



**Handelshögskolan**  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

## **Effektiva ledningsgrupper?**

- En kombinerad kvalitativ och kvantitativ studie av ledningsgruppers effektivitet

**Företagsekonomiska Institutionen  
Kandidatuppsats i Organisation  
Våren 2004**

**Emma Andersson 791205  
Jenny Holmström 801204  
Handledare: Ewa Wikström**

## Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till Sällma AB och särskilt då vår kontaktperson, Bertil Nilsson, för att vi har fått möjlighet att skriva vår c-uppsats i samarbete med er.

De fyra intervjuade konsulterna är värda ett stort tack för en givande diskussion. Samtliga har varit tillmötesgående och lämnat värdefulla bidrag till vår uppsats.

Vi vill även tacka vår handledare Ewa Wikström som har uppmuntrat och väglett oss genom processen.

Slutligen vill vi tacka ledningsgrupperna i de organisationer som har medverkat i vår enkätundersökning. Tack för att ni tog er tid!

Aros Electronics  
CDM  
Göteborgs-Posten  
HSB  
LFF  
Momentum  
Pipelife  
Renova  
Scandicore  
Tieto Enator, Processing & Network  
West Air Sweden

Göteborg i juni 2004

Emma Andersson och Jenny Holmström

I denna uppsats undersöks effektivitet i ledningsgrupper. Ledningsgruppen har en betydande roll i många organisationer. Det är härifrån som normer och värderingar sprids ut i organisationen och det är ledningsgruppen som fattar beslut om vart organisationen är på väg. I denna uppsats försöker vi finna ett antal faktorer som enligt intervjuade konsulter kan sägas känneteckna den effektiva ledningsgruppen. Vi undersöker även hur ett antal ledningsgruppsmedlemmar upplever att deras ledningsgrupp fungerar gällande dessa faktorer.

I uppsatsen studeras litteratur och artiklar inom området ledningsgrupper. Även teorier om kollektiv kompetens och effektivitet i grupper och team i allmänhet tas i beaktande. Uppsatsen är en kombinerad kvalitativ och kvantitativ studie.

För att få en bild av vad som kan sägas karaktärisera en effektiv ledningsgrupp görs intervjuer med organisationskonsulter på Sällma AB i Göteborg.

De faktorer som enligt konsulterna kan sägas känneteckna en effektiv ledningsgrupp är främst *tydliga och kara mål, helhetssyn, feedback, rak och öppen kommunikation, positivt arbetsklimat, uttalade spelregler, kompletterande kompetenser, gemensam värdegrund samt olika personligheter.*

Efter att ha erhållit ett antal faktorer av vikt för ledningsgruppens effektivitet görs en enkätundersökning som ledningsgrupper i elva organisationer medverkar i. Resultatet av enkätundersökningen visar att ledningsgruppernas medlemmar upplever att flertalet av de undersökta områdena är väl fungerande. Dock återfanns brister gällande *konflikthantering, frågornas karaktär, feedback samt möteseffektivitet.*

Det övergripande intrycket av intervjuerna är att det finns märkbara brister i ledningsgruppers effektivitet. Enkätundersökningen visar dock ett positivt resultat på de flesta områden och således en mer positiv bild av effektiviteten i de undersökta grupperna.

I slutdiskussionen förs bland annat ett resonemang kring troliga orsaker till de ovan nämnda skilda bilderna. En orsak som diskuteras är att konsulterna utgår från ett önskvärt tillstånd, ett ideal, då de talar om att det finns väldigt få effektiva ledningsgrupper. En annan orsak som tas upp är att ledningsgruppsmedlemmarna kanske inte känner sig till fullo anonyma och därför inte svarar helt uppriktigt. Slutdiskussionen tar även upp områden med potential för förbättring såsom feedback och möteseffektivitet. Uppsatsen avslutas med övriga reflektioner.

<b>1. INLEDNING</b>	<b>1</b>
<b>1.1 BAKGRUND</b>	<b>1</b>
1.1.1 BEGREPPSDEFINITION	2
1.1.2 LEDNINGSGRUPPENS UPPGIFTER OCH FÖRDELAR	3
1.1.3 UPPDRAGSGIVARE	3
<b>1.2 PROBLEMDISKUSSION</b>	<b>4</b>
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	6
<b>1.4 AVGRÄNSNINGAR</b>	<b>7</b>
<b>2. METOD</b>	<b>8</b>
<b>2.1 ÖVERGRIPANDE TILLVÄGAGÅNGSSÄTT</b>	<b>8</b>
<b>2.2 SÖKNING AV LITTERATUR OCH ARTIKLAR</b>	<b>9</b>
<b>2.3 INTERVJUER</b>	<b>9</b>
2.3.1 URVAL	9
2.3.2 UNDERSÖKNINGSINSTRUMENT	10
2.3.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT OCH BEARBETNING	10
<b>2.4 ENKÄTUNDERSÖKNING</b>	<b>11</b>
2.4.1 URVAL	11
2.4.2 UNDERSÖKNINGSINSTRUMENT	11
2.4.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT OCH BEARBETNING	12
<b>2.5 UNDERSÖKNINGENS FELKÄLLOR OCH BRISTER</b>	<b>13</b>
<b>3. REFERENSRAM</b>	<b>15</b>
<b>3.1 KOLLEKTIV KOMPETENS</b>	<b>15</b>
3.1.1 OLIKA FORMER AV KOMPETENS	15
3.1.2 TRE STADIER AV KOLLEKTIV KOMPETENS	16
<b>3.2 GRUPPER OCH TEAM</b>	<b>17</b>
<b>3.3 EFFEKTIVA LEDNINGSGRUPPER</b>	<b>19</b>
<b>3.4 SAMMANFATTNING</b>	<b>21</b>
3.4.1 KOLLEKTIV KOMPETENS	21
3.4.2 GRUPPER OCH TEAM	22
3.4.3 EFFEKTIVA LEDNINGSGRUPPER	22
<b>4. EMPIRI</b>	<b>23</b>
<b>4.1 INTERVJUER</b>	<b>23</b>
4.1.1 SAMMANFATTNING	28
<b>4.2 ENKÄTUNDERSÖKNING</b>	<b>29</b>
4.2.1 SAMMANFATTNING	33

---

**5. ANALYS** **34**

<b>5.1 INTERVJUER</b>	<b>34</b>
5.1.1 POSITIVT ARBETSKLIMAT	34
5.1.2 HELHETSSYN	35
5.1.3 MÅL	36
5.1.4 SPELREGLER	37
5.1.5 GEMENSAM VÄRDEGRUND	38
5.1.6 KOMMUNIKATION	38
5.1.7 FEEDBACK	39
<b>5.2 ENKÄTUNDERSÖKNING</b>	<b>40</b>

---

**6. SLUTSATS OCH SLUTDISKUSSION** **42**

<b>6.1 SLUTSATS</b>	<b>42</b>
6.1.1 KONSULTERNAS SYN PÅ EN EFFEKTIV LEDNINGSGRUPP	42
6.1.2 EFFEKTIVITET I UNDERSÖKTA LEDNINGSGRUPPER	43
6.1.3 KONSULTERNAS BILD JÄMFÖRT MED LEDNINGSGRUPPERNAS	44
<b>6.2 SLUTDISKUSSION</b>	<b>44</b>
6.2.1 OMRÅDEN MED POTENTIAL FÖR FÖRBÄTTRING	44
6.2.2 VARFÖR TVÅ SKILDA BILDER?	45
6.2.3 ÖVRIGA REFLEKTIONER	46

---

**KÄLLFÖRTECKNING**

BILAGA 1: MEDVERKANDE ORGANISATIONER, 1 SIDA
BILAGA 2: ENKÄT, 4 SIDOR
BILAGA 3: E-MAIL, 1 SIDA
BILAGA 4: PRESENTATIONSBREV, 1 SIDA
BILAGA 5: SVARFÖRDELNING I PROCENT - SUMMERAD, 1 SIDA
BILAGA 6: SVARFÖRDELNING I PROCENT, 2 SIDOR
BILAGA 7: SVARFÖRDELNING I ANTAL PERSONER, 2 SIDOR

# 1. Inledning

*I det inledande kapitlet redogörs för bakgrunden till det valda problemområdet. Därefter följer problemdiskussion samt problemformulering och syfte. Kapitlet avslutas med uppsatsens avgränsningar.*

## 1.1 Bakgrund

Ledningsgruppens framväxt har skett sedan mitten av 1970-talet. Den gängse uppfattningen idag är att organisationer är allt mer komplexa samt att det råder en ökad turbulens i omvärlden. Detta tillsammans med kärvare ekonomiska förutsättningar fordrar omställning och nytänkande inom de flesta verksamheter. Ledningsgruppsarbete kan ses som ett sådant nytänkande. Fram till 1970-1980 talet styrdes företag och organisationer genom att chefer oftast hade enskilda kontakter med sina medarbetare. Den ovan beskrivna ökade komplexiteten och osäkerheten har bidragit till ett mer delat ledarskap. Det är idag inte lika lätt för en ensam chef att fatta långsiktiga beslut och mål. Det har blivit allt viktigare för chefer att träffas och utbyta information samt diskutera beslutsalternativ och handlingsplaner.<sup>1</sup> Strategier har blivit en gemensam angelägenhet. ”I en komplex verksamhet kan inte den högste chefen behärska alla områden som rör beslut om inriktningen och förändring av företaget som helhet. Han behöver personer med kompletterande erfarenheter och kunskaper för att lösa uppgiften. Det blir då mer ”rationellt” att arbeta i grupp.”<sup>2</sup> Den ökande komplexiteten och dynamiken som organisationer möter i dagens Sverige ökar behovet av effektivt ledarskap. ”För att ledare skall tillgodose sådant behov är det naturligt att de utvecklar samarbetet med sina närmsta medarbetare.”<sup>3</sup>

Henrik Hansson, författare till boken *Kollektiv kompetens*, menar att taket på sätt och viss är nått vad det gäller rationalisering av produktionen. Därför måste organisationer idag fokusera på andra områden än att optimera produktionen. Den kollektiva kompetensen, teamwork och hur arbetsgrupper gemensamt arbetar med en uppgift är ett exempel på ett område som enligt Hansson är relativt oexploaterat.<sup>4</sup> Även Knut Irving anser att effektivitet i ledningsgrupper är av stor vikt för organisationens överlevnad och utveckling. Detta eftersom ledningsgruppens normbildning direkt återspeglar sig i den övriga organisationens funktionssätt och sedermera

---

<sup>1</sup> Jäghult med flera (2002)

<sup>2</sup> Ehrnberg (1998), sid. 4

<sup>3</sup> Mattsson (1990)

<sup>4</sup> Hansson (2002)

påverkar hela organisationen.<sup>5</sup> Ett liknande resonemang återfinns hos Chef.management då de beskriver ledningsgruppen som organisationens hjärta.<sup>6</sup>

### 1.1.1 Begreppsdefinition

Begreppet ledningsgrupp har getts många olika definitioner. Ledningsgrupper kan förekomma på olika nivåer i organisationen. De kan vara koncernledning likväl som delar av arbetsgrupper och därmed varierar uppgifterna på de olika nivåerna. Det gemensamma är dock samverkan om ledningsuppgifter.<sup>7</sup>

Nedan följer två definitioner av begreppet ledningsgrupp.

*”En representativt sammansatt grupp, vars uppgift är att från en samlad överblick av organisationens förutsättningar samordna resurser, fatta gemensamt gällande beslut samt initiera och leda verksamhetens utveckling för att förverkliga övergripande mission, verksamhetsidé och strategi.”*<sup>8</sup>

*”Ett antal ledande personer inom en enhet inklusive dess ledare, vilka i planerad form genom grupparbete arbetar för att effektivisera ledningen av enheten.”*<sup>9</sup>

Produktivitet och effektivitet är vanliga begrepp inom företagsekonomi. Produktivitet är det begrepp som uttrycker hur mycket som produceras, till exempel antal producerade varor per tidsenhet.<sup>10</sup> Jäghult med flera skriver att effektivitet avser huruvida det som produceras stämmer med de verksamhetsmål som finns. Därigenom tillförs ytterligare en dimension till begreppet produktivitet.<sup>11</sup> I Bonniers Ekonomordbok står att läsa att det finns en mängd olika typer av effektivitet. ”Gemensamt för dessa kan sägas vara att de har en egenskap som bidrar till någonting som enligt en viss målsättning är önskvärt.”<sup>12</sup> En allmän definition av effektivitet är enligt Bonniers ”prestation/måluppfyllelse i förhållande till resursinsats”.<sup>13</sup>

---

<sup>5</sup> Irving (2000)

<sup>6</sup> <http://chef.se/management/>

<sup>7</sup> Mattsson (1990)

<sup>8</sup> Irving (2000)

<sup>9</sup> Mattsson (1990), sid. 19

<sup>10</sup> Jäghult med flera (2002)

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Haglundh & Nilsson (2000) sid. 51

<sup>13</sup> Ibid.

I problemdiskussionen förs ett vidare resonemang kring begreppet effektivitet i sammanhanget ledningsgruppens effektivitet.

### **1.1.2 Ledningsgruppens uppgifter och fördelar**

Jäghult med flera menar att oavsett bransch och nivå finns det vissa gemensamma, övergripande uppgifter för en ledningsgrupp. Dessa uppgifter är att:

- Medverka till en gemensam syn på omvärld och strategiska huvudfrågor.
- Utforma den strategiska affärsplanen, med både ett strategiskt och ett operativt effektivitetsperspektiv.
- Utveckla metoder för ledningsarbetet och principer för ledning av organisationen.
- Följa upp verksamhetens viktigaste övergripande nyckeltal.
- Identifiera det förändringsbehov som finns i företaget och göra något åt det, i den takt företaget kan klara detta.
- Förankra ett framtida genomförande av fattade beslut.
- Utvärdera hur chefer utanför ledningsgruppen klarar uppgiften att genomföra och förklara ledningsgruppens grundsyn.<sup>14</sup>

Alternativet till att ha en ledningsgrupp är att en enskild chef själv fattar beslut. Det kan gå snabbare och är eventuellt smidigare, men besluten blir antagligen bättre och mångsidigare då fler personer är inblandade. Russell A. Eisenstat och Susan G. Cohen föreslår flera anledningar till att en organisation använder sig av ett team istället för individuellt ledarskap. En anledning är det faktum att en grupp representerar fler intressen. Möjligheten för mer kreativa lösningar är större i en grupp med personer med olika perspektiv och kompetenser. Ytterligare en anledning är att ledningsgruppen kan erbjuda värdefulla utvecklingsmöjligheter och utbyte av erfarenheter för dess medlemmar.<sup>15</sup>

### **1.1.3 Uppdragsgivare**

Inom Sällma AB har vi fått möjlighet att studera ledningsgrupper och effektivitet. Sällma är ett organisationskonsultföretag som grundades 1983. Sällma finns i Stockholm, Göteborg och Malmö och består av drygt 40 medarbetare samt ett nätverk av specialister. I Göteborg arbetar 9 konsulter. Sällmas konsulter arbetar i stora drag med affärs, service- och säljutveckling,

---

<sup>14</sup> Jäghult med flera (2002), sid. 10

<sup>15</sup> Hackman (1990)



ledarutveckling, projektledning, personlig utveckling, mätningar, rekryteringar samt teambildning. Under ledarutveckling finns arbetsområden så som ledningsgruppens utveckling samt effektiva möten.

## 1.2 Problemdiskussion

Gregory P. Shea & Richard A. Guzzo skriver i artikeln *Group Effectiveness: What Really Matters?* att organisationers resultat i hög grad påverkas av hur effektivt grupper i organisationer används. Eftersom organisationer till stor del består av olika grupper såsom arbetslag, avdelningar och ledningsgrupper är det naturligt att dessa gruppers prestationer påverkar organisationens resultat. Trots detta faktum menar Shea och Guzzo att det idag finns alltför lite kunskap kring grupperns effektivitet. Teorier kring detta ämne har inte hållit jämna steg med den ökande betydelsen av gruppers prestationer.<sup>16</sup> En anledning till att kunskap om effektivitet i grupper är begränsad kan vara att effektivitet i grupper är svårt att mäta.

