och mot helheten, och det gör att gruppen sällan träffas mer än några timmar i månaden. Wageman och Hackman ser just detta som problemets kärna: medlemmarna har ledningsansvar som håller dem arbetande som individer, var och en företrädare för en funktion eller en affärsenhet och inte för helheten.

Att medlemskapet följer av position är dock en beskrivning av hur det brukar se ut, inte en regel. Det är den som äger gruppen som avgör vilka som ska sitta i den, och den frågan förtjänar att ställas oftare än den gör: vilka funktioner, och ibland vilka personer, behöver finnas i rummet för att uppdraget ska lösas på bästa sätt i förhållande till mål, direktiv och den omvärld organisationen verkar i? Den som ärver en ledningsgrupp ärver också någon annans svar på den frågan.

#### Bang (2008)

*Tidsskrift for Norsk Psykologforening,*  
45

Medlemmarna i den här gruppen har också egna ledningsuppdrag som håller dem arbetande som individer, var och en företrädare för en funktion eller en affärsenhet och inte för helheten. Och den strukturen är problemets kärna.

WAGEMAN, NUNES, BURRUSS OCH  
HACKMAN, SENIOR LEADERSHIP  
TEAMS, 2008, I EGEN  
ÖVERSÄTTNING

## FRÅGA

Vilka funktioner skulle du sätta i rummet om du fick sätta samman gruppen från början i dag?

**Krause m.fl. (2022)**

*Journal of Management, 48*

Inte ens forskningen är överens om vem som ska räknas in. Ryan Krause och kollegor gick igenom alla studier om toppledningsgrupper i de femtio ledande företagsekonomiska tidskrifterna från 1984 till 2019. Bara 22 procent av studierna definierade över huvud taget vad de menade med begreppet. Avgränsningarna varierade kraftigt, från de två eller tre högsta befattningarna till alla som rapporterar till VD, och nästan ingen definierade gruppen utifrån hur medlemmarna faktiskt samarbetar. Det är en anmärkningsvärd lucka i ett fält som funnits i fyrtio år, och den betyder att många påståenden om vad »ledningsgrupper« gör i själva verket handlar om olika saker.

**Katzenbach och Smith (1993)**

*The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*

**West och Lyubovnikova (2012)**

*Industrial and Organizational Psychology, 5*

### Grupp eller team, och beroendet som avgör

Om gruppen dessutom är ett team är en annan fråga. Jon Katzenbach och Douglas Smith skilde tidigt mellan en arbetsgrupp, där medlemmarna byter information och fattar beslut som var och en sedan genomför i sin del, och ett team, med gemensamma mål och arbetsuppgifter och ömsesidigt ansvar för resultatet. Många grupper som kallas team saknar detta, och Michael West och Joanne Lyubovnikova kallar dem *pseudo teams*, låtsasteam: grupper som bär teamets namn utan att ha dess villkor. Ett riktigt team har tydliga gränser för vem som ingår, ett gemensamt uppdrag med mål, accepterade roller, ömsesidigt beroende, uttalade spelregler och regelbunden reflektion över det egna samarbetet.

**Barrick m.fl. (2007)**

*Academy of Management Journal, 50*

Det ömsesidiga beroendet är det avgörande kriteriet, och det som oftast saknas. Murray Barrick och kollegor undersökte 94 toppledningsgrupper i amerikanska kreditföreningar, credit unions, och fann att sammanhållning och tät kommunikation hängde ihop med organisationens resultat bara när gruppens uppgifter faktiskt krävde samarbete. När beroendet mellan medlemmarna var lågt hade tätt samarbete ingen eller till och med negativ effekt. Det är ett viktigt fynd, eftersom det går emot en vanlig föreställning: att alla ledningsgrupper bör bli team, och att mer samarbete alltid är bättre.

## FRÅGA

Vilken punkt på er senaste dagordning hade blivit sämre om någon av er saknats?

Slutsatsen är en annan. Gruppen behöver veta vilka frågor som kräver att alla arbetar tillsammans, och lägga sin gemensamma tid där. Resten kan hanteras av en person, av två, eller i ett annat forum. En ledningsgrupp som försöker vara team i alla frågor slösar med tiden i de flesta, och en som aldrig är team i någon fråga har inget skäl att finnas.

## Kedjan från ägare till grupp

En ledningsgrupp hänger i en kedja. Ovanför den finns ägare, styrelse och VD, och det gruppen kan och ska göra bestäms till stor del av hur väl leden ovanför har gjort sitt arbete. I ett svenskt aktiebolag ser kedjan ut så här.

Ägarna uttrycker sin vilja på bolagsstämman, bolagets högsta organ, och ofta i ett ägardirektiv: vad ägarna vill med bolaget på längre sikt, vilken avkastning eller nytta de förväntar sig, vilken risk de accepterar och vad de inte vill att bolaget gör. Ägardirektiv är för privata bolag en praxis snarare än ett lagkrav; för kommunala bolag är de ett krav, och i en koncern fyller moderbolagets direktiv till dotterbolagen samma funktion.

Styrelsen svarar för bolagets organisation och förvaltningen av dess angelägenheter. Det är styrelsen som äger strategin: den översätter ägarnas vilja till mål, prioriteringar och ramar, och den följer fortlöpande upp bolagets ekonomi.

VD sköter den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar, och gränsen mellan styrelse och VD läggs fast i en VD-instruktion: vilka beslut VD får fatta själv, vilka som ska till styrelsen, hur rapporteringen ska se ut. Sedan den 1 augusti 2014 är skriftlig arbetsordning och VD-instruktion bara ett lagkrav för publika bolag, men de rekommenderas för alla bolag av någon storlek, just för att de gör gränsen tydlig.

