



Stockholms
universitet

Chefspolicy vid Stockholms universitet

Typ av dokument	Policy
Beslutad av	Rektor
Beslutsdatum	2013-02-14
Dnr	SU 814-0915-12
Giltighetstid	2013-02-14 tills vidare
Ersätter dokument	–
Ansvarig förvaltningsavdelning	Personalavdelningen
Ansvarig handläggare	Rebecca Brinch och Karin Steffensen

Beskrivning:

Chefspolicy vid Stockholms universitet beskriver utgångspunkten för chefs- och ledarutvecklingen vid Stockholms universitet.



Chefspolicy vid Stockholms universitet

Fastställd av rektor 2013-02-14

Bakgrund

Personalavdelningen fick i uppdrag av förvaltningschefen att ta fram en chefspolicy. Anledningen var att såväl rektor som förvaltningschef ansåg att det fanns behov av en chefspolicy som förklarar och tydliggör vilka ramar, förväntningar och värderingar som ska präglade chefsrollen vid Stockholms universitet (nedan kallat SU).

Det övergripande syftet med chefspolicyn är att den ska bidra till att visionen uppnås om att forskning och undervisning vid flertalet av universitetets institutioner och enheter ska inta en nationell ledande och internationellt framstående ställning.

Vidare är syftet att öka tydligheten och tryggheten när det gäller chefs- och arbetsgivarollen genom att ansvar, förväntningar och krav klargörs.

Slutligen ska chefspolicyn ange det förhållningssätt som ska råda i ett chefskap för att därmed skapa en gemensam grundsyn i de värderingar som kännetecknar chefskapet.

Målen med chefspolicyn är flera:

- Den ska användas för att attrahera, rekrytera, behålla och utveckla chefer.
- Den ska stödja och stimulera till ett väl utvecklat ledarskap
- Den ska vara en utgångspunkt för kontinuerlig avstämning mellan chef och dennes överordnade chef.
- Den ska fungera som en återkommande checklista för det egna ledarskapet
- Den ska kvalitetssäkra en trygg arbetsmiljö för medarbetare och studenter

Hur har chefspolicyn tagits fram?

För att skapa delaktighet i framtagande av policyn och för att öka legitimiteten av policyn i organisationen har en processinriktad metod använts. Intervjuer med chefer i organisationen har genomförts, material från över 150 chefer som har gått eller går chefsprogrammet ” Att vara chef” har använts och synpunkter, förslag samt inspel från chefer, medarbetare, fackliga representanter och studenter har tagits emot och bearbetats vid olika workshops.

Det tillsattes tre olika grupper i projektet: En projektgrupp, en referensgrupp och en involveringsgrupp. Projektgruppen bestod av två personer, en sektionschef och en ledarutvecklare på personalavdelningen. Projektgruppens roll var att leda hela projektet, sammankalla till och leda möten med övriga grupper, skriva fram förslag på utkast och slutgiltig chefpolicy.

Projektgruppen bad fakultetsdekaner och områdeskanslier att lämna förslag på deltagare till både referensgruppen och till involveringsgruppen. När förslagen inkommit kontaktades respektive person och det bildades en referensgrupp på 19 personer och en involveringsgrupp på 35 personer.

Referensgruppen bestod av ett tvärsnitt av organisationens chefer och fackliga representanter. Studentkåren avböjde möjligheten att ingå i denna grupp. Gruppen har diskuterat och identifierat önskvärda faktorer för ett framgångsrikt ledarskap på SU och kommit överens om förslag till innehåll i policyn. Referensgruppen har träffats 4 gånger både i form av inspirationsföreläsning, workshops och i samtal.

Involveringsgruppen har bestått av ett tvärsnitt av organisationens medarbetare, chefer och fackliga representanter och studentrepresentanter. Över 70 personer bjöds in i projektet och totalt har 35 personer deltagit. Även de har deltagit i ett inspirationseminarium och träffats i workshopssammanhang och där identifierat önskvärda egenskaper och beteende för ett framgångsrikt ledarskap på SU. Gruppen har träffats två gånger.

Projektgruppen har också tagit del av universitetets styrdokument som berör chefs- och ledarskapet. Detta för att få en samstämmighet och koppling mellan styrdokumentet och chefpolicyn. Slutligen har även en inventering av andra svenska och utländska universitets principer för ledarskapsutveckling och chefpolicyer genomförts.

Inledning

Utbildning och forskning vid flertalet av våra institutioner och enheter ska 2015 inta en nationellt ledande och internationellt framstående ställning. Denna vision är utgångspunkten för verksamheten och förutsätter ett professionellt chefs- och ledarskap. Chefspolicyn klargör universitetets förväntningar och krav på våra chefer för att säkerställa ett gott chefs- och ledarskap på alla nivåer.

Policyn vänder sig till samtliga chefer vid Stockholms universitet i en formell chefsposition. Syftet med policyn är att alla - både medarbetare och chefer vid universitetet - ska veta vilka förväntningar som ställs på våra chefer. Den anger hur chefer förväntas agera i rollen som chef och ledare och hur de bör samverka med sina medarbetare och andra chefer.

