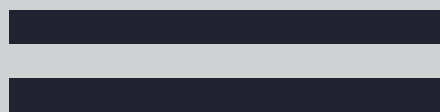


# Workshop agreement

## SIS-WA 3:2019

**Kvalitetsledning – Processen för effektivt ledningsgruppsarbete**

**Quality management – The process for Leadership Team  
Efficiency**



This preview is downloaded from [www.sis.se](http://www.sis.se). Buy the entire standard via <https://www.sis.se/std-80015589>

**SIS** Svenska  
Institutet för  
Standarder

Språk: svenska/Swedish  
Utgåva: 1

Den här standarden kan hjälpa dig att effektivisera och kvalitetssäkra ditt arbete. SIS har fler tjänster att erbjuda dig för att underlätta tillämpningen av standarder i din verksamhet.

#### **SIS Abonnemang**

Snabb och enkel åtkomst till gällande standard med SIS Abonnemang, en prenumerationstjänst genom vilken din organisation får tillgång till all världens standarder, senaste uppdateringarna och där hela din organisation kan ta del av innehållet i prenumerationen.

#### **Utbildning, event och publikationer**

Vi erbjuder även utbildningar, rådgivning och event kring våra mest sålda standarder och frågor kopplade till utveckling av standarder. Vi ger också ut handböcker som underlättar ditt arbete med att använda en specifik standard.

#### **Vill du delta i ett standardiseringsprojekt?**

Genom att delta som expert i någon av SIS 300 tekniska kommittéer inom CEN (europeisk standardisering) och/eller ISO (internationell standardisering) har du möjlighet att påverka standardiseringsarbetet i frågor som är viktiga för din organisation. Välkommen att kontakta SIS för att få veta mer!

#### **Kontakt**

Skriv till [kundservice@sis.se](mailto:kundservice@sis.se), besök [sis.se](https://www.sis.se) eller ring 08 - 555 523 10

---

© Copyright/Upphovsrätten till denna produkt tillhör Svenska institutet för standarder, Stockholm, Sverige. Upphovsrätten och användningen av denna produkt regleras i slutanvändarlicensen som återfinns på [sis.se/slutanvandarlicens](https://www.sis.se/slutanvandarlicens) och som du automatiskt blir bunden av när du använder produkten. För ordlista och förkortningar se [sis.se/ordlista](https://www.sis.se/ordlista).

© Copyright Svenska institutet för standarder, Stockholm, Sweden. All rights reserved. The copyright and use of this product is governed by the end-user licence agreement which you automatically will be bound to when using the product. You will find the licence at [sis.se/enduserlicenseagreement](https://www.sis.se/enduserlicenseagreement).

Upplysningar om sakinnehållet i standarden lämnas av Svenska institutet för standarder, telefon 08 - 555 520 00. Standarder kan beställas hos SIS som även lämnar allmänna upplysningar om svensk och utländsk standard.

Har du synpunkter på innehållet i den här standarden, vill du delta i ett kommande revideringsarbete eller vara med och ta fram andra standarder inom området? Gå in på [www.sis.se](https://www.sis.se) - där hittar du mer information.

SIS-WA (Workshop Agreement) är ett dokument, som utvecklats och godkänts i en öppen Workshop. SIS-WA återspeglar endast det innehåll som de registrerade deltagarna i workshopen kommit överens om. Utarbetandet och godkännandet har skett i enlighet med SIS regler och praxis för en SIS-WA.

SIS-WA har inte status av en svensk standard. (SS). Den har inte samma höga krav på konsensus och öppenhet som krävs för en svensk standard (SS). En SIS-WA ses över efter tre år och har en maximal livslängd på sex år.

Deltagarna i denna workshop anges i förordet.

