

ATT UTVECKLA LEDNINGSGRUPPENS ARBETE



SYFTEN
SAMMANSÄTTNING
NIVÅER
UTMANINGAR
FUNKTION OCH VILLKOR
ÅTGÄRDER

ATT UTVECKLA LEDNINGSGRUPPENS ARBETE

Ledningsgruppen har blivit en självklarhet i kommunala verksamheter. Varför då, kan man fråga sig?

Några orsaker till ledningsgruppernas starka ställning:

- Det är svårt att arbeta ensam, arbetet som chef är komplicerat. Vi måste hjälpas åt!
- Det finns många olikartade arbetsuppgifter – ingen ledare klarar det ensam!
- Kraven på kunskap är närmast oöverskådliga – vi måste dela på kunskapsbördan!
- Det går allt fortare i den kommunala världen – vi går från en stabil planering till krav på handling i nuet. Vi måste således dela på beslutsområdena så att var och en får längre tid för att komma till rätt beslut.
- Antalet sanningar minskar i den kommunala världen – vi går i riktning mot sannolikheter. Vi är bättre på att hantera sannolikheter (att gissa!) i grupp.

Syften med ledningsgrupper

Att förbättra verksamheterna

Detta är huvudsyftet med ledningsgruppens arbete. Man syftar dels till att förbättra kommunens och förvaltningens samlade verksamhet, dels till att förbättra arbetet i de olika enheterna/avdelningarna. Det första perspektivet - att gemensamt fokusera på förvaltningens arbete är en primär fokus, men även det andra är av hög prioritet. Ingen kedja är starkare än dess svagaste länk.

Att utveckla ledningsarbetet

Att stödja den enskilde chefens ledningsarbete är ett andra viktigt syfte. Det innebär att var och en i ledningsgruppen har möjlighet att lyfta fram och få hjälp med olika problem och utvecklingsbehov i det egna ledarskapet.

Att säkerställa informationsspridning och beslutsfattande

Att chefer på två nivåer i organisationen träffas är ett sätt att säkerställa att alla uppfattat strategisk information och centrala beslut på likartat sätt.

Ledningsgruppers skilda sammansättningar

Chefer kan sätta samman sin ledningsgrupp på olika sätt.

Några olika varianter:

”Jag vill träffa mina närmaste chefer regelbundet”

Detta är den vanligaste ledningsgruppen – chefen samlar alla sina underställda verksamhetsansvariga chefer. Denna modell innebär ofta att hela organisationen arbetar på likartat sätt. Alla chefer träffar sina underställda chefer i ledningsgrupper på sina respektive nivåer. Denna modell brukar kallas ”linking-pin” – modellen – den sammanbinder hela organisationen i ett sammanhängande system.

”Jag vill träffa mina administrativa chefer regelbundet”

Detta är en variant som kan kombineras med ovanstående modell. Denna grupp har karaktären av en stabsgrupp där, förutom den överordnade chefen, ekonomichef, personalchef, informationschef etc. ingår.

” Jag vill träffa en liten grupp viktiga personer regelbundet”.

Chefen samlar ett antal ”förtrogna” som han litar på och som fungerar som chefens öron ute i verksamheten. Detta fungerar som en informell grupp och kan inte ersätta de ovan beskrivna grupperna.

I den kommande texten avser jag med ledningsgrupp den grupp där chefen träffar samtliga närmast underställda verksamhetsansvariga chefer.

Ledningsgrupper på skilda nivåer

Ser vi på kommunen som helhet arbetar vi med ledningsgrupper på fyra nivåer:

- Kommunens ledningsgrupp
- Förvaltningens ledningsgrupp
- Områdets ledningsgrupp
- Verksamhetens ledningsgrupp

Kommunens ledningsgrupp

Denna ledningsgrupp är kommunens överordnade styrorgan vid sidan av, eller snarare, strax under det politiska styrsystemet. Kommunchefen samlar här samtliga förvaltningschefer, ibland kompletterad med stabschefer. Den gemensamma svårighet som kommunens och förvaltningens ledningsgrupper hanterar är närheten till den politiska beslutsnivån.

Problemen uppstår oftast beträffande politikerna och tjänstemäns skilda:

- kunskap och erfarenheter
- syn på varandras roll och funktion
- syn på verksamheternas roll och funktion i samhällsutvecklingen

Det är framför allt kommunchef och förvaltningschef som måste överbrygga de meningsmotsättningar som denna problematik kan ge upphov till. Kommunchef och förvaltningschef vandrar således mellan två nivåer i systemet och hanterar gränsproblematiken mellan de politiska och professionella systemen. Kommunens ledningsgrupp arbetar med kommunövergripande frågor av principiell och strategisk natur.

Förvaltningens ledningsgrupp

Förvaltningens ledningsgrupp består av förvaltningschef och närmast underställda chefer. Den fungerar som förvaltningens överordnade samordningsorgan och arbetar med strategiska, resursmässiga och organisatoriska frågor i första hand. Utmaningen för förvaltningens ledningsgrupp är att inte hamna i alltför detaljerade och verksamhetsnära frågeställningar.

