LÄGET MED LAGET

Ledningsgrupp Exempel

Ta läget med laget

Exempel med påhittade svar. 6 svar, varav ett från gruppens ledare. Med två fördjupningar, två moduler, blickfrågan och två egna frågor.



VAR STÅR NI? LIGGER I INFORMATIONSFORUM

SPARA DEN HÄR MÄTNINGEN

Resultatet är din egen skattning. Spara PDF-filen för att behålla rapporten. Självtestet har ingen gruppkod eller beständig resultatsida.

SAMMANFATTNING

Resultatet i korthet

SÅ ANVÄNDER NI RAPPORTEN PÅ 60 MINUTER

1
Läs Resultatet i korthet tillsammans. 10 min

2
Titta på de tre bilderna och säg var ni känner igen er och var ni inte gör det. 20 min

3
Välj ett område att arbeta med de närmaste tre månaderna. 20 min

4
Bestäm vem som gör vad och när ni följer upp. 10 min

Var står gruppen?

Gruppen ligger i Informationsforum, med mitt nivå på VAD och mitt nivå på HUR.

Vad bär, och vad bär inte?

Starkast är Tillit och trygghet och Gemensamt uppdrag. Svagast är Återkoppling och lärande, Uppföljning och Konstruktiv konflikt. I bilden Hur samspelar ni? hamnar gruppen i Trygg men kravlös.

Ser ni samma sak?

Samsynen är stark i de flesta områden. Ledaren ser samspelet ljusare än övriga.

Vad kan ni pröva nu?

1. Diskutera öppet vilka resultat ni bara kan nå tillsammans.
2. Avsluta varje beslut med vem, vad och till när.
3. Skicka rapporterna i förväg och använd mötestiden till en gemensam fråga.

DET VIKTIGASTE ATT TA MED SIG

Gruppen fungerar främst som ett rum för rapportering där var och en bevakar sitt område.

SÅ LÄSER DU RAPPORTEN

Varje påstående besvaras på en skala från 1, stämmer inte alls, till 5, stämmer helt. Punkterna i bilderna är gruppens medelvärden.

Mittlinjen i fyrfältarna ligger vid 3,5, eftersom ett medelvärde strax över 3 sällan betyder att något fungerar bra.

Den mjuka skuggan runt gruppens punkt visar spridningen. Ju större skugga, desto mer olika ser ni på gruppen. En blek punkt är en tidigare mätning.

Nivåerna visas som ord: låg, mitt och hög. Siffrorna bakom bilderna finns i bilagan sist i rapporten.

Siffrorna är ett underlag för samtal, inte ett betyg. Testet är forskningsbaserat men ännu inte validerat.

LÄGET MED LAGET

Gruppens bild

Bygger på 6 svar. Varje punkt är ett medelvärde på skalan 1 till 5. Mittlinjen ligger vid 3,5, eftersom ett medelvärde strax över 3 sällan betyder att något fungerar bra.

SAMSYN

stark

Ni ser gruppen på ungefär samma sätt.



01

Var står ni?

INFORMATIONSFORUM

Mötena går mycket till information, och samarbetet ger inte riktigt det det kostar. Ni ligger nära mitten, så båda beskrivningarna kan stämma.

Den stora punkten är gruppens medel. Skuggan runt punkten visar spridningen: ju större skugga, desto mer olika svarar ni. Den lilla ringen är ledarens bild.

VÄRT ATT PRATA OM

Ledarens bild ligger mer än ett halvt skalsteg från övrigas, så låt ledaren tala sist.

Fråga att ställa. Behöver vi vara ett lag, och i så fall i vilka frågor?



Den fyllda punkten är hur ni skattar mötena. Ringen är hur ni säger att tiden fördelas. Strecket är avståndet att prata om.

02

Vad lägger ni tiden på?

RAPPORTMÖTE

Tiden går till att informera varandra om var sitt område.

VÄRT ATT PRATA OM

Ledarens bild ligger mer än ett halvt skalsteg från övrigas, så låt ledaren tala sist.

Hur ni skattar mötena och hur ni säger att tiden fördelas ligger långt isär, och det avståndet är värt ett eget samtal.

Fråga att ställa. Vad skulle ingen av oss sakna om det försvann från agendan?

VAR LIGGER ER BLICK?



Många grupper upptäcker att backspegeln är större än vindrutan. Jämför med vad uppdraget kräver.



03

Hur samspelar ni?

TRYGG MEN KRAVLÖS

Tilliten finns, men genomförandet håller inte riktigt samma nivå. Ni ligger nära mitten, så båda beskrivningarna kan stämma.

VÄRT ATT PRATA OM

Ytlig harmoni: tryggheten är hög men oenigheten kommer inte fram, och det är en hypotes, inte en diagnos.

Ledarens bild ligger mer än ett halvt skalsteg från övrigas, så låt ledaren tala sist.