## Innehåll

Sida

Exekutiv sammanfattning .....	3
0. Orientering .....	5
0.1 Allmänt.....	5
0.2 Ledningsgruppens avgränsningar .....	5
0.3 Förhållande till SS-EN ISO 9001:2015 och andra ledningssystemstandarder .....	5
1 Omfattning.....	6
2 Termer och definitioner .....	6
3 Förutsättningar för effektivt ledningsgruppsarbete .....	8
3.1 Ledningsgruppens ansvar.....	8
3.2 Ledningsgruppen som en del av verksamhetens styrstruktur.....	8
3.3 Grupperns utvecklingsprocess .....	9
3.4 Tranparans och styrande dokument .....	9
3.5 Verksamhetsplanering .....	9
3.6 Kommunikation .....	9
3.7 Inre prestationsnivå .....	9
3.8 Yttre prestationsnivå.....	10
4 Processen för effektivt ledningsgruppsarbete.....	10
4.1 Allmänt.....	10
4.1.1 Modell .....	10
4.1.2 Sammansättning av ledningsgruppen .....	11
4.1.3 Förståelse för systemet .....	11
4.2 Ledningsgruppens SYFTE.....	12
4.2.1 Uppdraget för ledningsgruppen.....	12
4.2.2 Definiera ledningsgruppens roll och uppgift.....	12
4.3 Ledningsgruppens VAD-frågor, SAKINNEHÅLL .....	12
4.3.1 Agendan .....	12
4.3.2 Inkommande information och frågor (input) samt utgående beslut och direktiv (output) ..	12
4.4 Ledningsgruppens strukturella HUR-frågor, PROCESS .....	13
4.4.1 Struktur och arbetsgång för ledningsgruppsmöten .....	13
4.4.2 Beslut och beslutsprocess.....	13
4.4.3 Ledningsgruppens spelregler.....	14
4.4.4 Dokumentationsrutiner, protokoll och beslutsunderlag .....	14
4.5 Ledningsgruppens DYNAMIK, PROCESS.....	14
4.5.1 Gruppdynamik och samspel .....	14
4.5.2 Bibehålla en effektiv nivå på ledningsgruppsprocessen .....	15
4.5.3 Utveckling av ledningsgruppen .....	15
4.5.4 Rutin vid olika uppfattning och konflikter .....	15
4.5.5 Tillit och omsorg i ledningsgruppen .....	16
4.5.6 Medlemmars roller och ansvar.....	16
4.6 Ledningsgruppens resultat (i organisationen).....	17
4.6.1 Ledningsgruppens sätt att kommunicera.....	17
4.6.2 Ledningsgruppens sätt att mäta och följa upp .....	17
4.7 Ledningsgruppens uppföljning.....	17
4.7.1 Allmänt.....	17
4.7.2 Uppföljning av processens effektivitet – gruppens inre prestationsnivå .....	17
4.7.3 Uppföljning och kontroll av verksamheten och gruppens beslut – gruppens yttre prestationsnivå .....	17
4.7.4 Reflektion och lärande .....	18
5 Förbättringar av ledningsgruppsprocessen.....	18
5.1 Ledningens genomgång.....	18
5.2 Förbättring.....	18
5.3 Mätning.....	19

## **Förord**

Denna SIS WA har utarbetats och godkänts av deltagarna i Workshopen, angivna nedan

- Boubou Hallberg, MD, PhD, Stockholms Läns Landsting, Patientområdeschef/Överläkare
- Carina Persson, Polisen, Regionpolischef
- Erik Hallberg, Styrelseordförande Fidesmo
- Johan Kuylenstierna, Adjungerad professor och hedersdoktor vid Stockholms universitet, Vice Ordförande i Klimatpolitiska rådet och flera styrelseuppdrag
- Magnus Jonsson, Ledarskapskonsult och processhandledare, certifierad managementkonsult, People & Process Development AB
- Marie Hallander Larsson, HR Direktör, Akademiska Hus
- Monika Samuelsson, Södersjukhuset, HR Direktör, CIO, IT-direktör
- Ulric Rudebeck, Certifierad managementkonsult, Urvision International AB
- Erik Eklund, Chef Omvärldsbevakning och dialog, Svenska institutet för standarder, SIS
- Tina Bohlin, Svenska institutet för standarder, SIS (Projektledare)

