# Ledningsgruppens roll – Beskrivning

## Arbetsgången är normalt som följer.

1. Du introducerar det ni skall göra. Du säger något om varför typ;

*”Jag vill att vi pratar om hur vi arbetar. Det är för att det skall bli enklare. Vi lägger några principer för arbetet. Det ger tydlighet och systematik. Var och en vet sen hur vi vill ha det. Till det har jag en mall med några saker vi behöver ta ställning till. Det är generella delar i en ledningsgrupps arbete. ”*

*Kanske lägger du till att; ”Vi har ju våra spelregler för vårt samspel och praktiska regler för vårt arbete. De gäller förstås. Det här har mer med vilken roll vi har för vår grupp”.*

1. Du beskriver respektive punkt på listan i mallen. Du har ritat på ett blädder i förväg och pratar till bilden. Du har hjälp av beskrivningarna nedan.
2. Du delar ut mallen och ber den enskilt att markera hur de vill att ni skall arbeta
3. Var och en går sen fram och markerar var de tycker. I detta skede motiverar ingen hur de satt sitt kryss. Den diskussionen kommer senare.
4. Du går själv fram och sätter ditt kryss. Du motiverar dina kryss.
5. Ni för en diskussion kring hur ni vill arbeta med hjälp av kryssens läge.
6. Du äger förstås frågan, men försöker nå en gemensam bild. Här kommer ditt ledarskap in.
7. När ni är överens kan ni göra det lite mer formellt. Var och en går fram och signerar i bilden som ett tecken på att ni är eniga. Det blir ett slags ”kontrakt.

Kontraktet sparar du som chef. Då och då tar du fram det och ni pratar om hur det går. Följer ni principerna? Behövs det några åtgärder. I lägen där det krisar eller känns tungt kan du också ha hjälp av att gå tillbaka till kontraktet.

## Gapanalys – Nuläge / Börläge

Du kan utöka övningen om du vill. Efter att ni nått en tydlig bild av hur ni vill ha det.

1. På sitt blad markerar var och en var de tycker ni är idag.
2. Var och en går fram och med en annan färg gör sin markering.
3. En diskussion kring den bilden och framför allt skällanden mellan ”Är -läge” och ”Bör-läge”
4. Ni bestämmer något eller några första steg för att komma närmare det önskade läget.

## Beskrivning respektive punkt

I det följande har du beskrivning av respektive princip. Du bör använda dina egna ord och lägga tyngden där du vill. Som vanligt är ingenting svart eller vitt. Det är inte ”absoluter” på en skala, bara ett sätt för dig att få en strukturerad diskussion om viktiga frågor. Frågeställningarna är inte heller oberoende av varandra. Om ni är operativ grupp så påverkar det beslutsformerna. Är ni en rådgivande påverkar det inställning till genomförandet etc. Det är därför diskussionen är viktig.

**l\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_l\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_l**

**Beslutande Rådgivande**

Du har två ytterlägen:

Beslutande grupp. Du som chef säger:

1. *”Jag skall fatta ett viktigt beslut. Det är formellt mitt ansvar men jag vill att vi gör det tillsammans. Om möjligt vill jag ha total enighet om beslutet, konsensus. Jag vill ordna diskussionen så att vi når en gemensam inställning och kan ta ett gemensamt beslut.”*

*Sen följer en Diskussion.*

*När den är klar så säger du; ”Tack för ert engagemang. Då fattar jag beslut i överenstämmelse med vad vi kommit fram till.”*

Eller rådgivande grupp. Du säger

1. *”Jag skall fatta ett viktigt beslut. Jag vill höra era kloka synpunkter.”*

*Sen följer en Diskussion.*

*När det är klart så säger du ”Tack så mycket för era värdefulla synpunkter. Jag tänker till och meddelar mitt beslut.”*

Alla ledningsgrupper är i princip rådgivande. Som chef har du mandatet och kan aldrig krypa ur det. Det ligger i linjestrukturen. Men du kan arbete för att få delaktighet och gemensamt ansvarstagande. I det ena läget fattar ni beslut ihop. I det andra är det du som ensam beslutar.