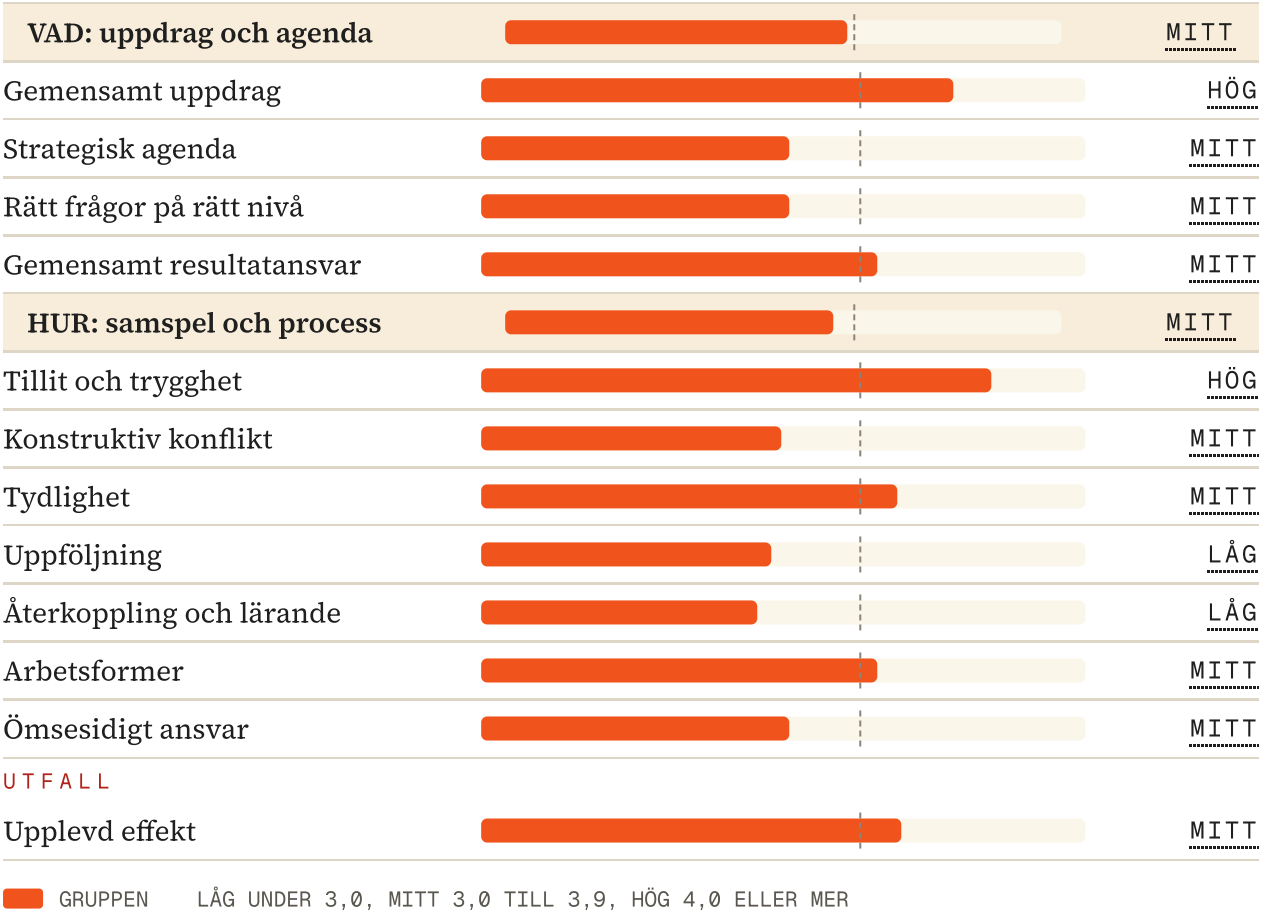
I forskningen om psykologisk trygghet kallas det komfortzonen: hög trygghet, låga krav.

Fråga att ställa. Vilket av våra senaste beslut blev aldrig verklighet, och varför sa ingen något?

PROFIL

Elva områden

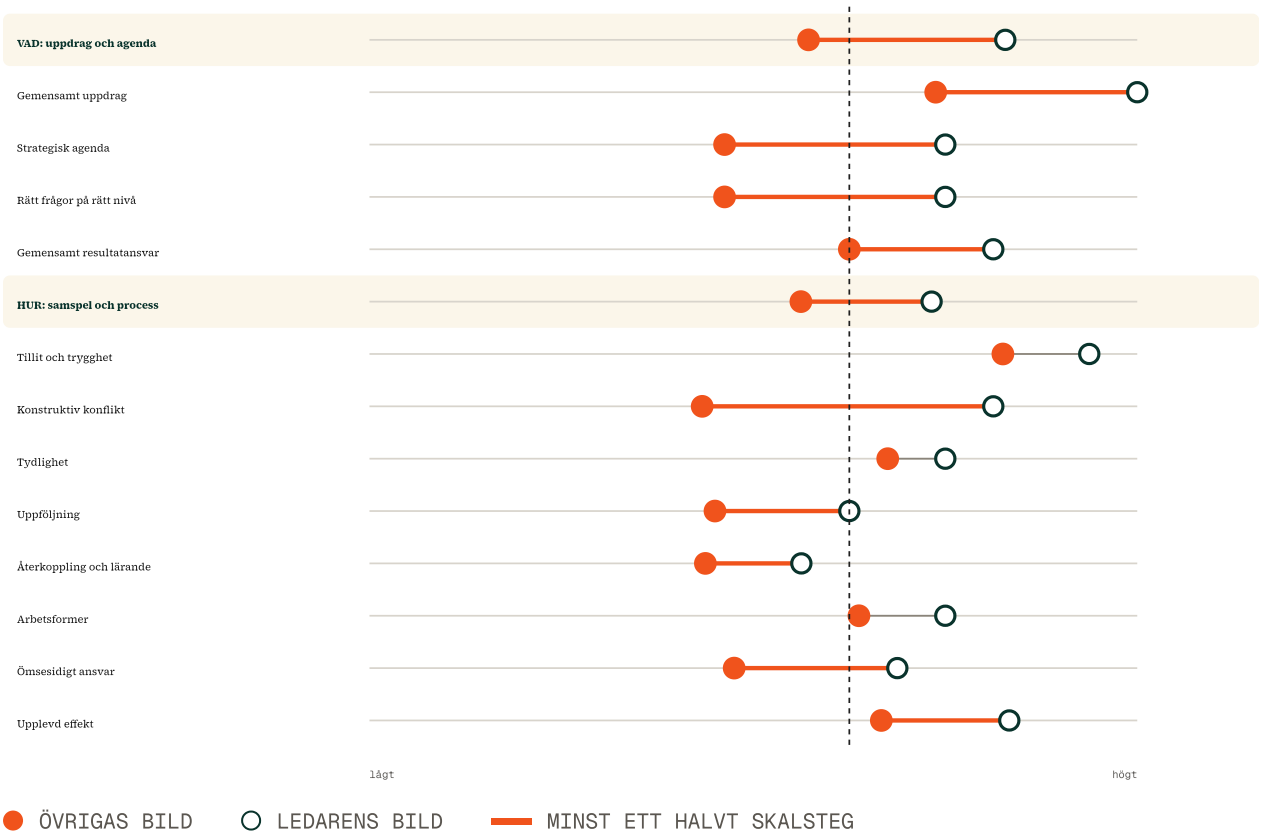
En stapel per område. Den streckade linjen är mittlinjen. Nivån står som ord, och siffrorna finns i bilagan sist i rapporten.



