

Lederens styring av beslutningen			Medarbeidernes innflytelse på beslutningen				
Design 1a	Design 1b	Design 1c	Design 2a	Design 2b	Design 2c	Design 3a	Design 3b
Lederen tenker ut og kunngjør en løsning.	Lederen tenker ut og kunngjør en løsning og forklarer tankegangen bak.	Lederen tenker ut og kunngjør en løsning. Forklarer tankegangen bak og inviterer til oppklarende spørsmål.	Lederen kunngjør en påtenkt løsning. Medarbeiderne drøfter fordeler og ulemper og begrunner sin holdning til den påtenkte beslutningen.	Lederen kunngjør en påtenkt løsning. Medarbeiderne drøfter fordeler og ulemper og vurderer: Hvordan kan løsningen forbedres?	Lederen kunngjør to eller flere konkurrerende løsninger. Medarbeiderne drøfter fordeler og ulemper og vurderer: Hvordan kan løsningene forbedres?	Lederen definerer vilkårsrommet. Medarbeiderne utvikler løsninger.	Lederen definerer vilkårsrommet med et STORT mulighetsrom. Medarbeiderne utvikler løsninger og beslutter selv.
			Innspill fra medarbeiderne veileder lederens beslutning, men dikterer den ikke.	Innspill fra medarbeiderne veileder lederens beslutning, men dikterer den ikke.	Innspill fra medarbeiderne veileder lederens beslutning, men dikterer den ikke.	Innspill fra medarbeiderne veileder lederens beslutning, men dikterer den ikke.	Lederen sikrer at / vurderer om løsningene er i samsvar med vilkårsrommet.
			+ involvering = fair prosess	+ agens: vilje og evne til å se muligheter			Forutsetter og disponerer for høyeste grad av agens
	+ forklaring	+ toveis-kommunikasjon					

Lederens valg av posisjoner

Fair prosess  
teori-notater

Figur 10. Referansmodell for design av beslutningsprosesser