

Cavs lilla gröna



**CAV**  
**SOLUTIONS**

Ledarskapstips

Inledning.

Det börjar med dig.

Prioritera.

Definiera ert uppdrag.

Micro management.

Konflikthantering.

Plenum.

Tydlighet är en dygd.

Delegera mera.

Agera.

Det slutar med dig.

Om oss.



# Inledning.

*"Ni är ankaret i ett stormigt hav!"*

Kanske har du varit där?

På en en-dagars ledarskapskonferens med jobbet. Eller en kick-off.

Längst fram står en kunnig och kompetent handledare som börjar prata om ledarskapets kärna. Eller medarbetarskapets kärna, för den delen.

Handledaren målar en boj på whiteboarden längst fram. Bojen är förtöjd i ett ankare på botten. Följt av en bild på en raket som flyger mot himlen.

Insikterna haglar in under dagen och någon delar med sig av ett mycket fint exempel från sitt ledarskap. Tårar. Applåder. Känslor.

När dagen är slut, åker man hem med en "goodie-bag" innehållande ett regnskydd för cykelsadeln, en liten handbok om hur företaget ser på ledarskap och en lapp om företagets värdegrund.

*"Bli en bättre chef." "Så lyckas du som ledare." "Handboken om ledarskap." "Vikten av ledarskap." "Att vara chef." Handböcker fyllda med "Så gör du:", men utan konkreta scenarier som gör lärdomarna lättare att ta till sig. Kommande dagarna är man fylld av energi och på ett bra humör som smittar av sig på kollegorna.*

Intentionen är god, och det är inget fel på dagar som dessa. Ett företag som satsar på ledarskap är ett bra företag, och ovan text är på intet sätt tänkt att förringa sådana tillställningar. De är av yttersta vikt, och stärker organisationen!

Men jag har alltid saknat något mer substantiellt sådana dagar.

Denna handbok om ledarskapstips är uppbyggd på ett lite annorlunda sätt. Jag har kopplat varje del till en berättelse, ett scenario, som de flesta av oss på något sätt kan känna igen oss i eller koppla till en liknande händelse i arbetslivet som man själv varit med om.

Anledningen till det är för att jag personligen har mycket lättare att ta till mig en lärdom som jag kan koppla till en historia eller ett minne. Och jag vet att många fungerar på samma sätt.

# Det börjar med dig.

*Din viktigaste uppgift är att skapa resultat i organisationen du verkar inom.*

Att vara chef är krävande och innebär ständig omprioritering när saker inte går som planerat. Det första som spricker är din plan och du förväntas alltid anpassa dig till rådande omständigheter. För att ditt ledarskap ska vara hållbart måste du i först ta hand om dig själv. Jobbrelaterade problem är inte sällan en spegling av personliga problem.

- Tillgodose ditt sömnbehov. Att negligera sin vila och återhämtning under en längre period har mycket stor påverkan på din prestation och din förmåga att fatta väl avvägda beslut eller prestera enligt vad som förväntas av dig. Din förmåga att hantera stress står i direkt relation till hur utvilad du är, och försämras snabbt om du sover för lite.
- Rör på dig dagligen, försök att träna eller åtminstone ta en promenad där du även ger dig tid för reflektion och minimerar din skärmanvändning under tiden.
- Öva din förmåga att säga Nej! Att alltid säga ja till allting är i längden självutplånande och drabbar inte bara dig när tiden inte räcker till och deadline spricker. Ta bara på dig ledaruppdrag där du förstår, och kan svara på gruppens behov. Att alltid säga ja grundar sig ofta i en rädsla att bli avvisad om man säger Nej.
- Sätt långsiktiga mål för dig själv och din personliga utveckling. Var man vill vara om 5 - 10 år är inte sällan svårt att svara på och kräver ofta tid att komma fram till. Ta dig den tiden.
- Lär känna dig själv. En bra och hållbart ledarskap kräver god insikt i hur du är som person och vad du har för styrkor och svagheter. Ju mer du känner till detta, desto tryggare kommer du att vara som chef i dina åtaganden och vad du ska prioritera.
- Visa omtanke om dina kollegor och öva din förmåga att "bry dig om". Vissa har det naturligt, för andra är det svårare. Du kan läsa mer om detta i fördelarna med detta i "Cavs lilla röda".