LEDAREN OCH GRUPPEN

Ser ledaren och gruppen samma sak?

Ledaren har angett sin roll, och därför kan ledarens bild visas bredvid övrigas. Den fyllda punkten är övrigas bild och ringen är ledarens. Ett färgat streck betyder att de ligger minst ett halvt skalsteg isär.



Ledaren ser 8 av elva områden minst ett halvt skalsteg ljusare än övriga. Störst är skillnaden för Konstruktiv konflikt, Strategisk agenda och Rätt frågor på rätt nivå. Skillnaden är störst i agendan, alltså i VAD, men syns också i samspelet. Att den som leder ser gruppen ljusare är vanligt, men skillnaden är ett viktigt samtal i sig: vad ser ledaren som de andra inte ser, och vad ser de andra som inte når fram till ledaren?

OMRÅDE FÖR OMRÅDE

Vad ligger bakom siffrorna?

Här visas varje område för sig: vad det mäter, varför det spelar roll, hur ni har svarat på de fyra påståendena och vad resultatet kan betyda. Staplarna visar hur många som valt varje steg på skalan, från stämmer inte alls till stämmer helt.

Varje område har ett avsnitt i artikeln Ledningsgruppen finns för de frågor ingen kan lösa ensam, på theorvar.com/blogg/ledningsgruppen-som-arbetsform.



VAD: UPPDRAG OCH AGENDA

Gemensamt uppdrag

STYRKA ATT BYGGA PÅ

Om ni delar bilden av varför gruppen finns och vad den ska åstadkomma.

HÖG

Varför det spelar roll. En gemensam och engagerande riktning är en av de förutsättningar som tydligast skiljer effektiva ledningsgrupper från mindre effektiva i Wagemans och Hackmans studier. Utan den drar var och en åt sitt håll, även när alla gör ett gott arbete.

Vi har en gemensam bild av varför vår ledningsgrupp finns.



HÖG

Var och en av oss skulle beskriva vårt uppdrag på ungefär samma sätt.



HÖG

Vi är överens om vad vi ska åstadkomma tillsammans det närmaste året.



HÖG

Det är oklart för oss vad gruppen egentligen ska göra.



LÅG

Området fungerar väl enligt gruppen. Fundera på vad som gör det möjligt, så att ni kan skydda det och använda det i andra områden.

Ledaren ser området ljusare än övriga.

Strategisk agenda

UTVECKLINGSOMRÅDE

Om den gemensamma tiden räcker till framtid och riktning, inte bara till det akuta.

MITT

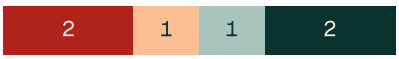
Varför det spelar roll. Ledningsgrupper riskerar att fyllas av det akuta. Det som bara gruppen kan göra, att sätta riktning och prioritera, kräver tid som behöver skyddas.

Mötestiden går främst till framtid och strategi, inte till det som brinner just nu.



MITT

Vi hinner med de långsiktiga frågorna trots att vardagen pressar på.



MITT

När vi går igenom verksamhetens resultat diskuterar vi vad de betyder framåt.



MITT

Det akuta tränger nästan alltid undan det långsiktiga på våra möten.



LÅG

Området ligger under mittlinjen. Det fungerar ibland, men inte tillräckligt ofta för att gruppen ska kunna lita på det.

Ledaren ser området ljusare än övriga.

Rätt frågor på rätt nivå

UTVECKLINGSOMRÅDE

Om det ni hanterar tillsammans verkligen kräver hela gruppen.

MITT

Varför det spelar roll. När gruppen hanterar frågor som andra kan avgöra bättre trängs de gemensamma frågorna undan, och mötena blir rapporttillfällen snarare än arbetsmöten.

De flesta punkterna på vår agenda kräver att hela gruppen är med.



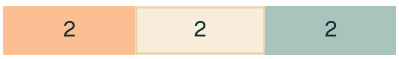
MITT

Det som rör enskilda områden hanteras i mindre konstellationer, inte på de gemensamma mötena.



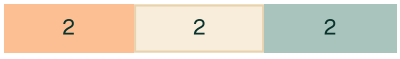
MITT

Det som andra i organisationen kan avgöra lämnar vi till dem.



MITT

Mycket av vår mötestid går till frågor som bara berör en eller två av oss.



MITT

Området ligger under mittlinjen. Det fungerar ibland, men inte tillräckligt ofta för att gruppen ska kunna lita på det.

Ledaren ser området ljusare än övriga.

Gemensamt resultatansvar

FUNGERAR, MEN INTE SJÄLVKLART

Om ni tar ansvar för helheten och inte bara för era egna delar.

MITT

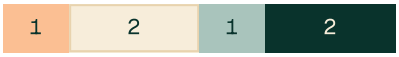
Varför det spelar roll. Ett verkligt lag förutsätter ömsesidigt beroende och gemensamt ansvar för resultat. Utan det är gruppen snarare en samling chefer som samordnar sig.