Ingetdera behöver vara fel. Ibland tar du det. Ibland är det en lång och intensiv process med stor delaktighet som är rätt.

Snabba ”puckar”. Bättre fel, fort och ändring än segdragna diskussioner. Kanske?

Det finns forskning och erfarenhet som pekar på att man kan vinna mycket mer i genomförandet än vad man förlorat i tid i själva beslutsprocessen.

Fördelen med det gemensamma är förstås genomförandet. Alla vet. Alla vill. Alla gör direkt efter beslut. Nackdelen är förstås tiden. Långbänk. Massor av tid att vända på alla stenarna. Tid att verkligen gå på djupet för att finna den bästa gemensamma lösningen.

Till detta skall du förstås lägga formella krav som arbetsordning, facklig samverkan och gemensamma möten på arbetsplatsen typ APT eller motsvaranden. De ingår förstås i beslutsprocessen på det sätt vi bestämt.

**l\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_l\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_l**

**Fattar beslut i konsensus Använder också andra beslutsformer**

Det finns flera olika former du kan använda för att fatta beslut, men i princip kan ni skilja på de beslut som tas i koncensus och övriga.

Helt eniga i gruppen om både beslutet och varför. En tydlig gemensam både logisk och emotionell känsla av att detta är det riktiga beslutet. Det råder konsensus i gruppen.

Andra former;

* Som du sagt beslutar du ensam som när gruppen är enbart rådgivande.
* Majoritetsbeslut.
* Majoritetsbeslut med veto.
* Den som är mest berörd har avgörande röst.
* Kompromisser av olika slag. I det läget blir vår ledningsgrupp mer av en arena.
* En kraftmätningsfunktion. Särintressen spelar ut varandra. Det gemensamma kommer lite mer på andra hand.

Inget behöver vara fel i en given situation. De kräver dock olika sätt att leda.

*Som chef, var beredd att ge exempel på ur er verksamhet när ni var i koncensusläge*.

**l\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_l\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_l**

**Arbetar strategiskt Arbetar operativt**

Många grupper har svårt att få in den strategiska delen i sitt arbete. Det är värt en extra diskussion kring, hur gör ni?

En operativ grupp har dagliga eller kanske ännu tätare möten med fördelning av arbete och uppgifter. Ni har ett ständigt fördelande, skötande och optimerande av resurser. Är er grupp huvudsakligen operativ så skall ni förstås också lägga upp arbetet därefter.

En strategisk grupp måste arbeta annorlunda. Ni letar efter de strategiska aspekterna i de olika frågorna. Det är de mer djupgående frågorna och problemen ni skall ha upp på dagordningen. Är det en sådan inriktning ni skall ha? Då bör vi finna former för det.

Det strategiska kan vara lite svårt att se. Vad är det och vad är det för er? Långsiktigt, kräver mycket resurser, påverka stor del av verksamheten, har ni väl en gång valt väg är det svårt att gå tillbaka etc. är typiska strategiska problem.

En del är tydliga men de kan också vara sammansatta av många delar.

*Många frågor har t ex både strategiska och operativa aspekter.*

*En rekrytering är en del i ett långsiktigt tänkande för att bygga kompetens. Den operativa processen av att finna en kandidat kan vi kanske delegera till en annan funktion.*

*Du bör som chef ha tänkt så du kan ge relevanta exempel ur er verksamhet när du förklarar.*

**l\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_l\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_l**

**Medlemmar har ansvar för helheten Man representera sin egen del**

Alla chefer representerar sin del. Det ligger i vars och ens uppdrag. Man skall göra det bästa för det man är satt att leda.