J. Richard Hackman skriver att när gruppeffektivitet mäts i ett laboratorium går det att skapa en uppgift som kan mätas och som sedan kan visa på olika resultat. Detta är dock inte lika lätt att göra ute i organisationer eftersom att få organisatoriska uppgifter har tydliga rätt och fel. Även för grupper vars resultat kan bli mätta menar Hackman att dessa resultat sällan visar en rättvis bild av effektiviteten. Ifall en uppgift utförts väl kan ändå inte gruppen anses vara effektiv ifall en eller flera av gruppmedlemmarna blir utbrända som ett resultat av grupparbetet. Således anser Hackman att även andra faktorer än enbart resultat måste tas i anspråk när effektivitet i en grupp skall mätas.<sup>17</sup> Under rubrik 1.1.1 gavs två definitioner av begreppet ledningsgrupp. Vi har inte funnit någon liknande definition av en ”effektiv ledningsgrupp”. Effektivitet gällande komplexa företeelser såsom ledningsgruppens arbete är, som Hackmans resonemang visar, svårt att konkretisera och mäta.

Irving definierade ledningsgruppen som en representativt sammansatt grupp som bland annat skall ge en samlad överblick av organisationens förutsättningar, fatta beslut samt leda verksamhetens utveckling för att förverkliga målen. Detta kan alltså anses vara det ledningsgruppen skall uppnå med sitt arbete, ledningsgruppens mål. Om effektivitet avser graden av måluppfyllelse skulle en effektiv ledningsgrupp vara den grupp som gör ovanstående på ett bra

---

<sup>16</sup> Shea & Guzzo (1987)

<sup>17</sup> Hackman (1990)

sätt. Hur ska ledningsgruppen agera för att kunna nå uppsatta mål? Vilka faktorer skapar bra förutsättningar för att ledningsgruppen skall kunna vara effektiva?

Jäghult med flera beskriver ett sätt att se på ledningsgruppens arbete. VD kan sägas ha bjudit in ledningsgruppen till sin helikopter, för att se på företaget från ovan. Det är därmed viktigt att varje representant i ledningsgruppen är en god rådgivare till VD vad det gäller hela företaget.<sup>18</sup> Som tidigare nämnts är det idag nästintill omöjligt för en högre chef att ha total insikt, kunskap och den bakgrund som krävs för att fatta alla beslut. För att optimera beslutsfattandet måste chefen således ta hjälp av andra chefer i organisationen vilket även leder till ökade förutsättningar för att gruppmedlemmarnas kompetens vidgas. Detta gäller inte bara ledningsgruppens chefer, utan verkar som i en spiral då cheferna i sin tur skall arbeta för ett likartat arbetssätt i sina respektive delar av organisationen. Med denna vidgade kompetens i åtanke kan den kollektiva kompetensen vara en huvudnyckel när det gäller effektivitet i ledningsgrupper.<sup>19</sup>

Ovanstående resonemang pekar på att det är viktigt att olika kompetenser verkligen tas tillvara i ledningsgruppen samt att medlemmarna ser organisationen ”från ovan”. Den nätbaserade tidningen Chef.management har nyligen genomfört en undersökning i svenska företag där 350 personer i olika ledningsgrupper har svarat på en enkät kring ledningsgruppens effektivitet. Chef.managements undersökning visade att hela 75 procent av svarspersonerna ansåg sig representera sin enhet eller funktion.<sup>20</sup> Detta kan visa på en bristande helhetssyn i ledningsgrupperna.

Det mest positiva som framkom i Chef.managements undersökning var att flertalet av svarspersonerna tyckte att det råder ett öppet klimat i ledningsgruppen, sju av tio ansåg detta. Marianne Nivert, tidigare koncernchef på Telia och med stor erfarenhet av ledningsgruppsarbete, talade vid en gästföreläsning om vikten av att olika åsikter får spelrum i en ledningsgrupp. Nivert ansåg att det är negativt för ledningsgruppens prestationer om gruppen endast utgörs av ja-sägare, det vill säga personer som bara sitter och håller med.<sup>21</sup> Utrymmet för skilda åsikter och klimatet i gruppen kan alltså vara ett annat område som är intressant för ledningsgruppens effektivitet.

---

<sup>18</sup> Jäghult med flera (2002)

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> <http://chef.se/management/>

<sup>21</sup> Gästföreläsning på Handelshögskolan i Göteborg 2004-02-12

Hela 60 procent av dem som medverkade i Chef.managements undersökning ansåg att deras ledningsgrupp är ineffektiv.<sup>22</sup> Uppenbarligen upplever inte ledningsgrupperna i undersökningen att de är effektiva. Det verkar finnas flera brister och svårigheter i ledningsgruppers arbete, även om vissa aspekter såsom gruppklimat visade sig vara väl fungerande. Detta leder till att behovet av att se över effektivitet i ledningsgrupper aktualiseras.

I bakgrunden nämndes att ledningsgruppen kan ses som organisationens hjärta och att den sprider normer och värderingar samt strategier vidare ut i företaget. Ledningsgruppen torde därmed vara knutpunkten för att effektivitet skall råda i företaget. I fall inte ledningsgruppen arbetar effektivt, hur kan den då kräva att resten av organisationen och dess medarbetare skall göra det?

De resonemang som förts ovan gällande olika områden kopplat till effektivitet i ledningsgrupper och de brister som verkar finnas i ledningsgruppers arbete gör att vi finner det intressant att studera effektivitet i ledningsgrupper. Det faktum att det inte har forskats mycket på området och att det till viss mån kan sägas vara försummat bidrar även det till vårt intresse för att studera ämnet.

### **1.3 Syfte och frågeställningar**

Utifrån tidigare förda resonemang samt vald metod blir vårt problemområde att undersöka:

*Vilka faktorer har enligt konsulter betydelse för att en ledningsgrupp skall vara effektiv samt hur upplever ledningsgruppsmedlemmar att deras ledningsgrupp fungerar gällande dessa faktorer.*

Syftet med uppsatsen är således att undersöka vad som enligt ett antal konsulter kännetecknar en effektiv ledningsgrupp och utifrån detta hitta ett antal faktorer som kan sägas utgöra den effektiva ledningsgruppen. Därefter vill vi genom en enkätundersökning försöka skapa oss en bild av hur ett antal ledningsgruppsmedlemmar upplever att deras ledningsgrupp fungerar gällande dessa områden. Nedan redovisas de frågeställningar uppsatsen ämnar besvara:

- Vilken syn har ett antal konsulter på vad som kännetecknar en effektiv ledningsgrupp?
- Hur ser det ut i ett antal ledningsgrupper idag gällande vissa faktorer/områden?
- Vilka områden fungerar bra?
- Vilka områden fungerar mindre bra?

---

<sup>22</sup> <http://chef.se/management/>

## 1.4 Avgränsningar

I den litteratur och de artiklar vi funnit om ledningsgrupper skrivs det exempelvis om gruppens storlek och vad som är ett optimalt antal personer i en ledningsgrupp. I enkätundersökningen tas dock inte hänsyn till gruppstorlek. Överhuvudtaget återfinns inga variabler i enkäten och den tar inte hänsyn till faktorer såsom huruvida ledningsgruppen är gammal eller relativt nybildad, fördelning av kvinnor/män i gruppen och liknande. Uppsatsen ämnar inte visa på samband mellan en viss ledningsgrupps sammansättning gällande exempelvis ålder och kön och de mönster enkätundersökningen visar.

Genom enkäten undersöks endast hur ett antal ledningsgruppsmedlemmar uppfattar att deras ledningsgrupp fungerar. Detta kan inte jämföras eller ställas i relation till ett resultat. Uppsatsen ämnar inte visa på huruvida ledningsgrupperna når mål eller presterar goda resultat.

## 2. Metod

*I detta avsnitt kan läsas hur urvalet gjorts samt hur undersökningsinstrumenten ser ut. Det ges även en utförlig beskrivning av tillvägagångssätt vid genomförandet av studien. Kapitlet avslutas med undersökningens felkällor och brister.*

### 2.1 Övergripande tillvägagångssätt

Vi såg tre möjliga vägar för att undersöka vad som kännetecknar en effektiv ledningsgrupp samt undersöka i vilken grad ett antal ledningsgrupper är effektiva gällande dessa faktorer:

1. Undersöka vad som redan är skrivet om effektiva ledningsgrupper. Genom att söka litteratur och artiklar skulle vi kunna erhålla en grundläggande bild av vad som kännetecknar en effektiv ledningsgrupp.
2. Intervjua praktiker, det vill säga personer som arbetat med ledningsgruppsutveckling och liknande. Ta reda på vad de tycker kännetecknar en effektiv ledningsgrupp.
3. Fråga medlemmar i ledningsgrupper hur de uppfattar att deras ledningsgruppsarbete fungerar.

Efter övervägande samt konsultation med Sällma och handledare kom vi fram till att inledningsvis använda oss av punkt 1 och 2. Det vill säga att med hjälp av sökning av litteratur och artiklar samt intervjuer försöka hitta olika faktorer som kännetecknar en effektiv ledningsgrupp. I uppsatsen läggs störst fokus vid intervjuerna.

Efter att förhoppningsvis ha hittat ett antal faktorer som enligt konsulterna kännetecknar en effektiv ledningsgrupp blir nästa steg punkt 3. Genom att fråga medlemmar i ledningsgrupper vill vi undersöka hur pass effektiva de är sett till dessa faktorer. Detta för att få en bild inifrån, om än inte på djupet, och för att se om vi kan erhålla mönster kring hur medlemmarna i ett antal ledningsgrupper uppfattar att deras ledningsgrupp fungerar gällande vissa faktorer/områden. För att på denna korta tid få reda på hur det ser ut gällande effektivitet i ledningsgrupper tycker vi att enkät är ett bra alternativ.

Uppsatsen består således av en kombinerad kvalitativ och kvantitativ studie. Den kvalitativa delen, intervjuerna, får till stor del ligga till grund för den kvantitativa delen, enkäten. Vid analys av resultatet kan det vara intressant att se om det finns samband mellan konsulternas bild och de

mönster enkätundersökningen visar. Det är dock viktigt att poängtera att vi inte undersöker samma företeelse i intervjuerna som i enkäten. Genom intervjuerna och sökning av litteratur samt artiklar vill vi finna ett antal faktorer som kan sägas karaktärisera en effektiv ledningsgrupp. I enkäten vill vi ta temperaturen på ett antal ledningsgrupper och se hur de fungerar gällande dessa faktorer.

## 2.2 Sökning av litteratur och artiklar

Arbetet med uppsatsen inleddes med sökning av litteratur och artiklar om ledningsgrupper och effektivitet. Detta för att skapa oss en grundläggande bild av ledningsgrupper och effektivitet. Vid denna sökning upptäcktes att litteratur och artiklar kring ledningsgrupper är relativt begränsad. Vi hittade bara en avhandling skriven inom området<sup>23</sup> och väldigt få artiklar återfanns. På grund av den begränsade informationen och avsaknad av ett önskvärt antal relevanta teorier söktes även viss litteratur kring grupper och effektivitet i allmänhet.

En intressant undersökning återfanns som Chef.management genomfört kring ledningsgrupper och effektivitet.<sup>24</sup> Denna nätbaserade undersökning har vi tagit data ifrån och dragit paralleller till. Det är dock svårt att veta hur hög tillförlitligheten i denna undersökning är och den berör endast ytligt vissa delar av ledningsgruppens arbete. Den har emellertid lyckats fånga vissa intressanta problemområden såsom problematiken kring helhetssyn och används därmed som en referens.

## 2.3 Intervjuer

### 2.3.1 Urval

Intervjuerna är informantintervjuer vilket innebär att vi har pratat med ”en person som själv står utanför den företeelse vi studerar men som har mycket att säga om det”.<sup>25</sup>

Intervjupersonerna arbetar som konsulter på Sällma. Genom att intervjua erfarna konsulter erhålls praktikernas syn på vad en effektiv ledningsgrupp är. Det som framkom vid intervjuerna får till stor del ligga till grund för den stundande enkäten.

---

<sup>23</sup> Mattsson (1990)

<sup>24</sup> <http://chef.se/management/>

<sup>25</sup> Holme & Solvang (1997), s. 104

På Sällmas kontor i Göteborg finns fyra konsulter som har lång erfarenhet av att arbeta med ledningsgrupper och de personer som intervjuades för uppsatsen var dessa fyra. Vissa av dem har även egen erfarenhet av att vara medlemmar i en ledningsgrupp. Eftersom de fyra konsulterna var de enda som hade lång erfarenhet av att arbeta med ledningsgrupper kunde inte hänsyn tas till någon särskild fördelning gällande ålder, kön och liknande. Dock har de personer som intervjuats till viss del olika bakgrund och utbildning. Två av de intervjuade är civilekonomer, en är utbildad byggnadsingenjör och en intervjuperson är socionom i grunden. De har arbetat olika lång tid som konsulter på Sällma.

### **2.3.2 Undersökningsinstrument**

Intervjuerna genomfördes utifrån en intervjuguide som bildade utgångspunkt för intervjun. Denna intervjuguide bestod av tre frågor:

- Vad tycker du kännetecknar en effektiv ledningsgrupp?
- I de ledningsgrupper du har arbetat med som har fungerat bra, vad har utmärkt dem?
- I de ledningsgrupper som du har arbetat med som har fungerat mindre bra, vad har utmärkt dem?

Anledningen till att endast tre frågor valdes till intervjun var att vi ville hålla den öppen och inte begränsa oss till ett visst område, såsom till exempel kommunikation. Uppsatsen fokuserar på ett brett ämne, effektivitet i ledningsgrupper, därför var det naturligt att också intervjun blev bred. Med tanke på den begränsade tid för intervjuer som fanns till förfogande kunde inte mer specifika frågor ställas. Däremot tog vi hänsyn till de idéer, åsikter eller tankar som framkom under intervjun och fördjupade oss kring dessa ifall tid återstod. Genom att be intervjupersonerna ge praktiska exempel försökte vi erhålla en djupare förståelse som knyter an till arbetet i ledningsgrupper i organisationer. Det är således inte enbart idealet som beskrivs. Utöver de tre frågorna fördes, i mån av tid, även en allmän diskussion kring områden som framkom under intervjun.

### **2.3.3 Tillvägagångssätt och bearbetning**

Intervjuerna genomfördes vid tre olika tillfällen på Sällmas kontor i Göteborg. De tog cirka en halvtimme vardera att genomföra. Vi var två personer som intervjuade förutom vid en intervju då en person var närvarande. Under intervjun turades vi om att ställa frågor och båda tog

anteckningar. Direkt efter intervjun jämfördes, diskuterades och sammanställdes den information som framkom i intervjuerna. Efter intervjuerna sammanställt återfanns ett antal faktorer som alla intervjupersoner mer eller mindre talade kring. Vissa återkommande områden kunde urskönjas, även om intervjupersonerna delvis hade olika fokus. I empiriavsnittet har vi gett de intervjuade konsulterna kodnamn: Konsult 1, Konsult 2, Konsult 3 och Konsult 4. Dessa förkortas vidare till K1, K2, K3 och K4.

## 2.4 Enkätundersökning

### 2.4.1 Urval

Urvalet bestod av 11 ledningsgrupper, (se bilaga 1), som Sällma har kontakt med. I urvalsgruppen finns organisationer av olika storlek som verkar inom olika branscher. Varje ledningsgrupp består av 4 till 11 personer. Totalt består vår undersökningsgrupp av 80 personer. Ledningsgrupperna som deltar i enkätundersökningen återfinns på högsta nivå inom organisationen.

### 2.4.2 Undersökningsinstrument

Parallellt med att intervjuerna genomfördes söktes befintliga enkäter kring ledningsgrupper och effektivitet. En enkät återfanns med titeln *Ledningsgruppens effektivitet*<sup>26</sup> utarbetad av Knut Irving, konsult inom bland annat ledningsfrågor och före detta personalchef. Irvings enkät är uppbyggd kring ett antal påståenden och är avsedd att användas som en övning i ledningsgrupper. Denna enkät kom till viss del att utgöra underlag för den enkät som senare utarbetades av oss.

När intervjuerna sammanstälts framkom flera viktiga områden som vi ansåg vara relevanta att ha med i enkäten. Det var således av stor vikt att få med de faktorer som intervjupersonerna fann betydelsefulla för ledningsgruppens effektivitet. Därmed utökades Irvings enkät med de områden som intervjuerna samt litteratur gav oss.

