

## Vilka ska vara med i ledningsgruppen?

**D**et är få funderingar som vd är så ensam i som i valet av vilka som ska vara med i ledningsgruppen. En del har en styrelseordförande med förmåga att sätta sig in i verksamhetens nyckelfunktioner och förstår att det är vd som väljer vilka personer hen vill ha i sitt team. Har du ingen sådan ordförande kanske den här krönikan kan hjälpa som bollplank?

### UTGÅ FRÅN SYFTET OCH KRITISKA FRÅGOR

Det är typiskt två saker som gör val av sammansättning svår. Dels att man som vd har med sig ett arv i form av personer som tar det för givet att de ska vara med i ledningen. Dels att man har ett tryck från personer som tar till alla möjliga knep för att komma in.

Hur man än vrider och vänder på det har ledningsgruppen en uppgift att lösa som bör vara utgångspunkten. Så vilka frågor är kritiska för att lösa uppgiften? De personer som genom sin kompetens eller roll i organisationen bäst bidrar i de kritiska frågorna är heta kandidater.

### HÅLL EMOT, BÖRJA HELLRE MED NÅGRA FÅ

Jag vet inte hur många gånger jag coachat vd:ar i att orka hålla emot trycket att utöka ledningen. Många frågar "hur många ska man vara?". Såklart varierar det beroende på ledningsgruppens syfte. Samtidigt är ett ärligt svar på frågan: mellan cirka sex och nio personer i något större organisationer.

För varje person som tillkommer blir det

### JÖRGEN SVEDBERG

Är vd och har arbetat med ledningsgruppsutveckling i Ledarskaparna sedan 2003.

På senare år har Jörgen och hans kollegor specialiserat sig på just ledningsgruppsutveckling och har genomfört hundratals ledningsgruppsuppdrag inom både privat och offentlig sektor.

”

*Att öva upp sin förmåga att sätta sig in i hur andra tänker och vad andra fokuserar på ger belöningar såväl på jobbet som privat.”*



svårare att bygga en stark tillit och att hålla ihop ledningsarbetet. Du vinner mycket på att börja med en liten grupp och sedan ta in de personer som ni efterhand ser behövs för att lösa uppgiften.

### INTE EN POSITION UTAN EN UPPGIFT

I en del ledningsgrupper har medlemmarna ett prestigelöst förhållningssätt till sitt medlemskap och fokuserar istället på vad de kan bidra med för att lösa uppgiften. De ledningsgrupperna klarar att ställa om till nya förutsättningar snabbare. Att vara följsam i olika faser och utmaningar är en framgångsfaktor.

Då menar jag inte att man ska byta personer så fort problemställningarna ändras. Men att ständigt vara tydlig med att ledningen är sammansatt utifrån vilken uppgift den har att lösa – och att den uppgiften kommer att ändras över tid – ger mer fokus på uppgiften än på positionen.

### ÄR DET EN JAG- ELLER VI-PERSON?

Fundera på vilka frågor du kan ställa för att ta reda om personen helst vinner som lagmedlem eller som individ. Många gånger kan en Vi-person med sämre kompetens fungera bättre i ledningen jämfört med en Jag-person med högre kompetens.

Ju mer enhetligt ledningsgruppen agerar desto bättre är oddsen för att klara att driva igenom förändringar på ett smidigt sätt. Det räcker med att en person "kör sitt eget race" för att organisationen upplever en spretighet. Under-skatta inte kraften i en enad ledning! 📧