Vi tar gemensamt ansvar för resultat som ingen av oss kan nå ensam.



MITT

Helhetens resultat går före det egna områdets när de krockar.



MITT

När en del av verksamheten har det svårt ser vi det som hela gruppens fråga.



MITT

Var och en av oss bevakar i första hand sitt eget område.



LÅG

Området ligger över mittlinjen men inte högt. Det fungerar ofta, men troligen inte i alla frågor eller på alla möten.

Ledaren ser området ljusare än övriga.

HUR: SAMSPEL OCH PROCESS

Tillit och trygghet

STYRKA ATT BYGGA PÅ

Om det går att lyfta känsliga frågor, risker och egna misslyckanden.

HÖG

Varför det spelar roll. Psykologisk trygghet hänger enligt en metaanalys samman med informationsdelning, lärande och prestation. Den avgör om problem och misstag kommer upp i tid.

Även känsliga frågor kommer upp på bordet hos oss.



HÖG

Vi berättar om egna misslyckanden så att andra kan lära av dem.



HÖG

Vi är överdrivet artiga mot varandra i stället för ärliga.



LÅG

Vi är försiktiga med vad vi säger och undviker att sticka ut.



LÅG

Området fungerar väl enligt gruppen. Fundera på vad som gör det möjligt, så att ni kan skydda det och använda det i andra områden.

Konstruktiv konflikt

UTVECKLINGSOMRÅDE

Om oenighet kommer fram och leder till bättre beslut.

MITT

Varför det spelar roll. Forskningen är inte entydig: oenighet om sakfrågor kan både hjälpa och stjälpa. I ledningsgrupper är sambandet med prestation oftare positivt, särskilt när oenigheten inte glider över i relationskonflikt.

Vi diskuterar sakfrågor öppet, även när vi är oense.



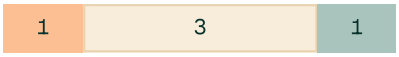
MITT

Avvikande åsikter är välkomna, också när de går emot den som leder gruppen.



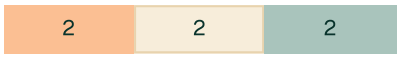
MITT

Oenighet leder oftare till bättre beslut än till låsningar.



MITT

Det finns undergrupper hos oss som driver sin linje mot varandra.



MITT

Området ligger under mittlinjen. Det fungerar ibland, men inte tillräckligt ofta för att gruppen ska kunna lita på det.

Ledaren ser området ljusare än övriga.

Tydlighet

FUNGERAR, MEN INTE SJÄLVKLART

Om besluten är konkreta och det är klart vem som gör vad och när.

MITT

Varför det spelar roll. Beslut som är tydliga om vad, vem och till när är en förutsättning för att något ska hända. Otydliga beslut tolkas olika och leder till dubbelarbete eller till att ingenting händer.

När vi fattar beslut är det tydligt vem som ska göra vad och till när.



MITT

Vi formulerar besluten så konkret att alla vet vad de innebär i praktiken.



HÖG

När ett beslut är fattat står vi bakom det, även utanför gruppen.



MITT

Vi väntar på att den som leder ska avgöra det mesta.



LÅG

Området ligger över mittlinjen men inte högt. Det fungerar ofta, men troligen inte i alla frågor eller på alla möten.

Uppföljning

TYDLIGT UTVECKLINGSOMRÅDE

Om det ni bestämt följs upp och kommer tillbaka när det inte blivit gjort.

LÅG

Varför det spelar roll. Uppföljning gör att beslut blir verklighet i högre grad, och den gör det möjligt att lära av det som inte fungerade.

Vi följer upp att det vi bestämt faktiskt blir gjort.



LÅG

Vi har ett fast sätt att följa hur vi ligger till mot våra viktigaste mål.



LÅG

Det vi inte hunnit med kommer tillbaka på agendan i stället för att falla bort.



MITT

Beslut rinner ofta ut i sanden utan att någon märker det.



MITT

FÖRDJUPNING: UPPFÖLJNING

Tre extra påståenden. De räknas inte in i områdets värde.

Det finns en levande lista över beslut och åtaganden som alla kan se.



LÅG

Förra mötets beslut är första punkten på nästa möte.



LÅG

Vi vet vilka av förra kvartalets beslut som blev verklighet.



LÅG

Området ligger klart under mittlinjen. Här finns troligen den största möjligheten att göra skillnad för gruppen.

Ledaren ser området ljusare än övriga.

Återkoppling och lärande

TYDLIGT UTVECKLINGSOMRÅDE

Om ni går igenom det som hänt som i en After Action Review: vad som var tänkt, vad som hände, varför och vad ni gör annorlunda.

LÅG

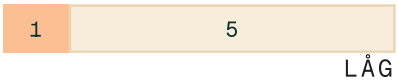
Varför det spelar roll. Strukturerade genomgångar efter handling, After Action Review eller debriefing, förbättrar enligt en metaanalys av 46 urval prestationen med i genomsnitt cirka 20 till 25 procent. Effekten blir större när genomgången är strukturerad och hänger ihop med det gruppen faktiskt ska prestera. Återkoppling i allmänhet är mer osäker: en annan metaanalys visar att den i ungefär en tredjedel av fallen försämrar prestationen, särskilt när den riktas mot personen i stället för mot uppgiften.

Efter viktiga beslut och insatser går vi igenom vad som var tänkt, vad som faktiskt hände och varför det blev så.



LÅG

I genomgångarna tar vi upp både det som fungerade och det som inte gjorde det, och letar efter orsaker snarare än skyldiga.



LÅG

Det vi lär oss av genomgångarna ändrar hur vi gör nästa gång.



LÅG

Vi utvärderar regelbundet vårt arbetssätt och förbättrar det.