Därefter genomfördes en mindre testundersökning på två personer, varav en är medlem i en ledningsgrupp. Det framkom flera synpunkter som gjorde att endast vissa idéer behölls från Irvings enkät och istället omarbetades enkäten till ett eget undersökningsinstrument. En idé som behölls från Irvings enkät är att enkätens frågor är uppbyggda i form av påståenden. Enkäten

---

<sup>26</sup> Irving (2000), sid. 60-61



mailades till Göran Karlsson<sup>27</sup>, Lars Juhlin<sup>28</sup> samt vår handledare för feedback. Därefter gjordes vissa justeringar och tillägg, (se bilaga 2 för enkäten).

Hanssons bok *Kollektiv kompetens* behandlar inte enbart grupprocessen utan även hur gruppen arbetar tillsammans mot en uppgift. Dessa två dimensioner försöker vi ta tillvara i enkäten. I enkäten återfinns frågor om grupprocess men även frågor kring hur ledningsgruppen arbetar mot en uppgift. Exempel på ett påstående som avser grupprocess är ”Konflikter tas upp och diskuteras öppet”. Exempel på ett påstående som handlar om hur gruppen arbetar mot en uppgift är ”Målen och uppgifterna är klara och tydliga”.

Idar Magne Holme & Bernt Krohn Solvang skriver i boken *Forskningsmetodik* att utarbetandet av en enkät måste vara en avvägning mellan forskarens behov av information och hur mycket tid och engagemang som kan påräknas från respondentens sida. Ifall enkäten blir för omfattande kan bortfallet öka kraftigt och de svar som erhålls kan också bli mindre seriösa.<sup>29</sup> Vi har försökt att utforma enkäten så att den är enkel att svara på och det skall gå relativt snabbt att svara. De personer som sitter i ledningsgrupper är ofta upptagna och för att få en hög svarsfrekvens är det nästan ett krav att enkäten inte tar mer än 10-15 minuter att besvara.

### **2.4.3 Tillvägagångssätt och bearbetning**

Först kontaktade Sällma en kontaktperson i respektive ledningsgrupp och frågade om ledningsgruppen var intresserad av att delta i undersökningen. I de flesta fall var kontaktpersonen VD. I ett fall har vi själva tagit kontakt med en organisation, efter att ha fått namn på kontaktperson av Sällma. Enkäten skickades ut både via post och via e-mail (se bilaga 3), för att få en så hög svarsfrekvens som möjligt. I både brevutskicket och e-målet bifogade vi ett brev med en presentation av studien, (se bilaga 4).

Då vi fått in enkäten sammanställdes svaren utifrån fråga och svarsalternativ i en tabell. Vi valde att kategorisera svaren i två grupper. Svarsalternativ 1-2 utgör en grupp och svarsalternativ 3-5 utgör en grupp. En förklaring till denna kategorisering ges under rubrik 2.5. I de fall en majoritet av svaren fördelats på svarsalternativ 1-2 ses det som att ledningsgruppen fungerar väl inom detta område. I de fall en majoritet av svaren fördelats på svarsalternativ 3-5 ses det som ett område där ledningsgruppen fungerar mindre bra. De frågor som vi finner mest intressanta presenteras i cirkeldiagram under rubrik 4.2.

---

<sup>27</sup> Psykolog och lärare vid Psykologiska Institutionen, Göteborgs Universitet

<sup>28</sup> Lars Juhlin utarbetar enkäter för Sällma AB

<sup>29</sup> Holme & Solvang (1997), sid. 174

Vi har fått in 56 svar av 80 möjliga, vilket ger en svarsfrekvens på 70 procent.

## 2.5 Undersökningens felkällor och brister

I uppsatsen intervjuas konsulter som arbetar med att utveckla ledningsgrupper. Således kan ineffektiva grupper sägas vara konsulternas levebröd. Konsulterna betraktar grupper på ett visst sätt som kan tänkas innebära att de söker och ser områden med förbättringspotential. De kan sägas vara färgade av egen kommersialism och de kan därmed få ledningsgrupperna att framstå som mer ineffektiva än vad de egentligen är.

Den information vi får genom intervjuerna grundas på konsulternas erfarenhet. Deras kunskap bygger på praktisk erfarenhet och inte på genomförda studier. Därmed skulle trovärdigheten till viss del kunna ifrågasättas.

Effektivitet i ledningsgrupper är ett mycket komplext område och det finns svårigheter i att mäta effektivitet, särskilt inom ramen för en c-uppsats. Enkät som metod har även vissa begränsningar då det är tydligt vad som kan anses vara ”rätt” respektive ”fel” svar. Det finns en risk att svarspersonerna tenderar att välja de svarsalternativ som har karaktär av ”rätt” svar. Det kan även vara svårt för en gruppmedlem att rikta kritik mot den grupp han/hon ingår i. Genom att intervjua ledningsgruppsmedlemmar hade problematiken kring effektivitet i ledningsgrupper kanske bättre kunnat fångas. Vi hade då haft möjlighet att få mer djup genom att exempelvis kunna ställa följdfrågor. Det är heller inte lika tydligt i en intervju vilka svar som anses vara korrekta. Ett annat alternativ, för att eventuellt få mer djup, hade kunnat vara att ha öppna svarsalternativ i enkäten.

Det faktum att de undersökta ledningsgrupperna har en kontakt med Sällma genom att deras organisationer köper in tjänster från Sällmas konsulter är ytterligare en faktor som kan påverka resultatet. Det finns en risk för att ledningsgruppsmedlemmarna inte känner sig anonyma och därför inte svarar helt sanningsenligt. Det kan även vara så att vissa av de medverkande ledningsgrupperna har genomgått ledningsgruppsutveckling, vilket skulle kunna tänkas påverka resultatet i positiv riktning.

Vid sammanställning av enkätsvaren upptäcktes en brist med den utarbetade enkäten. Vi insåg att svarsalternativen inte följde samma mönster. Svarsalternativ 1 ”I mycket hög grad” utgörs av

motpolen svarsalternativ 5 ”Inte alls”. Svarsalternativ 5 borde istället varit ”I mycket liten grad”. Detta kan vara en trolig anledning till att få svarspersoner valde svarsalternativ 5. Eftersom svarsalternativ 5 i princip ”fallit bort” kategoriserade vi, vid analysen, svarsalternativ 1-2 som en grupp och 3-5 som en grupp.

### 3. Referensram

*I detta avsnitt presenteras relevanta teorier för uppsatsen. Dessa teorier delas in i tre områden: kollektiv kompetens, teorier om grupper och team samt teorier om effektiva ledningsgrupper. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.*

#### 3.1 Kollektiv kompetens

Henrik Hansson är ekon. dr och har under 15 års tid forskat kring frågor om kollektiv kompetens. I boken *Kollektiv Kompetens* diskuteras hur kollektiv kompetens kan utvecklas, det vill säga ”hur vi kan använda de resurser som finns i ett kollektiv för att kollektivets medlemmar interaktivt skall kunna utföra en uppgift på ett bra och ekonomiskt sätt”.<sup>30</sup> En grupp som har utvecklat och tillvaratar den kollektiva kompetensen torde kunna sägas vara en effektiv grupp. Detta antagande görs i de resonemang som förs vidare i uppsatsen.

Hanssons utgångspunkt är att människan inte kan existera och än mindre utvecklas utan interaktion. Kollektiv kompetens beskrivs som ”en färdighetskunskap förvärvad av individer i interaktion och uttryckt i kollektivets praktiska arbete”.<sup>31</sup> Kollektiv kompetens har stora likheter med det som brukar benämnas teamwork. Begreppet kollektiv kompetens är dock något vidare och med det vill Hansson skapa förståelse för de processer som bygger på arbetsgruppens gemensamma arbete.

Ordet kollektiv beskriver individer som agerar som en grupp, ett projekt, en organisation eller ett nätverk, det vill säga flera individer som gör något tillsammans. Kompetent blir gruppen, enligt Hansson, när dess medlemmar utför sin gemensamma uppgift på ett skickligt sätt.

##### 3.1.1 Olika former av kompetens

Hansson anser att det idag råder en fokusering på den sociala kompetensen och att dess betydelse överskattas. Han menar även att den traditionella uppdelningen mellan teknisk och social kompetens inte tillräckligt tydligt skiljer de olika kompetenserna åt. Utifrån detta resonemang har en modell skapats i vilken kompetens delas in i tre delar: *praktisk*, *interpersonell* och *sympatisk*

---

<sup>30</sup> Hansson (2002), sid. 14

<sup>31</sup> Ibid.

kompetens. Syftet med åtskillnaden mellan olika kompetenser är att bättre förstå hur den kollektiva kompetensen är uppbyggd.

Nedan presenteras Hanssons olika typer av kompetens:

1. *Praktisk kompetens*: förmågan att utföra uppgiften
2. *Interpersonell kompetens*: interaktion som syftar till utförandet av uppgiften.
3. *Sympatisk kompetens*: socialt umgänge utan koppling till uppgiften.

Den kollektiva kompetensen består enbart av interpersonell och praktisk kompetens, således inkluderas inte den sympatiska kompetensen. Praktisk kompetens avser interaktion med uppgiften och har därigenom koppling till den professionella eller tekniska kompetensen. Interpersonell kompetens avser förmågan att tillsammans med andra i en grupp utföra en uppgift, det vill säga förmågan att samarbeta. Den interpersonella kompetensen bottnar i ett känslomässigt förhållande till andra människor. Detta innebär att medlemmarna i en grupp måste kunna hantera lika många viljor och uppfattningar som det finns människor inblandade i gruppens arbete. Hansson menar att det är den interpersonella kompetensen som oftast är sämst utvecklad i en grupp. Sympatisk kompetens avser all form av socialt umgänge utan koppling till uppgifterna, till exempel prat på kafferasterna. Den sympatiska kompetensen är alltså inte inkluderad i begreppet kollektiv kompetens.

### **3.1.2 Tre stadier av kollektiv kompetens**

Kollektiv kompetens visar sig enligt Hansson i tre olika stadier: *meningsutbyte*, *förtrogenhet* och *enhet*. Uppdelningen visar på olika grader av kollektiv kompetens. Meningsutbyte innebär att varje individ har sin egen förståelse och tolkning av uppgiften. I förtrogenhetsstadiet har individen eller gruppen en fördjupad och gemensam förståelse för varandra och uppgiften. Meningsutbyte behövs inte i samma utsträckning. Enhet är det stadium i vilket gruppen agerar som en enhet med uppgiften. Detta beskrivs som att individernas förståelse för varandra och för uppgiften är gemensam till den grad att gruppen kan benämnas som ”enhet”. Kommunikationen är av stor relevans i det första stadiet, meningsutbyte. Gruppen strävar mot gemensamt meningsskapande och utbyte av mening är centralt för en gemensam förståelse. Det andra stadiet, förtrogenhet, handlar om individernas kollektiva förtrogenhet med situationen och varandra.

Detta är avgörande för hur bra arbetet utförs. I detta stadium handlar det mer om tyst kunskap<sup>32</sup>. Förtrogenhet utvecklas och bibehålls genom skapande av gemensam mening. Individer i gruppen tar till sig vad de erfar och erhåller därmed en förtrogenhet med gruppen och dess uppgift. I det sista stadiet, enhet har individerna utvecklat ett gemensamt meningsskapande och därmed strävar de åt samma håll.

Vikten av att förstå övriga medlemmars agerande i en grupp är stort. Det bör vara en del av det egna arbetet att känna till de andras professionella fält och då främst i förhållande till det specifika område gruppen arbetar inom. Vidare menar Hansson att uttalad vilja att utvecklas är en viktig förutsättning för utvecklingen av kollektiv kompetens. Det bör finnas utrymme för ett ömsesidigt givande och tagande. Detta utrymme är viktigt för det meningsskapande som sker i gruppen. Distansen är också nödvändig för att gruppen skall kunna ses i ett kollektivt perspektiv, vilket är svårt ifall den enskilde går upp för mycket i sina egna arbetsuppgifter.<sup>33</sup>

### 3.2 Grupper och team

I organisatoriska sammanhang talas det ofta om team. I denna uppsats görs inte någon distinktion mellan team och grupp. Ett effektivt team kan enligt Margareta Ehrnborg skapas genom att utveckla gruppens interpersonella process. Syftet med detta är att tydliggöra och skapa uppslutning kring målen, utveckla grupprelationer, förbättra kommunikationen, lösa konflikter samt ge feedback.<sup>34</sup> Bosse Angelöw refererar i boken *Friskare arbetsplatser* till Buchholz och Roth som har funnit ett antal kännetecken för högpresterande team. Bland dessa återfinns följande faktorer:

1. Tydlig och klar gemensam målbild.
2. Gemensamt ansvarstagande.
3. Intensiv kommunikation.
4. Framtidsinriktning och förändringsvillighet.
5. Uppgiftsfokusering, kopplat till uppföljning av resultat.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Med tyst kunskap menas det som Hansson benämner förtrogenhet. ”En stor del av den tysta kompetensen kan alltså inte förmedlas genom verbal kommunikation.” Hansson (2002), sid. 32

<sup>33</sup> Hansson (2002)

<sup>34</sup> Ehrnborg (1998)

<sup>35</sup> Angelöw (2002)

Shea & Guzzo menar att det går att urskilja tre komponenter som är av relevans när det gäller grupperns effektivitet. Dessa är *ömsesidigt beroende gällande uppgift*, *ömsesidigt beroende gällande resultat* (hur resultatet belönas) samt *potency*. Fortsättningsvis, efter egen översättning, används ordet *tilltro* istället för *potency*. Nedan följer en beskrivning av dessa tre komponenter.

1. Ömsesidigt beroende gällande uppgift handlar om i vilken grad gruppmedlemmarna interagerar relaterat till uppgiften.
2. Ömsesidigt beroende gällande resultat existerar då resultatet av den utförda uppgiften får konsekvenser som är viktiga för och delas av några eller alla gruppmedlemmarna. Resultatet bedöms av någon utanför gruppen, såsom chefen. Resultat inkluderar inte sådant som social interaktion.
3. Tilltro är den kollektiva tron hos gruppmedlemmarna att de kan vara effektiva. Den här dimensionen är beroende av gruppmedlemmarnas känsla av att de har de resurser de behöver för att lyckas, till exempel kompetens, pengar och tid. Detta hör nära samman med resultat. Ifall gruppen har fått positiv feedback på tidigare prestationer tenderar de att tro på sin förmåga att fortsätta producera goda resultat.<sup>36</sup>

De tre dimensionerna ovan har enligt Shea & Guzzo stor inverkan på grupperns prestationer. Det är svårt för en grupp att producera goda resultat i fall inte resultatet belönas på ett sätt som gynnar hela gruppen. I fall det råder en konflikt mellan ömsesidigt beroende gällande uppgift och ömsesidigt beroende gällande resultat menar Shea och Guzzo att det är troligt att gruppen kommer misslyckas. Gruppen behöver även tro på sin förmåga att vara effektiv, åtminstone i viss grad.

