

## Ledningsgruppens arbete.

En ledningsgrupp ska vara en resurs för Vd att besluta och genomföra nödvändiga åtgärder. Som medlem i en ledningsgrupp kan det ibland vara nödvändigt att fatta beslut som inte gagnar rollen i vardagen som chef i linjen. Det är dock av största vikt att ledningsgruppen står bakom de beslut som tas. Då är det också nödvändigt att kunna förklara för sin egen organisation varför ett beslut är taget, som vid första anblicken inte ser förnuftigt ut. Beslut som tas i ledningsgruppen har alltid helheten i fokus. För att skapa optimala förutsättningar, samarbete och synergier, i en organisation är det nödvändigt att chefer och medarbetare förstår verksamheten i så pass hög utsträckning att övergripande beslut förstås och accepteras.

Ledningsgruppen har därför ett ansvar att skapa förståelse och acceptans för de övergripande beslut som tas.

### Urval till ledningsgruppen

En fungerande ledningsgrupp ska sättas ihop av personer med den kompetens som krävs i respektive organisation och som ger bästa möjliga förutsättningar att förankra och säkerställa genomförande av nödvändiga åtgärder. En ledningsgrupp bör därför anpassas efter situationen vid olika tidpunkter i en organisation. Av stor vikt är också att respektive person förstår vad det innebär att sitta i en ledningsgrupp och har kompetens att bidra i den rollen. Vilka krav och förväntningar ska vi ha på rollen? Det klokaste är förmodligen att göra en kravlista och se vilka som motsvarar dessa och dessutom är villig och lämplig att vara med. Det finns likheter med att sitta i en styrelse och även i en ledningsgrupp är integritet och civilkurage viktiga ingredienser. Det måste finnas en öppenhet och utrymme för diskussion. På så vis ger det ett brett underlag för en Vd att fatta kloka beslut. När så är gjort är det lojalitet som gäller och en ledningsgruppsmedlem, som från början haft annan uppfattning, måste antingen stå bakom besluten eller också avgå ur ledningsgruppen. Förankring och genomförande av nödvändiga åtgärder i organisationen blir annars mycket svårt.

### Uppgifter och ansvar

Ledningsgruppen är VDs instrument för att få ut budskapen och säkerställa att målen nås i hög grad. Även om det är bra med transparens, måste varje medlem förstå att diskussionerna som förs i gruppen inte alltid ska föras vidare. Besluten som tas måste dock alltid accepteras och genomföras. Det är förödande om någon i ledningsgruppen inte står bakom beslut och det gör det mycket svårt att i nästa led få ut budskapen och därmed också möjligheten att nå sina mål. Ledningsgruppen kan mycket väl vara ett forum för varje linjeförman att också diskutera sina egna funderingar, men ska i första hand behandla övergripande frågor.

### Agenda

Det är lämpligt att ha en agenda och den bör sättas upp efter behov. Det ger struktur och en möjlighet för var och en att förbereda sig. Vissa fasta punkter som avrapportering från respektive avdelning/funktion och uppföljning av tagna beslut är självklart.

## Schemalägg ledningsgruppsarbetet

Eftersom tid är en bristvara måste ledningsgruppsmötena vara effektiva och meningsfulla. Schemaläggning är därför nödvändigt och vd bör vara den som kallar och håller i mötena. Nedan finns en liten fingervisning kring hur möten kan effektiviseras.

## Möten.

Ledningsgruppsmöten bör som alla andra möten vara effektiva och meningsfulla.

Möten har i princip tre syften som det är lämpligt att utgå ifrån:

1. **Beslut.** Förstår alla, accepterar och tar ansvar för tagna beslut?
2. **Information.** Har alla förstått informationen?
3. **Diskussion.** Finns det en öppenhet och en vilja till nytänkande?

Strukturera möten redan i inbjudan och inom respektive ämnen.

- Vilka **ämnen** ska vara med på agendan?
- Vad är **ambitionen** med varje ämne?
- Vilka **förberedelser** krävs från respektive deltagare?
- **Tiden?** Vi börjar i tid och slutar senast på utsatt – är vi klara tidigare avslutar vi.

## Summering och förslag.

1. Tänk igenom behovet av vad du förväntar dig av en ledningsgrupp.
2. Gör en enkel kravanalys av lämplig kompetens i organisationen. (Man kan även ha adjungerande vid lämpliga tillfällen).
3. Prata med lämpliga kandidater och säkerställ intresse och kompetens
4. Gör ett första utkast till en grundläggande agenda
5. Gör ledningsgruppsarbetet dynamiskt och till ett effektivt sätt att driva verksamheten.

Uppsala 2013-10-28

Hans G Karlsson