MITT

Området ligger klart under mittlinjen. Här finns troligen den största möjligheten att göra skillnad för gruppen.

Ledaren ser området ljusare än övriga.

Arbetsformer

FUNGERAR, MEN INTE SJÄLVKLART

Om mötena är väl förberedda, anpassade efter frågan och avslutas med tydliga besked.

MITT

Varför det spelar roll. Hur ett möte är upplagt påverkar vad det kan åstadkomma. Frågor som ska beslutas, utforskas eller bara informeras om behöver olika former, och ett tydligt avslut gör det lättare att genomföra besluten. I studier av ledningsgrupper hängde tydliga mål för varje sakfråga ihop med bättre resultat (Bang & Midelfart, 2017).

Underlagen kommer i så god tid att alla hinner sätta sig in i frågorna.



MITT

Vi hanterar beslut, idéer och information på olika sätt i stället för att köra alla punkter likadant.



MITT

Varje möte har ett tydligt syfte, och vi avslutar med vad som är beslutat och vad som händer härnäst.



MITT

Det är ofta oklart vad en punkt på mötet ska leda till.



LÅG

Området ligger över mittlinjen men inte högt. Det fungerar ofta, men troligen inte i alla frågor eller på alla möten.

Ömsesidigt ansvar

UTVECKLINGSOMRÅDE

Om ni håller varandra ansvariga för det ni kommit överens om, inte bara den som leder.

MITT

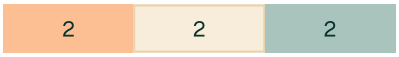
Varför det spelar roll. Patrick Lencioni beskriver ömsesidigt ansvar, att medlemmarna och inte bara den som leder håller varandra till det man kommit överens om, som ett kännetecken på ett fungerande lag. Modellen är inte prövad i oberoende forskning, men forskningen om upplevt ansvar (felt accountability) visar att det påverkar hur människor presterar, och att effekten beror på hur ansvaret utkrävs. Ömsesidigt ansvar lyfts också fram som ett kännetecken på ett verkligt team av Katzenbach och Smith (1993), och teamforskningens femfaktormodell beskriver samma sak som att följa varandras arbete och kliva in när någon behöver stöd (Salas m.fl., 2005).

Vi säger till varandra när någon inte gör det vi kommit överens om, oavsett vem det gäller.



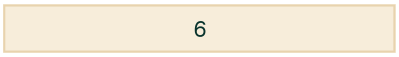
MITT

Det är inte bara den som leder som håller oss ansvariga, vi gör det också mot varandra.



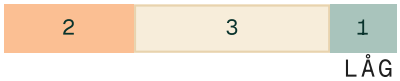
MITT

Vi accepterar att bli ifrågasatta av varandra när vi inte levererar det vi lovat.



MITT

Vi söker godkännande från den som leder innan vi agerar.



LÅG

Området ligger under mittlinjen. Det fungerar ibland, men inte tillräckligt ofta för att gruppen ska kunna lita på det.

Ledaren ser området ljusare än övriga.

FÖRDJUPNING: KEDJAN OVANFÖR GRUPPEN

Vårt uppdrag går att härleda ur strategin och det mandat den som leder oss har.



MITT

Vi vet i varje fråga om vi bereder, beslutar tillsammans med den som leder oss, eller bara informeras.



LÅG

Strategin innehåller tydliga val som styr vad vi lägger vår tid på.



LÅG

MODUL · KONFLIKTHANTERINGSSTILAR

Vad gör ni när ni vill olika saker?

Den stora punkten är gruppens tyngdpunkt bland de fem stilarna. Varje liten prick är en person, utan namn.



Kämpa — SÄLLAN

Samverka — IBLAND

Kompromissa — OFTA

Undvika — IBLAND

Mildra/anpassa — OFTA

Ni mildrar och anpassar gärna, men kämpar sällan.

6 svar. Ingen prick är kopplad till ett namn.

VÄRT ATT PRATA OM

Sakkonflikt är inte farlig i sig. I ledningsgrupper hänger öppen oenighet om sakfrågor oftare ihop med bättre resultat, så länge den inte blir personlig (de Wit m.fl., 2012).

Kämpa ligger lågt. Det kan betyda att ingen driver en obekväm linje hela vägen, och att viktiga invändningar aldrig blir prövade.

Det här är självskattningar: vi ser oss själva som mer samarbetsinriktade än andra ser oss.

- Vilken fråga har ni mötts på halva vägen om, fast den förtjänade en hel lösning?
- När var det senast någon av er drev en linje hela vägen, mot gruppens vilja? Hur togs det emot?
- Om era medarbetare hade skattat er i stället för ni själva, var hade gruppens punkt hamnat då?

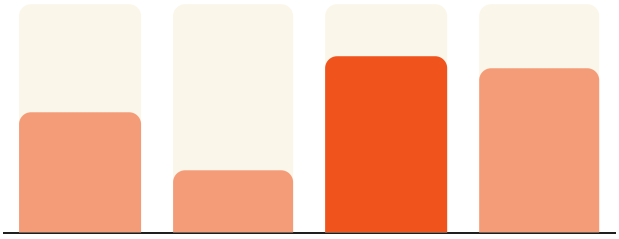
Fråga att ställa. Vilken stil saknas i gruppen, och vad kostar det er?

Modellen bygger på Thomas och Kilmanns ramverk (Kilmann & Thomas, 1977). Påståendena är theORVARs egna, och verktyget är inte Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Punkten räknas som en viktad tyngdpunkt av de fem stilarna. Visas när minst fem har svarat, så att ingen prick går att koppla till en person.

MODUL · GRUPPENS MOGNAD

Var står ni i er utveckling?

Fas ett och två är formulerade som brister, så låga staplar där är goda tecken. Grupper är sällan i en enda fas: de bär spår av flera samtidigt, och kan gå tillbaka när medlemmar byts ut eller uppdraget ändras.