Områdets ledningsgrupp

I en del kommuner och inom vissa verksamheter kan man ha organiserat sig i områdesvisa ledningsgrupper. Indelningen i områden kan vara av geografisk och/eller verksamhetsmässig natur. Områdesgrupperna får mycket olika karaktär beroende på sammansättning av gruppen. Består gruppen av flera kommunala verksamheter så är utmaningen att hitta samordningsvinster mellan verksamheterna och att minimera negativ konkurrens mellan dessa. Om gruppen är en verksamhetsnivå t.ex. inom skolsystemet så är svårigheten att hantera frågor på rätt nivå – vad är områdets och vad är skolans och förvaltningens respektive beslutsområden och hur hanterar vi de gränsöverskridande frågorna.

Verksamhetens ledningsgrupp

Ledningsgrupper på verksamhetsnivån kan se ut på mycket varierande sätt. Ett exempel på en verksamhetsnivå är en skola.

Skolans ledningsgrupp består av:

- rektor
- biträdande rektor
- lagledare eller motsvarande

Ledningsgruppen klarar i princip av att hantera alla löpande frågeställningar i skolan. Ambitionen är som i alla ledningsgrupper att arbeta med de för

verksamheten övergripande frågorna och att inte hantera alltför detaljerade problemställningar utan att överlåta

Ett vanligt problem för de lagledare/arbetsledare som ingår i verksamhetens ledningsgrupp är att lagledaren inte ser sig själv som en ledningsperson för verksamheten som helhet (och ibland inte heller för sin egen grupp!). Detta kan förstås gå stick i stäv med chefens förhoppningar och behov att få en spridning på ledarbördorna. Hur skall då lagledarna hantera detta? Mitt råd är att tydligt definiera vad man är beredd att ta på sig som medlem i ledningsgruppen och att göra detta innan gruppen startar sitt arbete. Ett andra råd kan vara att starta på en mindre ambitiös nivå för att successivt öka ambitionerna allteftersom både chef och lagledare blir varma i kläderna.

Utmaningar i ledningsgruppers arbete

Syftet med gruppen

De generella frågor som behöver besvaras för att tydliggöra ledningsgruppens arbete är följande:

- Vilka syften och mål skall ledningsgruppen ha?
- Vilket innehåll och vilka teman skall vara de viktigaste och vanligaste i ledningsgruppens arbete?
- Vilken roll skall chefen respektive övriga deltagande chefer ha?

Vandra mellan nivåer

Medlemmarna i ledningsgrupper vandrar mellan två nivåer i organisationen och representerar sin verksamhet på väg till ledningsgruppen och representerar ledningsgruppen på väg till den egna verksamheten. Det innebär en känsla av att sitta på två stolar, att ständigt befinna sig i en position mellan två poler som inte sällan har olika syn på hur problem skall hanteras.

Lagledarens speciella dilemma, att vara medlem i två grupper, arbetslaget och ledningsgruppen, innebär att vara representant för båda dessa grupper. Detta dilemma är generellt för alla personer som skall hantera gränser i en organisation men den blir extra tydlig om lagledaren är osäker på vad lagledarrollen egentligen innebär.

Samarbete eller konkurrens?

Medlemmarna förväntas samarbeta och hjälpas åt i sina respektive verksamheter men de kan samtidigt uppfatta sig, och faktiskt vara, konkurrenter om chefens uppmärksamhet och godkännande.

Ledningsgruppen ett beslutsforum?

Ledningsgruppen är inte ett beslutsorgan. Beslut i enskilda ärenden fattas inte i ledningsgruppen utan det är alltid resp. tjänsteman/chef som gör detta.

Däremot kan man komma överens om strategier, mål och principer som kommer att styra de enskilda besluten i stor utsträckning.

Ledningsgruppernas funktion och villkor

Nedanstående sammanställning är en sammanfattning av de funktioner ledningsgrupper kan tänkas ha. Det är dessutom en beskrivning över vad som krävs av ledningsgruppen i form av de förutsättningar som bör finnas bland gruppens medlemmar.

Ledningsgruppens funktion	Ledningsgruppens villkor
<ul style="list-style-type: none"> • Att gemensamt komma överens om verksamheternas strategiska frågor 	<ul style="list-style-type: none"> • Att det finns gemensam kunskap om verksamhetens historia, nutid och framtid
<ul style="list-style-type: none"> • Att tydliggöra ledningsarbetets dimensioner: Chef • Ledare • Strateg 	<ul style="list-style-type: none"> • Att det finns gemensam kunskap om ledningsarbetet
<ul style="list-style-type: none"> • Att öka slagkraften i det gemensamma arbetet 	<ul style="list-style-type: none"> • Att samtliga ledare ingår i ledningsgruppen
<ul style="list-style-type: none"> • Att utveckla ett system för kvalitetsledning och uppföljning 	<ul style="list-style-type: none"> • Att det finns en gemensam kunskap om kvalitetsarbete
<ul style="list-style-type: none"> • Att vara ett ideologiskt forum 	<ul style="list-style-type: none"> • Att det finns en strävan efter gemensam värdegrund
<ul style="list-style-type: none"> • Att vara en moralisk stödtrupp 	<ul style="list-style-type: none"> • Att man vill varandra väl
<ul style="list-style-type: none"> • Att vara ett intellektuellt stöd 	<ul style="list-style-type: none"> • Att det finns en hög grad av öppenhet och tillit
<ul style="list-style-type: none"> • Att bidra till uthållighet i ledningsarbetet 	<ul style="list-style-type: none"> • Att det finns en gemensam strategi

Åtgärder – vad gör jag som chef om ledningsgruppen inte fungerar som jag önskar?

