LEDNINGSGRUPPER

Ledningsgruppen finns för de frågor ingen kan lösa ensam

Vad forskningen säger om ledningsgruppens syfte, roller och arbetssätt, och frågor att styra sin egen grupp med.

De flesta organisationer har en ledningsgrupp. Den träffas några gånger i månaden och går igenom ungefär samma dagordning. Ändå är det en av de minst genomtänkta arbetsformerna i arbetslivet: frågan om varför gruppen finns ställs sällan. Den här texten går igenom vad forskningen vet om ledningsgrupper: hur de hänger ihop med ägare, styrelse och VD, vad de är till för, vilka roller och tidshorisonter som behöver finnas och hur arbetet i dem går att styra. Den är skriven som ett verktyg, med frågor att stanna upp vid och skattningar att göra tillsammans, för gruppen, för den som leder den (VD eller en chef längre ned i organisationen) och för den som leder ett utvecklingsarbete med den. Den påstår inte att det finns ett rätt sätt, men försöker ge underlag för att välja sitt eget.

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 suboptimerar var för sig. 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* (Bang, 2010).

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 (Øverland, 2009, refererad i Bang, 2010). Psykologen 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 (Söderfjäll, 2019). Och när Ruth Wageman och Richard Hackman undersökte ett stort antal ledningsgrupper var medlemmarna i de flesta inte ens överens om vem som ingick (Wageman m.fl., 2008).

Det är alltså inte självklart att en ledningsgrupp skapar det värde den är tänkt att skapa. Samtidigt visar forskningen att åtgärderna som hjälper är oglamorösa: se till att kedjan från ägare till grupp är hel, klargör syftet, välj rätt frågor, tydliggör roller, arbeta strukturerat och reflektera regelbundet. Texten går igenom dem i tur och ordning och avslutas med en sammanställning av alla frågor, tänkt som ett arbetsblad. Den som vill mäta i stället för att bara fråga kan göra det med Läget med laget, theORVARs verktyg för ledningsgrupper, som bygger på samma forskning som den här texten.

Vad är en ledningsgrupp, och när är den ett team?

Bang definierar en ledningsgrupp som en grupp ledare som rapporterar till samma överordnade chef, som träffas regelbundet och som uppfattar sig själva som en ledningsgrupp (Bang, 2010). Definitionen säger ingenting om hur väl gruppen fungerar, bara att den finns. Några drag skiljer ledningsgrupper från andra grupper: medlemskapet följer av position, inte av att någon valts för att passa gruppen, varje medlem har egna mål, egen budget och egna medarbetare, och gruppens chef är också medlemmarnas närmaste chef med makt över lön och karriär. Det gör lojaliteten dubbel, mot den egna enheten och mot 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: 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 vi verkar i? Inte ens forskningen är överens om vem som ska räknas in. En genomgång av alla studier om toppledningsgrupper i de femtio ledande tidskrifterna 1984 till 2019 visar att bara 22 procent över huvud taget definierar vad de menar med begreppet, att avgränsningarna varierar kraftigt, och att nästan ingen definierar gruppen utifrån hur medlemmarna faktiskt samarbetar, alltså om den är ett team eller bara en grupp (Krause m.fl., 2022). Det är samma fråga som väntar en bit ned på sidan.

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 beslut som var och en genomför i sin del, och ett team med gemensamma mål och arbetsuppgifter och ömsesidigt ansvar för resultatet (Katzenbach & Smith, 1993). Många grupper som kallas team saknar detta, och Michael West och Joanne Lyubovnikova kallar dem *pseudo teams*, låtsasteam (West & Lyubovnikova, 2012). 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 (Wageman m.fl., 2008; Söderfjäll, 2019).

Det ömsesidiga beroendet är det avgörande kriteriet, och det som oftast saknas. Murray Barrick och kollegor visade i 94 ledningsgrupper att sammanhållning och tät kommunikation hängde ihop med organisationens resultat bara när gruppens uppgifter faktiskt krävde samarbete; när beroendet var lågt hade tätt samarbete ingen eller negativ effekt (Barrick m.fl., 2007). Slutsatsen är inte att alla ledningsgrupper ska bli team, utan att gruppen behöver veta vilka frågor som kräver att alla arbetar tillsammans, och lägga sin gemensamma tid där.

