



LEDARPLATTFORM FÖR MÖLNDALS STAD



Mölnåls stad

Chefens viktiga roll

Chefer i kommunal verksamhet har att förhålla sig till ett komplext uppdrag i en föränderlig omvärld. Mölndals stad har cirka 220 chefer vars viktigaste uppgift är att, utifrån politiska beslut, ange riktlinjer i verksamheten och skapa förutsättningar för medarbetarna att nå resultat.

Ett kompetent chefs- och ledarskap är en förutsättning för att Mölndals stad ska kunna fullgöra sitt uppdrag med sikte mot Vision 2022. Chefsrollen ses därför av staden som en egen viktig och attraktiv funktion.

Ledarplattformen ska klargöra vilket chefs- och ledarskap staden vill främja och sammanfatta vilka aktiviteter för chefsutveckling som samordnas på central nivå. Denna uppgift har direkt koppling till kommunfullmäktigemål 11 "Mölndals stads attraktivitet och tydlighet som arbetsgivare ska stärkas".

Syftet är att ta ett helhetsgrepp om stadens chefsutveckling och arbeta utifrån ett genomtänkt upplägg för att attrahera, introducera, utveckla, följa upp och stödja chefer.

Samtliga stadens chefer har ansvar för att leva upp till ledarplattformens intentioner.

Ledarplattformen bygger på olika komponenter:

- Kompetenskriterier för chefer
- Chefsintroduktion
- Grundläggande chefsutbildningar
- 360° feedback
- Gemensamma chefsnätverk

Kompetenskriterier för chefer

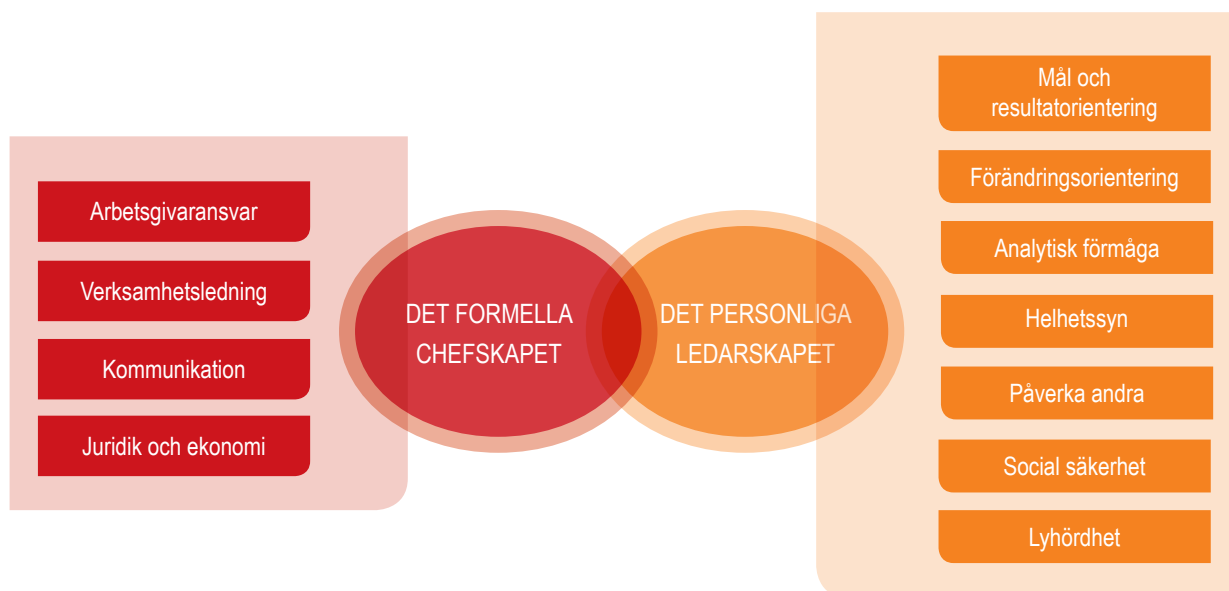
En profil för Mölndals stads chefer att utvecklas mot

För att göra tydligt vilken riktning chefsutveckling och vilket chef- och ledarskap organisationen vill ha, har staden antagit elva kompetenskriterier för chefer. Dessa delas in i två grupper, de som hör till det formella chefskapet och de som är kopplade till det personliga ledarskapet.