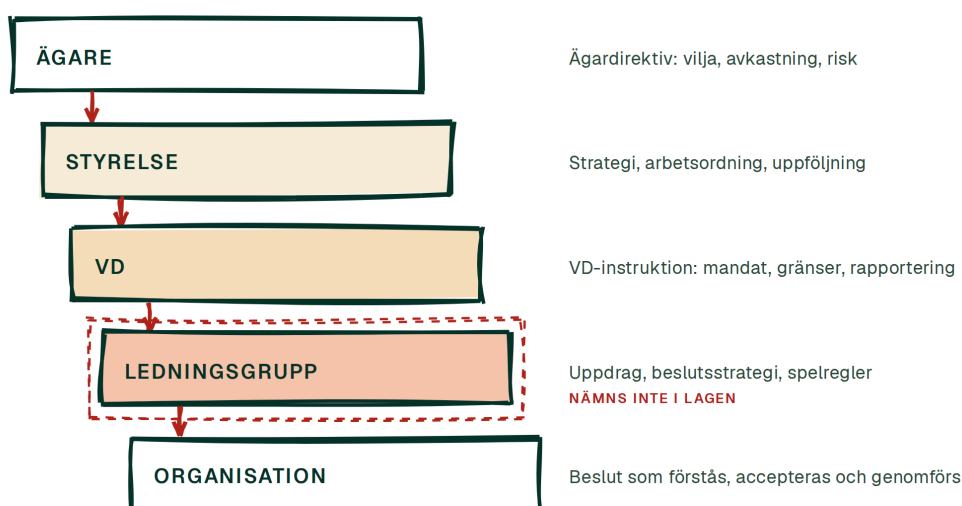
Ledningsgruppen finns inte i lagen. Den är VD:s forum, tillsatt av VD, och de beslut som fattas där är formellt VD:s beslut inom VD:s mandat. Det har två konsekvenser som ofta glöms. Den första är att gruppens uppdrag måste härledas ur VD-instruktionen och strategin: en ledningsgrupp kan inte ha ett bredare mandat än den VD som leder den. Den andra är att VD behöver vara tydlig med vilken beslutsstrategi som gäller i varje fråga, eftersom det till sist är VD som bär ansvaret. Att gruppen diskuterar betyder inte att gruppen beslutar, och att VD beslutar behöver inte betyda att gruppen inte har varit med. Victor Vroom och Arthur Jago visade tidigt att det viktigaste inte är vilken beslutsform som väljs, utan att den är känd innan beslutet fattas. Otydlighet här är en av de vanligaste källorna till frustration i ledningsgrupper: medlemmar som trodde att de beslutade upptäcker att de rådfrågades, och medlemmar som trodde att de informerades får höra att de borde ha protesterat.

Wageman och Hackman kallar det som kedjan ska leverera för *compelling purpose*, ett tvingande syfte, och

### Vroom och Jago (1988)

*The new leadership: Managing participation in organizations*

menar att det är den enskilt viktigaste förutsättningen för en ledningsgrupp: tydligt, utmanande och betydelsefullt, och omöjligt att nå var för sig. Ett sådant syfte går bara att formulera om leden ovanför har gjort sitt. Om ägardirektivet är vagt kan styrelsen inte prioritera, om strategin saknar val kan VD inte ge gruppen något att välja mellan, och om VD-instruktionen är otydlig vet gruppen inte vad den får bestämma. Bang beskriver samma sak som en teamstödande kontext: omgivningen behöver stödja gruppens arbete för att den ska kunna vara effektiv. Det praktiska rådet blir att inte börja ledningsgruppsutveckling med gruppen, utan med att läsa kedjan uppifrån och ned och se var den brister.



Figur 1. Styrkedjan i ett aktiebolag. Varje led översätter ledet ovanför till något mer konkret, och varje led har ett dokument som bär översättningen. Ledningsgruppen är det enda ledet som lagen inte nämner: dess uppdrag måste härledas ur VD:s mandat.

I en koncern blir kedjan längre och värd att rita. Koncernledningen har ett ägardirektiv från sina ägare och ger direktiv till dotterbolagen, vars styrelser ofta består av personer ur koncernledningen, och varje dotterbolags VD har sin egen ledningsgrupp. Då behöver det vara klart vad som beslutas var, vilka frågor som går upp till koncernnivå och hur koncernens strategi översätts till bolagets utan att bli en avskrift.

## När ledaren inte är VD

Den som leder en ledningsgrupp är långt ifrån alltid VD. I en större organisation finns ledningsgrupper på flera nivåer, och Bangs definition gäller lika väl där: en grupp ledare som rapporterar till samma chef, träffas regelbundet och ser sig som en ledningsgrupp. Kedjan ser då likadan ut, bara ett steg längre ned. Den som leder gruppen har sitt mandat från chefen ovanför, inte från styrelsen, och det som för VD står i VD-instruktionen står för enhetschefen i ett uppdrag, en delegationsordning eller ibland ingenstans alls.

Det sista är vanligare än man tror. En avdelningschef som samlar sina gruppchefer varannan vecka har sällan fått något skrivet om vad den gruppen får besluta, vad den ska bereda åt nivån ovanför och vad den bara ska informeras om. Gruppen fyller tomrummet med vana, och vanan blir mandatet. Då är den första uppgiften i ledningsgruppsutveckling inte att arbeta med gruppen, utan att skaffa sig ett skriftligt mandat från den egna chefen. Det behöver inte vara långt. En sida som anger gruppens syfte, dess beslutsutrymme och hur den rapporterar uppåt räcker för att göra kedjan hel, och den sidan är också det första som en ny medlem bör få läsa.

### FRÅGA

Var står det vad din ledningsgrupp får besluta, och när läste någon det senast?