Angelöw skriver i boken *Friskare arbetsplatser* att ett positivt arbetsklimat främjar prestationsförmågan, arbetstillfredsställelsen, engagemanget i arbetet samt sammanhållningen i gruppen. Ett positivt arbetsklimat kan karaktäriseras av exempelvis arbetsglädje och ett väl fungerande samarbete. Angelöw beskriver även vikten av en god kommunikation. Bland annat ses god kommunikation som en förutsättning för att få feedback och konstruktiv kritik att bli ett givande inslag i arbetssituationen.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Shea & Guzzo (1987)

<sup>37</sup> Angelöw (2002)

### 3.3 Effektiva ledningsgrupper

Jäghult med flera menar att för att underlätta och ge en ökad chans för medarbetarna utanför ledningsgruppen att göra ett bra arbete måste ledningsgruppen vara ett gemensamt team vilket innebär att de arbetar efter en gemensam måluppfattning. Jäghult med flera pekar även på vikten av att medlemmarna i ledningsgrupper medverkar till en helhetssyn och att diskussionerna i gruppen ska utgå ifrån vad som är bäst för helheten. På detta sätt anser Jäghult med flera att ledningsgruppen blir effektiv.<sup>38</sup> Även Mattson för ett liknande resonemang kring att medlemmarna i ledningsgruppen inte enbart bör företräda sina individuella ansvarsområden. Medlemmarna måste ha en helhetssyn för att kunna samarbeta framgångsrikt med kreativa uppgifter.<sup>39</sup>

Marie Tomicic skriver i sin licentiatavhandling *En ledningsgrupps kognitiva struktur* om homogenitet och heterogenitet i ledningsgrupper. Gemensamma strukturer växer fram i en meningsskapande process som kännetecknas av förhandling och kommunikation. Det är i interaktionen som mening såväl skapas som upprätthålls. Tomicic skriver att i en nybildad grupp finns det inte någon gemensam bild av gruppens mål, gruppen har endast enats om medlemmen. Det första gemensamma målet för en grupp är därför att skapa band som håller samman gruppen. När detta mål är uppfyllt tenderar olikheter kring medel att uppstå igen eftersom gruppens medlemmar då börjar förespråka olika sätt att agera. Detta anser Tomicic är särskilt tydligt i grupper där individerna är specialiserade inom olika områden, såsom fallet är i en ledningsgrupp.<sup>40</sup> ”Personerna uppskattas för sina olikheter och har behov av att driva sina egna linjer.”<sup>41</sup> Enligt Tomicic finns det belägg för att gemensamma kognitiva strukturer underlättar handling. Ifall gruppens medlemmar är alltför olika kan det leda till en situation där det går åt väldigt mycket tid till att förhandla om verkligheten. Problematiken ovan kan leda till svårigheter gällande beslutsfattande och agerande.<sup>42</sup> Bo Mattson anser att för att heterogenitet skall vara effektivt bör medlemmarna inte enbart företräda sina individuella ansvarsområden.<sup>43</sup>

Mattsson definierar tre olika typer av ledningsgrupper. Den första gruppen, *bollplanksgrupp för chefer*, finns främst till för respektive medlem och i andra hand för enhetens ledarskap. Denna

---

<sup>38</sup> Jäghult med flera (2002)

<sup>39</sup> Mattsson (1992)

<sup>40</sup> Tomicic (1998)

<sup>41</sup> Ibid., sid. 28

<sup>42</sup> Tomicic (1998)

<sup>43</sup> Mattsson (1992)



grupp kan ses som ett exempel på en grupp där medlemmarna inte ser till helheten. I *beslutsgrupp för chefer* står beslut i fokus, främst operativa, och ledaren vill tillvarata de olika kompetenserna i gruppen. I den *helhetsskapande gruppen* för chefer/ledare är det viktigt för respektive chef att alla utvecklas i sina roller. Beslutsfattande är inte centralt och en helhetssyn är kombinerad med den individuella utvecklingen.<sup>44</sup> Denna sista grupp kan sägas vara ett slags ideal.

Ovan gavs exempel på olika typer av ledningsgrupper, vidare kommer tre stadier i en grupps utveckling att beskrivas. Jäghult med flera refererar till Will Schutz teori om att det finns tre stadier i en grupps utveckling. Dessa stadier är *tillhörighet*, *kontroll* och *samhörighet*. I det sista stadiet *samhörighet* är kommunikationen öppen och det är tillåtet för teammedlemmarna att visa hela sin person, både styrkor och svagheter. Teammedlemmarna behöver således inte lägga någon energi på att dölja sin person, spela spel eller markera sitt revir. Detta leder till ett gott klimat och att effektiviteten ökar.<sup>45</sup> Gällande grundvärderingar och spelregler är det viktigt att ledningsgruppens medlemmar respekterar de system som de själva ofta har infört för att leda organisationen. En demoraliserande organisation undviks på detta sätt och medlemmarna lägger således inte tid på att tolka organisationens egentliga spelregler och underförstådda värderingar. Jäghult med flera menar att det alltid blir lågt i tak där de officiella spelreglerna inte respekteras.<sup>46</sup>

Ledningsgruppens arbete ska enligt Jäghult med flera, som en grundprincip, bestå av övergripande gemensamma samt strategiska frågor. De frågor som inte är av strategisk karaktär bör ledningsgruppen undvika men Jäghult med flera menar på att det alltid kommer att finnas ett visst antal operativa frågor som ledningsgruppen måste engagera sig i.<sup>47</sup> Mattson genomförde i sin avhandling *Ledningsgruppen och dess medlemmar* en undersökning i fem ledningsgrupper. Denna undersökning visade att det var en klar skillnad mellan vad grupper ansåg att de faktiskt gjorde och vad de skulle vilja göra. Grupperna arbetade mest med operativt inriktade uppgifter men önskade att deras arbete skulle domineras av utvecklings- och strategiuppgifter.<sup>48</sup>

I boken *Groups that work* har författarna gjort studier av olika typer av grupper. Eisenstat och Cohen har studerat ledningsgrupper i tre olika organisationer. De har kommit fram till att det främst är två samverkande orsaker som bidrar till att ledningsgrupper är ineffektiva. Dessa

---

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Jäghult med flera (2002)

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Jäghult med flera (2002)

<sup>48</sup> Mattsson (1990)

orsaker är interna grupprocesser samt undvikande. Exempel på den interna processen är att medlemmar kommer sent till möten, beslut fattas och rivs sedan upp på nästa möte samt konflikter. Den andra orsaken, undvikande, handlar om relationen mellan gruppen och VD. Ett exempel på ovan nämnda orsak var i studien att VD började undvika att använda gruppen för beslutsfattande när han/hon märkte att gruppen höll på att splittras. Författarna menar att när en cykel av splittring och undvikande har etablerats i gruppen kan den vara svår att stoppa.<sup>49</sup>

Eisenstat och Cohen har identifierat ett antal faktorer som karakteriserar de tillfällen då ledningsgruppen arbetar effektivt. Bland dessa faktorer återfinns i vilken mån medlemmarna har erfarenhet som är relevant för uppgiften. Ifall de ställs inför uppgifter där de kan använda tidigare erfarenheter är det troligt att de är effektiva. Organisationens stabilitet inverkar även den på ledningsgruppens effektivitet. I en stabil organisation finns det tid för ledningsgruppen att klargöra normer och lära av misstag, utan att kontexten ändras radikalt. Grupperna i studien presterade också bättre vid de tillfällen då medlemmarna aktivt lärde sig av sina erfarenheter. Inlärningskapaciteten var direkt relaterad till den grad av tillit som fanns i de studerade grupperna. VD:s beteende påverkade graden av tillit i stor utsträckning samt var avgörande gällande etablerandet av gränser för gruppen och dess arbete. Då det fanns klara och tydliga gränser presterade grupperna generellt bra.<sup>50</sup>

### **3.4 Sammanfattning**

Referensramen är uppbyggd kring tre teman; kollektiv kompetens, teorier om grupper och team samt teorier om effektiva ledningsgrupper. Referensramen inleds med mer generella teorier för att sedan fokusera på specifika teorier kring effektivitet i ledningsgrupper. Nedan beskrivs de delar av teorin som främst kommer att användas vidare i uppsatsen.

#### **3.4.1 Kollektiv kompetens**

Hansson delar upp kompetens i tre delar; praktisk, interpersonell och sympatisk kompetens. Den praktiska kompetensen har koppling till den professionella och tekniska kompetensen. Interpersonell kompetens handlar om samarbete med andra för att utföra en uppgift och sympatisk kompetens avser socialt umgänge utan koppling till uppgiften. Vidare visar sig den kollektiva kompetensen i tre olika stadier. Dessa stadier är meningsutbyte, förtrogenhet och enhet. I det första stadiet har varje individ sin egen förståelse och tolkning av uppgiften och

---

<sup>49</sup> Hackman (1990)

<sup>50</sup> Ibid.

kommunikationen har en central roll. I förtroghetsstadiet har individerna en fördjupad och gemensam förståelse för varandra och uppgiften. I det sista stadiet, enhet, agerar gruppen som en enhet med uppgiften.

### **3.4.2 Grupper och team**

Ett antal kännetecken för högpresterande team återfinns i Buchholz och Roths teori kring högpresterande team. Målbild och intensiv kommunikation är kännetecken som tas fasta på i uppsatsen. Av Shea och Guzzos tre komponenter som är av relevans när det gäller gruppers effektivitet är det främst den tredje faktorn, tilltro, som är intressant för uppsatsens syfte. Tilltro innebär den kollektiva tron hos gruppmedlemmarna att de kan vara effektiva, vilket hör samman med resultat. I fall gruppen har fått positiv feedback på tidigare prestationer tenderar de att tro på sin förmåga att fortsätta producera god resultat.

Angelöws resonemang kring positivt arbetsklimat handlar främst om att gruppen bör ha arbetsglädje samt ett väl fungerande samarbete. I fall detta råder kan gruppen bli effektiv och detta främjar även engagemanget.

### **3.4.3 Effektiva ledningsgrupper**

Jäghult med flera samt Mattsson vill påpeka vikten av att medlemmarna i en ledningsgrupp har en helhetssyn. Det är viktigt att de har organisationens bästa för ögonen och att de inte fokuserar på sin egen enhet. Tomicic menar att gemensamma kognitiva strukturer underlättar handling. Det kan vara svårt att bilda en sådan struktur i en ledningsgrupp eftersom den består av personer med olika kompetenser och därigenom kanske till viss del skilda synsätt.

Mattsson beskriver tre olika typer av ledningsgrupper; bollplanksgrupp för chefer, beslutsgrupp för chefer samt helhetsskapande grupp för chefer/ledare. Vad det gäller frågornas karaktär visade Mattssons studie att det fanns ett glapp mellan den typ av frågor som behandlades i ledningsgrupper (operativa) och de frågor som dessa önskade behandla (strategiska).

Eisenstat och Cohen har kommit fram till att de främsta orsakerna till att ledningsgrupper arbetar ineffektivt är interna gruppprocesser samt undvikande. De har även identifierat ett antal faktorer som kännetecknar en effektiv ledningsgrupp. Bland dessa faktorer återfinns VD: s beteende gällande etablerandet av gränser. I de fall det fanns klara och tydliga gränser främjade det gruppens prestationer.

## 4. Empiri

*Empirin består av två delar. I den första delen återges huvuddragen av intervjuerna och i den andra delen presenteras resultatet av enkätundersökningen. De olika delarna avslutas med en sammanfattning.*

### 4.1 Intervjuer

Nedan följer sammanfattningar av fyra intervjuer med konsulter på Sällma i Göteborg. Intervjuerna sammanfattas inte ordagrant utan är en återgivning av vad den intervjuade svarade under intervjutillfället. För att få fram det som vi uppfattade att intervjupersonerna ville förmedla under intervjun har vi valt, på vissa ställen, att presentera empirin i form av talspråk.

#### *Konsult 1 (K1)*

##### *En effektiv ledningsgrupp*

K1 menar att det är flera komponenter som karaktäriserar en effektiv ledningsgrupp. K1 beskriver ett slags ideal som kännetecknas av ett antal faktorer. Några sådana faktorer är klara och tydliga mål, genomarbetad vision samt tydligt definierade roller gällande ansvar och befogenheter. K1 talar även om vikten av öppen och rak kommunikation, det ska vara ”högt i tak”. Det krävs mognad och självinsikt hos gruppmedlemmarna och det bör finnas utrymme för både individ- och grupputveckling. Det är viktigt att ledningsgruppens medlemmar förankrar förändringar hos medarbetare i organisationen på ett bra sätt och att de har en utvecklingsbenägen attityd. Ytterligare två faktorer som är av vikt för att ledningsgruppen skall vara effektiv är omvärldsbevakning och feedback. K1 beskriver även något som inte bör finnas i idealgruppen och det är bakåtsträvare, som är rädda för förändring.

När det gäller kommunikationen tycker K1 att det är viktigt att den är rak och öppen. Det vill säga att medlemmarna i ledningsgruppen säger det de menar så tydligt och enhetligt som möjligt. Det är även av vikt att medlemmarna talar i jagform och tar ansvar för det de tänker och tycker. Det bör finnas utrymme i gruppen för medlemmarna att våga visa osäkerhet, detta hänger samman med att det är högt i tak och att medlemmarna tillåts vara spontana och orädda. K1 betonar även vikten av feedback, såväl positiv som negativ. Det är av vikt att medlemmarna kan berömma och stödja men även tala om när en annan medlem av gruppen gör något den inte borde göra.

K1 tycker även att det är bra att ha olika personligheter i ledningsgruppen och det är av vikt att gruppens medlemmar har tydliga roller. Exempel på personligheter som enligt K1 är bra att ha i gruppen är; en tydlig ledare, kreativa person, realister, konstruktiva kritiker samt några som kvalitetssäkrar och följer upp. Det bör även finnas personer som är bra på att genomföra och står för det operativa. Här avser K1 personer som är bra på att *”få med sig människor på tåget”*.

### ***En väl fungerande ledningsgrupp***

K1 tänker främst på en grupp med prestigelöshet, hög öppenhet samt klara mål och strategier. K1 anser att det inte är tillräckligt med ett bra klimat i ledningsgruppen för att den ska vara effektiv utan det sakmässiga måste också finnas. *”Hur bra relationer man än har i gruppen är detta inte tillräckligt, det måste vara tydligt med vision och mål.”*

### ***En mindre bra fungerande ledningsgrupp***

K1 refererar till en ledningsgrupp som styrs av rädsla och förvaltning, där förändringar ses som farliga. Ledarskapet är auktoritärt och gruppen karaktäriseras av tystnad, slutenhet, prestigefullhet, konflikt och försvar. K1 menar att konflikter kan bero på att kommunikationen i dessa fall är bristfällig och inte fungerar. Problemen med revirtänkande och dåligt fungerande kommunikation kan även ha sin grund i att ledningsgruppens medlemmar försöker dölja dåligt självförtroende. Ett annat problem kan vara att medlemmarna har svårt att se helheter. K1 menar att det oftast är VD som är duktig på att se helheten och att exempelvis marknadssidan eller den som representerar ekonomiavdelningen ser till sin egen avdelning för mycket och därmed missar helhetstänkandet.

K1 pratade även om att ledningsgrupper kan ha svårigheter i att hitta ett bra tempo på mötena, de kan lätt fastna i vissa frågor. Detta kan vara ett resultat av att gruppmedlemmarna inte är riktigt överens om vad som är deras gemensamma angelägenheter.

I ledningsgrupper är det enligt K1 vanligt med konflikträdsla. Den här rädslan kan vara ett resultat av att det inte är uttalat var gränserna går. Därför är det viktigt att gruppen bestämmer sig för spelregler och uttalar förhållningssätt. Även tillit, tydlighet, öppenhet samt att leva efter ledstjärnor är viktigt. Generellt i grupper finns ofta en ängslighet inför olikheter vilket hänger ihop med självinsikt. K1 anser att konflikter ofta handlar om att medlemmarna är rädda för andras reaktioner och att de inte skall kunna hantera denna.

## ***Konsult 2 (K2)***

### ***En effektiv ledningsgrupp***

K2 anser att en effektiv ledningsgrupp *”producerar resultat och når företagets mål.”* En ledningsgrupp som hela tiden brister i måluppfyllelse är ineffektiv. K2 anser att det är viktigt att det inte finns dolda agendor i ledningsgruppen. Med detta avses situationer då det finns motsättningar i gruppen och kritik mest kanaliseras i form av underförstådda budskap. Ett annat problem är då medlemmarna låter egna personliga syften gå under skenet av rationella argument. K2 menar att en annan viktig faktor för en effektiv ledningsgrupp är att de delar ett antal grundvärderingar. Detta bidrar till att ledningsgruppen sparar tid genom att inte riskera att hamna i ändlösa diskussioner. Medlemmarna i ledningsgruppen bör våga säga vad de tycker och bör våga säga ifrån om de inte är *”commitade”*. Även ärlighet är viktigt, *”Om man säger att man är commitad då är man det!”*. K2 tycker vidare att det är bra i fall ledningsgruppen har någon form av glädje av att träffas. Ifall det finns konflikter i gruppen får ledningsgruppsmötena lägre prioritet hos dess medlemmar.

Även de personliga egenskaperna hos gruppens medlemmar är viktiga. Det är inte bra att ha medlemmar i en ledningsgrupp som har dåligt självförtroende eller mindervärdeskomplex. K2 menar att det i små företag oftast inte är några problem för ledningsgruppens medlemmar att se till helheten, den är närvarande. Enligt K2 tas det ibland för mycket hänsyn till helheten i ledningsgrupper, *”ska man åstadkomma resultat kan man inte ta för mycket hänsyn”*.