Indelningen görs utifrån det teoretiska perspektivet att chef och ledare inte är synonyma begrepp. Chefskap är en fråga om formaliserat och positionsbestämt ledarskap, där rollen som chef innebär ansvar för bland annat personal och verksamhets-

styrning. Ledarskapet förutsätter däremot inte någon formell position, en ledare konstitueras snarare av andras följarskap.

Kompetenskriterierna syftar till att beskriva en önskad profil eller syn på chefskapet att samlas kring och utveckla stadens chefer mot. Profilen ska rymma mångfald och variation bland personer och ledarstilar. På lång sikt är utveckling av stadens chefer mot kompetenskriterierna avsett att höja stadens sammanlagda kompetens.



KRITERIERNA

Det formella chefskapet

Arbetsgivaransvar

- Är god representant för arbetsgivaren och företräder Mölndals stad på ett professionellt sätt.
- Förmedlar aktivt sitt stöd för stadens vision, värderingar och politiska beslut.
- Organiserar verksamheten så att medarbetarnas samlade resurser tillvaratas på bästa möjliga sätt.
- Arbetar i enlighet med de regler, lagar och avtal som är relevanta utifrån chefens personalansvar.
- Arbetar aktivt för stadens mål att vara en attraktiv och tydlig arbetsgivare.
- Sörjer för en god arbetsmiljö och medarbetares möjlighet till delaktighet och utveckling.

Verksamhetsledning

- Leder och kontrollerar verksamheten med fokus på dem den är till för.
- Organiserar, delegerar och samordnar resurser.
- Gör sina bedömningar med tydlig återkoppling till Mölndal Vision 2022 och kvalitetssäkrar sitt uppdrag med hjälp av stadens verktyg för verksamhetsstyrning.
- Handlar med utgångspunkt i stadens styrprinciper och delegeringsordning.
- Visar god förståelse för hur den egna verksamheten samverkar med stadens övriga funktioner och med externa aktörer och utförare.

Kommunikation

- Arbetar strukturerat med intern och extern kommunikation för att få verksamheten att fungera effektivt.
- Kommunikerar tydligt, ger konsekvent feedback

till andra och uppmuntrar till ett öppet dialogklimat.

- Kommunikerar verksamhetsmålen till medarbetarna och ger dem förutsättningar att förstå sitt bidrag till måluppfyllelse.

Juridik och ekonomi

- Tillämpar lagar och förordningar utifrån sin specifika roll samt utifrån de villkor som gäller all kommunal och offentlig verksamhet.
- Gör bedömningar utifrån god kunskap om ekonomi och redovisning och åstadkommer ekonomi i balans.
- Söker rätt hjälp vid behov.

Det personliga ledarskapet

Mål och resultatorientering

- Har god förmåga att arbeta strukturerat och konsekvent med målformulering och resultatuppföljning.
- Demonstrerar strategiskt tänkande, prioriteringsförmåga och beslutsamhet.
- Involverar medarbetarna i utformning av delmål, arbetssätt och uppföljningsmetodik.

Förändringsorientering

- Omprövar strukturer och arbetsmetoder och ser möjlighet till förbättring.
- Främjar en miljö som uppmuntrar till nytänkande och verksamhetsutveckling.
- Tillvaratar och bygger vidare på andras idéer.

- Förmedlar till medarbetare och kollegor vad det innebär att Mölndal ska vara en modig och kreativ stad.
- Visar uthållighet i förändringsarbete.

Analytisk förmåga

- Har en väl utvecklad förmåga att förstå verksamhetens komplexitet. Analyserar information på ett logiskt sätt.
- Fattar beslut och antar mål utifrån grundliga analyser och förnuftiga resonemang.
- Kan snabbt skilja viktig information från ovidkommande uppgifter, och fatta beslut trots begränsad information när omständigheterna kräver det.

Helhetssyn

- Uppvisar en helhetssyn på verksamhet, staden, medarbetare och resurser.
- Relaterar det egna ansvarsområdet till stadens övriga verksamheter för att bidra till "Bästa möjliga Mölndal. Varje dag".
- Gynnar inte det egna ansvarsområdet på bekostnad av andra verksamheter inom staden.
- Omvärldsbevakar och placerar in Mölndals stad och den egna verksamheten i ett större sammanhang.