## SIS-WA 3:2019 (Sv)

### Exekutiv sammanfattning

Många verksamheter inser att en medveten hantering av kvaliteten, av såväl produkter, tjänster som hur man arbetar, är avgörande för framgång. Kvalitets- och hållbarhetsarbetet sträcker sig långt utanför bra rutiner och dokument i en professionellt arbetande organisation. Det är ett förhållningssätt som ska genomsyra alla anställda, kunder, leverantörer och övriga relevanta intressenter i hela verksamheten.

Ledningsgruppen i en välfungerande organisation är det ställe i verksamheten där styrning och inriktning avgörs. Det är där de strategiska besluten för verksamheten fattas.

Medan företag och organisationer investerar pengar och lägger ner mycket möda på att skapa kvalitativa och hållbara processer inom en rad områden i sin verksamhet, blir den kanske viktigaste processen i organisationen – där de strategiskt och taktiskt viktiga besluten fattas – inte föremål för samma uppmärksamhet. Därför är det förvånande att själva ledningsgruppsarbetet ofta inte kvalitetssäkrats, vilket är utgångspunkten för detta dokument.

En standard – utformad som en vägledning – är ett sätt att höja medvetenheten och skapa ett förhållningssätt som leder till bättre beslut och större effekt i verksamheten av fattade beslut.

Syftet med denna vägledning är att visa på "Best Practice" som stödjer, förenklar och förbättrar ledningsgruppsarbetet. Den skapar förutsättningar för ökad effektivitet och kvalitetssäkring av ledningsgruppsarbetet i företag och organisationer.

Vägledningen ger riktlinjer med "Best Practice" för ledningsgruppsprocessen och är tillämplig på alla organisationer, oberoende av bransch, storlek och produkt eller tjänst som tillhandahålls. Den pekar på viktiga förutsättningar för att bedriva ett effektivt ledningsgruppsarbete och tillhandahåller en process för utveckling av ledningsgruppsarbete. Processen omfattar såväl strukturella, praktiska frågor som dynamiska mer personliga frågeställningar.

Processen i vägledningen betonar att ett effektivt ledningsgruppsarbete kräver att syfte och målsättning för verksamhetens helhet är klarlagd. Det krävs också en – i ledningsgruppen – tydlig och gemensam tolkning av dess uppdrag, roll och huvudsakliga arbetsuppgifter. Vidare behöver ledningsgruppen identifiera och komma överens om vilka sakfrågor som ska behandlas samt hur dessa frågor ska hanteras. Vikten av gruppdynamik, tillit och förmåga till samspel och konflikthantering tas upp och rekommendationer ges för hur en effektivitet kan upprätthållas över tid.

Vikten av en väl fungerande beslutsprocess och hur väl beslut kommuniceras lyfts fram då detta är avgörande för vilken effekt fattade beslut får i verksamheten och vilka resultat som skapas.

Avslutningsvis lyfts vikten av kontinuerlig uppföljning av ledningsgruppsarbetet fram och behandlar lärande och reflektion samt ledningsgruppens inre respektive yttre effektivitet.

## 0. Orientering

### 0.1 Allmänt

En väl fungerande ledningsgrupp är helt avgörande för verksamhetens prestation, resultat och utveckling. Dess effektivitet blir därmed betydelsefull för verksamhetens styrning. Detta dokument utgör en Best Practice som syftar till att stödja ledningsgruppens medlemmar och specifikt dess chef/ledare för att öka ledningsgruppens effektivitet och därmed förbättra verksamhetens resultat.

Dokumentet beskriver ledningsgruppsprocessen och dess förutsättningar och är processinriktat.