Hur ska chefspolicyn användas?

Policyn anger vilka ramar och villkor som kännetecknar chefskapet och framför allt så anger den de förmågor som samtliga chefer ska sträva efter att behärska.

Policyn ska ses som en utgångspunkt för utvecklingen av och som en personlig inspiration till utövandet av chefs- och ledarskapet.

Den ska även fungera som underlag vid rekrytering av chefer, vara ett stöd och stimulans till ett väl utvecklat chefs -och ledarskap samt vara en utgångspunkt för kontinuerlig avstämning mellan en chef och dennes överordnade chef.

Den kan med fördel även användas som checklista för det egna ledarskapet.

Centrala utgångspunkter för chefskapet

Stockholms universitet är en statlig myndighet som omfattas av ett komplext ramverk¹.

Ramverket är givet och anger de regler och riktlinjer som styr hur universitetets chefer ska agera gentemot uppdragsgivaren, medarbetare och deras företrädare samt studenter.

Placeringen i huvudstaden gör universitetet attraktivt både för medarbetare och studenter men ökar också konkurrensen om dessa i en storstad med många valmöjligheter. Att vara professionell i sitt chefs- och ledarskap ökar attraktiviteten och kan därmed säkra verksamhetens kompetensförsörjning och studenttillströmning.

Universitetet är en decentraliserad organisation där principen är att beslut ska fattas av så nära berörd verksamhetschef som möjligt och det finns ett antal gemensamma uppdrag och utmaningar som kännetecknar chefskapet oavsett var i organisationen chefen är placerad.

¹ Högskolelagen och högskoleförordningen, regleringsbrevet och särskilda uppdrag, förvaltningslagen och myndighetsförordningen, förordningen om intern styrning och kontroll, arbetsrättsliga lagar, diskrimineringslagen, arbetsmiljölagen, interna regler och riktlinjer, arbetsordning, besluts- och delegationsordning, strategisk plan och verksamhetsplan.

Alla är chefer i staten och är därmed underställda politiskt beslutande organ. Samtliga chefers viktigaste uppgift är att ta tillvara och utveckla verksamheten och medarbetarna för att åstadkomma resultat kopplade till de mål som återfinns i såväl den långsiktiga planen som verksamhetsplanen.

Varje chef ska m.a.o. leda verksamhet, leda medarbetare och leda sig själv.

Ständiga förändringar och mångfacetterade uppgifter är också centrala i chefers vardag. En verksamhet i ständig förändring med krav på uppföljning, redovisning och hög effektivitet ställer stora krav på dagens chefer. Forskningsprojekten blir större, finansiärerna fler och den offentliga finansieringsandelen minskar. Samma krav ställs på det akademiska chefskapet som på chefer i andra myndigheter och samtidigt ska den akademiska chefen värna traditionen med det kollegiala beslutssystemet.

Två ledningsspår under samma tak

Det existerar två delvis olika ledningsspår parallellt inom universitetet. Det ena spåret är det akademiska chefskapet inom områden och fakulteter, institutioner och centra. Det andra spåret är chefskapet inom förvaltningen och inom administrationen på institutioner och centra.

Det akademiska chefsuppdraget inom ett område, på en fakultet eller på en institution har en begränsad varaktighet där vicerektor, dekanus eller prefekt blir chef över sina kollegor under en bestämd tid. Vicerektor, dekanus eller prefekt förväntas sedan återgå till att vara kollega när mandatperioden är över. Omfattningen av uppdraget är vanligtvis på deltid vilket kan innebära att forskningen, forskningskarriären och undervisningen försakas för en chefsposition som sällan varit drivkraften i arbetet. Detta gör att chefskapet skiljer sig från andra myndigheters chefskap.

I uppdraget som akademisk chef finns krav på att verka för att forskning och utbildning bedrivs av hög kvalitet, att värna områdets, fakultetens och institutionens bästa och samtidigt bidra till fler publiceringar, en större genomströmning av studenter och högre placeringar på internationella rankinglistor. Ett annat krav är den utökade marknadsanpassningen av verksamheten med ekonomiska resultatredovisningar, målformuleringar och kvalitetsgranskningar vilket gör att det administrativa ansvaret för akademiska chefer har ökat.

Akademiska chefer ska leda en intellektuell miljö med självständiga forskare och lärare som i kraft av sin forskning och undervisning är vana att leda sig själva. Innovativ forskning och undervisning kan i vissa delar vara svåra att målstyra. I ett mål- och resultatstyrt system är det nödvändigt att prioritera och ställa upp strategiska mål. Den akademiska chefen ska därför kunna balansera frihet och målstyrning, tillåta kaos och skapa ordning. Motsättningarna mellan frihet och målstyrning kan uppfattas som utmanande, dock är dessa motsättningar också själva fundamentet till att universitetet utvecklar och förnyar sig självt och sin omvärld.