Frågor att stanna vid

- Vem ingår i vår ledningsgrupp, och varför just de? Vilka funktioner kräver uppdraget att vi har i rummet?
- Vilka frågor på vår dagordning kräver att just vi löser dem tillsammans? Vilka kunde en person eller ett annat forum ha hanterat?
- När vi är oense: är det oftast en fråga om vad som är bäst för min enhet, eller om vad som är bäst för helheten?

Självskattning 1: grupp eller team?

Var och en skattar enskilt på skalan 1 (stämmer inte alls) till 5 (stämmer helt). Jämför sedan spridningen snarare än medelvärdet: stor spridning är den intressanta informationen.

PÅSTÅENDE	1	2	3	4	5
Alla i gruppen skulle ge samma svar på frågan om vem som ingår.	☐	☐	☐	☐	☐
Vi har ett formulerat uppdrag som är något annat än summan av våra enheters uppdrag.	☐	☐	☐	☐	☐
Merparten av vår mötestid går till frågor som kräver att vi arbetar tillsammans.	☐	☐	☐	☐	☐
Vi har uttalade spelregler och avsätter regelbundet tid för att prata om hur samarbetet fungerar.	☐	☐	☐	☐	☐

Tågordningen: från ägare till ledningsgrupp

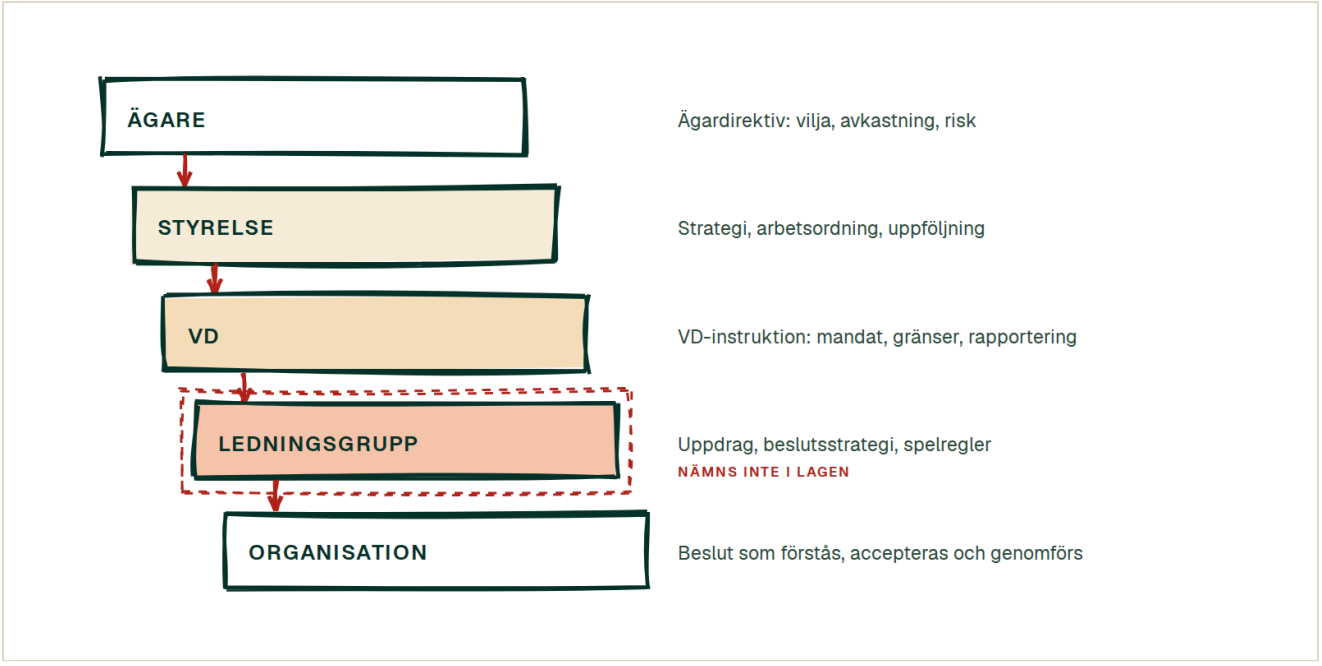
En ledningsgrupp hänger i en kedja. Ovanför den finns ägare, styrelse och VD, och det gruppen kan och ska göra bestäms till stor del av hur väl leden ovanför har gjort sitt arbete. I ett svenskt aktiebolag ser kedjan ut så här. **Ägarna** uttrycker sin vilja på bolagsstämman, bolagets högsta organ (7 kap. 1 § aktiebolagslagen), 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 (8 kap. 4 §). Det är styrelsen som äger **strategin**: den översätter ägarnas vilja till mål, prioriteringar och ramar och följer fortlöpande upp bolagets ekonomi. **VD** sköter den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar (8 kap. 29 §), 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 2014 är skriftlig arbetsordning och VD-instruktion bara ett lagkrav för publika bolag (8 kap. 46 a och 46 b §§), men de rekommenderas allmänt 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. Otydlighet här är en av de vanligaste källorna till frustration i ledningsgrupper, och forskningen på beslutsprocesser är entydig om att det viktigaste är att strategin är känd innan beslutet fattas (Vroom & Jago, 1988; Söderfjäll, 2019).

