



Chefspolicy vid
Stockholms universitet

Strategier Uppdrag Förmågor

Inledning

Stockholms universitet bedriver utbildning, forskning och samverkan inom det naturvetenskapliga och det humanistisk-samhällsvetenskapliga området, liksom inom gränsöverskridande tvärvetenskap. Universitetet verkar för öppenhet, nyskapande och resultatinriktning.

Den komplexa verksamheten vid ett universitet förutsätter ett professionellt chefs- och ledarskap på alla nivåer.

Denna chefspolicy har tagits fram för att tydliggöra vad som ingår i chefsuppdraget och vilka förmågor våra chefer behöver ha. På så sätt vill vi skapa en gemensam grundsyn kring vad som kännetecknar chefskapet vid Stockholms universitet.

Chefspolicyn gäller för samtliga chefer vid universitetet. Den ska ses som en utgångspunkt för utvecklingen av chefs- och ledarskapet, och som en personlig inspiration i utövandet av chefsuppdraget. Den ska även fungera som underlag vid rekrytering, kunna stödja och stimulera till ett väl utvecklat chefs- och ledarskap och vara en utgångspunkt för kontinuerlig avstämning mellan chef och överordnad chef.

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

Min förhoppning är att denna chefspolicy ska öka tydligheten för våra chefer, och ge en gemensam grund för att tillsammans kunna vidareutveckla det goda chefs- och ledarskapet på alla nivåer i vår organisation.



Astrid Söderbergh Widding

Rektor

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 en så nära berörd verksamhetschef som möjligt. Det finns ett antal gemensamma uppdrag och utmaningar som kännetecknar chefskapet oavsett var i organisationen chefen är place-

rad. 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 universitetets övergripande strategier. Varje chef ska 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, finansierarna fler och den offentliga finansieringsandelen minskar. Samma krav ställs på det akademiska chefskapet som på chefer i andra myndigheter, samtidigt som den akademiska chefen ska värna traditionen med det kollegiala beslutsystemet.

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.

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, forskarkarriären och undervisningen försakas för en chefsposition som sällan varit främsta 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.

Tre chefsuppgifter

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.

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

1. Att styra och leda verksamheten, medarbetarna och sig själv.
2. Att företräda och utveckla verksamheten och medarbetarna.
3. Att tillämpa lagar, avtal, policyer 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 helhetssyn, 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. Förmågorna ska ses som ett ideal att sträva efter oavsett uppdrag, placering i organisationen eller givna villkor.

Chefer ska:

1. ha helhetssyn,
2. vara strategiska,
3. vara modiga,
4. vara lyhörda och
5. skapa engagemang.

Att ha helhetssyn innebär att chefen

Leder verksamheten utifrån strategier för Stockholms universitet

Ser till organisationens bästa

Strävar efter att effektivisera och kvalitetssäkra interna processer och metoder

Tillämpar styrdokument och policyer

Ser till att beslut är rättssäkra

Säkrar verksamhetens ekonomiska styrning och uppföljning

Säkrar en god och jämlik arbetsmiljö

*"Att ha helhetssyn är
både ett förhållningssätt
och en arbetsmetod."*



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

"Det bästa sättet att förutspå
framtiden är att skapa den."
(Lincoln)



Att vara modig innebär att chefen

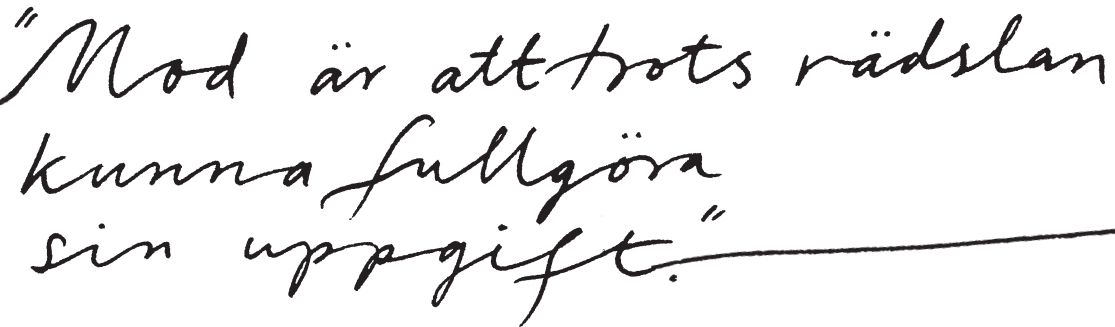
Agerar respektfullt och snabbt i såväl egna som medarbetares konflikter