### ***En väl fungerande ledningsgrupp***

K2 talar här om en ledningsgrupp där det finns tydlighet kring mål och en enorm uppslutning. Målen är attraktiva för alla och konkreta, det vill säga de är enkla att bryta ner till vardagligt arbete. Det är även viktigt att alla gruppmedlemmar tycker om målen. Det finns många företag som säger att de är bra på att tydliggöra målen men i fall medarbetarna inte tycker om målen kommer det ändå inte att fungera enligt K2.

### ***En mindre bra fungerande ledningsgrupp***

K2 tänker här på ett företag som idag är framgångsrikt, men det som han tycker fungerar mindre bra tror han kommer att ligga dem i fatet om ett par år. I denna ledningsgrupp tar impulserna över och medlemmarna är helt enkelt alltför kreativa. Gruppen försöker genomföra förändringar för ofta och tänder för mycket på nya idéer. Besluten får inte tid att fastläggas.

### ***Konsult 3 (K3)***

#### ***En effektiv ledningsgrupp***

En effektiv ledningsgrupp har enligt K3 en helhetssyn. Det är vanligt i ledningsgrupper att medlemmarna bevakar sitt egna revir och detta ser K3 som det mest förekommande problemet i ledningsgrupper. Prestigefrihet, det vill säga att de egna frågorna inte blir de viktigaste och att medlemmarna inte har svårt för att ändra mening är andra faktorer som kännetecknar en effektiv ledningsgrupp. K3 menar även att öppenhet är viktigt, att medlemmarna är öppna under mötet och låter åsikter komma fram då och inte efter mötet.

#### ***En väl fungerande ledningsgrupp***

K3 nämner de komponenter som togs upp tidigare; helhetssyn, prestigefrihet och öppenhet. När det gäller helhetssynen handlar det om en gemensam målbild och samsyn. K3 talar även om en positiv anda och att VD, eller den som ansvarar för ledningsgruppen, samt övriga medlemmar i gruppen har en positiv syn på varandras kompetens. Det handlar om kamratskap och respekt för varandras kunskap. Det är även av vikt att medlemmarna kompletterar varandras personlighet, kompetens och kunskap, samt att kommunikationen fungerar bra. K3 anser att samsyn och fungerande mål leder till lojalitet.

#### ***En mindre bra fungerande ledningsgrupp***

K3 tänker på en ledningsgrupp där det finns en dålig personkemi, misstänksamhet och rädsla. Detta kan bland annat bero på att VD är dominerande, ett faktum denne kanske inte alltid är medveten om. VD:s agerande leder till att de övriga medlemmarna i ledningsgruppen får uppfattningen att VD inte litar på deras kapacitet. Det kan även råda total brist på uppföljning av fattade beslut. Brister i mötestekniken är också förekommande. Styrningen av möten kan vara dålig och gruppen hamnar då lätt på sidospår, den diskuterar helt enkelt fel saker. Detta visas enligt K3 tydligt exempelvis i ledningsgruppen på Sällma där ”fel” frågor kan diskuteras såsom för höga kopieringskostnader. Det som K3 anser borde diskuteras är långsiktiga strategiska frågor.

Då K3 gör en grov uppskattning anser han det vara markant mer vanligt med ledningsgrupper som ligger på en sämre del av skalan än en bättre del, när det gäller hur de fungerar och hur pass effektiva de är. ”Jag skulle vilja säga att man kan tillämpa 80/20 regeln när det gäller effektivitet

*i ledningsgrupper. Vid en grov uppskattning menar jag att 80 procent av ledningsgrupperna ligger på den sämre halvan medan endast 20 procent ligger på den bättre halvan”.*

#### ***Konsult 4 (K4)***

##### ***En effektiv ledningsgrupp***

K4 anser att det är viktigt att ledningsgruppen kan kommunicera bra och att kommunikationen är öppen och rak. Medlemmarna förstår varandra och de uppfattar saker på ungefär samma sätt. I en effektiv ledningsgrupp kan alla medlemmar se helheten. Egenintresse bör inte styra för mycket så att de olika enheterna såsom ekonomi och produktion ser till sina egna intressen. En annan viktig faktor hos en effektiv ledningsgrupp enligt K4 är att de är en ledningsgrupp även efter mötet. Med detta avses att dess medlemmar alltid representerar ledningsgruppen och står för de beslut som tagits där. Det är även viktigt att glädjen återfinns inom gruppen. Det ska vara roligt att arbeta i ledningsgruppen. Ärlighet är ytterligare en faktor som K4 pekar på. Det kan även vara av vikt med de mer praktiska sakerna, till exempel att de frågor som tas upp är förberedda. K4 anser att det är alltför vanligt att folk kommer oförberedda till mötena.

##### ***En väl fungerande ledningsgrupp***

K4 menar att han inte har arbetat med någon väl fungerande grupp. Det finns alltid något bra i gruppen men K4 kan inte erinra sig en enda grupp som har fungerat påfallande bra, ”*så illa är det*”. K4 instämmer i det K3 sa om 80/20 - regeln när det gäller effektivitet i ledningsgrupper, men han menar även att det inte finns en enda grupp som är hundra procentig. Vidare talar K4 kring Sällma och att Sällmas ledningsgrupp fungerar bra från årsskiftet 2004. I den återfinns olika kompetenser och alla är väl förberedda inför möten. De ser till mjuka värden men de har även pådrivande personer, samt personer som bromsar upp ibland. De har olika personligheter som kompletterar varandra på ett bra sätt.

K4 nämner även att det är viktigt att alla ser helheten och att alla kommer till tals. Det sistnämnda anser han vara ett vanligt problem. Det är endast några få i gruppen som pratar på mötena medan övriga till stor del sitter tysta och inte gör sin röst hörd.



### ***En mindre bra fungerande ledningsgrupp***

Här beskriver K4 främst brister i kommunikationsprocessen. Han talar även kring brister gällande att se vad de andra gör och arbetar med. Ett exempel kan vara att VD inte vet vad servicechefen gör, förutom i väldigt stora drag.

K4 menar att det är kvalitén i kommunikationsprocessen som avgör. Den perfekta ledningsgruppen kan inte finnas eftersom olika personer inte kan ha samma tankar. Vi uppfattar saker på olika sätt, har olika upplevelser av situationer. Det är viktigt att medlemmarna i ledningsgrupper kommunicerar hur de tycker att det skall vara och att förhållningsregler återfinns. Även faktorer som att komma i tid och liknande menar K4 handlar om kommunikation. Medlemmarna i gruppen bör kommunicera att de inte accepterar att andra medlemmar kommer för sent, annars kan detta lätt bli accepterat och därmed leda till ineffektivitet.

#### **4.1.1 Sammanfattning**

Även om intervjupersonerna delvis har lite olika fokus finns det områden som mer eller mindre förekommer i allas beskrivningar av den effektiva ledningsgruppen. De beskriver dessa områden i lite olika ordalag men enligt oss har de samma innebörd. I denna sammanfattning slås det som enligt intervjupersonerna kännetecknar en effektiv ledningsgrupp samman med deras erfarenheter av väl fungerande grupper. Enligt intervjupersonerna kännetecknas den effektiva ledningsgruppen av:

- Positivt arbetsklimat<sup>51</sup>
- Helhetssyn
- Tydliga och klara mål
- Uttalade spelregler, förhållningssätt
- Gemensam värdegrund<sup>52</sup>
- Öppen och rak kommunikation
- Regelbunden feedback, uppföljning
- Kompletterande kompetenser
- Olika personligheter

---

<sup>51</sup> Med positivt arbetsklimat avser vi sådant som att det ska vara roligt att träffas och att atmosfären skall vara öppen och tillåtande.

<sup>52</sup> Med gemensam värdegrund avser vi att ledningsgruppens medlemmar uppfattar frågor på ungefär samma sätt.

Faktorer som gör att en ledningsgrupp fungerar mindre bra är enligt intervjupersonerna i stort sett ovanstående faktorer som motsatser såsom bristande helhetssyn och dålig uppföljning. Det framkom även en del andra faktorer som hindrar en grupp från att vara effektiv. Sådana faktorer är konflikter, auktoritärt ledarskap, rädsla för förändring samt brister i mötesteknik.

Sammanfattningsvis kan även sägas att det övergripande intrycket av intervjuerna var att det finns en hel del brister i ledningsgruppers arbete. Det verkar finnas många områden som konsulterna anser har förbättringspotential. Två av intervjupersonerna sa spontant att deras erfarenhet av väl fungerande grupper var väldigt liten eller till och med obefintlig. Ytterligare en reflektion är att då intervjupersonerna ombads beskriva en effektiv ledningsgrupp beskrev de till viss del dess motsats, det vill säga vad som är ineffektivt och inte bör finnas i en effektiv grupp

## **4.2 Enkätundersökning**

Vid sammanställning av enkätsvaren ses svarsalternativ 1-2 som en grupp och svarsalternativ 3-5 som en grupp. Se förklaring till denna uppdelning under rubrik 2.5.

I de fall en majoritet av svaren fördelats på svarsalternativ 1-2 ses det som att ledningsgrupperna fungerar väl inom detta område. I de fall en majoritet av svaren fördelats på svarsalternativ 3-5 ses det som ett område där ledningsgruppen fungerar mindre bra.

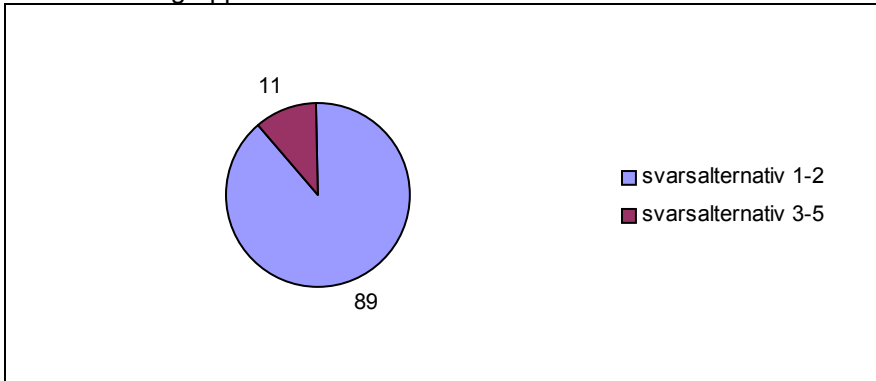
Utav enkätens 26 frågor visar flertalet, hela 20 frågor, på väl fungerande områden. En fråga har en fördelning på 50/50 och endast fem frågor hamnar på den sämre halvan.

De första fem frågorna som presenteras nedan, i cirkeldiagram, är de som utmärker sig med markant höga värden på svarsalternativ 1-2. Eftersom det var en så pass stor del av frågorna som visade att ledningsgrupperna fungerar väl presenteras endast de fem frågor där mer än 80 procent av svarspersonerna valt svarsalternativ 1-2. De fem frågor som sedan följer är de enda som ligger på den sämre halvan, det vill säga där en majoritet av svarspersonerna har valt svarsalternativ 3-5. Således redovisas samtliga frågor som uppvisade ett resultat som pekar på att ledningsgruppen fungerar mindre bra inom ett visst område. Svarsfördelningen är angiven i procent.

För att erhålla procentfördelning inom respektive grupp, till exempel antal svars personer i procent som valt svarsalternativ 1 på fråga 18, (se bilaga 5) eller (bilaga 6). De frågor som visas nedan i

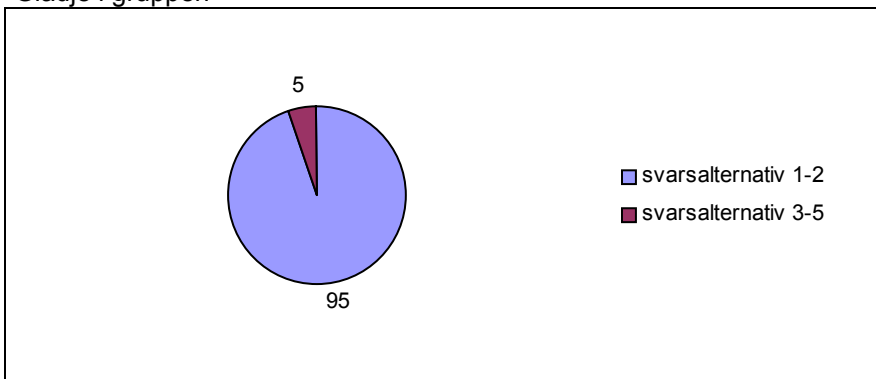
cirkeldiagrammen är markerade med blått i bilaga 5. För svarsfördelning i antal personer, (se bilaga 7).

#### Atmosfären i gruppen



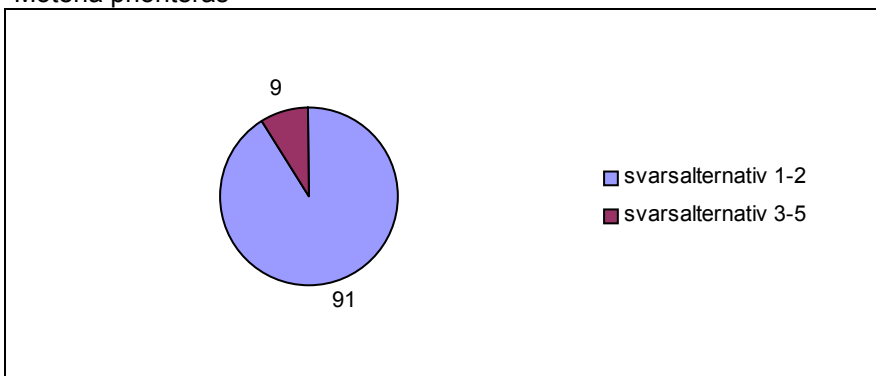
Fråga 1:  
Atmosfären i gruppen  
är öppen, avspänd  
och trygg

#### Glädje i gruppen



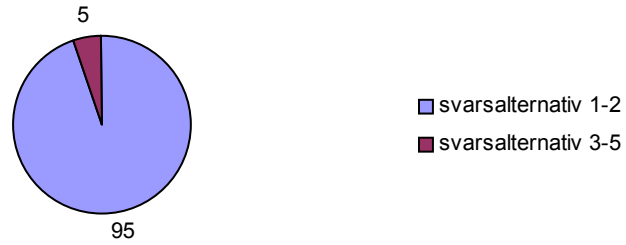
Fråga 20:  
Det är roligt att träffas

#### Mötena prioriteras



Fråga 21:  
Mötena prioriteras

Kompetens



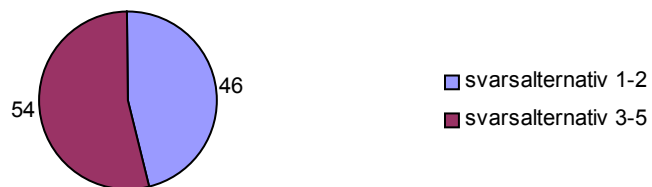
Fråga 23:  
Gruppen består av  
flera kompletterande  
kompetenser

Kompetens



Fråga 24:  
Kompetenserna  
tillvaratas

Konflikthantering



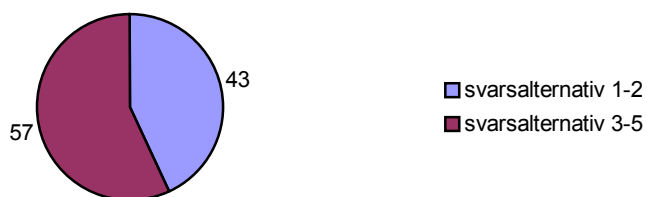
Fråga 12:  
Konflikter tas upp och  
diskuteras öppet

Feedback



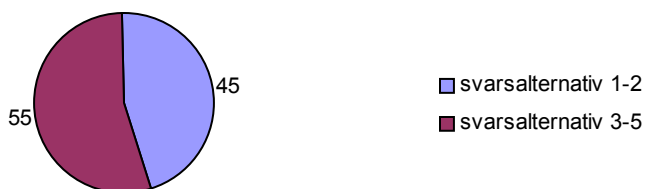
Fråga 13:  
Feedback ges  
regelbundet

### Feedback



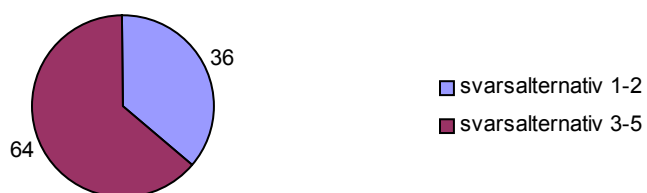
Fråga 14:  
Feedbacken är ömsesidig, öppen och konstruktiv.