Texten skriver VD, men den som leder en ledningsgrupp är långt ifrån alltid VD. I en större organisation finns ledningsgrupper på flera nivåer: en regionchef, en fabrikschef, en förvaltningschef eller en avdelningschef leder sin egen grupp av underställda chefer, och Bangs definition gäller lika väl där. 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, och då är den första uppgiften att skaffa sig ett skriftligt mandat innan man börjar utveckla gruppen. Allt som sägs om VD i den här texten gäller alltså den som äger gruppen, oavsett titel.

Wageman och Hackman kallar det *compelling purpose*, ett tvingande syfte, och menar att det är den enskilt viktigaste förutsättningen för en ledningsgrupp: tydligt, utmanande och betydelsefullt, och omöjligt att nå var för sig (Wageman m.fl., 2008). 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 *teamstøttende kontekst*: omgivningen behöver stödja gruppens arbete för att den ska kunna vara effektiv (Bang, 2008). 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.

De viktigaste frågorna i kedjan

- **Ägardirektiv:** 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?
- **Strategi:** Vilka val har styrelsen gjort som utesluter något? Vilka tre saker ska vara sanna om bolaget om tre år? Hur följs det upp?
- **VD-instruktion:** Vilka beslut får VD fatta utan styrelsen? Vilka beloppsgränser och frågor kräver styrelsebeslut? Hur och när rapporterar VD?
- **Ledningsgruppens 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?

I en koncern blir kedjan längre och värd att rita: koncernledningen har ett ägardirektiv från sina ägare, ger direktiv till dotterbolagen, vars styrelser ofta består av personer ur koncernledningen, och varje dotterbolags VD har sin 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.

Självskattning: är kedjan hel?

Skattas av VD och gärna av styrelsens ordförande var för sig, sedan av hela ledningsgruppen. Skalan 1 (stämmer inte alls) till 5 (stämmer helt).

PÅSTÅENDE	1	2	3	4	5
Det finns ett skriftligt ägardirektiv, eller motsvarande, som styrelsen arbetar efter.	☐	☐	☐	☐	☐
Strategin innehåller tydliga val och prioriteringar, inte bara ambitioner.	☐	☐	☐	☐	☐
VD-instruktionen är skriftlig, aktuell och känd av ledningsgruppen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ledningsgruppens uppdrag är formulerat och går att härleda ur strategin och VD:s mandat.	☐	☐	☐	☐	☐
Vi vet i varje fråga om vi bereder, beslutar tillsammans med VD eller informeras.	☐	☐	☐	☐	☐

Syftet: varför finns gruppen, och arbetar den efter strategin?