## Syftet: för vem finns gruppen?

Söderfjäll har gjort om Peter Druckers fem klassiska frågor till en organisation till fem frågor för ledningsgruppen, och de är svårare än de ser ut. Varför finns den här ledningsgruppen? För vem finns den primärt? Vad önskar var och en av dessa intressenter av gruppen? Hur kan vi veta om vi har tillgodosett deras önskemål? Hur ska vi konkret agera för att göra det? Intressenterna är ofta fler än man tänker sig: ägare, medarbetare, kunder, andra ledningsgrupper, och gruppens egna medlemmar, som har rätt att förvänta sig stöd och ett klimat där det går att vara chef.

Svaren ger också ett svar på vad effektivitet betyder för just den här gruppen. Här är teamforskningen ganska samstämmig. Hackman föreslog tre kriterier som de flesta senare studier lutar sig mot: de resultat gruppen skapar för dem som ska använda dem, gruppens förmåga att fortsätta samarbeta över tid, och medlemmarnas tillfredsställelse med att ingå i den. Bang lägger till det mervärde gruppen skapar för organisationen utöver vad medlemmarna hade åstadkommit var för sig. En grupp som levererar bra beslut men där ingen vill sitta kvar är inte effektiv. En grupp där

## FRÅGA

Vem utanför gruppen skulle märka först om den slutade träffas, och hur?

alla trivs men inget kommer ut är det inte heller. Wageman och Hackman gjorde en poäng av att mäta ledningsgruppers effektivitet på det sättet, som något gruppen själv åstadkommer, i stället för att som mycket tidigare forskning sätta likhetstecken mellan bolagets resultat och gruppens.

Rådet från både Söderfjäll och Wageman och Hackman är att formulera svaren skriftligt, i en ledningsgruppsdeklaration, utifrån hur det ska vara när det fungerar och inte hur det är i dag. Söderfjäll föreslår också ett tankeexperiment som återkommer bland verktygen: föreställ er att gruppen läggs ned i dag utan att någon får veta det, och rita på en tidslinje när det skulle märkas, av vem och med vilka konsekvenser. Om svaren blir få eller vaga är det ett skäl att fråga sig vad gruppen är till för.

### Funktionen: på mötet och utanför

Det mesta av ledningsgruppsarbetet sker på mötena, där uppgifterna brukar kunna sorteras i fyra slag: att fatta beslut, att diskutera sig fram till en gemensam hållning, att informera varandra och att ge varandra stöd. Alla fyra är legitima. Problemet är proportionerna. En stor del av mötestiden går ofta till att medlemmarna i tur och ordning redogör för läget i sin enhet, en uppgift som sällan kräver mer än en sändare och en mottagare och som hade kunnat skötas skriftligt. Bangs intervjuer med tjugoen chefer i sju toppledningsgrupper visade också att de ofta upplever målet med en sakfråga som oklart men låter bli att säga det, av rädsla för att det ska uppfattas som ett angrepp på den som äger frågan.

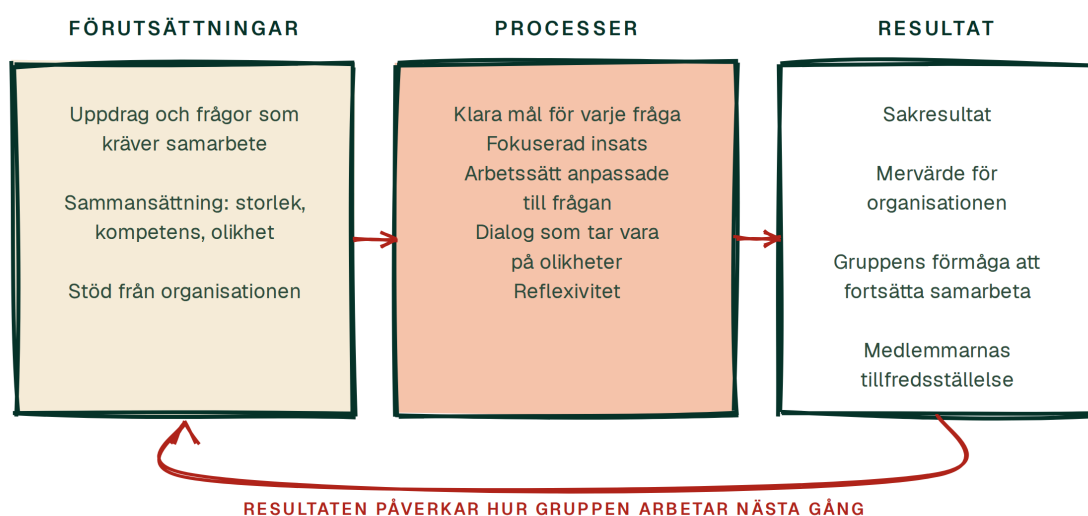
Ett sätt att pröva varje punkt på dagordningen är att ställa tre frågor: knyter den an till gruppens syfte, kräver den hela gruppens uppmärksamhet och samarbete, och hanteras den bättre här än någon annanstans? Frågorna tvingar också den som äger punkten att säga vad den vill ha ut av den: ett beslut, en diskussion, en information eller hjälp med ett problem.

Arbetet utanför mötena är minst lika viktigt och mindre uppmärksammat. Deborah Ancona och David Caldwell visade i en studie av produktutvecklingsteam att förmågan att hantera gränserna mot omgivningen, att hämta in information, förhandla om resurser och föra ut vad gruppen gör, hängde tydligt ihop med hur väl teamen presterade. För en ledningsgrupp handlar det om fyra saker. Att hämta in information, inklusive de dåliga

**Ancona och Caldwell (1992)**

*Administrative Science Quarterly*, 37

nyheter som sällan färdas uppåt av sig själva. Att föra ut beslut så att de förstås och accepteras, med samma innebörd oavsett vem som förmedlar dem. Att koordinera med andra delar av organisationen. Och att symbolisera det ledarskap organisationen säger sig vilja ha. Söderfjäll formulerar det sista skarpt: en ledningsgrupp upphör inte att existera efter sina möten. En grupp som inte lever som den lär tappa det förtroende som gör allt det övriga möjligt.