En annan viktig aspekt som akademiska chefer ska förhålla sig till är traditionen och förväntan på att beslut ska förankras i olika beslutsorgan inom ett område, på en fakultet eller institution där medarbetare har inflytande på beslutsprocessen, samtidigt som den akademiska chefen ensam står ansvarig för verksamheten.

Det andra ledningsspåret är chefskapet inom förvaltningen och inom administrationen på en institution. Chefsuppdraget här är på heltid och kännetecknas av ett långsiktigt och permanent uppdrag med mål att utveckla och upprätthålla de bästa förutsättningarna för utbildning och forskning, bland annat genom att underlätta arbetet för akademiska chefer och medarbetare.

I uppdraget som chef i förvaltningen eller som administrativ chef på en institution finns krav på att undanröja hinder, förenkla och föreslå lösningar, stödja och ge råd och se till att universitetet uppfyller de krav som ställs på en statlig myndighet. Ett annat krav är att säkerställa rättssäkerhet, insyn och ett effektivt resursutnyttjande samt att skapa enhetlighet och samordning i det administrativa arbetet på alla nivåer inom universitetet.

Den utökade autonomin tillsammans med nya styrmedel för universitetet har inneburit att chefer inom förvaltningen och administrativa chefer på institutioner leder en verksamhet med en delvis annan inriktning än tidigare. Mindre tid och resurser läggs på registrering av data och rapportering av uppgifter, till förmån för ett mer verksamhetsnära arbete och beslutsstöd i form av analyskompetens och kvalificerade utredningar.

En central uppgift för chefer i förvaltningen och administrativa chefer på institutioner är att förse ledningen med information om verksamhetens kvalitet och utveckling. Detta för att ledningen ska kunna fatta rätta strategiska beslut med syfte att resurser ska användas på bästa sätt. Chefer i förvaltningen och administrativa chefer på institutioner behöver kunna utveckla och leda ett arbetssätt som fokuserar på ett kreativt stöd till de akademiska processerna och ett aktivt ledningsstöd, både för universitetet i stort och för varje institution.

Chefsuppdraget

Varje chef på Stockholms universitet har i generella termer tre övergripande uppdrag:

1. Att styra och leda verksamheten, medarbetarna och sig själv
2. Att företräda och utveckla verksamheten och medarbetarna
3. Att tillämpa lagar, avtal, policys och att verkställa fattade beslut

Fem förmågor för chefs-och ledarskapet

För att lösa chefsuppgifterna krävs ett brett spektrum av förmågor.

Följande fem förmågor har identifierats som de mest väsentliga för chefs- och ledarskapet på Stockholms universitet: Chefer ska ha helhetsyn, vara strategiska, modiga, lyhörda och skapa engagemang.

Våra chefer förväntas sträva efter att behärska dessa förmågor och de ska ses som en utgångspunkt för utvecklingen av och som en personlig inspiration till utövandet av chefs- och ledarrollen.

Hur mycket av varje enskild förmåga som chefer behöver behärska är beroende av uppdrag och placering i organisationen. Dessutom är de faktiska villkoren sällan optimala för att utveckla och behärska förmågorna.

Förmågorna ska ses som ett ideal att sträva efter oavsett uppdrag, placering i organisationen eller givna villkor.

Fem förmågor



Att ha helhetssyn innebär att chefen:

- Förmedlar och leder verksamheten mot universitetets vision och mål
- Ser till organisationens bästa
- Strävar efter att göra interna processer och metoder effektiva och kvalitetssäkrade
- Tillämpar styrdokument och policys
- Ser till att beslut är rättssäkra
- Säkrar verksamhetens ekonomiska styrning och uppföljning
- Säkrar en god och jämlik arbetsmiljö

Att vara strategisk innebär att chefen:

- Har ett långsiktigt perspektiv på verksamheten
- Är fokuserad på resultat
- Attraherar, utvecklar och behåller kompetens
- Kan utmana och tänka utanför ramarna
- Utövar omvärldsbevakning

Att vara modig innebär att chefen:

- Agerar respektfullt och snabbt i såväl egna som medarbetarnas konflikter
- Kan fatta obekväma beslut
- Ger och tar emot (obekväm) återkoppling
- Delegerar uppgifter samt mandat och befogenheter att genomföra dem
- Skapar transparens och tydliga roller

Att vara lyhörd innebär att chefen:

- Lyssnar och förstår andra
- Är närvarande och tillgänglig
- Söker aktivt andras synpunkter och idéer
- Ser alla medarbetare och deras kompetenser och olikheter
- Kan reflektera över sin egen roll och egna behov

Att skapa engagemang innebär att chefen:

- Är engagerad i både uppgift och medarbetare
- Respekterar, stödjer och bekräftar sina medarbetare
- Skapar förutsättningar för sammanhållning i verksamheten
- Ser sina medarbetares nästa steg och hjälper till att skapa förutsättningar för deras utveckling
- Skapar ett öppet klimat med högt i tak
- Hittar former för eget engagemang och utveckling