

SÅ UTFORMAR DU EN STARK OCH EFFEKTIV LEDNINGSGRUPP

Starta med funktion/uppgift

Grundregeln är att inte börja med personerna. Du startar med funktionen och hur du vill styra. Sen bemannar du positionerna i gruppen eller grupperna. Annars riskerar du att behöva ändra så snart någon person börjar, slutar eller ändrar sina arbetsuppgifter. Funktionerna är normalt mer stabila än personerna.

Ledningsgrupper i jämförelsevis enkla organisationer

Om du har en ganska ren och enkel organisation så bestämmer du först om du vill ha en beslutande eller rådgivande ledningsgrupp.

Rådgivande

Väljer du en rådgivande – där du själv tar beslut efter att ha hört synpunkter – utser du ett antal kloka människor och sätter dem i gruppen. Gör den inte för stor för då är den otymplig att arbeta med. När väl ett beslut är taget använder och direktleder du dina chefer i din linjeorganisation för att verkställa.

Du kan ofta vinna snabbhet och personlig kontroll med en rådgivande ledningsgrupp. Det kan vara bra i vissa lägen. Du förlorar nästan alltid i effekt i verkställigheten.

De flesta organisationer säger sig sträva efter att arbeta med beslutande grupper. Tyvärr använder de ofta en mellanform där det skiftar och är oklart vad som gäller. Du som chef blir otydlig och styrsystemet blir oklart. Det är den sämsta formen. Du förlorar både i snabbhet och i verkställighet.

Beslutande

Formellt har alltid du ansvaret men ni kan välja att arbeta efter principen om gemensamt ansvar. Väljer du en sådan beslutande ledningsgrupp måste du vara beredd på att försöka få enighet i alla frågor. Ibland tvingas du slita tvister och bestämma när det inte går att få enighet men ambitionen är att få gemensamma beslut. I undantagsfall kan du behöva bestämma över huvudet på dina chefer. Men för att fungera effektivt måste ni ha en tydlig och accepterad rutin för att slita tvister och hantera olika uppfattningar i gruppen.

Här väljer du de personer som säkrar att besluten blir verkställda i organisationen. I princip väljer du cheferna för dina underordnade funktioner. Till det kan du lägga någon eller några stabspersoner.

Här gäller också att inte skapa för stor grupp. Eftersom beslutsprocessen kräver enighet i de flesta frågor blir en stor grupp svår. 7–12 personer är ett riktvärde och hellre mindre än större.

Om du har fler funktioner än 12 får du fundera på om du kan lägga ihop funktionerna eller om det är några du kan styra bilateralt vid sidan av ledningsgruppen. Om det inte går får du ta det till nästa steg som är en sammansatt styrsituation.

Observera att om du undantar en funktion så riskerar verkställigheten att bli lidande i den.

Om du väljer chefer i flera nivåer att ingå i din grupp får du ett gruppdynamiskt problem att hantera. Undvik det.

Du kanske känner att kombinationen av personer inte stämmer, till exempel att någon inte passar in i teamet men är funktionschef. Fundera i så fall först på om du har rätt chef för funktionen. I andra hand prövar du att ändra organisationen. Om du får känslan av en omöjlig ledningsgrupp är det en signal. Du kanske har fel chef.

Om du tycker att det saknas personer som skulle tillföra mycket så kan du visst inkludera en eller två sådana. Men kom ihåg att det ofta blir stabs-tungt och att verkställigheten kan bli lidande. De personernas roll i gruppen kan av de övriga också kännas oklar. Här behöver du göra ett arbete med dynamiken. Se också upp med storleken på gruppen.

Riktigt dåliga skäl för att ta med någon i ledningsgruppen är att ”Hen har ju varit med så länge”, ”Det känns jobbigt att ta ifrån hen den rollen”, ”Den där gruppen behöver en egen röst” eller ”Det måste vara rättvist i förhållande till personalen”.

Det kan finnas formalia som måste uppfyllas. Gör det men utmana formalian först. Oftast är det bara tradition som ingen prövat. Du är ansvarig. Du bestämmer.

Men – säger vän av ordning – att leda en beslutande grupp är väl som att abdikera? På pappret kan det se så ut, men du har fortfarande den yttersta makten och ansvaret. ”Jamen då är den ju bara rådgivande!?” Nej, du väljer ett arbetsätt där du verkligen arbetar för att få gemensamma beslut. Gruppen lär sig att du inte tar över bara för att du har en annan åsikt. De upptäcker att de dels har inflytande, dels att de själva måste ta ansvar och sträva mot ett gemensamt beslut. Det är arbets-

mässigt en mycket annorlunda grupp än där man ger råd utan att ta ansvar.