### Frågornas karaktär



Fråga 15:  
Frågorna som behandlas är av strategisk karaktär, långsiktiga och övergripande

### Möteseffektivitet



Fråga 16:  
Tiden på mötena används effektivt

### 4.2.1 Sammanfattning

Det mönster som framkom av enkätundersökningen visar att ledningsgruppens medlemmar upplever att de fungerar väl inom flertalet områden. De områden som uppvisade högst värden på svarsalternativ 1-2 är:

- Atmosfären i gruppen
- Positivt arbetsklimat: glädje i gruppen
- Positivt arbetsklimat: mötena prioriteras.
- Kompetens: kompletterande
- Kompetens: tillvaratas

Endast fem frågor utav enkätens tjugosex uppvisar ett resultat där mer än femtio procent angav svarsalternativ 3-5. De områden dessa frågor berör är:

- Konflikthantering
- Feedback: regelbunden
- Feedback: ömsesidig, öppen och konstruktiv
- Frågornas karaktär
- Möteseffektivitet

## 5. Analys

*I detta kapitel analyseras intervjuerna och enkäterna var för sig. Därefter jämförs konsulternas bild av effektivitet i ledningsgrupper med de mönster enkätsvaren visar.*

### 5.1 Intervjuer

Nedan följer en analys av intervjuerna där valda delar av empirin analyseras i förhållande till teorin, under olika områden. Områdena som analyseras är de som återfinns i sammanfattningen av intervjuerna, rubrik 4.1.1. Dock med två undantag, området ”olika personligheter” analyseras ej. Detta på grund av de valda teorierna kring effektiva grupper och ledningsgrupper inte innefattade detta område. Detta gäller även området ”kompletterande kompetenser”. Emellertid återfinns viss analys kring detta under rubrik 5.2.

#### 5.1.1 Positivt arbetsklimat

Samtliga intervjupersoner talade om att det är viktigt att det råder ett positivt arbetsklimat i ledningsgruppen. Ledningsgruppens medlemmar ska ha roligt tillsammans när de träffas och atmosfären skall vara öppen och tillåtande. Angelöw anser att ett positivt arbetsklimat främjar prestationsförmågan, engagemanget och sammanhållningen i gruppen. Enligt Hansson är den interpersonella kompetensen alltid kopplad till ett specifikt mål eller syfte medan den sympatiska kompetensen är skild från arbetets utförande. Vi kan inte vara säkra på att intervjupersonerna avser det som Hansson benämner sympatisk kompetens. Den uppfattning vi har fått från intervjuerna gör emellertid att vi tror att då de exempelvis talar om glädje i gruppen även syftar på interaktion som ligger utanför uppgiften. Vi tolkar det som att intervjupersonerna, i motsats till Hansson, menar att den sympatiska kompetensen likväl som den interpersonella har betydelse för ledningsgruppens effektivitet. Sympatisk kompetens avser all form av socialt umgänge utan koppling till uppgifterna, till exempel samtal under kafferasterna. Hansson inkluderar inte den sympatiska kompetensen i begreppet kollektiv kompetens utan menar till och med att social verksamhet som inte har med arbetsuppgiften att göra kan vara direkt hämmande för arbetsprocessen.

Gunnar Ekman, ekon. dr vid Handelshögskolan i Stockholm, skriver i boken *Från prat till resultat* om vikten av det informella mötet.<sup>53</sup> Han menar att det är ett problem i organisationer idag att människorna får allt mindre tid över för småprat. Med småprat avser han sådant som exempelvis prat på fikarasten eller prat i korridoren. I småpratet formas och utvecklas relationer mellan människor. Samtalet bidrar till att människor lär känna varandra bättre och kan få ökad förståelse för varandras beteenden och ageranden. Ekman skriver vidare att det är småpratet som är nyckeln till kunskap. Kunskapen utvecklas och sprids mellan medarbetare genom småpratet.<sup>54</sup> ”Man behöver prata med andra på samma nivå... ur det informella småpratet om varandras vardagsarbete växer värdefull kunskap.”<sup>55</sup> Ovanstående resonemang kan ses som en motpol till det Hansson hävdar om att den sympatiska kompetensen kan inverka negativt på en grupps effektivitet. Även annan studerad litteratur samt konsulterna talar om vikten av ett positivt arbetsklimat. Vi har svårt att se att det skulle vara negativt om ledningsgruppens medlemmar då och då pratar om sådant som inte är direkt relaterat till uppgiften, skojar och har roligt tillsammans.

Ifall ledningsgruppens medlemmar får större förståelse för varandra genom informella möten skulle detta kunna leda till förbättringar inom ett annat område som enligt intervjupersonerna är avgörande för ledningsgruppens effektivitet, helhetssyn.

### **5.1.2 Helhetssyn**

Tre av de intervjuade konsulterna talade om vikten av en helhetssyn. I detta ingår att ledningsgruppens medlemmar har inblick i vad de andra i gruppen gör, samt att de har organisationens bästa för ögonen. Intervjupersonerna ansåg att det ofta finns brister här, de olika avdelningarna såsom ekonomi och produktion utgår för mycket från den egna enheten och missar därmed helheten. En av intervjupersonerna hade dock en lite annorlunda uppfattning och ansåg att det i ledningsgrupper ibland till och med tas för mycket hänsyn till helheten. Vi utgår ändå från den uppfattning som säger att det är viktigt med en helhetssyn eftersom vi funnit liknande resonemang i litteratur kring ledningsgrupper. Bland annat skriver Mattsson att ledningsgruppens medlemmar inte enbart kan företräda sina individuella ansvarsområden eftersom detta skadar samarbetet. I Mattssons beskrivning av den helhetsskapande gruppen är det en helhetssyn

---

<sup>53</sup> Vi har i en tidigare kurs, Ledarskapets villkor 5p, berört småpratets betydelse och vikten av att chefen tar sig tid till de informella mötena. Vi ansåg att det var intressant att ta in Ekmans resonemang i analysen eftersom det är en motpol till det Hansson hävdar.

<sup>54</sup> Ekman (2003)

<sup>55</sup> Ibid., sid. 93



kombinerad med individuell utveckling som står i fokus. Hansson menar att distansen är nödvändig för att gruppen skall kunna ses i ett kollektivt perspektiv, vilket är svårt ifall den enskilde går upp för mycket i sina egna arbetsuppgifter. Även Jäghult med flera anser att diskussionerna i ledningsgruppen bör utgå ifrån det som är bäst för helheten.

Vi menar att en total helhetssyn idag torde vara ganska svår att uppnå i praktiken på grund av att det stora flertalet organisationer rationaliserar och arbetar med att sänka kostnader. Detta leder till att det blir svårare för de olika representanterna i ledningsgruppen att se till helheten, eftersom alla kämpar för sina avdelningar och frågor. I flertalet ledningsgrupper är det vanligt att ekonomi får mest utrymme. Detta visar sig i Chef.managements undersökning där ekonomi/finans har störst inflytande i ledningsgruppen, medan information/kommunikation och HR har ganska lite att säga till om. En fråga i ovan nämnda undersökning löd ”Vem representerar du (på vilken stol sitter du) i ledningsgruppen?”. Endast en fjärdedel av respondenterna svarade att de representerar företaget. Övriga 75 procent ansåg sig representera antingen sin funktion/kompetens eller avdelning. Detta skulle kunna visa på avsaknad av helhetssyn.

Ifall ledningsgruppen har tydliga mål för sitt arbete torde detta främja helhetssynen. Ifall målen är klara kan det bli tydligare att alla medlemmar bör sträva åt samma håll och att deras uppgift är att hitta de strategier och beslut som är bäst för organisationen som helhet.

### **5.1.3 Mål**

Flertalet av intervjupersonerna talade om att vikten av att ledningsgruppen arbetar utifrån klara och tydliga mål. Speciellt K2 talar kring vikten av att ha tydliga mål för att producera resultat. Även K1 talar om klara och tydliga mål som avgörande för ledningsgruppens effektivitet. Intervjupersonernas resonemang kan kopplas samman med de faktorer som Buchholz och Roths anser kännetecknar ett effektivt team. En av dessa faktorer är att teamet måste ha en klarhet över uppgift, syfte och mål. Ehrnberg föreslår en metod för att utveckla effektiva team där en del i denna metod består i att tydliggöra och skapa uppslutning kring målen. Jäghult med flera skriver att ledningsgruppen blir effektiv genom att den arbetar efter en gemensam måluppfattning. Det finns alltså en stor samstämmighet på detta område mellan teori och det intervjupersonerna hävdar.

En att annat område som bör vara tydligt och uttalat för att främja ledningsgruppens effektivitet är enligt intervjupersonerna gruppens spelregler.

#### 5.1.4 Spelregler

Intervjupersonerna beskrev vikten av att ha spelregler och uttalade förhållningssätt. Bland annat pratade K1 om att gruppen bör vara överens om vad som är deras gemensamma angelägenheter. K4 beskrev vikten av att kommunicera vad som är ok i gruppen och vad som inte accepteras. Eisenstat och Cohens studie visade att då det fanns klara och tydliga gränser presterade grupperna generellt bra. Jäghult med flera anser att det ofta blir lågt i tak i en organisation som inte respekterar spelreglerna. Det faktum att det är högt i tak var något som alla intervjupersoner ansåg var en faktor som främjar effektiviteten i en ledningsgrupp. Även det faktum att medlemmarna inte spiller onödig energi på att tolka egentliga spelregler och underförstådda värderingar är av stor vikt enligt flertalet intervjupersoner.

I Eisenstat och Cohens studie framkom det även att det främst var VD: s beteende som var avgörande gällande etablerandet av gränser för gruppen och dess arbete. Vidare visade studien att det främst är två samverkande orsaker som bidrar till att grupper är ineffektiva. Den första faktorn avser interna gruppprocesser och kan exempelvis handla om bristande respekt för beslut och att ledningsgruppens medlemmar kommer för sent till möten. Detta kan kopplas till spelreglernas betydelse och stämmer väl överens med det som framkom i intervjuerna. Bland annat poängterar K4 vikten av att kommunicera inom gruppen vad som är ok. K1 talar om att konflikträdsla kan vara ett resultat av att det inte är uttalat var gränserna går. Råder avsaknad av uttalade förhållningssätt kan det lätt bli splittring inom gruppen.

Som tidigare nämnts har VD en avgörande roll när det gäller ledningsgruppens arbete. Undvikande handlar om relationen mellan gruppen och VD. Undvikande är den andra orsaken som Eisenstat och Cohen talar om när det gäller ineffektiva grupper. Ett exempel på undvikande var i deras studie att VD började avstå från att använda gruppen för beslutsfattande när han/hon märkte att gruppen höll på att splittras. VD: s beteende påverkade graden av tillit i stor utsträckning. Ett faktum som kan kopplas till det K3 säger om att VD påverkar gruppen negativt då denne dominerar för mycket och inte litar på gruppmedlemmarnas kapacitet.

Något som intervjupersonerna anser, utöver spelregler, kan underlätta ledningsgruppens arbete och förenkla samarbetet är ifall ledningsgruppens medlemmar har en gemensam värdegrund. Med detta menas att de uppfattar frågor på ungefär samma sätt.

### **5.1.5 Gemensam värdegrund**

De flesta av intervjupersonerna nämnde vikten av att ledningsgruppens medlemmar förstår varandra och uppfattar saker på ungefär samma sätt. De talar om samsyn och delade grundvärderingar som faktorer som gynnar effektiviteten i ledningsgruppen. Intervjupersonernas syn på detta stämmer med Tomicics resonemang om att gemensamma kognitiva strukturer underlättar handling. Har ledningsgruppens medlemmar ett liknande sätt att uppfatta saker på riskerar de inte, som K2 uttryckte det, att hamna i ändlösa diskussioner. De kan ägna sig åt beslut och handling istället för förhandling. Tomicic skriver även att när gruppens första mål är uppfyllt tenderar olikheter att åter komma i dagen, gruppens medlemmar börjar förespråka olika sätt att agera. Detta kan vara ett särskilt tydligt problem i en ledningsgrupp eftersom individerna i en sådan grupp är specialiserade inom olika områden. I en ledningsgrupp kan det tänkas att gruppmedlemmarna i högre grad vill driva sin egen linje än i en annan typ av grupp. Detta kan kopplas samman till det som tidigare beskrivits under rubrik 5.1.2, helhetssyn. Ifall ledningsgruppens medlemmar fokuserar för mycket på att driva den egna avdelningens linje bör det leda till en bristande helhetssyn.

Flera av de hittills beskrivna områdena förutsätter en väl fungerande kommunikation. Vikten av att kommunikationen fungerar tillfredsställande är något som flertalet av intervjupersonerna poängterar.

### **5.1.6 Kommunikation**

Meningsutbyte innebär enligt Hansson att varje individ har sin egen förståelse och tolkning av uppgiften. K4 talade vid intervjutillfället om att den perfekta ledningsgruppen inte kan existera eftersom att olika personer omöjligt kan ha samma tankar. Därför anser K4 att kommunikationsprocessen är det centrala för att en ledningsgrupp skall vara effektiv. Ledningsgruppens medlemmar måste ständigt kommunicera mål, spelregler och annat som är avgörande för gruppens arbete. De kan inte vara säkra på att de exempelvis uppfattar frågor på samma sätt, utan de måste samtala kring detta. Enligt Hansson är meningsutbyte det första stadiet när det gäller kollektiv kompetens och i detta stadium är kommunikationen den centrala processen. K4 talade vidare om att han inte hade någon erfarenhet av att ha arbetat med effektiva ledningsgrupper. Kopplat till Hansson kan slutsatsen dras att de grupper som K4 arbetat med, som inte är väl fungerande, inte har nått längre än till stadiet meningsutbyte. Kommunikationen spelar därför stor roll i strävan mot gemensamt meningsskapande.

Flertalet av de intervjuade talade om vikten av kommunikation i en ledningsgrupp för att den skall fungera effektivt. Vi tolkar det som att intervjupersonerna anser att kommunikationen ständigt måste vara närvarande. Ifall utgångspunkten tas i Hanssons resonemang har intervjupersonerna således inte erfarenheter av ledningsgrupper i det sista stadiet, eftersom att de pekar på vikten av kommunikation. Hansson menar att i det sista stadiet har medlemmarna utvecklat ett gemensamt meningsskapande och därmed strävar de åt samma håll. Kommunikationen är således inte en lika central process. Gällande Will Schutzs teori kring grupper utveckling och stadiet samhörighet återfinns skillnader jämfört med Hanssons resonemang. I Schutz sista stadie samhörighet är kommunikationen öppen och det är tillåtet för teammedlemmarna att visa hela sin person, både styrkor och svagheter. Kommunikationen är ständigt närvarande och den tycks vara en viktig del för att teamet skall vara effektivt, även i det sista stadiet. Detta resonemang stämmer således väl överens med vad flertalet av intervjupersonerna anser, det vill säga att kommunikation är en hörnsten i en effektiv ledningsgrupp.

Kommunikation är en komplex företeelse och det kan ibland vara svårt att veta var eller varför kommunikationen brister. Ett område som är mer konkret men som trots detta ofta tilldelas för lite tid och energi i organisationer är feedback. Intervjupersonerna talar om vikten av ledningsgruppens medlemmar ger varandra feedback samt att beslut följs upp.

### **5.1.7 Feedback**

K1 talade om vikten av feedback, såväl positiv som negativ. Även K4 talde om bristande uppföljning som ett problem i ledningsgrupper. Detta kan kopplas till tilltro, en av de tre komponenterna som enligt Shea och Guzzo har relevans när det gäller grupper effektivitet. Shea och Guzzo menar att ifall en grupp har fått positiv feedback på tidigare prestationer tenderar de att tro på sin förmåga att fortsätta producera goda resultat. Shea och Guzzos teori handlar om att gruppen ska få positiv feedback ifrån en chef utanför. Ledningsgruppen har inte direkt någon chef utanför, eftersom VD ingår i ledningsgruppen, och därför antar vi att ledningsgruppens medlemmar bör ge varandra feedback.