Det gäller också er i din ledningsgrupp. Det är ditt jobb att se till att det blir det bästa besluten för hela din verksamhet d v s väga samman dina chefers ”input” i din grupp.

*Riksdagen. Ett exempel på där delen nästan alltid vinner över helheten. Det är en del i politiken. Visserligen säger partierna att man vill göra det som är bäst för helheten, men det är nästan alltid under villkoret; Endast om det gynnar det egna partiet tillräckligt.*

Men när du sätter dina chefer i din ledning kan du ställa ett krav på de att ni skall kunna lyfta er upp. Ni skall kunna ta ett helikopterperspektiv. Ett krav på att ni skall vara delaktiga och senare genomföra beslut som kanske helt eller delvis går emot den enhet man leder.

Det skall väl också sägas. Oftast är helhetsbeslutet också bra för delen, men inte alltid. Det är då det gäller. Intensiva diskussion under arbetet men ett helhetstänkande i den slutliga sammanvägningen.

Då finns då också i principen inbyggt att krav på att hjälpa varandra. Du och övriga måste tillsammans ge förutsättningar för genomförandet. En chef får inte lämnas ”hängande” utan argument när hen skall gå tillbaka till sin del och berätta det tråkiga att man inte fick som man ville.

*Tänk gärna till. Finns det något färskt exempel ur er verksamhet där det kom fram?*

**l\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_l\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_l**

**Medlemmarna är direkt verkställande Chefen initierar och verkställer**

Du berättar. Du startar. Du följer upp. I ena änden på skalan så är det du som står för initiativen och informationen. Visst gör ni chefer en massa. Men det hela är i din hand. Du har kontrollen.

I den andra änden är det på gång i samma stund som ni går ut ur rummet. Ni verkställer utan mera signaler från dig som chef. Du släpper kontrollen. .

Den senare kräver mer i beslutsarbetet. Det måste vara riktigt tydligt och förstått hela vägen. Kommunikationen utåt finns också mindre i din hand. Den måste gås igenom i själva beslutsprocessen för att ligga rätt. Kommunikationen överlåts till er och processen.

Uppföljningen sker sedan enligt beslutsformuleringen.

**l\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_l\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_l**

**Aktiv Problemlösning Förmedla information**

Jag informerar. Berättar från senaste mötet i överordnad ledningsgrupp/styrelse. Kontakter utåt ger information som är viktig för verksamheten och oss. Jag berättar. Läget just nu? Vi samlar och presenterar också på information ur verksamheten. Kris någonstans? Viktiga projekt avrapporteras. Ledningsgruppens möten är ett surr och flöde av information. En betydande del av mötet går åt till informationspunkter. Jag som chef tar mycket tid, mest av alla, ja kanske upp emot två tredjedelar eller mer? Ett alternativ.

Problemformulering. Förberedda frågeställningar. Strategiska riktningsval. Urvalet är styrt. Problemlösningen står i centrum. Ni är en beslutsfunktion. I ledningsgruppen tar vi oss ann

problemställningar efter ett noggrant urval. Informationsflödet styrs och förmedlas huvudsakligen i andra kanaler. Var och en har eget ansvar för att hålla sig uppdatared. Det andra alternativet.

Naturligtvis kan vi inte lösa problem utan relevant information. Visst måste vi då och då ha fria diskussioner och samtal om läget. Men det är styrt till form och tidpunkt. Vi gör agendan till en lista av problem som vi skall lösa. Den information som läggs fram är relaterat till det problem som just då står på dagordningen. Huvudfokus i problemlösningsprincipen är att man tar bort i stort sett alla dina informationspunkter. I mån det är viktigt blir det till egna beslutspunkter på agendan.