I en beslutande grupp behöver man därför prata om hur man fattar själva beslutet, speciellt när man inte är enig.

Förutom att du som chef inte bör köra över de andra så finns det en annan beslutsform du bör undvika. Att rösta och följa majoriteten är sällan bra. Ni är inte en domstol som dömer ett mål. Ni är en grupp som styr en verksamhet och besluten skall verkställas. Majoritetsresonemanget leder till allianser, maktstrider och mycket lågt engagemang hos dem som är i minoritet.

Ledningsgrupper i mer sammansatta situationer

I en modern organisation har man matrisstruktur, flödestänkande, projektorientering, olika typer av specialorientering i beslutsfunktioner och ofta geografisk spridning. Där räcker det inte med att låta den funktionella organisationen avgöra hur man väljer sina styrande funktioner. Styrningen blir oftast ett antal grupper som har olika roller och olika bemanning. Antalet grupper med ledande funktion blir ofta ganska stort, och man kan inte bara se till den enskilda gruppen utan också till samspelet mellan dessa.

Här är det ännu viktigare att tänka styrstruktur och funktion före person.

Gör klart hur lednings- och styrsystemet ska se ut. Hur vill du utforma det för att styra verksamheten på ett bra sätt?

För var och en av de ledande grupperna bör man fråga sig vilken slags grupp man vill ha. Är det en

beslutande eller en rådgivande grupp? Är gruppen operativ, strategisk eller en kombination?

Här duger inte det traditionella sättet att göra den funktionella strukturen till enda utgångspunkt. I ledning och styrning finns mer än att besluta om mål och resursfördelning.

Ett exempel

Ett större sjukhus. En specialistfunktion med cirka 500 anställda kring en patientgrupp. Det finns två geografiskt separerade platser. Det är tre patienthuvudflöden, fyra vårdenheter och en samlad läkargrupp på cirka 50 läkare. Till det kommer specialfunktioner som patientsäkerhet, chefsläkare och kvalitetssäkring tillsammans med ett antal rena staber som ekonomi, IT och HR.

Alla dessa har operativa och strategiska beslutsmandat. Mandatet är knutet till olika delområden eller delfunktioner men i praktiken påverkar de ofta alla andra. Ingen har totalansvaret utom chefen för hela verksamheten.

Strukturmässigt blir det ett antal olika ledningsgrupper med styrande funktioner.

De skall dela på ett trettiotal chefer som har ansvaret för verksamheten operativt och strategiskt. Sett som ett system blir det nio arenor där olika aktörer samverkar – eller motverkar varandra – med en helhet.

Metaforen *arenor* skiljer sig från den traditionella *pyramidala* där ledningsgrupper är ordnade i en

hierarkisk struktur där en överordnad grupp alltid tar över en underordnad. Här måste alla chefer vara medvetna om hela styrsystemet. Alla delar måste förstå sin del men också hur de interagerar för att hela systemet skall fungera.

I de operativa funktionerna kan man i relativt stor utsträckning reglera vad som ska beslutas var. Det regelmässiga klarar man av rutinmässigt även om det kan bli komplicerade beslut.

Det strategiska som gäller utveckling av verksamheten är svårare. Där påverkar andra faktorer som till exempel osäkerheten i omgivningen, framtiden, inriktningen, teknikutveckling, möjligheter och hot och olika intressenter utanför systemet. Den process som skall generera beslut blir därför annorlunda. Det är den strategiska beslutsprocessen.

[Se gärna min utbildningsvideo kring arenorna här](#)

Själva bemanningen

Bemanningen av de olika grupperna och därmed definitionen av vilka aktörer som ska vara på vilken arena blir viktig. Det går inte bara att använda den hierarkiska strukturen som grundval utan man bör komplettera den med dessa faktorer:

- Hur säkrar man att man täcker de viktigaste aspekterna och perspektiven inom arenans område?
- Hur skapar man en grupp där dynamiken i gruppen blir en tillgång i beslutsprocessen?
- Vilka personer garanterar att de beslut som fattas blir omsatta i praktiken?
- Hur tillgodoser man att de frågor som väcks i arenan bidrar och helst garanterar verksamhetens utveckling?