EN DEL	LITE	MYCKET	EN HEL DEL
Fas 1 Tillhörighet och beroende	Fas 2 Opposition och konflikt	Fas 3 Tillit och struktur	Fas 4 Arbete och produktivitet

Ni känner mest igen er i fas tre: tilliten och formerna finns, men ni är inte riktigt framme vid det arbetande laget.

6 svar. Näst mest känner ni igen er i fas fyra, arbete och produktivitet. Ni ser mest olika på fas fyra.

VÄRT ATT PRATA OM

Fas två är mycket låg, och i kärnan ligger ni också lågt på Konstruktiv konflikt. Det kan betyda två saker: att ni har gått igenom opposition och konflikt och kommit ut på andra sidan, eller att ni har gått runt den. En grupp som undviker konflikt har inte kommit förbi den, utan stannat före den. Tilliten i fas tre byggs just genom att oenighet prövas och hålls. Är er trea en riktig trea, eller en trygg tvåa som inte vågat bråka?

- Vilken oenighet har ni lagt på hyllan för att inte störa det goda klimatet?
- När ifrågasatte någon senast hur gruppen leds, och vad hände?
- De som känner igen fas två mer än andra: vad ser de som resten inte ser?
- Vad skulle behöva hända för att nästan all er energi gick till uppdraget?

Fråga att ställa. Till den som leder: vad av det som gruppen kan sköta själv håller du fortfarande i, och varför?

LEDARSKAP SOM PASSAR FASEN

Fas 1 Styrande
Klarlägg syfte, mål, riktlinjer och arbetssätt. Ge utrymme att lära känna varandra.

Fas 2 Handledande
Ge ökat inflytande, klargör roller, välkomna utmaning, hantera och härbärgera konflikter.

Fas 3 Delegerande
Delegera ledarskap, uppmuntra att gruppens egen struktur ifrågasätts, delta i problemlösning när det efterfrågas.

Fas 4 Konsultativ
Ge utmaningar och nya mål, säkra stöd från organisationen, ge utrymme för återhämtning och firande.

Faserna är Susan Wheelans (Wheelan, 2005; 2009). Påståendena är theORVARs egna, inte Wheelans formulär GDQ. Ledarskapet per fas följer theORVARs artikel Att leda mot gruppens mognad. Visas när minst tre har svarat.

EGNA FRÅGOR

Era egna frågor

Frågorna som ni själva lade till, på samma skala som övriga påståenden. De räknas inte in i områdena eller bilderna.

1 STÄMMER INTE ALLS · 2 STÄMMER DÅLIGT · 3 STÄMMER DELVIS · 4 STÄMMER GANSKA BRA · 5 STÄMMER HELT

FRÅGA 1

Vi har en gemensam bild av hur omorganisationen ska genomföras.

Nivå: MITT

1 | 2 | 3

FRÅGA 2

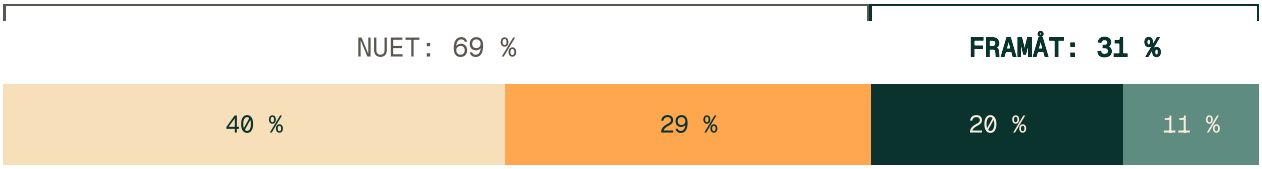
Vi ger varandra tid att sätta oss in i budgetunderlaget innan vi beslutar.

Nivå: LÅG

3 | 3

AGENDA

Hur fördelas mötestiden?



- Information och rapportering — 40 %
  Svaren varierade från 30 till 50 procent.
- Operativa frågor — 29 %
  Svaren varierade från 25 till 35 procent.
- Strategiska frågor — 20 %
  Svaren varierade från 15 till 25 procent.
- Gruppens eget arbete — 11 %
  Svaren varierade från 10 till 15 procent.

Ungefär 31 procent av tiden går till strategiska frågor och gruppens eget arbete. Jämför gärna med vad ni tycker att uppdraget kräver.

SPRIDNING

Där ni ser olika

1 STÄMMER INTE ALLS 2 STÄMMER DÅLIGT 3 STÄMMER DELVIS 4 STÄMMER GANSKA BRA 5 STÄMMER HELT

STRATEGISK AGENDA

Vi hinner med de långsiktiga frågorna trots att vardagen pressar på.

Svaren går från stämmer inte alls till stämmer helt, så några ser det här som en styrka och andra som ett problem.



KONSTRUKTIV KONFLIKT

Avvikande åsikter är välkomna, också när de går emot den som leder gruppen.

Svaren går från stämmer inte alls till stämmer helt, så några ser det här som en styrka och andra som ett problem.



UPPFÖLJNING

Vi har ett fast sätt att följa hur vi ligger till mot våra viktigaste mål.

Svaren går från stämmer inte alls till stämmer ganska bra, så några ser det här som en styrka och andra som ett problem.



VÄGEN FRAMÅT

Hur tar ni gruppen vidare?

Rapporten är ett underlag, inte ett svar. Värdet uppstår när gruppen tolkar bilden tillsammans, väljer vad den vill förändra och följer upp att det blir av. De fyra stegen nedan går att göra på ett möte, och frågorna är valda utifrån just ert resultat.

1 Förstå bilden tillsammans

Börja i det ni ser, inte i lösningar. Låt alla komma till tals innan någon drar slutsatser. Räkna med cirka 45 minuter.