Figur 2. En förenklad bild av den input-process-output-modell som Bang sammanfattade forskningen i, senare utvecklad tillsammans med Midelfart. Förutsättningarna sätts i hög grad av den som äger gruppen, processerna kan gruppen själv påverka på varje möte, och resultatet bedöms på fyra sätt, inte bara på verksamhetens siffror.

### Rollerna: två hattar, sex funktioner och en ordförande

Varje medlem i en ledningsgrupp har två roller samtidigt: den formella befattningen, som HR-chef eller produktionschef, med ansvar för en del av verksamheten, och rollen som medlem av ledningsgruppen, med ansvar för helheten. Söderfjäll formulerar det tydligaste testet på om någon förstått den andra rollen: att vara beredd att försäkra för sin egen del av verksamheten om det blir bättre för verksamheten i stort. Det är en hög ambition som bara blir möjlig om gruppen har pratat om att den finns. Många kallar det att ta på sig ledningsgruppshatten,

och det kan vara värt att göra bokstavligt: säga högt vilken hatt man har på sig när man argumenterar.

Utöver befattningarna finns funktioner som behöver fyllas oberoende av vem som fyller dem. Söderfjäll sammanfattar teamforskningen i sex. En organiserande funktion som strukturerar arbetet och håller koll på mål och tidsplaner. En utförande funktion som ser till att det som sägs faktiskt blir gjort. En utmanande funktion som ifrågasätter antaganden och öppnar för alternativ. En nytänkande funktion som genererar idéer. En relations- och klimatbyggande funktion som fångar upp hur medlemmarna mår och står upp för spelreglerna. Och en omvärldskontakt som knyter gruppen till andra delar av organisationen. Frågan är inte om alla sex finns på papperet, utan om de utövas, och om de ligger på en eller två personer medan andra kliver undan. Att byta funktion med varandra under en period är ett enkelt sätt att upptäcka vad den som brukar bära den faktiskt möter.

**Burke m.fl. (2006)**

*The Leadership Quarterly, 17*

Ordförandens roll är särskild. Wageman och Hackman menar att chefens viktigaste bidrag inte är att leda mötet väl utan att skapa förutsättningarna: ett riktigt team med tydligt medlemskap, ett tvingande syfte, rätt personer, en genomtänkt struktur i form av storlek, uppgifter och normer, stöd från organisationen, och någon som coachar gruppen. De tre första beskrivs som nödvändiga, de tre senare som förstärkande. Söderfjäll pekar på samma sak från ett annat håll: ledarskapet i gruppen är en funktion som chefen ansvarar för att någon utövar, inte något bara chefen kan göra. Det som fungerar i ledarskap av team i allmänhet, tydliga förväntningar och uppföljning i kombination med att vara förebild, skapa mening, utmana, coacha och uppmuntra, gäller också här. Shawn Burke och kollegor fann i en metaanalys att både uppgiftsinriktade och personinriktade ledarbeteenden hängde ihop med hur effektiva teamen bedömdes vara, och att de personinriktade, särskilt att ge gruppen eget handlingsutrymme, hade det klart starkaste sambandet med teamens lärande.

**Wheelan (2009)**

*Small Group Research, 40*

En sak som ordföranden nästan ensam avgör är storleken. Susan Wheelan fann i 329 arbetsgrupper att grupper med tre till åtta medlemmar var både mer produktiva och mer utvecklade än de med nio eller fler, och att grupper med tre till sex var bättre än de med sju till tio. En ledningsgrupp har ofta skäl att vara större för att hela verksamheten ska finnas i rummet, men fyndet är ett skäl att vara precis så många som uppdraget kräver och

inte fler. Det är också ett skäl att skilja på vem som ingår i gruppen och vem som bjuds in till enskilda punkter.

### Tidshorisonten: hur långt fram tänker vi?

En fråga som sällan ställs uttryckligen i ledningsgrupper är hur långt fram i tiden gruppen egentligen ska titta. Ändå är det en av de saker som skiljer nivåerna i en organisation från varandra. Elliott Jaques föreslog att varje chefsnivå kan beskrivas med det längsta uppdrag den ansvarar för, det han kallade *time span of discretion*: den tidsrymd inom vilken någon förväntas arbeta självständigt mot ett mål innan resultatet kan bedömas. I hans modell har en arbetsledare ett spann på upp till tre månader, en mellanche på ett till två år, en chef för en större enhet på två till fem år och en VD för ett medelstort bolag på fem till tio år. Siffrorna ska inte läsas bokstavligt, och det empiriska stödet för de exakta gränserna är omtvistat, men principen är användbar: varje nivå har en egen horisont, och den ska vara längre än nivån under.

För en ledningsgrupp får det två konsekvenser. Den första gäller VD. VD:s horisont sätts uppifrån, av ägardirektivets och strategins tidsperspektiv, och det är VD som ska hålla det längsta perspektivet i rummet. Men det längsta är inte alltid det rätta. Sucheta Nadkarni och Jianhong Chen följde 221 amerikanska bolag i 19 branscher under åren 1996 till 2003 och mätte VD:s *temporal focus*, alltså hur mycket uppmärksamhet VD karaktäristiskt ägnar det förflutna, nuet och framtiden. I stabila branscher lanserade bolagen nya produkter snabbare när VD hade starkt fokus på det förflutna och nuet och svagt på framtiden. I föränderliga branscher var det omvänt: snabbast gick det när VD hade svagt fokus på det förflutna och starkt på nuet och framtiden. Rätt horisont för VD beror alltså på hur snabbt omvärlden rör sig, och i en stabil verksamhet kan ett tungt fokus på det som redan fungerar vara precis det som behövs.

