

# Att stärka känslan av angelägenhet i ledningsgruppen



**Ledningsgruppens gemensamma uppdrag behöver upplevas som så angeläget och motiverande att alla helhjärtat kan ställa sig bakom det. Först då finns grunden och förutsättningarna för att jobba med andra viktiga frågor. Så hur stärker man känslan av angelägenhet och samhörighet i en ledningsgrupp?**

Jag jobbade för en tid sedan med en ledningsgrupp som med nostalgi såg tillbaka på en mycket utmanande period, en kris i företaget, som ledningsgruppen var stolta över att ha kunnat hantera. Tillsammans hade man jobbat intensivt med att hantera situationen, både den akuta och de mer långsiktiga konsekvenserna.

Erfarenheten av den händelsen, och den grad av samhörighet och mening som den skapade, påverkade ledningsgruppen och kulturen under en lång tid framöver. När en viss tid hade passerat upplevde ledningsgruppens medlemmar en brist på "sense of urgency" och man hade fått ett sämre samarbetsklimat, med flera intressekonflikter och positioneringar.

Många som varit med om liknande situationer vittnar om samma sak. När uppgiften för teamet är så viktig att alla ställer sig till förfogande, utan förbehåll, uppstår en nästan magisk stämning, där man prestigelöst axlar de roller som krävs. Det går att prata om en förhöjd livskänsla, som om gruppen får ett eget



liv, en högre medvetenhet. Erfarenheterna från några riktigt dramatiska och kända exempel under senare år visar också på det, till exempel när man räddade ett fotbollslag av pojkar instängda i en översvämmad grotta i Thailand eller samarbetet som krävdes för att få upp arbetarna ur en kollapsad gruva i Chile.

## Utgå ifrån behov och drivkrafter

Men hur är situationen för en vanlig ledningsgrupp i en svensk myndighet, kommun eller företag, som har som sin uppgift att leda och utveckla sin verksamhet. Kan man helhjärtat ställa sig bakom gruppens uppdrag och låta egna särintressen och ambitioner vara underordnade? I många av de ledningsgrupper jag jobbat med så är svaret på den frågan nej. Det finns en önskan att ta sig dit men uppgiften upplevs inte vara tillräckligt angelägen för att det ska ske av sig självt. Så hur stärker man känslan av angelägenhet i en ledningsgrupp? Jag skulle här vilja dela med mig av tre olika sätt som fungerar lite olika beroende på vilken typ av grupp det är.

För starkt värderingsstyrda grupper är det ofta framgångsrikt att utforska och tydliggöra medlemmarnas egna starkaste värderingar och drivkrafter och att låta var och en koppla dessa till gruppens uppdrag. Hur kan organisationens och gruppens uppgift bli ett sätt för varje individ att utveckla och uttrycka sin egen "livsuppgift". När man delar den förståelsen, och hjälper varandra att hålla kontakten levande, kan man skapa en bra grund för att utveckla teamet.

För mer resultatorienterade och tävlingsinriktade grupper kan det vara mer framgångsrikt att definiera utmanande och gemensamma mål, där gruppen verkligen behöver samarbeta för att lyckas. Här gäller ofta att hitta en rejäl "stretch" i uppgiften, vilket kan skapa en tydlig känsla av meningsfullhet och ömsesidigt beroende som lägger grunden för teamets utveckling.

För mer relationsorienterade grupper så upplever man det ofta meningsfullt i sig självt att utveckla en hög grad av öppenhet, tillit och samhörighet. Det finns personliga drivkrafter i att fördjupa relationerna och att utmana sig själva och de beteenden som hindrar gruppens arbete. Teamets uppdrag blir på så sätt en hävstång för individuell utveckling, där överenskommelser som gynnar detta lägger grunden för effektiv kommunikation och samarbete i teamet.



## Tips för utveckling av ledningsgruppen

Det jag vill trycka på i den här bloggen är vikten av att tydligt definiera en ledningsgrupps syfte och uppdrag. Det behöver upplevas som tillräckligt viktigt och motiverande för att alla ska se sina egna intressen som underordnade. Då finns grunden och förutsättningarna för att jobba med andra viktiga frågor såsom gruppens arbetssätt, samarbete, tillit, gruppklimat, ledarskap, feedback mm.

Några tips för dig som leder eller deltar i en ledningsgrupp:

- Ta fram en definition av ledningsgruppens syfte och uppdrag som känns meningsfullt för alla. Diskutera vad ni behöver för att helhjärtat kunna ställa er bakom det.
- Är gruppens mål satta på den nivå att det krävs *gemensamma insatser* för att lyckas? Känns målen tillräckligt viktiga och utmanande?
- Utforska vilka värderingar och drivkrafter som finns i gruppen. Vad känns meningsfullt för var och en? På vilket sätt kan gruppens arbete bidra till detta?
- Diskutera hur ni behöver tänka och agera med helheten i fokus, så att särintressen eller bekvämlighet inte kommer i vägen.
- Utbilda gruppen i teamutveckling så att alla har de insikter som krävs och kan dela ansvaret för det. Ett sätt kan vara att tillsammans läsa Susan Wheelans bok *Att skapa effektiva team: En handledning för ledning och medlemmar*.

**Gunnar Wallin,**

*Organisationskonsult*

## Välkommen att kontakta oss på Lyhra

Lyhras konsulter har lång erfarenhet av att stödja och utveckla ledningsgrupper. Varje grupp har sina förutsättningar, sina utmaningar och sin kultur. Lyhras stöd till ledningsgrupper börjar i ett ömsesidigt utforskande av nuläget, behoven och förutsättningarna. Tillsammans med vår uppdragsgivare designar vi ett upplägg för gruppens utvecklingsresa.

**Lyhra Kommunikation och Förändring AB**

[www.lyhra.se](http://www.lyhra.se)

[lyhra@lyhra.se](mailto:lyhra@lyhra.se)