Kan fatta obekväma beslut

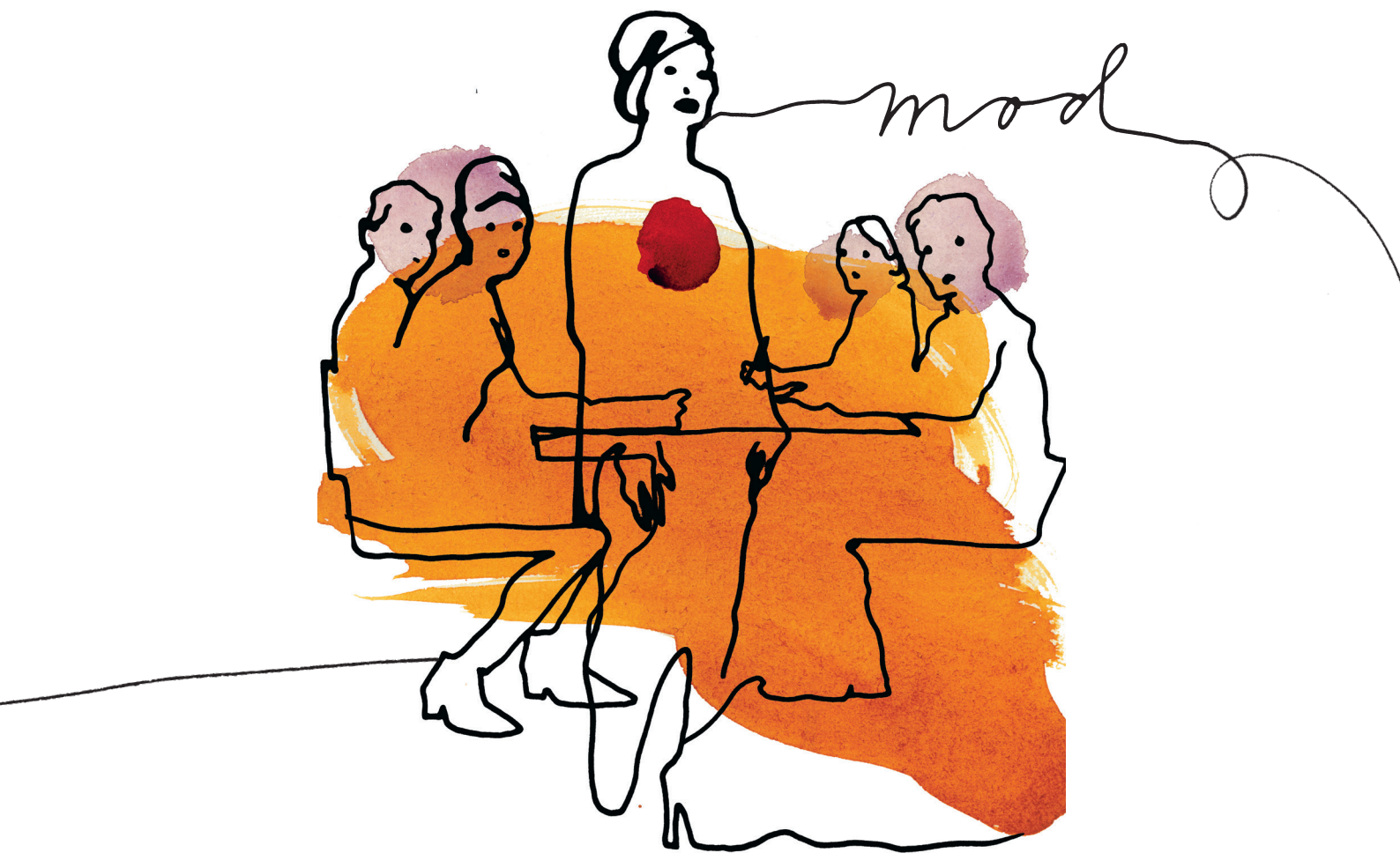
Ger och tar emot (obekväm) återkoppling

Delegerar uppgifter samt mandat och befogenheter att genomföra dem

Skapar transparens och tydliga roller



"Mod är att trots rädslan
kunna fullgöra
sin uppgift."