Påverka andra

- Har god förmåga att samla medarbetarna kring Mölndal Vision 2022 och verksamhetsmålen.
- Anpassar förhållningssätt och metod för att nå fram till människor, skapa förtroendefulla relationer och bidra till andras utveckling.

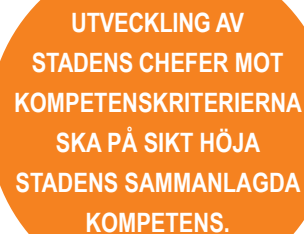
- Skapar förutsättningar för enskilda medarbetares och kollegors prestation, arbetslust och trivsel. Är tydlig i att uttrycka krav och förväntningar på den enskilde medarbetaren.
- Underlättar arbetsgruppers samspel, effektivitet och främjar teamkänsla.

Social säkerhet

- Agerar på ett tryggt och prestigelöst sätt i mötet med människor, i såväl informella som formella situationer.
- Kan med hjälp av en väl utvecklad etisk reflektionsförmåga hantera utsatta lägen med saklighet och gott omdöme.
- Är aktiv, tydlig och konsekvent som normsättare i utvecklingen av attityder och beteenden på arbetsplatsen.

Lyhördhet

- Agerar lyhört mot sin omgivning och söker aktivt efter andras synpunkter.
- Väger in perspektiv från såväl medarbetare, ledning som kunder och brukare samt förmår balansera informationen på ett sätt som främjar verksamhetens mål.
- Är öppen för olika slutsatser eller alternativ i bedömningen av en situation.



UTVECKLING AV
STADENS CHEFER MOT
KOMPETENSKRITERIERNA
SKA PÅ SIKT HÖJA
STADENS SAMMANLAGDA
KOMPETENS.

PRAKTISK TILLÄMPNING

Stadens kompetenskriterier för chefer ska tillämpas i följande forum.

Vid rekrytering av nya chefer

I platsannonser på stadens webbplats molndal.se, där målgruppen är chefer, ska det finnas en hänvisning till kompetenskriterierna. Av annonsen ska det framgå att kriterierna är kompetenser som efterfrågas.

Vid chefsrekrytering ska rekryterande chef med stöd av HR, inkludera de kompetenskriterier som är relevanta i kravspecifikationen.

Det är viktigt att understryka att stadens kompetenskriterier för chefer ska utgöra en profil att utvecklas mot.

Vid chefsintroduktion

Vid stadens chefsintroduktion ska kompetenskriterierna beröras i samband med information om stadens ledarplattform. Syftet är att göra dessa bekanta för de nya cheferna och marknadsföra stadens strategiska utveckling av chefer. Varje ny chef ska även få stadens folder om ledarplattformen med kompetenskriterierna för chefer.

Vid stadens chefsdagar

Insatser för chefsutveckling som sker i samband med stadens årliga chefsdagar ska ha en tydlig koppling till kompetenskriterierna.

Vid medarbetarsamtal

Medarbetarsamtal ska hållas mellan chef och överordnad chef minst en gång per år. Samtalet ska dels fokusera på nuläget dels vara framåt-syftande och målsättande. Sammanfattat ska samtalet vara en dialog kring medarbetarens arbetsituation, arbetsmiljö, trivsel, förutsättningar att utföra sitt uppdrag, professionella utveckling och syn på den närmsta chefs ledarskap. Det är samtidigt ett tillfälle för ansvarig chef att uppfatta tidiga signaler på ohälsa och stress.

Den del i samtalet som rör medarbetarens utveckling i rollen som chef ska ha sin utgångspunkt i kompetenskriterierna för chefer. Det är överordnad chefs ansvar att se till att medarbetaren får ta del av dessa i god tid inför samtalet.

360°-feedback

Samtliga organisationens chefer ska återkommande genomgå en 360°-feedbackövning i syfte att utvecklas i rollen som chef. Feedbackövningen innebär att chefs medarbetare, kollegor och chef genom enkätsvar ger chefen återkoppling på hans chefs- och ledarskap. Enkätfrågorna är direkt kopplade till stadens kompetenskriterier för chefer.