Den andra konsekvensen gäller medlemmarna. Var och en bär med sig sin enhets horisont, ofta ett kvartal eller ett år, men i ledningsgruppen förväntas de tänka i bolagets horisont, som är längre. Det är en del av ledningsgruppshatten som sällan sägs högt: att byta tidsperspektiv när man byter roll.

#### Jaques (1989)

*Requisite organization: The CEO's guide to creative structure and leadership*

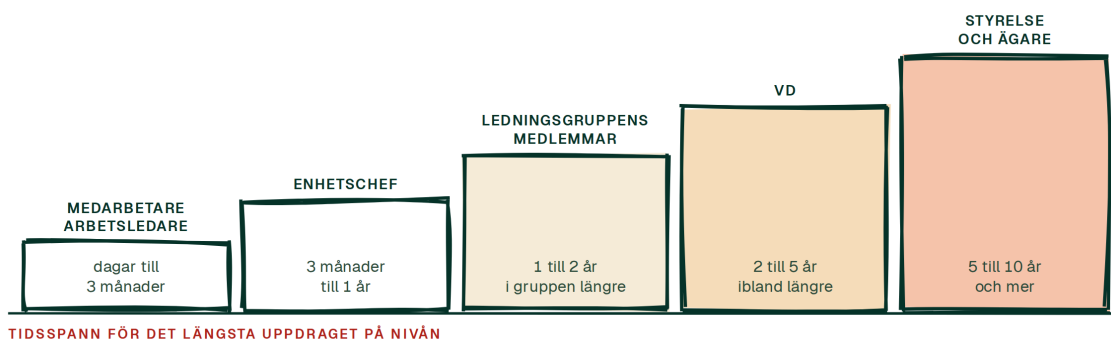
#### Nadkarni och Chen (2014)

*Academy of Management Journal*, 57

## FRÅGA

Hur långt fram sträckte sig den fråga ni ägnade mest tid åt på senaste mötet?

När horisonterna blandas utan att någon märker det uppstår det Söderfjäll kallar biljardkuleeffekter. Samma fråga diskuteras på olika abstraktionsnivåer och med olika tidshorisonter samtidigt, och ingen förstår varför samtalet inte går ihop. En medlem talar om nästa kvartals leveranser, en annan om var bolaget ska vara om fem år, och båda tror att de talar om samma sak. Bang och Midelfarts krav på *appropriate team tasks*, rätt uppgifter för gruppen, pekar åt samma håll: ledningsgruppen ska ägna sin tid åt de frågor som kräver hela gruppen och som ligger på bolagets nivå, inte enheternas. I praktiken betyder det att en punkt på dagordningen bör ha en uttalad tidshorisont, och att gruppen bör kunna se hur dess mötestid fördelas mellan att titta bakåt, hantera nuet och forma framtiden. Många grupper upptäcker att backspegeln är större än vindrutan.



Figur 3. Tidshorisonter per nivå, fritt efter Jaques. Siffrorna är riktmärken, inte regler. Poängen är att varje nivå har en egen horisont och att ledningsgruppens medlemmar rör sig mellan två av dem: enhetens och bolagets.

### Arbetsättet: fem processer som skiljer grupper åt

När Bang gick igenom fyrtio års forskning om beslutsgrupper och ledningsgrupper återkom fem processer i de grupper som fungerade väl: klara mål, fokuserad insats, effektiva arbetssätt, förmåga att utnyttja olikheter, och reflexivitet, att gruppen granskar sitt eget arbete och justerar det.

## FRÅGA

Vad hände senast någon i din grupp frågade vad en punkt egentligen skulle leda till?

Hans egna studier ger stöd åt de två första. I åtta norska toppledningsgrupper videofilmades behandlingen av 56 sakfrågor, och de 61 medlemmarna fyllde i ett frågeformulär efter varje fråga. Tydliga mål för varje sakfråga och fokuserad kommunikation hängde ihop med bättre resultat, bättre relationer och högre tillfredsställelse. När alla vet vad en punkt ska leda till blir det lättare att hålla sig till saken. Ett fynd är särskilt värt att stanna vid. Att någon sa till när målet var oklart hängde ihop med bättre utfall. Att någon sa till när diskussionen spårade ur gjorde det inte, och var snarare förknippat med sämre relationer. Formen för hur man styr tillbaka gruppen spelar alltså roll: att fråga vad vi ska ha uppnått är något annat än att påpeka att vi har tappat tråden.

Den fjärde processen, att utnyttja olikheter, handlar om hur gruppen samtalar. Bang och Thomas Midelfart fann i 75 norska ledningsgrupper att en dialogisk kommunikation, där medlemmarna visar nyfikenhet inför olikheter, respekt för dem de är oense med, utforskar det som verkar obegripligt och bygger på varandras inlägg, hängde ihop med alla tre aspekter av effektivitet. Det ligger nära det Amy Edmondson kallar *psychological safety*, psykologisk trygghet: en delad övertygelse om att det är riskfritt att säga vad man tänker, ställa frågor och erkänna misstag. En metaanalys av 136 stickprov visar att tryggheten hänger ihop med både lärande och prestation.