Ledningsgruppsprocessen samverkar med organisationens övriga processer. I de olika processtegen kan flera av aktiviteterna pågå samtidigt och på flera olika nivåer i organisationen. Processen har inte ett tydligt "start och slut" i de olika stegen eller som helhet, utan är oftast av iterativ karaktär och med flera parallella processer samtidigt.

Erfarenhet visar att ledningsgrupper är förvånande ineffektiva och att många strategiska beslut en ledningsgrupp tar blir aldrig eller bara partiellt genomförda. För att förstå och effektivt kunna leda ledningsgruppen bör arbetet ses som en process. Det ingår därmed mer än en serie möten och det bör beaktas att själva ledningsgruppsmötet har ett "före" och ett "efter".

### 0.2 Ledningsgruppens avgränsningar

En ledningsgrupp existerar inte bara på möten. Medlemmarna ingår också i ledningsgruppen *mellan* möten, som en del i sin chefs- och ledarskapsroll. I detta dokument avses en ledningsgrupp som huvudsakligen arbetar genom problemlösning och beslut, som leder en verksamhet med någon form av resultatansvar.

Ledningsgruppen fungerar också i ett sammanhang och inom verksamheten. Den samlar information, styr och leder, följer upp resultatet och utvecklar verksamheten. Ledningsgruppen verkar genom beslut och effekten ses i verksamhetens uppnådda resultat som alltid bör vara i fokus i ledningsgruppsarbetets alla steg. Dock sker mycket på ledningsgruppsmöten som inte resulterar i beslut, men det primära är att hantera problem och fatta beslut om lösningar.

Ledningsgruppen kan vara en del av en större organisation.

Ledningsgruppen kan utgöra högsta nivån i organisationen. Ordföranden i ledningsgruppen rapporterar då till styrelse eller motsvarande, med de särskilda förutsättningar som gäller för ordföranderollen. Dokumentet behandlar inte ägarstyrning, bolagstämma, styrelse och andra överordnade funktioner.

Ledningsgrupper kan också finnas på andra nivåer i organisationen och ledningsgruppsprocessen kan därmed pågå samtidigt på flera nivåer och/eller i olika delar av organisationen.

### 0.3 Förhållande till SS-EN ISO 9001:2015 och andra ledningssystemstandarder

Detta dokument kan användas som separat vägledning, men har utformats så att den kompletterar den föreliggande utgåvan av Ledningssystem för kvalitet - Krav (SS-EN ISO 9001:2015). Även om de båda dokumenten har olika innehåll är de likartat uppbyggda för att underlätta användningen.

Dokumentet gör det möjligt för en organisation att samordna eller integrera sin ledningsgruppsprocess med befintligt ledningssystem.

## SIS-WA 3:2019 (Sv)

### 1 Omfattning

Detta dokument ger vägledning för ledningsgrupper på alla nivåer inom en organisation med "Best Practice" för ledningsgruppsprocessen och är tillämpligt på alla organisationer, oberoende av bransch, storlek och produkt eller tjänst som tillhandahålls. Eftersom de flesta företag och myndigheter har valt att använda ledningsgrupper som metod för att organisera sitt ledningsarbete<sup>1</sup> (Granberg och Wallenholm 2012) används begreppet ledningsgrupp genomgående i dokumentet. Oavsett om organisationen valt en annan metod än ledningsgrupp måste ledning och styrning utövas och för detta krävs en process. Därför är dokumentet till stora delar applicerbart och relevant även där annan metod än ledningsgrupp valts.

Dokumentet behandlar effektiviteten i själva ledningsgruppsprocessen och dess förmåga att styra verksamheten mot mål och i enlighet med dess uppdrag. Det omfattar inte ledningsgruppsarbetet med verksamhetens sakinhåll.