Förvaltningens specifika satsningar

Insatser för chefsutveckling som sker inom respektive förvaltning ska i möjligaste mån knyta an till stadens kompetenskriterier för chefer. Stadens kompetenskriterier bör till exempel utgöra ett av underlagen i chefsförberedande program eller mentorprogram.

Chefsintroduktion

Nyanställda chefer erbjuds en introduktion om stadens organisation och rollen som ledare. Introduktionen är obligatorisk, genomförs vår och höst och omfattar olika ämnesområden. Syftet med

utbildningen är att ge chefen en övergripande och grundläggande kunskap för sitt chefsuppdrag i Mölndals stad. Introduktionen skapar också möjlighet att bilda nätverk med andra nya chefer.

Grundläggande chefsutbildningar

Som en del i det strategiska arbetet att utveckla stadens chefer mot kompetenskriterierna finns grundläggande chefsutbildningar. Dessa utbildningar knyter an till kriterierna i det formella chefskapet. De är grundläggande och innehåller det som samtliga stadens chefer förväntas kunna.


I förhållande till innehållet i chefsintroduktionen är dessa utbildningar mer omfattande.

Samordnat koncept på intranätet

Staden har samordnat samtliga grundutbildningar för att undvika att en kompetensmässig obalans uppstår mellan stadens chefer. Ambitionen är att alla chefer ska ges samma möjlighet till grundläggande utbildning. Konceptet finns samlat på intranätet under ett eget avsnitt "Grundläggande chefsutbildningar".

Bedömning

Chefernas kunskaper inom de områden som de grundläggande chefsutbildningarna täcker ska bedömas av närmaste chef i samband med nyanställning eller vid medarbetarsamtalet. I de fall en chef saknar den kunskap som förväntas ska hen delta i relevant utbildning så snart som möjligt.



ALLA STADENS
CHEFER SKA HA
SAMMA MÖJLIGHET
TILL GRUNDLÄGGANDE
UTBILDNING.

360°-feedback

Ytterligare ett verktyg i det strategiska arbetet att utveckla stadens chefer mot kompetenskriterierna är 360°-feedback. Samtliga ska återkommande genomgå en 360°-feedbackövning i syfte att utvecklas i rollen som chef.

Feedbackövningen innebär att chefens medarbetare, kollegor och chef genom enkätsvar ger chefen återkoppling på hans chefs- och ledarskap. Utgångspunkten för verktyget är att alla människor runt en chef har en uppfattning om hur personen genomför sitt uppdrag. Dessa uppfattningar har chefen att förhålla sig till, oavsett om de är riktiga eller inte.

En 360°-feedback kan utgöra en hjälp för chefen att tyda hur hen uppfattas av andra på arbets-

platsen, och därigenom få värdefullt underlag för planering av personliga kompetensutvecklings- eller stödinsatser. Enkätfrågorna är direkt kopplade till stadens kompetenskriterier för chefer. Uppföljning sker i samtal med närmsta chef, lämpligen i samband med medarbetarsamtalet. Samtalet ska resultera i en enklare handlingsplan med förslag på kompetensutvecklingsinsatser som syftar till att ge chefen stöd i sitt uppdrag.

Utöver en individuell rapport genererar en 360°-feedback också en rapport på gruppnivå. Den ska vara underlag för att analysera kompetensen i chefsorganisationen på ett generellt plan, och klarlägga om det finns behov av insatser för att höja kompetensen på en övergripande nivå.

Gemensamma nätverk

200-grupp och 20-grupper

Mölnadalens stad har skapat olika arenor där stadens ledare samlas kring gemensamma frågor.

Samtliga chefer i staden bildar tillsammans ett nätverk som kallas 200-gruppen. Gruppen samlas två gånger per år under ledning av stadsdirektören på så kallade chefsdagar.

200-gruppen är i sin tur indelad i tio 20-grupper som träffas varje kvartal och leds av en förvaltningschef. Cheferna i en 20-grupp representerar olika

områden inom stadens verksamheter. Ett viktigt uppdrag för 20-grupperna är att bearbeta stadsgemensamma frågor, som har förberetts av stadsdirektörens ledningsgrupp (SDLG).

Syftet med nätverket är att öka förståelsen för det som är gemensamt för staden samt ge möjlighet till erfarenhetsutbyte. Det är också ett forum för kollegialt stöd. En chef i Mölnadalens stad är en del av det stadsgemensamma ledningsarbetet.