Söderfjäll har gjort om Peter Druckers fem klassiska frågor till en organisation (Drucker m.fl., 2015) till fem frågor för ledningsgruppen, och de är svårare än de ser ut: Varför finns den här ledningsgruppen? Vad ska den åstadkomma som ingen annan kan? Hur hänger det ihop med strategin och målbilden? Hur kan vi veta om vi gör nytta? Hur ska vi konkret agera för att göra det? (Söderfjäll, 2019). Den tredje frågan är den som oftast hoppas över. Många ledningsgrupper kan beskriva strategin, men färre kan visa hur deras egna möten för den framåt. Ett enkelt test är att gå igenom de tre senaste dagordningarna och fråga vid varje punkt vilket mål i strategin den tjänade. Om svaret ofta är "inget särskilt" arbetar gruppen bredvid strategin, inte efter den.

Svaren ger också ett svar på vad effektivitet betyder för 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 (Hackman, 2002). Bang lägger till det mervärde gruppen skapar för organisationen utöver vad medlemmarna hade åstadkommit var för sig (Bang, 2008). En grupp som levererar bra beslut men där ingen vill sitta kvar är inte effektiv. En grupp där alla trivs men inget kommer ut är det inte heller.

Rådet från både Söderfjäll och Wageman och Hackman är att formulera svaren skriftligt, i en ledningsgruppsdeklaration, utifrån hur det ska vara när det fungerar, inte hur det är i dag. Söderfjäll föreslår också ett tankeexperiment: 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 (Söderfjäll, 2019).

Frågor att stanna vid

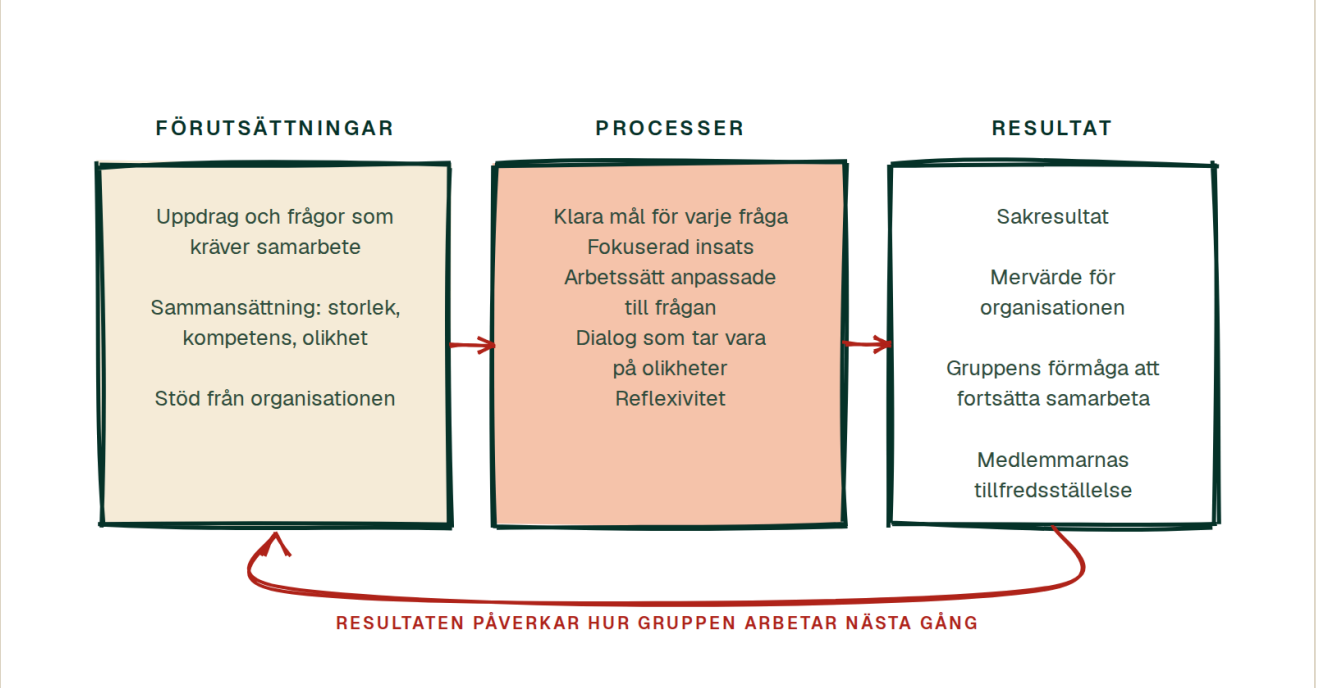
- Om vår ledningsgrupp upphörde i morgon: vem skulle märka det först, hur, och när?
- Vilka mål i strategin och målbilden förde våra tre senaste möten framåt, och vilka rörde vi inte alls?
- Vilka två eller tre indikatorer skulle vi kunna följa som säger något om just vår insats, inte bara om hur verksamheten går?