ANM. 1 För den översta ledningsgruppen (Företagsledningsgruppen, Myndighetsledningsgruppen eller motsvarande) finns regelmässigt ett antal överordnade styrande dokument, t.ex. GD-instruktion, VD-instruktion, styrelsebeslut, bolagsstämmobeslut och ägardirektiv. Dessa betraktas som en del i ledningsgruppens uppdrag, och i den mån dessa innehåller styrande krav på sammansättning och/eller arbetsformer för ledningsgruppens arbete betraktas de som tvingande formalia för ledningsgruppsprocessen.

ANM. 2 I den mån ägare och/eller intressenter med specifikt separat beslutsmandat ingår i ledningsgruppen inom en organisation, påverkas inte riktlinjerna i annat än i de moment där själva beslutet tas. I övrigt gäller "Best Practice".

ANM. 3 I den mån intressent med specifikt beslutsmandat ingår i ledningsgruppsarbetet, kan ordförande behöva förtydliga arbetsgången i olika moment och i vilken roll dessa personer yttrar sig.

### 2 Termer och definitioner

För tillämpning av detta dokument gäller följande termer och definitioner.

**2.1 omvärld**  
faktorer av formell och informell karaktär som påverkar och definierar det handlingsutrymme som ledningsgruppen har eller uppfattar sig ha

**2.2 process**  
grupp av aktiviteter som samverkar eller påverkar varandra, och som använder underlag (input) för att åstadkomma ett avsett resultat (output, utfall)

[KÄLLA: SS-EN ISO 9000:2015, definition 3.4.1]

**2.3 ledningsbeslut**  
resultat av ett arbete i en ledningsgrupp som tar formen av ett för verksamheten styrande dokument

Anm. 1 till termost: Ledningsgruppens arbete kan avstanna innan ett beslut nås. Det kan också leda till att ingen förändring sker, vilket också betraktas som beslut.

**2.4 dokumenterad information**  
information som ska styras och underhållas av en organisation samt det medium på vilket informationen finns

Anm. 1 till termpost: Dokumenterad information kan ha vilket format som helst, finnas på vilket medium som helst och ha vilken källa som helst.

[KÄLLA: Baserad på SS-EN ISO 9000:2015, definition 3.8.6]



## 2.5

### styrande dokument

styrande *dokumenterad information* (2.4) som anger villkor för att organisationens verksamhet ska fungera effektivt och i överensstämmelse med verksamhetens uppdrag

Anm. 1 till termpost: En ledningsgrupp fattar många beslut. En del av dessa är muntliga överenskommelser mellan medlemmarna i gruppen, ofta i löpande detaljfrågor. "Best Practice" innebär att alla principiella, strategiska, styrande beslut bör ta formen av styrande dokument och sparas som dokumenterad information.

[KÄLLA: Baserad på SS 624070:2017, definition 2,7]

## 2.6 intressent

person eller organisation som kan påverka, påverkas av eller anser sig vara påverkad av ett beslut eller en åtgärd

EXEMPEL Kunder, ägare, personal i en organisation, leverantörer, banker, förskrivande myndigheter, fackliga organisationer, partners eller samhället. Detta kan innefatta konkurrenter eller grupper med motsatta intressen.

[KÄLLA: Baserad på SS-EN ISO 9000:2015, definition 3.2.3]

## 2.7

### ledningen

person eller grupp av personer som leder och styr en organisation, eller del av organisation, med samordnade aktiviteter

[KÄLLA: Baserad på SS 624070:2017, definition 2,9]

## 2.8

### ledningsgrupp

personer i ledande ställning, inklusive deras chef, som arbetar i grupp för att effektivisera ledningen för den gemensamma verksamheten

[Källa Thylefors, 2007, sid 135]

## 2.9

### förbättring

aktivitet för att förbättra prestanda

Anm. 1 till termpost: Aktiviteten kan vara enstaka eller återkommande.