- Vad i bilden känner vi igen, och vad förvånar oss?
- Ledaren och övriga ser samspelet olika. Vad ser ledaren som de andra inte ser, och tvärtom?
- Om bilden stämmer, vad kostar det oss och verksamheten att den ser ut så här?

2 Välj fokus

Här är de tre områden där er grupp har lägst värden. Välj högst ett eller två av dem. Det är bättre att förändra en sak på riktigt än tre på pappret.

ÅTERKOPPLING OCH LÄRANDE / LÅG

När gjorde vi senast en genomgång efter ett viktigt beslut eller projekt, och vad ändrade vi efteråt?

Hur kan vi gå igenom vad som var tänkt, vad som hände och varför, utan att det blir ett sökande efter skyldiga?

Vilka två eller tre händelser det senaste kvartalet skulle vi lära mest av att gå igenom tillsammans?

UPPFÖLJNING / LÅG

Vilka av förra kvartalets beslut blev verklighet, och vilka föll bort?

Hur följer vi upp utan att det blir kontroll av enskilda?

Var ska listan över beslut och åtaganden finnas, och vem håller den levande?

KONSTRUKTIV KONFLIKT / MITT

När ledde oenighet senast till ett bättre beslut, och vad gjorde det möjligt?

Vilka frågor undviker vi, och vad kostar det oss?

Vilka spelregler behöver vi för hur vi är oense?

3 Bestäm vad ni gör

Formulera varje åtgärd som ett beteende som syns på era möten, inte som en ambition. ”Vi avslutar varje beslut med vem, vad och till när” går att följa upp, ”vi ska bli tydligare” gör det inte.

Skriv ner det på sidan Vad ni gör nu: det område ni väljer, det beteende ni prövar, hur och när ni följer upp och vem som håller i det.

4 Följ upp och mät igen

- Stäm av planen i fem minuter på varje möte: vad har vi gjort sedan sist?
- Gör en halvtidsavstämning efter sex till åtta veckor: vad har hänt, och vad justerar vi?
- Mät igen efter tre till sex månader med samma test. Vilken förflyttning hoppas vi se, och i vilken av de tre bilderna?
- Kom ihåg att en grupp som har utvecklats ibland skattar sig lägre vid omtest, eftersom den har höjt ribban för sig själv. Samtala därför alltid om siffrorna.

HANDLINGSPLAN

Vad ni gör nu

Fyll i tillsammans innan ni lämnar rummet. Skriv beteendet så att det syns på era möten, inte som en ambition.

DET OMRÅDE VI VÄLJER

DET BETEENDE VI PRÖVAR

SÅ FÖLJER VI UPP, OCH NÄR

VEM SOM HÅLLER I DET

OM METODEN

Hur fungerar Läget med laget, och hur säkert är det?

Läget med laget mäter två saker som forskningen pekar ut som avgörande för gruppers effektivitet: vad gruppen arbetar med och hur den arbetar tillsammans. Testet är forskningsbaserat men ännu inte validerat, och resultatet ska därför läsas som ett underlag för samtal snarare än som en diagnos.

VAD vilar främst på J. Richard Hackmans och Ruth Wagemans forskning om förutsättningar för effektiva team, särskilt en engagerande riktning och ett verkligt lag med ömsesidigt beroende. Tanken att skilja vad

en ledningsgrupp arbetar med från hur den arbetar finns också i den svenska modellen MTAM, och skillnaden mellan operativa och strategiska frågor är hämtad därifrån som idé.

HUR vilar på forskningen om psykologisk trygghet (psychological safety), där en metaanalys av 136 oberoende urval visar samband med informationsdelning, lärande och prestation, och på forskningen om beteendeintegration (behavioral integration) i ledningsgrupper. Konstruktiv konflikt och ansvarstagande tar upp idéer från Patrick Lencionis modell om fem beteenden, men utan dess antagande om att beteendena bygger på varandra i en bestämd ordning, eftersom det inte är prövat i forskning.

Tydlighet och uppföljning har sin grund i beteendeanalytisk ledarskapsforskning, i Sverige spridd bland annat av Stefan Söderfjäll och Sven Elvnäs. Återkoppling och lärande mäts på den nivå som After Action Review beskriver: en strukturerad genomgång av vad som var tänkt, vad som hände, varför och vad gruppen gör annorlunda, en metod med stöd i flera metaanalyser. Ömsesidigt ansvar bygger på Patrick Lencionis beskrivning av hur medlemmarna, inte bara den som leder, håller varandra till det man kommit överens om, och på Jon Katzenbach och Douglas Smiths beskrivning av vad som kännetecknar ett verkligt team.

Elva av påståendena kommer från theORVARs formulär för grupputveckling och är vända, så att en grupp som gärna svarar ja inte får för höga värden.

Rapporten visar nivåerna som ord, låg, mitt och hög, i stället för decimaler. Låg betyder under 3,0, mitt 3,0 till 3,9 och hög 4,0 eller mer. Alla medelvärden, samsynen (rwg) och antalet svar finns i bilagan Siffrorna bakom bilderna sist i rapporten. I bilden Hur samspelar ni? heter fälten Levererande lag, Trygg men kravlös, Effektiv men skör och Fastlåst, och de motsvarar zonerna i Amy Edmondsons forskning om psykologisk trygghet.

Frågan om var blicken ligger och fördjupningen om kedjan ovanför gruppen bygger på theORVARs artikel om ledningsgruppen, Ledningsgruppen finns för de frågor ingen kan lösa ensam.