- Vilka personer kan bidra till att det blir hög kvalitet i besluten?
- Hur hushåller man de chefsresurser man har till sitt förfogande?
- Beslutsfattande i gruppen är en professionell process. Hur säkerställer man den och dess kontinuerliga lärande?
- Hur balanserar man behovet av olika kompetenser mot kravet att gruppen inte ska bli för stor?

Hur gör man då?

1. Vilka resursområden behöver en ledningsfunktion? Vilka huvudprocesser? Vilka specialområden? Är det några kundområden eller produktområden som behöver egen styrning? Finns det speciella geografiska områden? Lista alla du kommer på.
2. Det blir säkert för många och du undrar vem du ska sätta var. Vänta med det. Rita istället alla på ett stort papper eller använd postitlappar. Sätt ett första namn på arenans olika funktioner. Titta sen på hela bilden.
3. Vilka samverkar mycket och kan de läggas ihop? Stryk de som inte är så viktiga och fokusera på helheten. Hur skulle hela detta kunna samspela och driva din verksamhet framåt operativt och strategiskt? Är det för komplext? Har du missat viktiga delar? Stryk hårdhänt. Det du nu har är ett antal arenor för beslutsfattande och styrning. För var och en behöver du en ledningsgrupp som leder och styr. Det är ditt system.
4. Nu är det dags att bemanna. Välj dem du vill ha som ordförande/huvudansvarig/chef i respektive grupp.

5. Ge dem ansvar för att välja vem de vill ha med i gruppen och be dem utgå främst från de chefer som finns. De kan och bör ofta välja personer ur andra funktioner i den hierarkiska strukturen. Linjer över gränserna är önskvärt.
6. Be dem komma med ett första urval. De kan inte lova någon en plats ännu eftersom man måste se till helheten.
7. Sen sätter ni er tillsammans och jämkar och justerar. Se till att dina egna lägsta krav uppfylls. Grundfrågan till var och en av cheferna är:
Kan du som ansvarig för din verksamhet och den gruppen säga att du åtar dig uppdraget?
8. Om ”ja” så är det färdigt. Om ”nej” har ni mer att göra.

Självklart har du som ytterst ansvarig chef yttersta ansvaret även i urvalet men du ser säkert att engagemanget i respektive grupp blir större om fler än du får vara med och bemanna. Därmed blir beslutsprocessen bättre. Har de dessutom varit med att ta kollektivt ansvar blir samarbetet lättare.

Hur vet ni att det fungerar?

”Fungerar det?” Bra fråga. Här är ett sätt att åtminstone få en känsla för om det fungerar.

Plocka fram ett antal lite svårare typsituationer. Be gärna cheferna om exempel. Beskriv dem kortfattat med fokus på vilket slags beslut ledningen måste ta. Be var och en av dina chefer fundera över:

- Var i systemet ska beslutet tas?
- Vilka måste samverka?
- Har de tillräcklig kompetens för att lösa frågan?

Samla din ledningsgrupp. Placera frågorna och besluten i den grupp på arenan som ni tycker de bör höra hemma i. Prata om huruvida det fungerar eller inte. Roller och ansvar kommer att synas tydligt. Det kommer ge en god bild på om systemet har en chans att fungera någorlunda konfliktfritt. Om inte har ni mer arbete att göra. Observera att det inte är en vetenskaplig avhandling. Bara det blir ”good enough” så räcker det.

Motsvarande övning kan man sen göra med hela arenans alla grupper och alla deltagare. Det hjälper alla chefer att förstå och se hela systemet. Gör de det kommer de att i större utsträckning lägga frågorna rätt och kampen om frågorna blir mindre.

Tänk på att du kan behöva göra detta med jämna mellanrum. När det kommer nya chefer eller om du ändrar i funktionsstrukturen bör du justera det befintliga systemet.

Sammanfattning

Är det en rådgivande grupp – välj kloka personer.

Är det en beslutande grupp i en enkel organisation – välj underställda funktionschefer.

Är det en beslutande grupp i en sammansatt organisation – se det som en arena och välj över funktionsgränserna.

Är du fast med de chefer du har – gör det bästa av situationen.

Ska du välja nya chefer – välj medlemmar som också fungerar i laget.

Detta är ett utkast till en del i min kommande bok.
Har du åsikter om innehållet eller vill veta mer? Kontakta gärna mig.

Ulric Rudebeck