[KÄLLA: SS-EN ISO 9000:2015, definition 3.3.1]

## 2.10

### mål

resultat som ska nås

Anm. 1 till termpost: Ett mål kan vara strategiskt, taktiskt eller ha verksamhetsinriktning.

Anm. 2 till termpost: Mål kan röra olika ämnesområden (t.ex. mål för ekonomi, arbetsmiljö, yttre miljö, kunskap, engagemang) och kan vara tillämpliga på olika nivåer (t.ex. strategisk nivå, organisations övergripande nivå, samt på nivåerna projekt, produkt och process).

Anm. 3 till termpost: Ett mål kan uttryckas på andra sätt, t.ex. som ett avsett resultat, ett ändamål, ett verksamhetskriterium, som ett kvalitetsmål, eller med andra ord med liknande betydelse (t.ex. målsättning, avsikt eller ändamål).

[KÄLLA: Baserad på SS-EN ISO 9000:2015, definition 3.7.1]

## SIS-WA 3:2019 (Sv)

### 3 Förutsättningar för effektivt ledningsgruppsarbete

#### 3.1 Ledningsgruppens ansvar

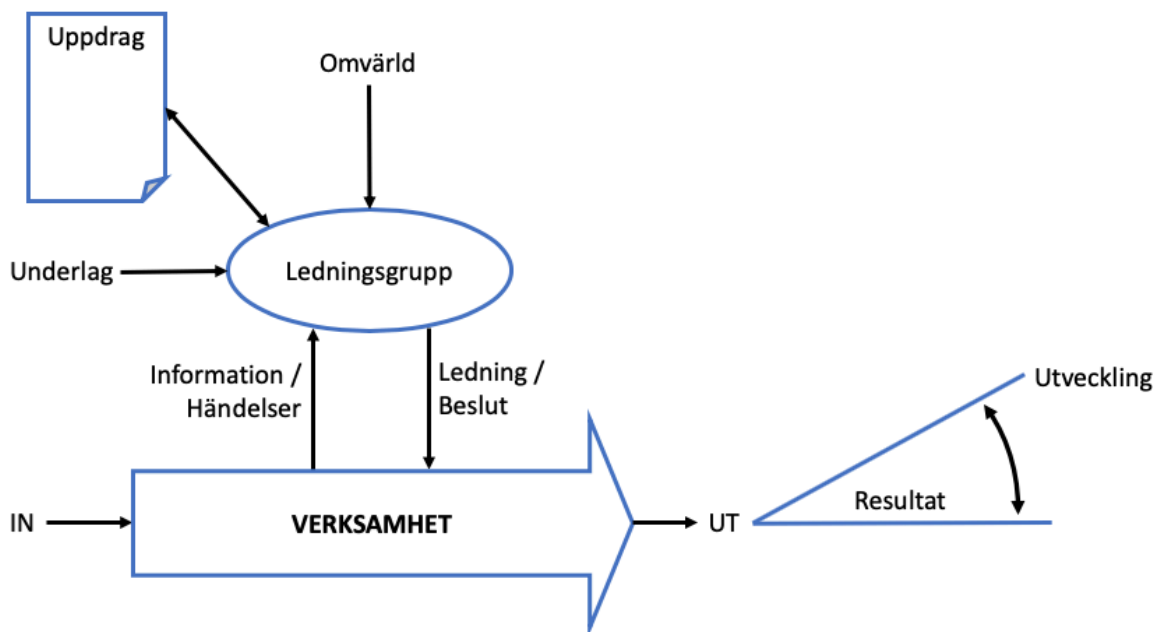
Ledningsgruppen ingår som en del i verksamhetens hela styrande system och har ett (eller flera) uppdrag från en (eller flera) uppdragsgivare.

Ledningsgruppen är en grupp för ledning och styrning av en verksamhet och har två huvudfunktioner:

- Ansvar för den operativa verksamheten och tar i den funktionen de löpande beslut som inte delegerats till underliggande nivåer i beslutshierarkin.
- Strategiskt ansvar för att långsiktigt utveckla verksamheten för att kontinuerligt vidmakthålla och förbättra verksamhetens värdeskapande i en föränderlig omvärld.