Funktionen: vad gruppen gör 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 (Söderfjäll, 2019). 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. Bangs intervjuer visade också att medlemmar ofta upplever målet med en sakfråga som oklart men låter bli att säga det, av rädsla för att det ska uppfattas som ett angrepp (Bang, 2009).

Ett sätt att pröva varje punkt på dagordningen är att ställa tre frågor: knyter den an till gruppens syfte, kräver den hela gruppens samarbete, och hanteras den bättre här än någon annanstans? (Söderfjäll, 2019). 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 att teams förmåga att hantera sina gränser mot omgivningen, att hämta in information, förhandla om resurser och föra ut vad gruppen gör, hängde tydligt ihop med hur väl de presterade (Ancona & Caldwell, 1992). För en ledningsgrupp handlar det om att hämta in information, inklusive dåliga nyheter som sällan färdas uppåt av sig själva; att föra ut beslut så att de förstås och accepteras; att koordinera med andra delar av organisationen; och att symbolisera det ledarskap organisationen säger sig vilja ha (Söderfjäll, 2019). En grupp som inte lever som den lär tappar det förtroende som gör det övriga möjligt.



Figur 2. En förenklad bild av den input-process-output-modell som Bang (2008) sammanfattade forskningen i, senare utvecklad tillsammans med Midelfart (Bang & Midelfart, 2017). 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.

Självskattning 2: hur fördelar vi tiden?

Uppskatta var för sig hur mötestiden fördelas i dag, i procent, och hur ni skulle vilja att den fördelades. Summan i varje kolumn ska bli 100. Jämför sedan bilderna. Indelningen är densamma som i Läget med laget, så att svaren går att jämföra med en mätning.

MÖTESTIDEN GÅR TILL	I DAG	ÖNSKAT
Information och rapportering: var och en berättar om läget i sitt område		
Operativa frågor: drift och problem som behöver lösas nu		
Strategiska frågor: riktning, prioriteringar och framtid		
Gruppens eget arbete: hur ni arbetar och utvecklas som grupp		
Summa	100 %	100 %

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 försämra för sin egen enhet om det blir bättre för verksamheten i stort (Söderfjäll, 2019). 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 deadlines. 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 (Söderfjäll, 2019). 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.

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 (Wageman m.fl., 2008). 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, tydliga förväntningar och uppföljning i kombination med att vara förebild, skapa mening, utmana, coacha och uppmuntra, gäller också här (Burke m.fl., 2006; Söderfjäll, 2019).

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 (Wheelan, 2009). 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.

Frågor att stanna vid

- När tog någon av oss senast ett beslut som var sämre för den egna enheten men bättre för helheten? Hur togs det emot?
- Vem i vår grupp utmanar? Vem ser till att saker blir gjorda? Vem fångar upp hur vi mår? Tar någon funktion ingen?
- Till ordföranden: vilken av de sex funktionerna skulle förändra mest för oss om den kom tydligare på plats?

Självskattning 3: vem bär vilken funktion?

Var och en fyller i namnen på dem som oftast tar respektive funktion i dag. Lämna tomt om ingen gör det. Jämför bilderna och se var de går isär.