I den hittills största studien av just ledningsgrupper, 1 150 ledare i 160 norska grupper på olika nivåer med mellan tre och nitton medlemmar, undersökte Eirik Mogård, Ole Rørstad och Bang hur sambandet ser ut. Tryggheten hängde ihop med gruppens effektivitet, men sambandet gick via det forskarna kallar *behavioral integration*: att gruppen faktiskt delar information, samarbetar och fattar beslut gemensamt. Tryggheten är alltså inte målet, utan det som gör det gemensamma arbetet möjligt. Utan den kommer den kritiska informationen inte fram, och gruppen beslutar i falsk enighet.

Det leder till en fråga som teamforskningen ägnat mycket uppmärksamhet: vad som händer i medlemmarnas huvuden medan gruppen arbetar. Söderfjäll beskriver det som framväxande tillstånd, sådant som uppstår ur samarbetet och sedan färgar det. Tre av dem är särskilt viktiga för ledningsgrupper.

Det första är gemensamma tankemodeller, alltså genuin samsyn i de frågor gruppen behöver ha samsyn i: vad gruppen är till för, vad ett möte ska leda till, vem som

**Edmondson (1999)**

*Administrative Science Quarterly*, 44

**Mogård m.fl. (2023)**

*International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20

ansvarar för vad, hur ett beslut ska fattas och vem som informerar om vad. Motsatsen är den falska enigheten, som är farlig just för att den är omedveten. Tror man att man är överens finns inget skäl att prata vidare, och olikheterna visar sig först i handling: två chefer ger sina medarbetare olika besked om samma beslut, eller en diskussionspunkt uppfattas av någon som ett beslut och förs ut i organisationen med onödig oro som följd.

Det andra är tillit, vissheten att de andra kommer att göra det de åtagit sig. När tilliten brister börjar medlemmarna övervaka varandra och hålla inne med information. Söderfjäll föreslår att man, innan man dömer, frågar sig varför förväntningarna inte infriades: avsiktligt, för att de inte kommunicerades tydligt, för att de var orimliga givet kompetensen, eller för att resurserna saknades. De fyra orsakerna kräver fyra olika svar, och bara den första är en fråga om vilja.

Det tredje är sammanhållning, och här är ledningsgruppen ett särfall. Medlemmarna har sin hemvist i egna delar av verksamheten, där deras primära sammanhållning odlas. Att bygga vi-känsla i en grupp som träffas några timmar i månaden och vars medlemmar leder var sin annan grupp är svårare än i ett vanligt team, och det är ett skäl till att gemensamma utmanande mål och tydliga gränser för vem som ingår väger tyngre än trivselaktiviteter.

#### Sunstein och Hastie (2015)

*Wiser: Getting beyond groupthink to make groups smarter*

Cass Sunstein och Reid Hastie beskriver hur grupper systematiskt fattar sämre beslut än medlemmarnas kunskap borde medge. Individuella tankefel förstärks i gruppen. Tidiga inlägg får för stor vikt, så att den som talar först eller mest styr utfallet, det som kallas kaskadeffekter. Åsikter polariseras, så att gruppen tar större risker eller blir mer försiktig än genomsnittet av medlemmarna hade varit. Och gruppen ägnar sig åt det alla redan vet i stället för att leta efter det bara en person vet. Motmedlen är enkla och sällan använda: låt ordföranden och de som brukar tala först vänta, låt var och en skriva ned sin syn innan diskussionen börjar, ge någon rollen att granska kritiskt, och klargör innan beslutet hur det ska fattas.

#### Keiser och Arthur (2021)

*Journal of Applied Psychology, 106*

#### Tannenbaum och Cerasoli (2012)

*Human Factors, 55*

Den femte processen, reflexivitet, är den bäst belagda och den mest eftersatta. Scott Tannenbaum och Christopher Cerasoli fann i en metaanalys av 46 studier med drygt 2 100 deltagare att strukturerade genomgångar i efterhand, *after-action reviews*, förbättrade prestationen med i genomsnitt 20 till 25 procent. En nyare metaanalys av Nathanael Keiser och Winfred Arthur, 61 studier med

915 team och närmare 3 500 individer, ger en ännu större effekt,  $d = 0,79$ , och pekar på vad som gör skillnad: genomgångar knutna till gruppens egna mål fungerar bättre, team klarar sig bra utan extern ledare, korta sessioner räcker, och psykologisk trygghet är både förutsättning och resultat. Metoden är enkel. Vad ville vi uppnå, vad blev utfallet, vad bidrog, vad hindrade, vad ändrar vi och när följer vi upp. Efter vart tredje möte kostar den tjugo minuter.

Här hör också gruppens mognad hemma, som kapitlet Gruppen behandlar utförligt. Wheelans modell beskriver hur grupper rör sig från beroende via konflikt om roller och inflytande till tillit och struktur, och först därefter till produktivt arbete. Patrick Lencionis fem beteenden beskriver samma rörelse på praktikerns språk. Båda pekar på att en grupp som undviker konflikt inte har kommit förbi den, utan stannat före den. För en ledningsgrupp, där medlemmarna byts ut när befattningar byts ut, betyder det att gruppen kan behöva gå tillbaka i utvecklingen varje gång någon ny kommer in.

### Vad forskningen inte kan säga

Fyra ärliga förbehåll. Forskningen om just ledningsgrupper är tunn i förhållande till hur mycket som står på spel. Bang påpekar själv att det saknas processtudier av toppledningsgrupper och att hans egna bygger på ett fåtal grupper i ett land. Mycket är hämtat från forskning om team i allmänhet, och en ledningsgrupp skiljer sig på de sätt kapitlet beskrivit: medlemskapet följer i regel av position, lojaliteten är dubbel och gruppen träffas sällan.

Det mesta är dessutom självskattat och mätt vid ett tillfälle. Wheelans storleksfynd gäller arbetsgrupper, Jaques tidsspann bygger mer på fallstudier än på kontrollerade provningar, och effekten av after-action reviews är mätt främst i militära, medicinska och simulerade miljöer, inte i styrelserum.

