

SÅ KAN LEDNINGSGRUPPEN ÖKA *kreativiteten*

Att få till kreativiteten i ledningsgruppen är något som alla vd:ar har att brottas med. Men med enkla medel kan man förändra ledningsgruppens möten och lägga grunden till ökad produktivitet.

Managementkonsulterna Magnus Jonsson och Ulric Rudebeck har under många år arbetat både i Sverige och internationellt med ledarskaps- och grupputveckling och med att hjälpa ledningsgrupper utveckla och effektivisera sitt arbete.

– Genom att tänka till lite grand och sluta trycka in mängder av frågor i en stående agenda och istället fokusera mer på viktiga strategiska frågor kan man få en nytändning i sin ledningsgrupp, säger Magnus Jonsson.

Han menar vidare att det i alla grupper finns en inneboende hierarki som i en ledningsgrupp ofta hämmar kreativiteten.

– Sälj, marknad och produktion ges ofta större plats än affärsstödande avdelningar som till exempel HR, och kvalitet. För att skaka loss kreativiteten måste alla kunna delta på lika villkor och allas röster höras oavsett ansvarsområde.

Det allra viktigaste för att en ledningsgrupp ska

fungera bra är enligt Magnus Jonsson att det råder en psykologisk trygghet i gruppen.

När det gäller val av metodik menar han att detta måste avgöras av kontexten. Arbetsformen bör helt enkelt anpassas till vilken arbetsfas företaget är inne i.

VIKTIGAST MED SAMTALET

Ulric Rudebeck betonar att det inte är argumentationen som är det viktigaste för att skapa kreativitet i ledningsgruppen utan det är samtalet.

– Det måste vara en öppenhet i samtalet om vad vi kan åstadkomma tillsammans. Här handlar det ju om att utforska områden som man inte är helt bekväm i och då får man också tänka fel för att det ska bli rätt i slutänden, säger Ulric Rudebeck.

Han brukar dela upp processen i ett ledningsgruppsmöte där man har en ny strategisk fråga att besluta om i fem delar.

– Först måste man planera hur man ska ta sig an utmaningen. Detta görs lämpligen genom en brainstorming för att få upp alla uppgifter, frågeställningar och problem till ytan.

Magnus Jonsson betonar vikten av att det finns en psykologisk trygghet i ledningsgruppen för att den inneboende kreativitet ska frigöras



Ulric Rudebeck menar att det inte är argumentationen som är det viktigaste för att skapa kreativitet i ledningsgruppen utan samtalet.





PLANERINGSFASEN – BRAINSTORMING

Gör så här: Börja med att fylla en tavla med postitlappar, gruppera dem sedan i hanterbara delområden. Utifrån brainstormingen ska några få huvudfrågor prioriteras och ansvaret för att bereda dem fördelas på personer inom ledningsgruppen.

BEREDNINGSAFAS – PRESENTATIONEN

Gör så här: I beredningsfasen tar ledningsgruppen in den information som behövs för att kunna diskutera frågan. Det kan till exempel röra sig om rapporter och statistik som har förberetts utifrån underlaget i planeringsfasen och ska presenteras under mötet. Arbetsformen här kan följa alla rekommendationer för en god presentation, så länge den förmedlar informationen till resten av gruppen. Viktigt är dock att sälla bort detaljer och hålla sig till de strategiska aspekterna.

DISKUSSIONSAFAS – KAFÉMODELLEN

Gör så här: När man är redo att diskutera huvudfrågorna är det dags att möblera mötesrummet med flera bord. Varje bord representerar en fråga och deltagarna delas upp i mindre grupper där en person spelar rollen som kafévård. Kafévärden ansvarar för att hålla i diskussionen och dokumentera det som sägs vid bordet. Efter att grupperna har diskuterat en fråga under begränsad tid rör de sig vidare till nästa bord.

Fördelen med kafémodellen är att alla får chansen att tycka till i samtliga frågor. Efter diskussionens ställer man i ordning rummet och sätter sig i ring. Här skördar man åsikterna från diskussionerna genom att varje kafévård redovisar huvudtankarna från respektive grupp. Kafémodellen är ett globalt initiativ.

BESLUTSAFAS – RINGEN

Gör så här: Ringen är en grundläggande arbetsform som går ut på att deltagarna tar sina stolar och sätter sig i en ring. Fördelen med ringen är att alla kan se varandra och ta del i samtalet vilket stärker känslan av samhörighet inom gruppen. Den här arbetsformen kan med fördel användas vid flera olika faser i ledningsarbetet, till exempel när det är dags att fatta beslutet.

VERKSTÄLLANDEFAS – DET Roterande ORDFÖRANDESKAPET

Gör så här: När varje deltagare ska agera för att beslutet verkställs i organisationen blir ordförandeskapet speciellt viktigt för att delegera och att sätta upp hålltider för uppföljning. Ordföranderollen tilldelas ofta högsta chefen, vilket gör att denne vid varje möte har fullt upp med mötesprocesserna och liten tid att ägna åt sakfrågorna. Ett roterande ordförandeskap är ett sätt att frigöra chefens värdefulla kunskaper och erfarenheter i sakfrågorna. Det är även en arbetsform som utvecklar ledningsgruppen på flera plan. Genom att varje deltagare får träna sig i att ta ansvar för planeringen, genomförandet och arbetsformerna under mötet utvecklas både individen, ledarskapet och gruppen.