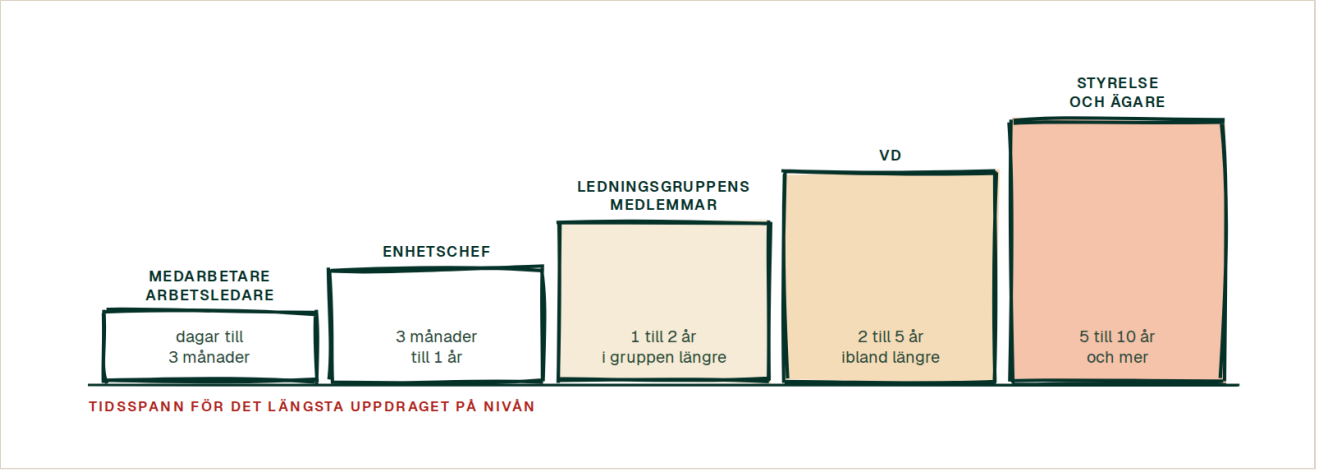
FUNKTION	VEM TAR DEN OFTAST I DAG	SKULLE BEHÖVA DELAS AV FLER
Organiserande		
Utförande		
Utmanande		
Nytänkande		
Relations- och klimatbyggande		
Omvärldskontakt		

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. Den kanadensisk-brittiske psykoanalytikern och organisationsforskaren 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 mellanchef 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 (Jaques, 1989). 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. Forskning om VD:s *temporal focus*, alltså hur mycket uppmärksamhet VD karaktäristiskt ägnar det förflutna, nuet och framtiden, visar att fördelningen har betydelse. Sucheta Nadkarni och Jianhong Chen följde 221 amerikanska bolag i 19 branscher under åren 1996 till 2003 och fann att bolag i stabila omgivningar lanserade nya produkter snabbare när VD hade starkt fokus på det förflutna och nuet och svagt på framtiden, medan bolag i föränderliga omgivningar lanserade snabbare när VD hade svagt fokus på det förflutna och starkt på nuet och framtiden (Nadkarni & Chen, 2014). Rätt horisont för VD är alltså inte alltid den längsta; det beror på hur snabbt omvärlden rör sig. Den andra 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.

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 (Söderfjäll, 2019). 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 frågor 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 (Bang & Midelfart, 2017). 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 (1989). 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.

Frågor att stanna vid

- Hur långt fram sträcker sig den fråga vi diskuterar just nu? Har vi sagt det högt?
- Vilken är VD:s horisont enligt ägardirektiv och strategi, och vilken horisont har var och en av oss i sin egen roll?
- Hur stor del av vår mötestid handlar om det som redan hänt, det som händer nu och det som ska hända om mer än ett år?

Självskattning 4: var ligger vår blick?

Uppskatta var för sig hur mötestiden fördelas i dag, i procent, och hur ni skulle vilja ha den. Notera också vilken tidshorisont du själv oftast tänker i när du sitter i gruppen.

MÖTESTIDEN GÅR TILL	I DAG	ÖNSKAT
Bakåt: uppföljning av det som redan hänt		
Nuet: löpande drift, det närmaste kvartalet		
Framåt, ett till två år: årsplan, prioriteringar, större förändringar		
Framåt, mer än två år: strategi, vision, bolagets riktning		
Summa	100 %	100 %

Arbetssättet: 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 (Bang, 2008). Hans egna studier ger stöd åt de två första. I åtta toppledningsgrupper, där 56 sakfrågor videofilmades och bedömdes, hängde tydliga mål för varje sakfråga och fokuserad kommunikation ihop med bättre resultat, relationer och tillfredsställelse; när alla vet vad en punkt ska leda till blir det lättare att hålla sig till saken (Bang m.fl., 2010). Att säga till när målet var oklart hängde ihop med bättre utfall. Att säga 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.