# Prioritera.

*Det tar bara fem minuter*

Platschefen Frida hade precis kommit till jobbet. Kaffet var påfyllt, och det var dags att sparka igång dagen. Idag skulle hon verkligen försöka få mycket gjort. Imorgon väntade en tredagars affärsresa till Tyskland.

08:07 - Göra dagens to-do-list, och skriva in gårdagens ogjorda punkter.

- *Semesterplanering, VAB, bemanningsbolag, hållbarhetsrapport...*

08:10 - Snap från kompisgänget, kolla på den och efterföljande konversationen.

08:13 - Åter till to-do-list.

08:15 - Simon ropar över det öppna kontorslandskapet att Frida ska komma och kolla på en sak.

08:18 - Notis i klockan från Omni: *"32 sprängningar i Sverige under januari."*

08:19 - Simon visar hemsidan, som verkar ligga nere. Fan!

08:27 - De lyckas inte få igång sidan. Simon måste ringa helpdesk.

08:30 - Påfyllning av kaffe. Josefin kommer förbi och säger att hon måste hem och Vabba.

08:33 - Ny notis från Omni: *"Stora störningar i internettrafiken i landet."*

08:35 - Åter till to-do-list.

08:37 - Anneli dyker upp och vill ha ett möte om en ny leverantör i eftermiddag. Snabb koll i kalendern. De kan ha möte 15:30, efter ledningsmötet. *"Blir tight att hämta ungarna"*, tänker Frida för sig själv och känner att hon egentligen inte hinner ha möte i eftermiddag.

08:54 - Simon ropar att sidan är igång. Gött!

08:59 - Dags för fikat, som medarbetarundersökningarna gjort klart att hon gör bäst att delta i.

09:01 - Notis från Avanza: *"SAAB upp 5%". "Skulle köpt mer."* Tänker hon för sig själv.

09:21 - Åter till to-do-list.

09:22 - Simon och Vlad kommer förbi och lämnar in föräldraledigheter för vecka 22-27.

09:29 - Åter till to-do-list.

Så fortlöper dagen för Frida. Återkommande, små, störningsmoment som gör att det blir svårt att hinna få jobba ostört. Hon saknar möjligheten att kunna stänga om sig och kollar snabbt efter ett ledigt konferensrum, men alla är bokade.

# Prioritera.

När dagen är slut kan hon konstatera att 60% av dagens lista är gjord. Men att lika mycket har tillkommit.

På kvällen har hon svårt att somna. Hon scollar igenom Instagram, Facebook och LinkedIn. På LinkedIn ser hon inlägg om fantastiskt ledarskap, med överdrivet glada tillrop i kommentarsfältet. Hon känner sig kass och tänker på jobbet:

*”Funkar hemsidan imorgon? Kommer Simon att ringa IT i tid? Skulle Josefin komma tillbaka imorgon? Har jag lagt fram passet? Behöver man ens pass till Tyskland? Vilka var det nu som inte hade lämnat in semesterönskemål? Hur ska jag få ihop bemanningen i sommar?”*

23:19 - Notis från Omni: *”Forskning: Så mycket mindre sover vi nu.”*

Det är tydligt att Fridas arbetssituation inte är hållbar i längden.  
Vad kan hon göra för att bli mer effektiv?

- Minimera mängden onödiga distraktioner
- Boka tid för sig själv, att kunna jobba ostört
- Skapa tydligare strukturer för hur personalen ska agera, och implementera detta
- Spara alla ”det tar bara 5 minuter” till dagens sista timme.
- Mät din tid. Avsätt en eller två månader där du och din avdelning mäter allt ni lägger tid på. Det ger en bra bild över hur verksamheten fungerar och utgöra underlag för mer effektivt arbete.
- Arbeta med hemifrån.