Det finns också en risk i själva teamidealet. Barricks studie visar att tätt samarbete inte hjälper när uppgifterna inte kräver det, och att pressa en grupp mot teamnormer utan att först ändra dess frågor kan ge frustration snarare än effektivitet.

Och flera av de modeller som används i ledningsgruppsutveckling, Lencionis pyramid och Söderfjälls sex funktioner bland dem, är pedagogiska sammanställningar snarare än validerade instrument.

Skattningarna i det här kapitlet är samtalsunderlag, inte mätningar. Det intressanta är aldrig medelvärdet utan spridningen: när fem personer i samma grupp svarar olika på frågan vem som ingår i gruppen har man hittat det man ska prata om.

Den viktigaste frågan är inte hur mötet ska bli bättre, utan vilka frågor som bara den här gruppen kan lösa. Allt annat följer av svaret.

## Modellerna

**Styrkedjan.** Ägare, styrelse, VD, ledningsgrupp, organisation, med ett dokument för varje led: ägardirektiv, strategi, VD-instruktion, gruppens mandat. Modellens styrka är att den visar var ledningsgruppens problem ofta har sitt ursprung, en eller två nivåer upp. Dess svaghet är att den beskriver aktiebolaget; i en förvaltning eller en förening ser leden annorlunda ut, även om logiken håller.

**Input, process, output.** Bangs och Midelfarts sammanfattning av teamforskningen: förutsättningar som sätts av den som äger gruppen, processer som gruppen själv styr på varje möte, och resultat som bedöms på fyra sätt. Styrkan är att den skiljer på vad gruppen kan påverka själv och vad den behöver få uppifrån. Svagheten är att den är så rymlig att nästan allt får plats, vilket gör den svår att motbevisa.

**De sex funktionerna.** Organiserande, utförande, utmanande, nytänkande, relations- och klimatbyggande, omvärldskontakt. Modellens styrka är att den gör det synligt när en funktion saknas eller ligger på en enda person. Dess svaghet är att den är en sammanställning, inte ett validerat instrument.

**Tidsspannen.** Jaques idé att varje nivå har en egen horisont, längre än nivån under. Styrkan är att den förklarar varför samtal i ledningsgrupper så ofta går förbi varandra. Svagheten är att de exakta gränserna har svagt stöd och att Nadkarni och Chen visar att den längsta horisonten inte alltid är den rätta.

**De fem processerna.** Klara mål, fokuserad insats, effektiva arbetssätt, utnyttjade olikheter, reflexivitet. Styrkan är att de två första har direkt stöd i observationer av verkliga ledningsgruppsmöten. Svagheten är att stödet kommer från få grupper i ett land.

## Verktygen

### Att läsa kedjan uppifrån

En genomgång för den som äger gruppen, gärna tillsammans med sin egen chef eller styrelsens ordförande. Fyra dokument, fyra frågor per dokument. Saknas dokumentet är det svaret.

- 1 Ägardirektivet.** Vad vill ägarna med bolaget om fem år? Vilken avkastning eller nytta förväntar de sig, och vilken risk accepterar de? Finns det skrivet, och har styrelsen läst det?
- 2 Strategin.** Vilka val har styrelsen gjort som utesluter något? Vilka tre saker ska vara sanna om bolaget om tre år? Hur följs det upp?
- 3 VD-instruktionen.** Vilka beslut får VD fatta utan styrelsen? Vilka beloppsgränser och frågor kräver styrelsebeslut? Hur och när rapporterar VD?
- 4 Gruppens mandat.** Vilka delar av VD:s uppdrag ska gruppen bereda, vilka ska den besluta om tillsammans med VD, och vilka ska den bara informeras om? Vet alla vilken beslutsstrategi som gäller i vilken fråga?

Leder gruppen någon annan än VD byts ägardirektiv och VD-instruktion mot det uppdrag och den delegationsordning som gäller för den egna nivån. Finns

inget skrivet är det första verktyget en sida till den egna chefen med förslag på svar.

### **Nedläggningen**

Söderfjälls tankeexperiment, en timme för hela gruppen. Föreställ er att ledningsgruppen läggs ned i dag och att ingen i organisationen får veta det. Rita en tidslinje på väggen. När märks det första gången? Av vem? Vad händer då? Fortsätt tills tidslinjen tar slut eller tystnaden blir lång. Svaren är utkastet till gruppens syfte. Blir de få är det den viktigaste informationen ni får den dagen.

### **Ledningsgruppsdeklarationen**

Ett dokument på en sida, skrivet i presens om hur det är när det fungerar, inte om hur det är i dag. Fem rubriker: varför gruppen finns, för vem den primärt finns, vad var och en av intressenterna får av den, hur gruppen vet att den gör nytta, och hur den arbetar för att göra det. Skrivs av ordföranden, prövas av gruppen, läses av varje ny medlem första veckan.

### **Tre frågor till varje punkt**

Innan en punkt sätts på dagordningen svarar den som äger punkten på tre frågor: Knyter den an till gruppens syfte? Kräver den hela gruppens uppmärksamhet och samarbete? Hanteras den bättre här än någon annanstans? Och en fjärde, som står överst på dagordningen: vad ska vi ha uppnått när punkten är klar, ett beslut, en gemensam hållning, en information eller hjälp med ett problem? Punkter som inte klarar de tre första frågorna flyttas, till en person, till två, eller till skriftlig information.

### **Beslutsstrategin sägs före beslutet**

Innan diskussionen börjar säger ordföranden vilken av tre saker som gäller. Jag beslutar efter att ha hört er. Vi beslutar gemensamt, och så här avgör vi om vi inte blir eniga. Ni informeras om ett beslut som redan är fattat. Ordföranden väntar också med sin egen uppfattning tills alla andra har sagt sin, och i frågor som väger tungt skriver var och en ned sin syn innan någon talar.