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 (Bang & Midelfart, 2010). 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 (Edmondson, 1999). En metaanalys av 136 studier visar att tryggheten hänger ihop med både lärande och prestation (Frazier m.fl., 2017), och i den hittills största studien av just ledningsgrupper, 1 150 ledare i 160 norska grupper på olika nivåer, gick sambandet mellan trygghet och effektivitet via det forskarna kallar *behavioral integration*: att gruppen faktiskt delar information, samarbetar och fattar beslut gemensamt (Mogård m.fl., 2023). 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.

Cass Sunstein och Reid Hastie beskriver hur grupper systematiskt fattar sämre beslut än medlemmarnas kunskap borde medge: tankefel förstärks, tidiga inlägg får för stor vikt, åsikter polariseras och gruppen ägnar sig åt det alla redan vet (Sunstein & Hastie, 2015). Motmedlen är enkla: 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 (Söderfjäll, 2019).

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 (Tannenbaum & Cerasoli, 2013). En nyare metaanalys av 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 (Keiser & Arthur, 2021). 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. Wheelans *Integrated Model of Group Development* beskriver hur grupper rör sig från beroende via konflikt om roller och inflytande till tillit och struktur, och först därefter till produktivt arbete (Wheelan, 2005); Patrick Lencionis fem beteenden beskriver samma rörelse på praktikerns språk (Lencioni, 2002). Båda pekar på att en grupp som undviker konflikt inte har kommit förbi den, utan stannat före den.

> **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.**

Frågor att stanna vid

- Inleds varje punkt på våra möten med vad vi ska ha uppnått när den är klar?
- Vad hände senast någon av oss ifrågasatte ordförandens förslag?
- När gjorde vi senast en strukturerad genomgång av ett beslut vi fattat, med frågan vad vi skulle göra annorlunda?

Och vad som talar emot

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 (Bang, 2010). Mycket är hämtat från forskning om team i allmänhet, och en ledningsgrupp skiljer sig: medlemskapet följer av position, lojaliteten är dubbel och gruppen träffas sällan. Wheelans storleksfynd gäller arbetsgrupper, Jaques tidsspann bygger mer på fallstudier än på kontrollerade prövningar, och effekten av after-action reviews är mätt främst i militära, medicinska och simulerade miljöer.

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. Flera modeller i ledningsgruppsutveckling, Lencionis pyramid och Söderfjälls sex funktioner bland dem, är pedagogiska sammanställningar snarare än validerade instrument, och skattningarna här är samtalsunderlag, inte mätningar: skillnaderna i svaren är mer värdefulla än nivåerna.

Mät det ni just har läst om. Läget med laget är theORVARs verktyg för ledningsgrupper och andra grupper. Alla i gruppen svarar var för sig, och rapporten visar om ni gör rätt saker tillsammans och om ni gör dem väl, med spridning, ledarens bild mot övrigas och jämförelse över tid. Det tar en kvart per person.

THEORVAR.COM/LAGLAGET

Sammanställning: frågorna på ett blad

Här är textens frågor samlade, ordnade i den tågordning som texten föreslår: uppifrån och ned. Ett sätt att använda dem är att låta varje medlem svara skriftligt på egen hand före en utvecklingsdag, sammanställa svaren anonymt och lägga skillnaderna på bordet först. Ett annat är att ta en grupp frågor per ordinarie möte under ett halvår, tjugo minuter i slutet av varje möte. Forskningen om teamutveckling säger att samtal om mål och roller ger de tydligaste effekterna (Klein m.fl., 2009), så om tiden är knapp är det där man börjar.

1. Kedjan ovanför gruppen

- Vad vill ägarna med bolaget om fem år, och finns det skrivet?
- Vilka val har styrelsen gjort i strategin som utesluter något?
- Vilka beslut får VD fatta utan styrelsen, och vet gruppen det?
- Vilka delar av VD:s uppdrag ska gruppen bereda, besluta om tillsammans med VD, respektive bara informeras om?

2. Syftet

- Varför finns den här ledningsgruppen? Vad ska den åstadkomma som ingen annan kan?
- Vilka mål i strategin och målbilden förde våra senaste möten framåt?
- Hur vet vi om vi gör nytta? Vilka indikatorer följer vi som säger något om just vår insats?
- Om gruppen upphörde i morgon: vem skulle märka det först, hur, och när?