En omfattande studie på gruppnivå inom offentlig sektor, från *”London school of economics and political science”* visar på att personer som jobbar minst 70% av sin arbetstid hemifrån, har en genomsnittlig produktivitetsökning på 12%. I de fall som deras chefer gav dem specifika uppgifter var produktivitetsökningen nästan fördubblad.

Den främsta anledningen till detta är framförallt färre distraktioner i vardagen och jobbet, och beror inte på att man jobbar fler timmar. Man såg inte heller någon negativ effekt i kvalité i det utförda arbetet.

# Definiera ert uppdrag.

*“Vi skapar värde i en föränderlig miljö”*

I lunchrummet hänger tavlor med företagets värdegrund, vision och affärsidé uppe. Fint inramat och väl placerat. Någon i lunchrummet brukar raljera över budskapen. I väntan på kaffemaskinens malande har någon lagt märke till den millimetertjocka randen med damm som ligger ovanpå tavelramen och fryst över städningen.

För ledningen är det en självklarhet - men på olika sätt. Alla tolkar budskapen olika, och bara ett fåtal kan förklara vad det innebär i praktiken.

Känns det igen?

Det tas ofta för givet att alla förstår företagets, organisationens eller gruppens uppdrag. Du som chef måste tillse att alla vet vad uppdraget faktiskt går ut på, oavsett sin nivå inom organisationen.

- Varför finns vi?
- Vilka är våra målsättningar, och hur mäter vi dessa?
- När vet vi att vi gör ett bra jobb?
- När vet jag att jag gör ett bra jobb?

Det viktiga är inte att alla kan de olika budskapen ordagrant. Det viktiga är att alla förstår dess innebörd.

Här har du som chef mycket att tjäna på att tillsammans med din grupp diskutera och komma fram till vad som är er kärnuppgift. Det är inget man gör på en timma, utan något som får ta tid. Ett väldefinierat budskap om mål och syfte som alla förstår höjer prestationen, engagemanget och underlättar ert framtida arbete.

Att varje enskild person känner sig värderade i vad de gör, och hur betydelsefulla de är för organisationen är nästa nivå, och det som verkligen gör skillnad i uteffekt.

*Du kan läsa mer om detta i “Cavs lilla röda”.*



# Micro management.

*Äntligen högg det!*

I timmar hade lille Albert stått på bryggan vid sjön och kastat. Augustisolen höll på att gå ner bakom granskogen på andra sidan viken.

Flera gånger hade morfar sagt åt Albert att *”hålla i linan med pekfingeret istället”, ”vika undan haspen i ett visst läge”, ”ta det där draget istället”, ”stäng beteslåset på det här sättet istället”, ”Kasta däråt istället”*.

För varje påpekande hade Albert blivit lite mer beslutsam i att han bannemig skulle ha en fisk!

Kastspöt stod i en båge och det ryckte i spöt. Äntligen!

Härligt! Utbrast morfar och ryckte kastspöt ur näven på Albert *”så att du inte tappar den”*. Och vevade upp fisken.

Glädjen var bortblåst, och känslan av att inte riktigt duga sköljde genom kroppen på den lille pojken. Fastän morfar glatt berättade för alla att han minsann fått min första fisk så kändes det inte alls som hans.

Nästa kväll hände samma sak.

Tredje kvällen ville Albert inte fiska mer.

Alla kan relatera till känslan. Ingen tycker om den. Ändå är det lätt hänt att man som chef vill kontrollera eller hjälpa till så att det blir rätt.

Varje gång du lägger dig i och kontrollerar någon som har fått en uppgift av dig så inkräktar du på den andres känsla av att bidra eller räcka till.

Lita på att personalen gör sitt jobb. Lägg dig inte i, det dödar engagemanget och känslan av tillräcklighet.