**l\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_l\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_l**

**Skapar tydliga mål Anger allmän inriktning**

Inriktning. Policy. Principiell hållning. Inga direkta beslut. Vi gör principiella ställningstagande*. (Var beredd att ge exempel / Ett GD direktiv, ett VD ställningstagande, principer för HR eller miljöinriktning etc)*. Beslut handlar om generella riktlinjer, men inga tydliga mål, delmål eller KPI. Våra verksamhetsplaner/affärsstrategier bryts inte ned till aktiviteter och mått på resultat utan vi håller oss till generella principer och allmän inriktning. Det ena läge på skalan.

I den andra ägnar jag och vi stort intresse och energi att verkligen formulera mål. Mätbara eller åtminstone bedömningsbara. Nådde vi ända fram? Vet vi hur vi ligger i förhållande till planen? Vilka etapper skall vi ha och vilka har vi hittills uppnått. Skapa tydliga mål. Den andra änden.

Och även här gäller förstås, utan generella riktlinjer och allmän inriktning är det svårt att skapa relevanta och tydliga mål. Det handlar om hur långt på skalan vi går i ena eller andra riktningen.

Jobbar vi med att skapa mål måste vi förstås också avsätta tid för de generella diskussionerna. Men de kommer då som punkter på agendan. De ligger som allt annat strategisk i vårt ”årshjul”.

Naturligtvis kan en specifik fråga kräva en diskussion kring den allmänna inriktningen eller policyn. Då gör vi naturligtvis det. Men det blir då en del i problemformuleringen mer än bara en fri diskussion.

**l\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_l\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_l**

**Decentralisering Centralisering**

*Här är frågeställningen lite annorlunda. Det är mer av ett ställningstagande för eller emot en princip.*

Det låter kanske inte som en fråga där vi kan välja. Mycket måste ske gemensamt. Ekonomirapporteringen. Beslutade rutiner och föreskrifter. Externa krav på följsamhet. Olika gruppers krav och facklig samverkan. Det är mycket som strävar åt det centraliserade förhållandet.

Men i komplexa organisationer. I snabba flöden. När förändringstakten och osäkerhetsfaktorn är hög håller inte centralstyrning. Vår nivå har helt enkelt inte tid och inte relevant information nog för ett detaljerat styrande. Vi måste överlåta till första linjen i verksamheten att fatta besluten.

Här är det mer en attitydfråga och en gradfråga. Behöver just vi i vår situation att du behöver en fas hand med klart grepp även för detaljer. Eller bör vi försöka ”trycka ut” så mycket som möjligt. Bara tidsfaktorn kommer tvinga oss till en hel del decentralisering. Vi hinner inte ta i allt.

Min fråga till kan formuleras som:

I vilken utsträckning skall vi i varje beslutssituation aktivt jobba med och fråga oss; ”Vad av det här kan vi delegera och vad behöver vi göra för att delegera ännu mer? Eller kan jag löpande bara känna efter och göra som det kommer?

I det förra fallet behöver vi ha som princip att arbeta med Decentralisering.

**l\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_l\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_l**

**Individuellt stöd / Handledning Uteslutande med gemensamma frågor**

Ledningsgrupp har krav på effektivitet. Att använda er tid till det gemensamma frågor blir därför viktigt.

Samtidigt innehåller frågeställningar och problem för enskilda medlemmar ofta en strategisk aspekt eller generell och principiell frågeställning. Att arbeta med handledande och stödjande för individer kan också vara ett viktigt sätt för oss att ytterligare öka tillit och gruppgemenskap. Det är ett sätt för mig och oss att sätta en ”ledarskapskultur. ”Så här gör chefer i vår organisation.” blir en effekt.

Om vi inte ”tillåter” enskilda medlemmar att söka stöd i gruppen genom att lyfta frågställnignar av den här sorten behöver jag ordna andra former där det är möjligt. Det kommer jag naturligtvis göra i så fall.

Om vi tillåter enskilda frågeställningar att komma upp så får jag var vaksam så att det inte blir en ”terapigrupp” med för mycket tid förlorat för det gemensamma.

*Även här är det bra att tänka igenom exempel på det en och det andra.*