Ifall ledningsgruppens medlemmar får bristfällig återkoppling på det de presterar torde det vara troligt att de lätt kan tappa tron på gruppens förmåga att vara effektiva. Ges däremot konstruktiv feedback regelbundet får gruppen veta vad den har gjort bra och vad den kan utveckla. Detta bör öka tron inom gruppen på dess förmåga som grupp. Enligt Angelöws resonemang är det viktigt

att gruppen har en god kommunikation för att feedback och konstruktiv kritik ska bli ett givande inslag i arbetsituationen.

## 5.2 Enkätundersökning

En av de frågor som utmärkte sig som ett område där ledningsgrupperna verkar fungera väl var fråga 1 om atmosfären i gruppen. Detta stämmer överens med det resultat Chef.managements undersökning gav där sju av tio tyckte att det råder ett öppet klimat i gruppen. Ett öppet och tillåtande klimat främjar enligt Angelöw samarbetet och därmed effektiviteten. Hansson menar att det är den interpersonella kompetensen som oftast är sämst utvecklad i grupper. Detta tycks dock inte enkäten visa på. Eftersom svarspersonerna i hög grad uppger att det råder ett positivt arbetsklimat, torde det visa på att den interpersonella kompetensen är ganska väl utvecklad. Dock visar fråga 12, konflikthantering, på ett sämre resultat. Ifall ledningsgruppen undviker att ta upp konflikter öppet skulle detta kunna visa på bristande interpersonell kompetens.

I begreppet positivt arbetsklimat har vi tidigare även inkluderat den sympatiska kompetensen. Nästan alla svars personer i vår studie ansåg att de har roligt tillsammans, i mycket eller ganska hög grad. Kopplat till tidigare resonemang under rubrik 5.1.1 verkar den sympatiska kompetensen vara framträdande i ledningsgrupperna. Ifall det råder ett positivt arbetsklimat i gruppen, som enkätsvaren visar på, är det ganska naturligt att mötena prioriteras av ledningsgruppens medlemmar. Detta visade sig i enkätsvaren då flertalet ansåg att mötena prioriteras i mycket eller ganska hög grad.

En av de definitioner av en ledningsgrupp som återfinns i inledningen beskriver bland annat ledningsgruppen som en representativt sammansatt grupp. För att ledningsgruppen skall uppfylla sitt syfte bör den således bestå av flera kompetenser. Enkätundersökningen visade att ledningsgrupperna till stor del består av flera kompletterande kompetenser. Därmed kan ledningsgrupperna sägas uppfylla sitt syfte enligt definitionen. Det faktum att gruppen består av flera kompetenser kan vara av mindre betydelse om dessa inte tillvaratas. Enkätundersökningen visar dock på att kompetenserna till stor del tillvaratas.

Den fråga där ledningsgrupperna uppvisade sämst resultat var den om regelbunden feedback. Det är tydligt att det finns brister gällande feedback då även fråga 14 som handlar om ömsesidig, öppen och konstruktiv feedback, fick ett dåligt resultat. Under rubrik 5.1.7 dras en parallell till

Shea och Guzzos teori om tilltro. Feedback kan vara en viktig del i att stärka tilltron hos gruppens medlemmar. Brist på feedback kan därmed bidra till en mindre effektiv grupp.

Fråga 15, frågornas karaktär, är även den en fråga som har ett bristfälligt resultat. Det finns en överensstämmelse med det som Mattssons undersökning visade, det vill säga att grupperna mest arbetade med operativt inriktade uppgifter. De undersökta grupperna skulle således kunna vara ”beslutsgrupp för chefer”, enligt Mattssons termer, där främst operativa beslut är i fokus och ledaren vill tillvarata de olika kompetenserna i gruppen. Frågorna 23 och 24, frågor kring kompetens, visade ett bra resultat och det förstärker att grupperna skulle kunna anses vara ”beslutsgrupp för chefer”.

I fall tiden på mötena används effektivt, fråga 16, var en av de frågor som uppvisade ett sämre resultat. Enligt Eisenstat och Cohen är VD: s beteende avgörande för etablerandet av gränser för gruppen och dess arbete. Då det fanns klara och tydliga gränser presterade grupperna generellt bra.<sup>56</sup> Resultatet på fråga 16 visar att det finns brister inom grupperna vad det gäller mötesteknik. Problemet skulle kunna ligga i att det inte finns tydliga gränser för gruppens arbete, då kan gruppen lätt fastna i frågor och därmed utnyttjas inte mötestiden maximalt.

---

<sup>56</sup> Ibid.

## 6. Slutsats och slutdiskussion

*I detta kapitel görs en återkoppling till uppsatsen syfte och frågeställningar. Vidare förs en slutdiskussion där områden med potential för förbättring, orsaker till de skilda bilderna samt övriga reflektioner presenteras.*

### 6.1 Slutsats

Syftet med uppsatsen var att undersöka vad som kännetecknar en effektiv ledningsgrupp. För att finna faktorer som kan sägas karaktärisera en effektiv ledningsgrupp intervjuades konsulter med erfarenhet från ledningsgruppsarbete. Utifrån detta framkom ett antal faktorer, som enligt konsulterna kan sägas känneteckna en effektiv ledningsgrupp. Syftet med uppsatsen var även att se hur ett antal ledningsgruppsmedlemmar upplever att deras ledningsgrupp fungerar gällande dessa faktorer.

#### 6.1.1 Konsulternas syn på en effektiv ledningsgrupp

Enligt de intervjuade konsulterna kännetecknas en effektiv ledningsgrupp av en rad samverkande faktorer. Av det resonemang som intervjupersonerna för går det att urskilja knappt tio faktorer som återkommer frekvent. Det har i uppsatsen inte gjorts någon åtskillnad av dessa, utan alla antas vara lika viktiga för att en ledningsgrupp skall vara effektiv. Av dessa faktorer, som flertalet har talat mer eller mindre om, återfinns mer ”hårda” områden som vikten av klara och tydliga mål men även mer ”mjuka” områden, exempelvis området positivt arbetsklimat.

De faktorer som flertalet av konsulterna talade om var vikten av att ledningsgruppen har *tydliga och klara mål*. Det är av stor vikt att ledningsgruppen vet vad de skall göra samt att de accepterar detta. Det är även viktigt för ledningsgruppen att dess medlemmar har en *helhetssyn* och att de ser till företagets bästa. *Kompletterande kompetenser* och *olika personligheter* är även de faktorer som konsulterna ansåg att en ledningsgrupp bör ha för att vara effektiv. Vikten av en väl fungerande *kommunikation* var ytterligare en faktor som flertalet av intervjupersonerna talade om. Det är viktigt att kommunikationen i ledningsgruppen är rak och öppen. Ifall ledningsgruppens medlemmar uppfattar frågor på ungefär samma sätt kan de sägas ha en *gemensam värdegrund*, vilket konsulterna anser främjar effektiviteten. Vidare ansåg intervjupersonerna att *uttalade spelregler och förhållningssätt* är betydelsefulla för att gruppen skall vara effektiv. Slutligen bör det återfinnas en *glädje* inom gruppen. En sista faktor som konsulterna nämner är glädje i gruppen och att ett *positivt arbetsklimat* återfinns.

## 6.1.2 Effektivitet i undersökta ledningsgrupper

Enkätundersökningen ämnade undersöka hur 11 ledningsgrupper i olika organisationer uppfattar sitt ledningsgruppsarbete. Enkätundersökningen var en metod för att ta reda på vilka områden som fungerar bra samt vilka områden som fungerar sämre. Medlemmarna i ledningsgrupperna fick besvara i vilken grad de ansåg att ett givet påstående stämde in på deras ledningsgrupp. Det som framkom av enkätundersökningen var att på flertalet av påståendena svarade en majoritet av svarspersonerna att påståendet stämde i mycket eller ganska hög grad. Slutsatsen kan dras att svarspersonerna till stor del upplever att deras arbete fungerar väl. Av enkätens totala 26 frågor erhöll 21 frågor goda resultat.

De frågor som i enkätundersökningen uppvisade särskilt goda resultat är *atmosfären i gruppen, det är roligt att träffas, mötena prioriteras, gruppen består av flera kompletterande kompetenser samt kompetenserna tillvaratas.*

De frågor som uppvisade mindre bra resultat i enkätundersökningen är *konflikthantering, feedback ges regelbundet, feedbacken är ömsesidig, öppen och konstruktiv, frågornas karaktär samt möteseffektivitet.*

Vi tycker oss i de frågor som nämndes ovan ha funnit vissa motstridiga resultat. Vidare förs ett resonemang kring detta.

I uppsatsen har vi tidigare lyft fram det positiva arbetsklimatet som ett av de väl fungerande områdena. I begreppet positivt arbetsklimat inkluderas sådant som ett tillåtande klimat. Vi tycker därför det är märkligt att feedback är det område som uppvisar sämst resultat. Ifall atmosfären är öppen, trygg och tillåtande torde feedback vara ett naturligt inslag i arbetet. Det borde vara en självklarhet att ge både positiva och negativa synpunkter på andras arbete i ett öppet och tryggt klimat. Även frågan om konflikthantering visade på ett område med potential för förbättring. Detta kan också tyckas gå stick i stäv med det positiva arbetsklimatet. Ledningsgruppens medlemmar kanske upplever arbetsklimatet positivt beroende på frånvaron av feedback och särskilt den feedback som är mindre positiv. Det kan även vara så att konflikterna inte kommer upp till ytan, ledningsgruppens medlemmar behöver därmed inte befatta sig med sådant som känns obehagligt.



### **6.1.3 Konsulternas bild jämfört med ledningsgruppernas**

K3 talade om att det går att tillämpa 80/20 regeln när det gäller effektivitet i ledningsgrupper. Det vill säga att 80 procent av ledningsgrupperna ligger på en sämre halva och är mer eller mindre ineffektiva medan 20 procent ligger på en bättre halva och är mer eller mindre effektiva. K4 hård drog detta ännu mer då han sa att han inte har arbetat med en enda ledningsgrupp som han ansåg vara effektiv. Det övergripande intrycket vid intervjuerna var att det finns stora brister i ledningsgruppers arbete.

Det övergripande mönstret som gick att utläsa av enkätundersökningen var att de undersökta ledningsgrupperna upplever att de undersökta områdena till stor del fungerar väl. Det var ganska få områden som uppvisade ett sämre resultat. Den genomförda enkätundersökningen visar på en mycket mer positiv bild än den bild som intervjuerna gav. De personer som besvarade enkäten upplever således att deras arbete, till stor del, fungerar väl medan konsulterna ser brister. I fall enkätundersökningen sätts i relation till resonemanget kring 80/20-regeln skulle den snarare visa på att 80 procent av de undersökta frågorna fungerar väl och att det endast verkar finnas brister i 20 procent av frågorna.

## **6.2 Slutdiskussion**

Intervjupersonerna gav en mycket negativ bild av effektivitet i ledningsgrupper och de talade om att det endast finns ett fåtal väl fungerande ledningsgrupper. Den enkätundersökning som senare genomfördes visade på en mycket mer positiv bild än den krassa syn som konsulterna gav av effektiviteten i ledningsgrupper. Nedan diskuteras uppsatsens praktiska och teoretiska bidrag. De åtföljs av en reflektion av vad ovan beskrivna skilda bilder av ledningsgruppers effektivitet kan bero på.

### **6.2.1 Områden med potential för förbättring**

Enkätundersökningen visar på några områden som medlemmarna i ledningsgrupperna upplevde fungera mindre bra. Feedback är ett område som uppvisade ett sämre resultat i enkätundersökningen. Även vid intervjuerna framkom att detta är ett viktigt område för ledningsgruppens arbete. Vi tror att ledningsgruppernas medlemmar förmodligen inte är medvetna om vad feedback kan göra för gruppen. Feedback kan ge ett positivt bidrag till gruppens utveckling och effektivitet. Vi anser att det torde vara relativt enkelt att förbättra

gruppernas arbete med feedback eftersom att det är ett konkret område. Det borde exempelvis vara enkelt att göra upp en plan för uppföljning av beslut, projekt och liknande.

Möteseffektivitet är ett annat exempel på ett konkret område där det finns behov av förbättring. Enkätundersökningen uppvisade relativt sett stora brister i ledningsgrupperna gällande möteseffektivitet. Intervjupersonerna beskrev bland annat att ledningsgrupperna ofta fastnar i frågor på möten och därmed tappar flyt, vilket leder till ineffektivitet. Även detta område torde vara konkret och relativt enkelt att genomföra förbättringar inom. Det kan handla om att ledningsgruppens medlemmar kommer bättre förberedda till möten samt att ordförande sätter upp klara gränser så att ledningsgruppen inte fastnar i frågor.

Ytterligare ett område som vi vill lyfta fram i slutdiskussionen är frågornas karaktär i ledningsgruppen, huruvida operativa eller strategiska frågor dominerar. En definition av effektivitet är huruvida det som produceras stämmer med de verksamhetsmål som finns. Vi anser att ledningsgruppens arbete till stor del bör bestå av att föra organisationen framåt. Gruppens arbete skall således inte handla om att sänka kopieringskostnader. Vi anser därför att det är av stor vikt att fokusera och lägga mer tid på de strategiska frågorna i ledningsgruppen. Detta för att den ska vara så effektiv som möjligt i relation till dess uppgift. Det handlar om att göra rätt saker.

### **6.2.2 Varför två skilda bilder?**

Det som vi finner intressant och återigen vill lyfta fram är de skilda bilder konsulter och enkätundersökning ger av ledningsgruppers effektivitet. Konsulterna anser att det finns stora brister i ledningsgruppernas arbete medan enkätundersökningen visar på det motsatta förhållandet. I nästa stycke diskuterar vi troliga orsaker till detta resultat.

En orsak till de skilda mönstren kan vara att det är svårt att mäta effektivitet. Effektivitet är ett svårhanterligt begrepp då det handlar om komplexa företeelser såsom ledningsgruppers arbete. Eftersom det är svårt att mäta effektivitet kan vi inte vara säkra på att vi mätt effektivitet på ett korrekt sätt i enkäten. Precis som J.R Hackman säger är det svårt att mäta gruppeffektivitet eftersom att få organisatoriska uppgifter har tydliga rätt och fel.

Då konsulterna talar om vad som kännetecknar en effektiv ledningsgrupp har de en idé om ett önskvärt tillstånd, ett så kallat ideal. Detta ideal borde i princip vara omöjligt att finna i verkliga

ledningsgrupper. Därför är det inte förvånande att de anser att det finns stora brister i flertalet ledningsgrupper.

Det konsulterna vill sälja är det önskvärda tillståndet. Det kan vara svårt för ledningsgrupper att veta vad det önskvärda tillståndet är och hur deras ledningsgruppsarbete skulle kunna förbättras. Ifall ledningsgruppens medlemmar inte upplever några direkta problem kan det tänkas att de anser att arbetet fungerar tillräckligt bra. Det kan dock, utifrån sett, finnas åtskilligt att förbättra. Ledningsgruppen kanske inte alls är effektiv i den grad den upplever sig vara eller kan vara, gruppmedlemmarna kan vara hemmablinda. En input utifrån såsom en ny gruppmedlem eller en konsult kan göra att ledningsgruppen ser sitt arbete utifrån ett nytt perspektiv och vidgar sin referensram.

Som tidigare diskuterats i metodavsnittet kan det ha påverkat vårt resultat att vi gör enkätundersökningen i samarbete med Sällma. Ledningsgruppsmedlemmarna kanske inte känner sig till fullo anonyma vilket kan leda till att de har svårare att erkänna brister. Det skulle kunna tänkas att de därmed hellre ger en positiv syn än en negativ syn på de olika områdena. Ledningsgruppen kan även ha ett intresse i att gruppen utåt sett uppfattas som effektiv och väl fungerande. Vidare kan en eller flera av ledningsgrupperna ha arbetat med ledningsgruppsutveckling och då fokuserat på de i enkäten efterfrågade områdena.

