

I FOKUS: LEDNINGSGRUPPEN

Ledningsgruppen är vd:s förlängda arm. I denna artikelserie hjälper vi dig få ut det bästa av ditt team.

Gör ledningsgruppen till ett vinnande lag

Hur ska ledningsgruppen vara utformad för att vara så effektiv som möjligt? En viktig faktor är att gruppen är liten, max nio medlemmar. Något annat som är avgörande är att gruppen har en stor bredd när det gäller erfarenhet, kompetens och personlighetstyp.



- Mångfald i ledningsgruppen är en framgångsfaktor för vd:n, säger Anders Gustavsson, konsult inom företagsutveckling.



- Om ledningsgruppen är för stor kan man inte tillvarata den samlade kompetensen, säger Otto Granberg, forskare och organisationskonsult.

GRUPPSTORLEKEN är avgörande för hur effektiv ledningsgruppen kan bli. Om alla ska kunna komma till tals bör inte gruppen överstiga nio personer, säger Otto Granberg, organisationskonsult och forskare vid Stockholms universitet.

Inom socialpsykologisk forskning brukar man sätta en gräns vid fem-sex personer när man pratar om optimalt fungerande grupper. Då finns goda förutsättningar för snabbt och effektivt beslutsfattande. Men det är sällan som ledningsgrupper i Sverige är så små. Enligt en undersökning bland Sveriges 200 största företag har 60 procent av företagen fler än åtta personer i sina ledningsgrupper. Otto Granberg jobbar just nu med en ledningsgrupp på 30 personer.

- Det går inte att arbeta effektivt i en sådan grupp, det blir någon sorts informationsmöte, säger han.

Stora grupper, det vill säga fler än 12 medlemmar, skulle visserligen, åtminstone i teorin, kunna ge fler perspektiv och därmed större besluts kvalitet. Men enligt Otto Granberg blir ofta stora grupper istället ineffektiva, då diskussionerna blir fler men besluten färre. Dessutom kan stora grupper bli svåra att hantera då undergrupper bildas.

MÅNGFALD BRA FÖR BESLUTEN

Förutom att försöka hålla medlemsantalet i ledningsgruppen på max åtta till nio personer, är det också

viktigt att man tänker igenom gruppens sammansättning när det gäller erfarenhet, personlighetstyper och kompetens. Flera studier visar att mångfald i ledningsgruppen ger bättre resultat, men det finns även studier som visar det motsatta. Anders Gustavsson, konsult inom företagsutveckling, tillhör dem som är positiva till mångfald.

- Mångfald i ledningsgruppen är en framgångsfaktor för vd:n. Det enda som alla i gruppen ska ha gemensamt är de värderingar som organisationen är baserad på, säger han och påpekar att mångfald i gruppen ger medlemmarna större arbetsglädje och effektivitet samt ökar deras förmåga att fatta korrekta och välbalanserade beslut, medan en homogen ledningsgrupp, där medlemmarna har samma bakgrund, erfarenhet och personlighet, stagnerar snabbt.

SLÄPP IN DJÄVULENS ADVOKATER

Enligt Anders Gustavsson kan mångfald beskrivas med fem faktorer: kompetens, personlighetstyp, arbetsroll i gruppen, varseblivning och inlärningsprofil. Kön, religion och kultur menar han ryms inom dessa faktorer.

- En heterogen grupp gör att kommunikationen blir spretigare. Du får en mängd åsikter som du inte får i en likformig grupp och det höjer kvaliteten och kvantiteten på gruppens beslut. Dessutom behövs olika personlighetstyper i en grupp. Man kan till

»Vd:ar kan ibland omge sig av liktänkare eller allmänt svaga människor som inte vågar säga emot. För företagets bästa behövs det människor i ledningsgruppen som vågar, kan och vill säga ifrån.«

ANDERS GUSTAVSSON, KONSULT INOM FÖRETAGSUTVECKLING.

exempel inte bara ha pådrivare som rusar fram, det behövs även människor med eftertanke. Vd:ar kan ibland omge sig av liktänkare eller allmänt svaga människor som inte vågar säga emot. För företagets bästa behövs det människor i ledningsgruppen som vågar, kan och vill säga ifrån.

JOHANNA BRYDOLF

TIPS

- I en optimalt fungerande grupp ska antalet personer vara cirka sex, enligt forskning.
- Om antalet medlemmar överstiger nio personer tenderar ledningsgruppen att bli ett diskussionsforum snarare än ett beslutsforum.
- Se till att medlemmarnas kompetens och erfarenhet motsvarar de utmaningar gruppen står inför.
- Se till att det finns mångfald i gruppen när det gäller personlighetstyper, arbetsroller och kompetens.
- Släpp in oliktänkare i gruppen. Många företag hade kunnat undvika stora felsteg om någon i ledningsgruppen hade sagt nej.