- Gör uppdraget eller uppgiften tydlig - och dina förväntningar.
- Låt arbetet ha sin gång, och stötta på begäran.
- Den bästa utvecklingen sker genom misstag - utvärdera och dra lärdom för framtiden.

# Konflikthantering.

*Det finns få problem som hanteras för tidigt.*

Vlad stirrade på skärmen. Orderbekräftelsen låg där framför honom, men det var inte hans namn på den. Det var Eriks.

Igen!

Vlad hade lagt timmar på att bearbeta kunden. Följt upp, skickat material, byggt relationen. Sen, när det var dags att skriva under, hade Erik klivit in och *"bara hjälpt till lite"* – och plötsligt var affären hans.

Det knöt sig i magen.

Det var inte första gången. Erik hade gjort samma sak förut. Varje gång med ett nonchalant leende, som om det inte var någon stor grej. Det var åtminstone så Vlad tolkade det.

Och chefen?

Han hade hört Vlads frustration men viftat bort det.

*"Jaa...men det viktigaste är ju att vi får säljet"*

Vlad hade försökt ta upp det. Först försiktigt, sedan mer rakt på sak.

*"Erik tar över mina kunder i sista sekund och snor provisionen."*

Chefen hade suckat. *"Strunta i det bara, du säljer ju ändå bra. Men jag ska ta det med honom nästa gång.."*

*"Jo, tjena..."* tänkte Vlad.

Men det var inte bara den där affären. Det var månader av uppdämda småsaker. Erik som alltid tog åt sig äran. Som avbröt under säljmötena och rättade Vlad inför kunderna. Som alltid fick det att låta som att det var han som hade löst allt, även när han knappt varit inblandad.

*"Den jävla besserwissern!"* tänkte Vlad.

Och chefen som aldrig satte ner foten.

Senast förra veckan hade han försökt "lätta upp stämningen" genom att boka en teammiddag och en pingsturnering. Som om en burgare och några öl skulle lösa problemet.

# Konflikthantering.

Som om ett skämt om "lite sund intern konkurrens" skulle få Vlad att glömma allt.

Men Vlad och flera andra var långt förbi stadiet där det kunde sopas under mattan. De var i en tryckkokare, och ingen vred ner värmen. Och chefen tittade åt andra hållet för att undvika en obekväm stämning.

Så när Erik den här gången klev fram och klappade Vlad på axeln, tittade på skärmen, flinade och sa:

*"Riktigt bra sälj vi fick till där"*

Då brast det.

Vlad slog ut med handen, så att kaffekoppen på bordet välte och rann ut över papprena på skrivbordet.

*"Du är fan otrolig, Erik! Din nonchalante jävel, kurva du har ju snott mitt sälj igen!"*

Hans röst skar genom kontorets sorl. Alla tystnade. Chefen kom rusande.

Plötsligt kände Vlad att han var den som "överreagerade". Ingen såg månaderna av små ignorerade orättvisor. Ingen hörde de subtila varningssignalerna.

Konflikten, som chefen hade kunnat hantera i tid, var nu en öppen kris. En väldigt svåröst sådan...

Konflikter är oundvikliga – och nödvändiga för gruppens utveckling.

Det kan vara obekvämt, men som chef måste du vara uppmärksam på subtila varningssignaler och agera i tid.

Ignorerade konflikter fungerar som en tryckkokare. Tillslut exploderar det, och när man kommit till den nivån är det i regel mycket svåröst. Det finns få problem som hanteras för tidigt.

Läs mer om konflikthantering i *"Cavs lilla blåa"*.

# Plenum.

*Kallt kaffe och skam.*

Måndagsmötet var i full gång. Chefen, Anders, stod längst fram och gick igenom föregående månads resultat. Stämningen var okej, men lite seg – som vanligt på måndagar. Plötsligt log han och sa:

*"Hörni, Emma... Emma du tog ett svårt kundärende i torsdags och löste det galant. Kunden hörde av sig och var jättenöjd efteråt. Grymt jobbat, Emma!"*

Emma sken upp. Resten av gruppen log och nickade uppskattande, någon slog ihop händerna ett par gånger. Mötet fortsatte, men Emma satt kvar med en varm känsla i bröstet.