Om du som chef är missnöjd med ledningsgruppens arbete och funktion så har du förmodligen rätt och ofta så delar de andra i gruppen din uppfattning. Problemet är bara att det är svårt att veta vad som är problemet och därmed vad man skall göra åt det. Några enkla åtgärder kan vara:

Laget runt – tänka/känna – en diagnosprocedur.

Alla i gruppen får skriva på röda och gröna lappar positivt och negativt om vad de tänker om ledningsgruppens arbete. Likadan procedur kring vad de känner inför ledningsgruppens arbete. Därefter sorterar man lapparna i kategorier och prioriterar de kategorier som är viktigast att förändra. Därefter vidtar diskussion och åtgärdsplanering.

Förändra innehåll/dagordning

Många chefer klagar på svårigheter att få medlemmarna i gruppen att bidra till dagordningen och till innehållet under möten. En enkel åtgärd är att börja varje möte med att gå laget runt där varje medlem i gruppen formulerar en fråga som man vill ta upp under mötet. När dessa frågor är avhandlade tar chefens egna punkter resterande tid. Tiden brukar räcka eftersom chefen ofta är väl förberedd.

Förändra omfattning och intervall mellan möten

Oavsett hur ofta eller hur länge man träffas vid varje tillfälle kan det finnas anledning att förändra omfattning och intervall när man märker att det inte fungerar väl längre. Träffas man ofta i vanliga fall, prova med längre intervall mellan träffarna. Träffas man under korta möten, prova med internatträff under två dagar etc.

Ta hjälp

Om du har provat en del av ovanstående och kanske mycket annat och det ändå inte känns bra, ta då hjälp. Hjälpen kan ges i många olika skepnader. Den kan komma i form av en kollega som sitter med vid möten, utan att delta och som sedan ger dig och gruppen sina reflektioner. Samma procedur kan göras med hjälp av en extern handledare som kan ge feed-back utifrån sin erfarenhet.

Hjälpen kan även komma i form av en planerad utbildning för hela ledningsgruppen, något jag själv arbetat med i många år.

Det viktiga är att du inte kämpar mot alla odds för att få gruppen att fungera utan att du tar hjälp till slut. På samma sätt som en ledningsgrupp kan vara ett kraftfullt instrument för att föra en verksamhet framåt kan den även bli en belastning och en ständigt återkommande huvudvärk för chefen om den inte fungerar.

Avslutning

Avslutningsvis kan vi konstatera att ledningsgrupper är en mycket viktig gruppering för ledare på alla nivåer.

Ledningsgruppens arbete och roll kan sammanfattas på följande sätt:

- Deltagarna har tydliga egna ansvarsområden med ett eget beslutsansvar. Dock kan den enskilde medlemmen använda ledningsgruppen för avstämning och stöd i svåra beslutssituationer.
- Ledningsgruppens funktion som intellektuellt, ideologiskt och moraliskt stöd kan inte nog poängteras. Intellektuellt därför att fler hjärnor förstår mer än en (vanligtvis!), ideologiskt därför att de på ett distanserat sätt kan analysera och beskriva problematiska situationer och moraliskt genom att ge de enskilda medlemmarna råg i ryggen att stå för svåra och ibland impopulära beslut.
- Ett varningens ord kan vara på sin plats vad gäller ledningsgruppers arbete. Ledningsgruppens arbete kan innebära ett tydliggörande av ledningsansvaret likväl som det kan bidra till att suddas ut gränser och skapa osäkerhet beträffande ansvar och befogenheter. Det är således ett tveeggat instrument att använda sig av och det är viktigt att vara noga med att tydliggöra, både skriftligt och muntligt, inom ledningsgruppen och inom övriga systemet hur uppgifter, ansvar och befogenheter fördelas mellan personer och funktioner.
- Rätt använd kan ledningsgruppen bli ett välkommet instrument för att göra ledningsarbetet både tydligare, mer slagkraftigt och uthålligt. En fungerande gemenskap medför stryktålighet och klarsynthet när det gäller att förstå och analysera olika företeelser, speciellt i ett pågående utvecklingsarbete. Motstånd mot exempelvis förändringar som kan vara svåra att hantera som ensam ledare, kan en ledningsgrupp lättare förstå och tydliggöra än vad den enskilde ledaren kan.

Erbjudande

Jag genomför utbildningar av ledningsgrupper, dels som kontinuerlig handledning, dels i form av tredagars utbildningar.

Välkomna med förfrågningar om upplägg och övriga villkor.

Orrviken december 2009

Håkan Jönsson

www.hakanjonsson.com

info@hakanjonsson.com