### **6.2.3 Övriga reflektioner**

Vi har funnit det intressant att studera och fördjupa oss kring ledningsgrupper och effektivitet bland annat därför att, som tidigare nämnts, forskning kring detta ämne är relativt begränsad. En kvalitativ studie med liknande syfte som vårt skulle kunna ge fler intressanta synvinklar gällande effektivitet i ledningsgrupper. Det skulle vara fruktbart att utifrån de specifika områden som framkom i vår undersökning gå mer på djupet och söka ökad kunskap kring de olika områdena. Ett exempel på ett sådant område skulle kunna vara kommunikationen i gruppen och att fokusera på specifika kommunikationsmodeller.

Även studier som tar hänsyn till gruppens sammansättning såsom fördelning kvinnor/män, huruvida gruppen är nybildad eller ej samt gruppen storlek skulle kunna ge ytterligare intressanta bidrag till den begränsade kunskapen om ledningsgruppers effektivitet.

Inledningsvis beskrevs vikten av ett mer delat ledarskap i allt mer komplexa organisationer samt de kärvar ekonomiska förutsättningar som råder i organisationer idag. Trenden sedan 1990-talet har varit att organisationer skär ner på personal och på olika sätt försöker effektivisera sitt arbete.

Denna effektivisering verkar dock ha nått en gräns för vad som kan sägas vara effektivt då Sverige under flera år haft problem med höga ohälsotal. I framtiden tror vi att organisationer, precis som Hansson beskriver, behöver se sig om efter andra områden än exempelvis den direkta produktionen av varor och tjänster att effektivisera. Ledningsgruppsarbete kan vara ett exempel på ett sådant område eftersom det är relativt oexploaterat. Det är också härifrån som normer och värderingar sprids vidare ut i organisationen och vi har tidigare i uppsatsen skrivit att ledningsgruppen kan ses som organisationens hjärta. Det faktum att ledningsgruppen har en central roll inom en organisation råder det för oss ingen tvekan om. Det är ledningsgruppen som beslutar om organisationens färdriktning och således påverkar ledningsgruppens arbete organisationens resultat i allra högsta grad. Ifall ledningsgrupperna lyckas med att utföra sitt arbete mer effektivt kan organisationerna ha mycket att vinna.

# Källförteckning

## Litteratur

Angelöw, Bosse. *Friskare arbetsplatser*. Lund: Studentlitteratur, 2002.

Haglundh, Gunilla & Pia Nilsson. *Bonniers Ekonomiordbok*. Stockholm: Albert Bonniers förlag, 2000.

Ehrnberg, Margareta. *Att leda ledningsgrupper*. Institutet för personal- och företagsutveckling: IPF-rapport Nr 38, oktober 1998.

Ekman, Gunnar. *Från prat till resultat – Om vardagens ledarskap*. Malmö: Liber Ekonomi, 2003.

Hackman, Richard.J. *Groups that work (and those that don't)*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1990.

Hansson, Henrik. *Kollektiv kompetens*. Lund: Studentlitteratur, 2002.

Holme, Idar Magne och Bernt, Krohn Solvang. *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur, 1997.

Irving, Knut. *Effektiva ledningsgrupper*. Halmstad: AB Typoform, 2000.

Jäghult, Bo, Philip, Agneta, och Gunnar, Selin. *Ledningsgruppens dynamik*. Malmö: Liber AB, 2002.

Mattsson, Bo. *Ledningsgruppen och dess medlemmar*. Göteborg: BAS, 1990.

Mattsson, Bo. *Ledningsgruppen – så kan den utvecklas*. Malmö: Liber-Hermods, 1992.

Tomicic, Marie. *En ledningsgrupps kognitiva struktur*. Linköping: Linköpings universitet, 1998.

## Artiklar

Shea, Gregory P. och Richard A., Guzzo. "Group Effectiveness: What Really Matters?". Sloan Management Review Spring (1987): 25-31.

## **Intervjuer**

Katarina Landers, 040331

Pieter Mannheimer, 040331

Mats Erasmie, 040407

Bo Lextorp, 040416

## **Övrigt**

<http://chef.se/management/>, besökt 040331, 040430 m.fl. datum

Gästföreläsning på Handelshögskolan i Göteborg, Marianne Nivert, 040312

<b>Medverkande organisationer</b>	<b>Antal personer i ledningsgruppen</b>
Aros Electronics	7 personer
CDM	7 personer
Göteborgs-Posten	9 personer
HSB	7 personer
LFF	7 personer
Momentum	7 personer
Pipelife	6 personer
Renova	11 personer
Scandicore	4 personer
Tieto Enator, Processing & Network	6 personer
West Air Sweden	9 personer



## Instruktion till enkäten Ledningsgruppens effektivitet

Enkäten består av ett antal påståenden där ni ska svara i vilken grad påståendet stämmer in på er ledningsgrupp. Ni har fem svarsalternativ: *I mycket hög grad*, *I ganska hög grad*, *I viss grad*, *I ganska låg grad* och *Inte alls*. Ni besvarar enkäten genom att sätta kryss i respektive påståendes ruta.

Försök att svara så uppriktigt och spontant som möjligt!

Vi är tacksamma om den besvarade enkäten är oss tillhanda **senast den 7 maj**.





Faktorer		I mycket hög grad	I ganska hög grad	I viss grad	I ganska låg grad	Inte alls
1.	Atmosfären i gruppen är öppen, avspänd och trygg.					
2.	I diskussioner är alla aktiva.					
3.	Målen och uppgifterna är klara och tydliga.					
4.	Målen och uppgifterna är accepterade av alla.					
5.	Målen diskuteras löpande.					
6.	Åsikter och värderingar diskuteras allsidigt och respekteras.					
7.	Gruppen har en gemensam värdegrund.					
8.	Beslutsformen kännetecknas av samförstånd, consensus.					
9.	Känslor anses viktiga, kan uttryckas fritt och öppet.					
10.	Arbetsfördelningen är vid behov flexibel.					
11.	Arbetsgången fram till beslut löper smidigt utan motsättningar.					
12.	Konflikter tas upp och diskuteras öppet.					
13.	Feedback ges regelbundet.					



Faktorer		I mycket hög grad	I ganska hög grad	I viss grad	I ganska låg grad	Inte alls
14.	Feedbacken är ömsesidig, öppen och konstruktiv.					
15.	Frågorna som behandlas är av strategisk karaktär, långsiktiga och övergripande.					
16.	Tiden på mötena används effektivt.					
17.	De flesta av gruppens medlemmar har en helhetssyn, betraktar frågor utifrån hela organisationens situation.					
18.	Spelreglerna i gruppen är uttalade.					
19.	Spelreglerna respekteras av alla.					
20.	Det är roligt att träffas.					
21.	Mötena prioriteras.					
22.	Kommunikationen är rak, öppen, ärlig och tydlig.					
23.	Gruppen består av flera, kompletterande kompetenser.					
24.	Kompetenserna tillvaratas.					
25.	Gruppens medlemmar tillåter övriga medlemmar att ha synpunkter på frågor inom det egna ansvarsområdet.					
26.	Beslut fattas av ledningsgruppen, gruppen är mer än en formell beslutsinstans.					



**Handelshögskolan**  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Bilaga 2

**Tack för att ni tog er tid att svara på enkäten!**

Dina synpunkter kring ledningsgruppens effektivitet är en viktig del i vår studie och kommer er tillgodo då områden med potential för förbättring kan upptäckas.

I juni är vår studie avslutad och då återkommer vi gärna med en återkoppling på enkäten!

Hej!

Tack för att ni har sagt ja till att medverka i vår enkätstudie kring effektivitet i ledningsgrupper! I det bifogade brevet kan ni läsa mer om studien och oss.

Enkäten skickades ut med post i fredags och bör vara er tillhanda idag. Vi bifogar även enkäten i detta e-mail och det går bra att returnera den besvarade enkäten via e-mail.

Enkäten går snabbt att besvara genom vanliga kryssrutor. Vi är tacksamma om du vidarebefordrar enkäten till alla medlemmar i ledningsgruppen!

Vi måste ha den besvarade enkäten returnerad senast fredagen den 7 maj.

Tack för er medverkan!

Med vänliga hälsningar  
Emma Andersson och Jenny Holmström

Mobil.tel: 0730-60 39 40 alternativt 0702-78 65 36

## **Studie av ledningsgrupper och effektivitet**

Vi är två studenter som läser sjätte terminen på Personal- och arbetslivsprogrammet vid Göteborgs Universitet. Då vi har valt företagsekonomi som huvudämne skriver vi nu c-uppsats inom området Organisation på Handelshögskolan. Vi skriver vår uppsats kring ledningsgrupper och effektivitet i samarbete med Bertil Nilsson, konsult på Sällma AB.

Vi har valt att studera ledningsgrupper och effektivitet i dessa. Forskning och litteratur kring ledningsgrupper är relativt begränsad. Generell kunskap kring grupper och team är inte tillräcklig för att utveckla ledningsgrupper. Idag har de flesta företag kommit långt när det gäller rationalisering av produktionen och de måste därför fokusera på andra områden som kan optimeras. Ett sådant område är ledningsgruppens arbete.

Tillsammans med Bertil Nilsson, Katarina Landers och Mats Erasmie på Sällma har vi valt ut ett femtontal företag för att delta i vår studie. Därför behöver vi nu Er hjälp då vi genom en enkät försöker ”ta tempen” på ledningsgrupper. Syftet med studien är att se på olika aspekter av effektivitet i ledningsgrupperna.

Om Ni önskar kommer vi gärna och presenterar resultatet av enkäten.

**Tack för Er medverkan!**

Vänligen

Emma Andersson och Jenny Holmström

Vid frågor är Ni välkomna att kontakta oss:

Emma Andersson, tel. 0730- 60 39 40.

E-mail, jamoras@hotmail.com

Jenny Holmström, tel. 0702- 78 65 36.

E-mail, jenny\_holmstrom@hotmail.com

Svarsfördelning i procent							
Fråga	Svarsalt.1	Svarsalt.2	Summa	Svarsalt.3	Svarsalt.4	Svarsalt.5	Summa
1	43	46	89	11			11
2	11	61	72	28			28
3	11	48	59	25	16		41
4	18	53	71	27	2		29
5	12	38	50	39	11		50
6	18	52	70	25	5		30
7	15	57	57	23	5		28
8	27	52	79	19	2		21
9	18	43	61	28	11		39
10	20	41	61	32	7		39
11	5	59	64	27	9		36
12	5	41	46	39	15		54
13		32	32	48	18	2	68
14	7	35	42	46	11		57
15	4	41	45	44	11		55
16	4	32	36	37	27		64
17	5	68	73	18	9		27
18	11	50	61	30	7	2	39
19	14	55	69	22	7	2	31
20	41	54	95	5			5
21	41	50	91	9			9
22	19	59	78	18	4		22
23	32	63	95	5			5
24	18	66	84	16			16
25	27	55	72	14	4		18
26	21	57	78	18	4		22

**Förklaring**

Svarsalt. 1: I mycket hög grad

Svarsalt. 2: I ganska hög grad

Svarsalt. 3: I viss grad

Svarsalt. 4: I ganska låg grad

Svarsalt. 5: Inte alls

## Svarsfördelning i procent

Totalt antal svarspersoner i procent: 100 procent

	<b>Faktorer</b>	<b>I mycket hög grad</b>	<b>I ganska hög grad</b>	<b>I viss grad</b>	<b>I ganska låg grad</b>	<b>Inte alls</b>
1.	Atmosfären i gruppen är öppen, avspänd och trygg.	43	46	11		
2.	I diskussioner är alla aktiva.	11	61	28		
3.	Målen och uppgifterna är klara och tydliga.	11	48	25	16	
4.	Målen och uppgifterna är accepterade av alla.	18	53	27	2	
5.	Målen diskuteras löpande.	12	38	39	11	
6.	Åsikter och värderingar diskuteras allsidigt och respekteras.	18	52	25	5	
7.	Gruppen har en gemensam värdegrund.	15	57	23	5	
8.	Beslutsformen kännetecknas av samförstånd, consensus.	27	52	19	2	
9.	Känslor anses viktiga, kan uttryckas fritt och öppet.	18	43	28	11	
10.	Arbetsfördelningen är vid behov flexibel.	20	41	32	7	
11.	Arbetsgången fram till beslut löper smidigt utan motsättningar.	5	59	27	9	
12.	Konflikter tas upp och diskuteras öppet.	5	41	39	15	
13.	Feedback ges regelbundet.		32	48	18	2



	<b>Faktorer</b>	<b>I mycket hög grad</b>	<b>I ganska hög grad</b>	<b>I viss grad</b>	<b>I ganska låg grad</b>	<b>Inte alls</b>
14.	Feedbacken är ömsesidig, öppen och konstruktiv.	7	35	46	11	
15.	Frågorna som behandlas är av strategisk karaktär, långsiktiga och övergripande.	4	41	44	11	
16.	Tiden på mötena används effektivt.	4	32	37	27	
17.	De flesta utav gruppens medlemmar har en helhetssyn och betraktar frågor utifrån hela organisationens situation.	5	68	18	9	
18.	Spelreglerna i gruppen är uttalade.	11	50	30	7	2
19.	Spelreglerna respekteras av alla.	14	55	22	7	2
20.	Det är roligt att träffas.	41	54	5		
21.	Mötena prioriteras.	41	50	9		
22.	Kommunikationen är rak, öppen, ärlig och tydlig.	19	59	18	4	
23.	Gruppen består av flera, kompletterande kompetenser.	32	63	5		
24.	Kompetenserna tillvaratas.	18	66	16		
25.	Gruppens medlemmar tillåter övriga medlemmar att ha synpunkter på frågor inom det egna ansvarsområdet.	27	55	14	4	
26.	Beslut fattas av ledningsgruppen, gruppen är mer än en formell beslutsinstans.	21	57	18	4	

## Svarsfördelning i antal personer

Totalt antal svarspersoner: 56

	<b>Faktorer</b>	<b>I mycket hög grad</b>	<b>I ganska hög grad</b>	<b>I viss grad</b>	<b>I ganska låg grad</b>	<b>Inte alls</b>
1.	Atmosfären i gruppen är öppen, avspänd och trygg.	24	26	6		
2.	I diskussioner är alla aktiva.	6	34	16		
3.	Målen och uppgifterna är klara och tydliga.	6	27	14	9	
4.	Målen och uppgifterna är accepterade av alla.	10	30	15	1	
5.	Målen diskuteras löpande.	7	21	22	6	
6.	Åsikter och värderingar diskuteras allsidigt och respekteras.	10	29	14	3	
7.	Gruppen har en gemensam värdegrund.	8	32	13	3	
8.	Beslutsformen kännetecknas av samförstånd, consensus.	15	29	11	1	
9.	Känslor anses viktiga, kan uttryckas fritt och öppet.	10	24	16	6	
10.	Arbetsfördelningen är vid behov flexibel.	11	23	18	4	
11.	Arbetsgången fram till beslut löper smidigt utan motsättningar.	3	33	15	5	
12.	Konflikter tas upp och diskuteras öppet.	3	23	22	8	
13.	Feedback ges regelbundet.		18	27	10	1

	<b>Faktorer</b>	<b>I mycket hög grad</b>	<b>I ganska hög grad</b>	<b>I viss grad</b>	<b>I ganska låg grad</b>	<b>Inte alls</b>
14.	Feedbacken är ömsesidig, öppen och konstruktiv.	4	20	26	6	
15.	Frågorna som behandlas är av strategisk karaktär, långsiktiga och övergripande.	2	23	25	6	
16.	Tiden på mötena används effektivt.	2	18	21	15	
17.	De flesta utav gruppens medlemmar har en helhetssyn och betraktar frågor utifrån hela organisationens situation.	3	8	10	5	
18.	Spelreglerna i gruppen är uttalade.	6	28	17	4	1
19.	Spelreglerna respekteras av alla.	8	31	12	4	1
20.	Det är roligt att träffas.	23	30	3		
21.	Mötena prioriteras.	3	28	5		
22.	Kommunikationen är rak, öppen, ärlig och tydlig.	11	33	10	2	
23.	Gruppen består av flera, kompletterande kompetenser.	18	35	3		
24.	Kompetenserna tillvaratas.	10	37	9		
25.	Gruppens medlemmar tillåter övriga medlemmar att ha synpunkter på frågor inom det egna ansvarsområdet.	15	31	8	2	
26.	Beslut fattas av ledningsgruppen, gruppen är mer än en formell beslutsinstans.	12	32	10	2	