En halvtimme senare var mötet nästan slut. Då vände sig Anders mot Jonas, som precis spottade tillbaka lite kallt kaffe i koppen.

*"Jonas, jag såg att du missade att skicka iväg säljorden i fredags. Nu kommer inte det med på förra månadens resultat...Du måste vara mer noggrann framöver."*  
Stämningen blev stel.

Jonas såg frågande ut. *"Vilken säljorder?"* frågade han.

*"Jag bad väl dig om det i fredags tror jag...a, strunt samma, det blev skitdåligt för oss. Du måste vara mer noggrann."* Svarade Anders raljant.

Mötet tystnade.

När mötet var över skyndade Jonas ut, utan att säga något. Resten av dagen var han skamsen och irriterad. Han hörde knappt vad kollegorna sa, svarade kort när någon pratade med honom. Det kändes som att han satt under en strålkastare – men inte på ett bra sätt.

På vägen till lunchen hade han mött Felix, som glatt utbrast att *"Du ditt passerkort funkar nog inte imorgon, med tanke på din provanställning."*

Det knöt sig i magen.

# Plenum.

Ge beröm i plenum, ge negativ feedback i enrum.

En kommentar inför hela gruppen kan lyfta en person – eller sänka den totalt.

- Beröm är en kraftfull förstärkare. När du lyfter någon offentligt visar du vad du vill se mer av – och det har en positiv inverkan på hela gruppen. Även om alla inte visar det, så har det just den effekten.
- Kritik inför andra skapar skam. Ingen presterar bättre av att bli offentligt uthängd och orättvist behandlad.
- Tala aldrig ner anställda bakom deras rygg. Det sprider misstro och urholkar ditt ledarskap.

Bra ledarskap handlar om att se människor – och välja rätt tillfälle att säga rätt sak. Att skapa en känsla av varje enskild medarbetares betydelse i organisationen, och hur viktigt denne är. Värt att ha i åtanke är att studier visar att omkring 40% av den feedback som syftar till att förbättra någons prestation, faktiskt sänker den. Om den du ger feedback inte känner sig sedd, värderad eller betydelsefull av dig så är effekten ofta negativ. Oavsett hur väl du formulerar den.

Detta kan du läsa mer om i *“Cavs lilla röda”*.

# Tydlighet är en dygd.

*Yes, jag fattar...fixar det!*

Fredrik satt i konferensrummet och drog upp en PowerPoint-slide. Han såg nöjd ut.  
*"Vill du se powerpoint-döden inför eftermiddagen? Jag har lagt fokus på våra nya tjänster, precis som vi pratade om."*

Emma, hans chef, stirrade på skärmen.  
*"Vad då tjänsterna?...var är siffrorna? Vi skulle ju presentera en detaljerad analys av effekterna på vårt nya segment!"*

Fredrik såg förvirrad ut.  
*"Va? Jag trodde du menade att vi skulle sälja in tjänstekonceptet, inte gå in på detaljerna."*

Emma suckade.  
*"Tjänsterna är ju redan på plats! Jag sa ju att det skulle vara faktabaserat och tydligt?"*

*"Ja... men jag trodde att du menade att vi bara skulle nämna det, inte bygga hela presentationen kring det."*

Tystnad.

Mötet var om mindre än 4 timmar. De hade pratat om presentationen flera gånger, och ändå stod de nu här – med två helt olika bilder av vad som skulle presenteras.

Fredrik kände sig dum. Emma kände sig frustrerad. Och ingen av dem var egentligen förvånad – *Det här hände hela tiden.*

# Tydlighet är en dygd.

Folk vill i regel säga att de förstår och att uppgiften är tydlig – fastän den inte är det.