Moduler. Den som skapar mätningen kan lägga till högst två av fyra moduler. Psykologisk trygghet har sju påståenden och bygger på Amy Edmondsons forskning om psykologisk trygghet i arbetsgrupper. Konflikthanteringsstilar har 25 påståenden och bygger på Thomas och Kilmanns fem stilar för att hantera oenighet. Gruppens mognad har 32 påståenden som theORVAR formulerat utifrån Susan Wheelans fyra faser; de är inte Wheelans formulär GDQ. Destruktivt ledarskap använder Destrudo-L, utvecklat av Larsson, Fors Brandebo och Nilsson vid Försvarshögskolan, och kan bara väljas av den som leder gruppen själv. Modulerna fördjupar. De räknas aldrig in i bilderna, och varje modul får en egen sida i rapporten.

OCH VAD SOM TALAR EMOT

Vart och ett av de elva områdena mäts med fyra påståenden. Fyra påståenden per område är fortfarande en kort skala. Flaggornas gränser och tidsmarkören är tumregler tills svenska data finns. Enskilda påståenden ska därför inte övertolkas. Fyrfältarnas axlar hänger troligen ihop, vilket gör att många grupper hamnar längs diagonalen. Det finns ännu inga svenska jämförelsenormer, och forskningen om ledningsgrupper bygger till stor del på amerikanska urval. En grupp som utvecklats kan dessutom skatta sig lägre vid omtest, eftersom den har lärt sig mer om vad ett gott samspel innebär.

LÄGET MED LAGET VERSION 2.2. FRÅGORNA ÄR FORMULERADE AV THEORVAR OCH BYGGER PÅ BEGREPP, INTE PÅ FORMULERINGAR, FRÅN DE MODELLER SOM NÄMNS.

FÖR DEN SOM LEDER SAMTALET

Upplägg för 90 minuter

1	Incheckning	10 min
2	Resultatet i korthet	10 min
3	De tre bilderna, med en fråga per bild	30 min
4	Val av område	15 min
5	Handlingsplan	15 min
6	Utcheckning	10 min

Du leder samtalet, inte slutsatsen.

BILAGA

Siffrorna bakom bilderna

Medelvärden på skalan 1 till 5, samsyn (rwg, från 0 till 1) och antal svar för varje mått. Vet inte räknas inte in. Vet inte markerades 1 gånger av 282 möjliga svar.

MÅTT	NU	RWG	SVAR
VAD: uppdrag och agenda	**3,5**		**6**
Gemensamt uppdrag	4,1	0,9	6
Strategisk agenda	3,0	0,7	6
Rätt frågor på rätt nivå	3,0	0,9	6
Gemensamt resultatansvar	3,6	0,9	6
HUR: samspel och process	**3,4**		**6**
Tillit och trygghet	4,4	1,0	6
Konstruktiv konflikt	3,0	0,8	6
Tydlighet	3,8	1,0	6
Uppföljning	2,9	0,9	6
Återkoppling och lärande	2,8	0,9	6
Arbetsformer	3,6	0,9	6
Ömsesidigt ansvar	3,0	0,9	6
Upplevd effekt	3,8	0,9	6
Fördjupning Uppföljning, påstående 1	2,2		6
Fördjupning Uppföljning, påstående 2	2,3		6
Fördjupning Uppföljning, påstående 3	2,0		6
Fördjupning Kedjan ovanför gruppen, påstående 1	3,2		6
Fördjupning Kedjan ovanför gruppen, påstående 2	2,3		6
Fördjupning Kedjan ovanför gruppen, påstående 3	2,3		6
Egen fråga 1	3,3		6
Egen fråga 2	2,5		6
Modul konflikt, Kämpa	2,1		6
Modul konflikt, Samverka	3,3		6
Modul konflikt, Kompromissa	3,8		6
Modul konflikt, Undvika	3,4		6
Modul konflikt, Mildra/anpassa	4,1		6
Modul mognad, fas 1	3,1		6
Modul mognad, fas 2	2,1		6
Modul mognad, fas 3	4,1		6
Modul mognad, fas 4	3,9		6

Samsyn totalt: 0,9. Antal svarande: 6.

Källor

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. https://doi.org/10.1037/cpb0000098

de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 360-390. https://doi.org/10.1037/a0024844

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383. https://doi.org/10.2307/2666999

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. https://doi.org/10.1111/peps.12183

Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press.

Hall, A. T., Frink, D. D., & Buckley, M. R. (2017). An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability. *Journal of Organizational Behavior, 38*(2), 204-224. https://doi.org/10.1002/job.2052

James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology, 69*(1), 85-98. https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.1.85

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. https://doi.org/10.1037/apl0000821

Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The "MODE" instrument. *Educational and Psychological Measurement, 37*(2), 309-325. https://doi.org/10.1177/001316447703700204

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin, 119*(2), 254-284. https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254

Larsson, G., Fors Brandebo, M., & Nilsson, S. (2012). Destrudo-L: Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context. *Leadership & Organization Development Journal, 33*(4), 383-400. https://doi.org/10.1108/01437731211229313

LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods, 11*(4), 815-852. https://doi.org/10.1177/1094428106296642

Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass.

LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology, 61*(2), 273-307. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00114.x

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.

Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "Big Five" in teamwork? *Small Group Research, 36*(5), 555-599. https://doi.org/10.1177/1046496405277134

Schippers, M. C., West, M. A., & Dawson, J. F. (2015). Team reflexivity and innovation: The moderating role of team context. *Journal of Management, 41*(3), 769-788. https://doi.org/10.1177/0149206312441210

Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal, 48*(1), 69-84. https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993139

Tannenbaum, S. I., & Cerasoli, C. P. (2013). Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. *Human Factors, 55*(1), 231-245. https://doi.org/10.1177/0018720812448394

Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E. (2005). Team Diagnostic Survey: Development of an instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science, 41*(4), 373-398. https://doi.org/10.1177/0021886305281984

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.

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. https://doi.org/10.1177/1046496408328703

Läget med laget version 2.2. Rapporten skapades 2026-11-02 på theorvar.com.