3. Grupp eller team

- Vem ingår i vår ledningsgrupp, och varför just de? Skriv ned svaret innan ni jämför.
- Vilka frågor kräver att just vi löser dem tillsammans? Vilka kunde en person eller ett annat forum ha hanterat?
- När vi är oense: gäller det oftast min enhet eller helheten?

4. Rollerna

- När tog någon av oss senast ett beslut som var sämre för den egna enheten men bättre för helheten? Hur togs det emot?
- Vem utmanar? Vem ser till att saker blir gjorda? Vem fångar upp hur vi mår? Vem håller kontakten utåt? Tar någon funktion ingen?
- Till ordföranden: vilken av de sex funktionerna skulle förändra mest för oss om den kom tydligare på plats?

5. Tidshorisonten

- Hur långt fram sträcker sig frågan vi diskuterar, och har vi sagt det högt?
- Hur fördelas vår mötestid mellan bakåt, nuet och mer än ett år framåt?

6. Arbetssättet

- Inleds varje punkt med vad vi ska ha uppnått när den är klar, och vet alla hur beslutet ska fattas?
- Hur fördelar vi mötestiden i dag mellan information, operativa frågor, strategiska frågor och gruppens eget arbete? Hur vill vi fördela den?
- Vad hände senast någon ifrågasatte ordförandens förslag?
- När gjorde vi senast en strukturerad genomgång av ett beslut, med frågan vad vi skulle göra annorlunda?

7. En fråga att ta med

- Om ni bara fick behålla en enda punkt på er dagordning, vilken skulle det vara? Och varför står den inte först i dag?

Samlad självskattning

Tio påståenden ordnade efter figur 2. Skatta enskilt, sammanställ anonymt och välj högst två områden att arbeta med. Påståendena är en kortversion av Läget med laget. Den som vill ha hela bilden, med spridning, ledarens bild mot övrigas och jämförelse över tid, gör mätningen på theorvar.com.

FÖRUTSÄTTNINGAR	1	2	3	4	5
Vi kan var och en redogöra för gruppens uppdrag med ungefär samma ord.	☐	☐	☐	☐	☐
Vi arbetar efter strategin och målbilden, och kan visa hur våra möten för dem framåt.	☐	☐	☐	☐	☐
Gruppen är precis så stor som uppdraget kräver, och alla vet vem som ingår.	☐	☐	☐	☐	☐

PROCESSER	1	2	3	4	5
Varje punkt på dagordningen har ett uttalat mål och en tydlig ägare.	☐	☐	☐	☐	☐
Vi håller oss till saken, och den som säger till om oklarheter tas emot väl.	☐	☐	☐	☐	☐
Vi klargör hur ett beslut ska fattas innan vi börjar fatta det.	☐	☐	☐	☐	☐
Olika uppfattningar utforskas med nyfikenhet innan vi söker enighet.	☐	☐	☐	☐	☐
Vi går regelbundet igenom hur vi arbetar och ändrar det som inte fungerar.	☐	☐	☐	☐	☐

RESULTAT	1	2	3	4	5
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.	☐	☐	☐	☐	☐

Källor

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*. Doktorsavhandling, Universitetet i Oslo. Innehåller intervjustudien (Bang, 2009).

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. (2017). What characterizes effective management teams? A research-based approach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 69*(4), 334-359.

Bang, H., & Midelfart, T. N. (2010). Dialog og effektivitet i ledergrupper. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening, 47*(1), 4-15.

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.

Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work? *Small Group Research, 40*(2), 181-222.

Krause, R., Roh, J., & Whitler, 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.

Sunstein, C. R., & Hastie, R. (2015). *Wiser: Getting beyond groupthink to make groups smarter*. Harvard Business Review Press.

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.

Söderfjäll, S. (2019). *En liten bok om ledningsgrupper*. Umeå.

Tannenbaum, S. I., & Cerasoli, C. P. (2013). 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. (2005). *Group processes: A developmental perspective* (2 uppl.). Allyn & Bacon.

Wheelan, S. A. (2009). Group size, group development, and group productivity. *Small Group Research, 40*(2), 247-262.