- Anta aldrig att något är självklart. Det som är glasklart för dig är inte sällan otydligt för någon annan.
- Be den andra personen sammanfatta uppgiften. Att höra någon repetera instruktionen avslöjar snabbt om ni har samma bild. Det är mindre obekvämt än den stress både Fredrik och Emma upplever.
- Skriv ner och konkretisera. "Ta fram en presentation" kan betyda hundra olika saker. "En 5-sidors PowerPoint med detaljerade försäljningsprognoser baserat på föregående kvartal." kan bara betyda en.

Tydlighet sparar tid, energi – och i många fall en hel del irritation. Tydlighet bidrar också till personalens personliga utveckling och en känsla av att man är av avgörande betydelse inom organisationen när man vet vad som förväntas av en, och vad som inte förväntas.

# Delegera mera.

*"Herregud, jag har 70 olästa mail i min inkorg!"*

Klockan var 19:30, och kontoret var nästan tomt. Förutom chefen, Daniel, förstås.

Daniel satt vid sin dator och gick igenom ett Excel-ark. Han rynkade pannan och smakade på det kalla kaffet. Hans fru hade ringt tre gånger och frågat om han snart var på väg. På hans skrivbord låg en bunt dokument som skulle gås igenom innan morgondagens ledningsmöte. I inboxen väntade obesvarade mejl som han öppnat och sedan markerat som olästa för att ta hand om dem senare.

Och på något sätt skulle han också hinna sätta ihop åtgärdsförslag inför nästa kvartal.

Han masserade tinningarna och suckade djupt. Det var svårt att samla tankarna.

Hans team hade erbjudit sig att hjälpa till flera gånger.

*"Vill du att jag tar hand om uppföljningen av leveranserna?"*

*"Ska jag sätta ihop budgetunderlaget?"*

Men varje gång hade han sagt samma sak:

*"Nej, nej, det är lugnt. Jag fixar det...det är färdigt här."* Sa han samtidigt som han pekade på sitt eget huvud.

Och han fixade det. Till en början.

Men nu var han fast i en ond cirkel. Teamet slutade erbjuda sig, för de visste att han ändå skulle ta över. Samtidigt klagade han på att de "inte tog initiativ" eller "åkte hem så fort de kunde".

Han var utarbetad. De var omotiverade. Och ingen vann på det.



# Delegera mera.

Att vara chef innebär inte att göra allt själv. Din roll är att se till att den övergripande verksamheten fungerar – inte att drunkna i detaljer.

- Rätt delegering skapar engagemang och utveckling. Folk vill bidra och växa. Våga prova det.
- Om du gör allt själv bromsar du både din egen och verksamhetens utveckling. Om du släpper ansvaret till andra så ökar inte sällan allas upplevda trivsel.
- Tänk 10 - 80 - 10. Förklara uppgiften (10 %), låt medarbetarna göra jobbet (80 %), vägled och knyter ihop säcken (10 %).
- Delegera inte bara det du tycker är tråkigt. Det handlar inte om att slå ifrån sig jobb – det handlar om att använda kompetensen i organisationen smart, och att utveckla sina medarbetare.

Att göra allt själv är inte ett tecken på kontroll – det är ett tecken på att du behöver definiera ditt eget uppdrag bättre.

# Agera.

*Det är fara i dröjsmål.*

Det stora, fyrkantiga lagret var lite rått, kallt och fullt av liv. Truckar rullade fram och tillbaka, pallar lyftes, varor staplades. Tempot var högt – men inte ovanligt högt.

Vlad, som jobbat där i fem år, sneglade mot den påkörda pallställningen vid utlastningen. Den hade varit skadad i veckor, kanske månader. Han och kollegorna hade sagt till flera gånger.

*"Den där håller inte länge till."*

*"Peter ska ju fixa det, det ligger ju i röret."* Sa han till de andra och fnös.

Chefen, Peter, hade lyssnat. Nickat. Sagt att han skulle *"ta upp det på nästa månadstmöte"*. Att de skulle "se över det".