### **Genomgången efter vart tredje möte**

Tjugo minuter i slutet av vart tredje möte, med samma sex frågor varje gång. Vad ville vi uppnå med de tre senaste mötena? Vad blev utfallet? Vad bidrog? Vad hindrade? Vad ändrar vi? När följer vi upp? Poängen är serien, inte det

enskilda tillfället, och tryggheten är både det som gör genomgången möjlig och det den bygger.

### **Skattningen: tio påståenden**

Var och en skattar enskilt på skalan 1 (stämmer inte alls) till 5 (stämmer helt). Svaren sammanställs anonymt. Gruppen tittar på spridningen, inte medelvärdet, och väljer högst två områden att arbeta med under ett halvår.

#### *Förutsättningar*

- Vi kan var och en redogöra för gruppens uppdrag med ungefär samma ord.
- Vi vet vilka våra viktigaste intressenter är och vad de förväntar sig av oss.
- Gruppen är precis så stor som uppdraget kräver, och alla vet vem som ingår och varför.

#### *Processer*

- Varje punkt på dagordningen har ett uttalat mål och en tydlig ägare.
- Vi klargör hur ett beslut ska fattas innan vi börjar fatta det.
- Den som frågar vad vi egentligen ska ha uppnått med en punkt tas emot väl.
- Olika uppfattningar utforskas med nyfikenhet innan vi söker enighet.
- Vi går regelbundet igenom hur vi arbetar och ändrar det som inte fungerar.

#### *Resultat*

- Våra beslut når ut i organisationen snabbt, med samma innebörd oavsett vem som förmedlar dem.
- Jag går från våra möten med mer energi än jag kom med.

## Dina reflektioner

Den här sidan är din: fyra frågor med plats att skriva.

### Det som fastnade

Vad tog du med dig från kapitlet, och var kände du motstånd?

---

---

---

---

### Det du landar i

Titta på dina svar från Gör detta först. Vilken av punkterna på ert senaste möte hade inte behövt er alla, och vart hade den kunnat gå i stället?

---

---

---

---

### Det du tänker pröva

Skriv den som en om-så-plan: »När ... då ska jag ...« Välj gärna något som rör kedjan ovanför gruppen, inte bara mötet.

---

---

---

---

### Frågan du tar med dig

En fråga kapitlet väckte som du inte är färdig med.

---

---

---

---

## Referenser

Alla artiklar nedan finns sammanfattade på svenska i kunskapsbanken på [theorvar.com](http://theorvar.com), kategori Ledningsgrupper och team.

- Aktiebolagslag (2005:551), 7 kap. 1 §, 8 kap. 4 §, 29 §, 46 a och 46 b §§. Ändringarna för privata bolag genom prop. 2013/14:86, i kraft 1 augusti 2014.
- Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634-665.
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam: hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), 272-286.
- Bang, H. (2010). *Effektivitet i ledergrupper: En studie av sammenhengen mellom gruppeprosesser og teameffektivitet i ledermøter*. Doktorsavhandling, Universitetet i Oslo.
- Bang, H., Fuglesang, S. L., Ovesen, M. R. & Eilertsen, D. E. (2010). Effectiveness in top management group meetings: The role of goal clarity, focused communication, and learning behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(3), 253-261.
- Bang, H. & Midelfart, T. N. (2010). Dialog og effektivitet i ledergrupper. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 47(1), 4-15.
- Bang, H. & Midelfart, T. N. (2017). What characterizes effective management teams? A research-based approach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(4), 334-359.
- Barrick, M. R., Bradley, B. H., Kristof-Brown, A. L. & Colbert, A. E. (2007). The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal*, 50(3), 544-557.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
- Drucker, P. F., Hesselbein, F. & Kuhl, J. S. (2015). *Peter Drucker's five most important questions*. Wiley.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press.
- Jaques, E. (1989). *Requisite organization: The CEO's guide to creative structure and leadership*. Cason Hall.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.
- Keiser, N. L. & Arthur, W., Jr. (2021). A meta-analysis of the effectiveness of the after-action review (or debrief) and factors that influence its effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 106(7), 1007-1032.
- Krause, R., Roh, J. & Whitley, K. A. (2022). The top management team: Conceptualization, operationalization, and a roadmap for scholarship. *Journal of Management*, 48(6), 1548-1601.
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team*. Jossey-Bass.
- Mogård, E. V., Rørstad, O. B. & Bang, H. (2023). The relationship between psychological safety and management team effectiveness: The mediating role of behavioral integration. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 406.
- Nadkarni, S. & Chen, J. (2014). Bridging yesterday, today, and tomorrow: CEO temporal focus, environmental dynamism, and rate of new product introduction. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1810-1833.
- Sunstein, C. R. & Hastie, R. (2015). *Wiser: Getting beyond groupthink to make groups smarter*. Harvard Business Review Press.
- Söderfjäll, S. (2019). *En liten bok om ledningsgrupper*. Umeå.
- Tannenbaum, S. I. & Cerasoli, C. P. (2012). Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 55(1), 231-245.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice Hall.
- Wageman, R., Nunes, D. A., Burruss, J. A. & Hackman, J. R. (2008). *Senior leadership teams: What it takes to make them great*. Harvard Business School Press.
- West, M. A. & Lyubovnikova, J. (2012). Real teams or pseudo teams? The changing landscape needs a better map. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 25-28.
- Wheelan, S. A. (2009). Group size, group development, and group productivity. *Small Group Research*, 40(2), 247-262.
- Wheelan, S. A. (2005). *Group processes: A developmental perspective* (2 uppl.). Allyn & Bacon.