

Släpp loss kraften i ledningsgruppen

Chefer verkar i ständig förändring. Omvärlden förändras snabbt. Men har managementmodeller och metoder förändrats?

Organisationer effektiviserar inom befintliga strukturer för att öka lönsamheten, men hur går vi bortom befintliga modeller och strukturer för att skapa tillväxt inom den leverantörskedja vi delar med våra kunder, leverantörer och partner? Vilka trender och förändringar ser vi i vår omvärld?

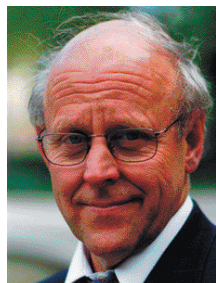
Alltför många ledare och chefer sitter fast i ett paradigm där man förväntar sig att initiativet måste utgå för högsta ledningen. Att betrakta ledarskap utifrån ett ledning-mellanchefsperspektiv är ett farligt synsätt. Det tar ifrån mellanchefen (och alla andra chefer) deras egenmakt att ta initiativ till att sätta egna mål, som tillfredställer intressenternas krav och förväntningar på tillväxt, lönsamhet, snabbhet och kvalitet. Det krävs ett skifte till egenmakt på alla ledningsnivåer.

Använd ledningsgruppen rätt

För att skapa ett ledarskap för tillväxt måste vi ha ledningsgrupper som drivs av det egna uppdraget, egen insikt och egen makt. Ledningsgrupper som vill verka i nätverk skapar incitament för andra ledningsgrupper att samverka för gemensam framgång. Om detta angreppssätt tillämpas fullt ut i leverantörskedjan kommer den gemensamma konkurrenskraften att förbättras avsevärt.

Förutsättningen är att ledningsgruppen utser 'relationsledare' inom sig, som skapar en dialog med de viktigaste intressenterna som i sin tur leder till gemensam insikt om vilka förmågor som höjer prestationen i leverantörskedjan. För att bli framgångsrik på marknaden måste även mål som förbättrar förmågan identifieras.

Traditionella angreppssätt där mål bryts ned till delmål i en hierarki av mål är tidsödande och fungerar inte i organisationer som



KRISTER FORSBERG



PER-OLOV OLSSON

Krister Forsberg arbetar med utveckling, utbildning och handledning inom ledarskap och ledningssystem. Han har tidigare arbetat vid Ericsson där han ingått i flera ledningsgrupper inom Mobile Systems och Mobile Internet. Per-Olov Olsson har många års erfarenhet från arbete med och i ledningsgrupper vid Ericssons radionätutveckling.

Forsberg och Olsson har tillsammans skrivit boken *Målbaserat ledarskap* (Liber). Boken recenserades i Forum nr 3/05.

snabbt måste anpassa sig till omvärlden. Mål som trycks ned uppifrån uppfattas inte som att de hör hemma på den egna nivån. Detta brukar resultera i att medarbetarna inte tar till sig målen. De engagerar inte och känns inte angelägna.

Ledningsgrupper når bättre resultat om chefen använder ledningsgruppen rätt, det vill säga inser att alla har en roll och att alla roller är lika viktiga. Det är olikheterna som gör gruppen framgångsrik, men då måste cheferna värdesätta varandras olikheter. Chefer måste vara vaksamma på de chefer som bara tar till sig det som är roligt. Att agera på omvärldsförändringar och åtgärda brister i verksamheten hör till chefers viktigaste uppgifter, vid sidan om att sätta mål och skapa en dialogkultur.

Ledare och chefer måste se behovet av ett effektivare angreppssätt – ett nytt synsätt där mål sätts och drivs på den egna ledningsnivån och där ledningsgrupper verkar i nätverk inom leverantörskedjan. Initiativet behöver inte komma från högsta ledningen. Som chef måste du dock förankra ditt nya angreppssätt med din uppdragsgivare. De chefer som vågar ta nya vägar och släppa loss kraften i ledningsgrupper på alla nivåer inom organisationen kommer att bli de mest framgångsrika på tillväxtmarknaden. ●

Skicka kommentarer till: patrik.lindfors@forum.fi