Men dagarna gick. Ingenting hände.

Och så, en fredag..

Smällan skar genom hallen. En hel sektion av pallstället gav vika. Trälådor, rördelar och halvpallar regnade ner över en av truckförarna. Panik!

Skrek han? Hann han undan?

Peter kom springande, ögonen vidöppna.

Vlad stirrade på honom och utbrast: *"Det här är ditt fel!"*

# Agera.

Att inte agera skapar frustration – eller ännu värre, skapar farliga situationer.

- Personalen ser problemen. När de signalerar något, lyssna och agera.
- Att skjuta upp beslut är också ett beslut. Men det är sällan ett bra sådant.
- Små problem blir stora om de ignoreras. Väntar du för länge kan du få hantera en kris istället för en enkel åtgärd.
- Främja en kultur där dina medarbetare känner att de har mandat att agera.

En chef som inte agerar tappar inte bara kontrollen – den tappar också förtroendet. Det skapar ett missnöje och en känsla av hopplöshet hos personalen, bidrar till sämre trivsel och högre personalomsättning. I värsta fall till olyckor.

Nästan alla chefer känner till vikten av att agera, men kan ha svårigheter i att göra det i praktiken. Inte sällan beror det på att man är rädd att göra fel, har för många uppgifter att ta tag i, eller inte lyssnar på sin personal i tillräcklig utsträckning. En annan anledning är ofta att man kanske anser att "det där är inte min uppgift att ta tag i", som är ett generellt utpräglat synsätt i samhället. Att inte lägga sig i.

# Det slutar med dig.

*“Det är OK att göra fel”*

Absolut. Men de flesta av oss är djupt präglade av en rädsla för att göra fel. Rädsla för att bli uthängda och exkluderade om vi gör fel. Att det blir fel är obekvämt.

Men; Du som ledare är ytterst ansvarig för resultat och prestation. I slutändan är ansvaret ditt, och ägarskapet är ditt.

Därmed är det inte sagt att fel som uppstår är orsakade av just dig. Det blir fel i en grupp, det är oundvikligt. Och när det blir fel är det av yttersta vikt att du som chef tar ägarskap över vad som gått fel, och utvärderar hur det gått till.

Var uppgiften tydlig för inblandade?  
Var uppgiften tilldelad rätt person eller grupp?  
Stämde du av tillräckligt ofta? Fanns kompetensen?

Vilka lärdomar kan vi dra av det inträffade så att det inte sker igen?

Ta på dig misstaget och skyll aldrig på någon annan. Det finns alltid tid längs vägen att märka ifall det inte kommer att gå som planerat.

## Om oss.

Cav Solutions är ett managementkonsultbolag som är sprunget ur Försvarsmakten.

Idén föddes 2011 när jag arbetade som officer med uppdraget att utbilda framtida soldater. Just att utbilda och coacha var något jag brann för då som nu och uppskattades för.

Den idén kom att utvecklas med ytterligare 14 års erfarenhet inom ledarskap och utveckling, vilket har gett mig erfarenheter att luta mig emot från en rad branscher och situationer.

Jag beskrivs ofta som jordnära, respektfull och pedagogisk, med ett förhållningssätt som bidrar med lugn och handlingskraft till grupper och organisationer. Samtidigt som den som agerar, då jag vet att det är negativt för grupper och organisationer att vänta.

Situationerna har varit allt från grupper eller ledarskap som inte fungerar, till en organisation med bristande effektivitet eller förändringar som ska genomföras.

I dess lägen har mitt arbetssätt och ledarskap beskrivits ett starkt bidrag till att verksamheten och gruppen tar sig framåt.

Jag ser fram emot att samarbeta med er.

*/Karl Martinsson, grundare och konsult.*

2025



**CAV  
SOLUTIONS**

Ducere et Vincere

---

[info@cavsolutions.org](mailto:info@cavsolutions.org)

[www.cavsolutions.org](http://www.cavsolutions.org)

+46 79 079 80 79