#### 3.2 Ledningsgruppen som en del av verksamhetens styrstruktur

Figur 1, nedan, beskriver ledningsgruppsprocessens förhållande till verksamheten och ledningsgruppens styrning av verksamheten.



Figur 1 – Modell över ledningsgruppsprocessen

In i processen kommer olika former av information, impulser och underlag. Det innebär bl.a.:

- uppdrag för verksamheten
- problem och frågeställningar som ledningsgruppen har att ta ställning till (interna och externa)
- information från verksamheten om dess tillstånd (interna faktorer)
- information från omvärlden (externa faktorer)

- regelverk, lagkrav och riktlinjer som måste efterlevas för att få bedriva specifik verksamhet.

Ledningsgruppsprocessen består av behandling av problem och frågeställningar som rör verksamhetens resultat på lång och kort sikt.

Ut ur processen kommer information, styrande dokument och resultat. Det innebär bl.a.:

- styrande impulser i form av dokumenterad information och information via chefer som ingår i gruppens verkställighet
- underlag för ledningsgruppens egen ständiga förbättring för effektivt arbete.

### 3.3 Gruppens utvecklingsprocess

Grupper genomgår stadier i sin utveckling, från bildandet via olika stadier av mognad till avslut av gruppen. För att systematiskt kunna öka dess effektivitet är det nödvändigt att känna gruppens utvecklingsprocess. Det finns olika teorier för att beskriva och arbeta med gruppens utveckling. En är Susan Wheelans "Integrative Model of Group Development" (IMGD), vilken använts som en utgångspunkt i denna vägledning. Ett resultat av Wheelans forskning är ett instrument ("Group Development Questionnaire" – GDQ) för att mäta gruppens utveckling och effektivitet.

### 3.4 Tranparans och styrande dokument

Processen för effektivt ledningsgruppsarbete ska vara synliggjord i organisationens styrande dokument (ett eller flera). Ledningsgruppsprocessens dokumenterade information ska omfatta dokument för att säkerställa att ledningsgruppsprocessen planeras, genomförs, följs upp och förbättras på ett verkningsfullt sätt.

Det ska vara tydligt att ledningsgruppsprocessen är införd, tillämpad, underhållen och kommunicerad i organisationen.

### 3.5 Verksamhetsplanering

Ledningen ska säkerställa att verksamhets-/affärsplaneringen genomförs.

Organisationens verksamhetsplanering utgör en grund för systematisk utveckling av verksamheten och är en förutsättning för processen för effektivt ledningsgruppsarbete. Organisationens verksamhetsplanering ska grunda sig på dess styrande dokument, strategier, kort- och långsiktiga mål, behov av utveckling, omvärldsanalys, intressentanalys samt ledarskap och medarbetarskap.

Processen för effektivt ledningsgruppsarbete ska vara synlig och synkroniseras på ett övergripande plan med verksamhetsplaneringen.

### 3.6 Kommunikation

Ledningen ska avgöra vilken intern och extern kommunikation som är relevant kopplat till ledningsgruppsprocessen.

### 3.7 Inre prestationsnivå

Effektivitet kan mycket generellt sett beskrivas som "producerat resultat" i förhållande till "använda resurser".

Inre effektivitet är mått på gruppens inre prestationsnivå dvs. i vilken utsträckning ledningsgruppen är effektiv bland annat i att fatta beslut utformade i styrande dokument. Det kräver att ledningsgruppen är tydlig med hur den mäter och bedömer sin inre effektivitet och hur den kunskapen används för ständiga förbättringar av ledningsgruppsprocessen. Att avsätta tid för regelbunden gemensam reflektion är en förutsättning för att utveckla gruppens effektivitet.