Att vara lyhörd innebär att chefen

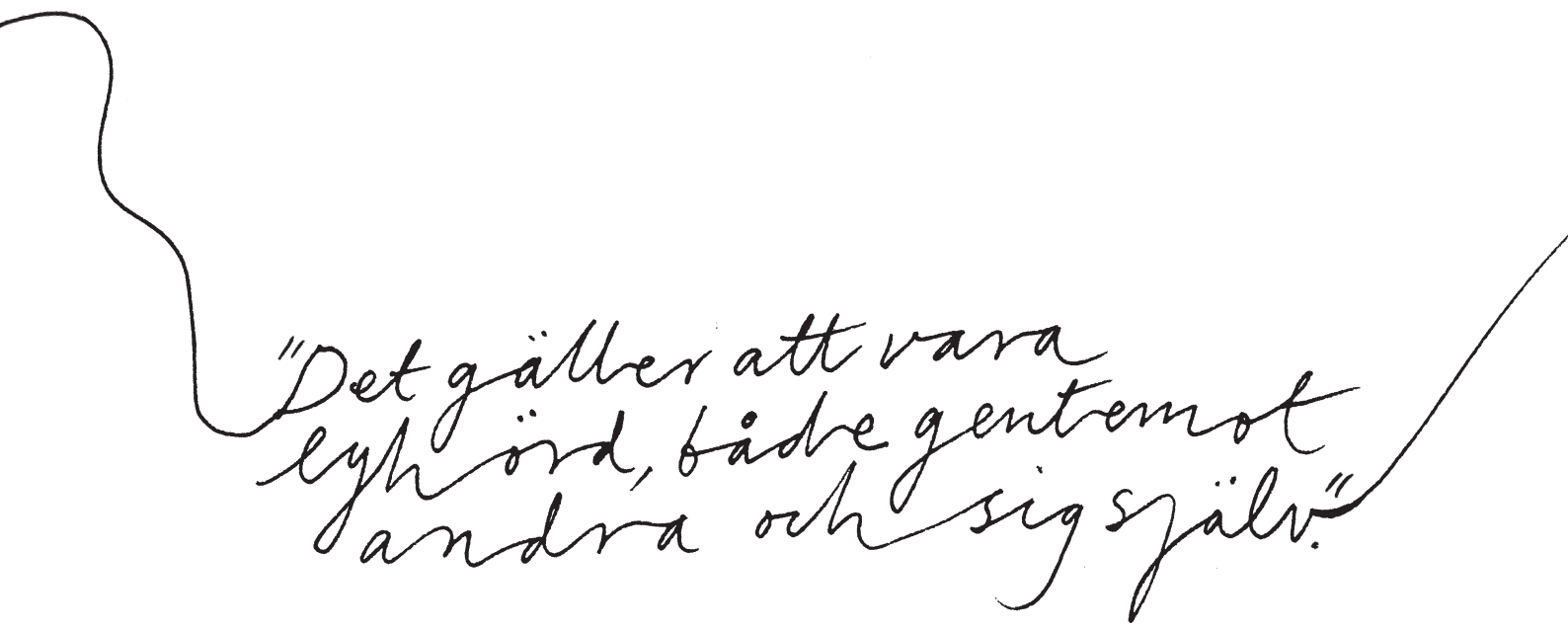
Lyssnar och förstår andra

Är närvarande och tillgänglig

Aktivt söker andras synpunkter och idéer

Ser alla medarbetare och deras kompetenser och olikheter

Kan reflektera över sin egen roll och sina egna behov



"Det gäller att vara
lyhörd, både gentemot
andra och sig själv."



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

"Att lyckas genom
andra är måttet på
en framgångsrik chef."



engagement

Hur har chefspolicy tagits fram?

För att skapa delaktighet i projektet med att ta fram 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 input från chefer, medarbetare, fackliga representanter och studenter har tagits emot och bearbetats vid olika workshops. Totalt har över 200 personer på olika sätt bidragit.

Det tillsattes tre olika grupper i projektet: En projektgrupp, en referensgrupp och en involveringsgrupp.

Projektgruppen bestod av två personer från Personalavdelningen. Projektgruppens uppdrag var att leda projektet och skriva förslag till chefspolicy.

Referensgruppen bestod av 19 personer och var ett tvärsnitt av organisationens chefer och fackliga representanter.

Gruppen har diskuterat och identifierat önskvärda faktorer för ett framgångsrikt ledarskap på Stockholms universitet och kommit överens om förslag till innehåll i policyn.

Involveringsgruppen bestod av 35 personer och de var ett tvärsnitt av organisationens medarbetare. Här ingick chefer, professorer, lektorer, studierektorer, administrativ personal, fackliga representanter och studentrepresentanter. De har identifierat önskvärda egenskaper och beteenden för ett framgångsrikt ledarskap vid Stockholms universitet.

För mer information om chefspolicyn:

su.se/regelboken

För mer information om chefs- och ledarutveckling:

su.se/medarbetare

Stockholms universitet, 106 91 Stockholm
Kontakt: info@su.se **Telefon:** 08-16 20 00
su.se

