

Chef i VGR – vår chefsfilosofi

Tillsammans för helhet

I ditt uppdrag som chef i VGR sätter du alltid invånarna och de vi finns till för i centrum.

Det är betydelsefullt att du har förståelse för hur ditt uppdrag och din verksamhet relaterar och bidrar till övriga verksamheter, både inom och utanför VGR. I ditt sätt att leda ser du helheten före delarna.

Genom samverkan och samarbete bidrar du till genomförandekraft i hela VGR och i Västra Götaland.

VGR ska bli Sveriges bästa offentliga arbetsgivare. För att lyckas behöver vi de bästa cheferna med rätt förutsättningar. Som chef i VGR gör du skillnad varje dag, för medarbetarna och de vi finns till för.

Kraften börjar med dig

Som chef i VGR är du med och bidrar till vår vision ”det goda livet” för människorna i Västra Götaland– för hälsa och trygghet i vardagen och för ett livskraftigt Västra Götaland nu och i framtiden. Din förmåga att leda, utveckla och skapa förutsättningar för medarbetarna påverkar i hög grad möjligheterna att nå de politiskt satta målen. Här skapar du förutsättningar för både din och medarbetarnas utveckling i yrket och som människor.

Chefsuppdraget är både stimulerande och utmanande. Att leda en verksamhet, med hög kvalitet och som ständigt påverkas av inre och yttre faktorer, ställer höga krav på ditt ledarskap. Det kommer innebära att du behöver driva verksamhetsutveckling tillsammans med dina medarbetare för att skapa genomförandekraft i hela organisationen.

Målet är att bidra till välfärden genom att skapa värde för invånarna, det ska alltid vara vägledande för ditt ledarskap.

Du gör skillnaden

Hos oss leder du förändring som lägger grunden för ett demokratiskt och välfungerande samhälle. Att arbeta i offentlig verksamhet innebär att du är med och påverkar vårt samhälle och vår välfärd, ett meningsfullt och viktigt arbete med många intressenter.

Som chef i en offentlig verksamhet är det viktigt att ha både kunskap om och förståelse för den demokratiska processen samt kunna förmedla detta till dina medarbetare.

Som chef i en politiskt styrd organisation gäller det att skapa förtroende hos både politiker, invånare och medarbetare samt att använda allmänna medel på ett effektivt och ansvarsfullt sätt. Verksamheten råder under offentlighetsprincipen och det är därför grundläggande att du är öppen med information.

Du som god företrädare

Som chef företräder du VGR, är ansiktet utåt och bidrar till att VGR är en attraktiv arbetsgivare.

I din chefsroll har du ett helhetsansvar för din verksamhet där befogenheterna kan variera mellan olika uppdrag, vilket tydligt ska framgå i din uppdragsbeskrivning.

Som chef tar du beslut som leder till att verksamheten klarar sitt uppdrag inom gällande ramar samt använder dina befogenheter på rätt sätt.

Att kontinuerligt följa upp beslut och resultat är en viktig del i chefsuppdraget. Du ser vikten av samarbete med de fackliga organisationerna och upprätthåller en god samverkan. Du tar ditt arbetsmiljöansvar, uppmuntrar till ett hälsofrämjande arbetssätt och goda levnadsvanor.

Du är en förebild när det gäller inkludering, jämställdhet och mångfald.

Du skapar utveckling

Ledarskap och medarbetarskap är varandras förutsättningar för en välfungerande verksamhet. Ditt ledarskap utgår från verksamhetens uppdrag och skapar rätt förutsättningar för medarbetarna att kunna utföra och utveckla sitt arbete på bästa möjliga sätt.

Genom en välfungerande dialog med dina medarbetare skapar du förutsättningar för förståelse och engagemang för verksamhetens uppdrag och mål. Du visar mod, är en god förebild och tar tillvara medarbetarens initiativkraft och förmågor.

Genom ett tillitsbaserat ledarskap skapar du förutsättningar för en kvalitetsdriven verksamhetsutveckling.

VGR har fyra chefskriterier som ligger till grund när vi identifierar och rekryterar nya chefer samt hjälper dig att utvecklas och följa upp ditt arbete.

- Värdegrundsbaserat chefskap
- Kommunikativt chefskap
- Mål- och resultatorienterat chefskap
- Utvecklingsorienterat chefskap

Du hittar en utförlig beskrivning under rubriken "Chefskriterier i VGR" på sidan 4.

Dina förutsättningar

VGR arbetar aktivt för att skapa möjligheter för ett hållbart ledarskap. Det gör vi genom att ge dig rätt organisatoriska förutsättningar med ett professionellt stöd av våra specialistfunktioner och väl anpassade administrativa system.

I VGR är normtalet 10 till 35 medarbetare per chef.

Det ger dig möjlighet att vara en närvarande, tillgänglig chef och därmed också att utveckla verksamheten tillsammans med medarbetarna.

Dina möjligheter

Vi vill att du ska ha möjlighet att växa i ditt ledarskap. Oavsett om du är ny i din roll som chef, eller har varit chef länge, ger vi dig möjligheten att utvecklas i ditt ledarskap.

Inom VGR erbjuds du chefsintroduktion samt koncerngemensam och förvaltningsspecifik chefsutveckling. I din chefsroll får du också möjlighet att bidra till andra chefers utveckling samt ur ett VGR perspektiv bidra till övrig kompetensförsörjning.

Din chef bidrar till din utveckling genom att ge dig aktivt stöd och regelbunden återkoppling på din prestation och resultatet för din verksamhet.

Tillsammans med din chef planerar du hur ditt behov av kompetensutveckling ska tillgodoses, både inom verksamhetsområdet och ditt ledarskap. VGR:s storlek och bredd på verksamhet ger dig möjlighet att utvecklas i olika riktningar och inom olika områden. VGR ser positivt på och vill medverka till att du får möjlighet att utvecklas vidare till andra uppgifter eller till annan verksamhet inom VGR.

Du engagerar

Ett bra sätt att involvera och engagera medarbetarna är att delegera arbetsuppgifter. Det skapar bättre förutsättningar i din chefsroll samtidigt utvecklar det medarbetarskapet. Om du vidaredelegerar arbetsuppgifter ska du dokumentera och säkerställa delegeringen, det yttersta ansvaret ligger alltid kvar hos dig.

Som chef är det viktigt att du själv genomför:

- Rekrytering och plan för introduktion av nya medarbetare
- Mål- och utvecklingssamtal
- Lönesamtal
- Rehabiliteringssamtal och dokumentation

Som stöd har du beslutade riktlinjer för attestering och dokumentation samt delegationsordning.

Ett välfungerande ledningsgruppsarbete i VGR

Kraften börjar med er

Ert ledningsgruppsarbete bidrar till visionen ”Det goda livet” och för genomförandekraft i hela VGR utifrån invånarnas behov i linje med de politiska målen och strategierna.

I en vardag där förutsättningarna ständigt förändras är ledningsgruppsarbete ytterst betydelsefullt för att lyckas skapa rätt förutsättningar för verksamheten och medarbetarna.

Tillsammans som ledningsgrupp gör ni skillnad.

Ni gör skillnaden

Ni skapar samsyn kring den strategiska planeringen utifrån ett helhetsperspektiv som bidrar till att skapa förutsättningar för ett mer sammanhållet VGR, en sammanhållen region och att vi agerar som en arbetsgivare.

Genom tydliga verksamhetsmål, ändamålsenliga strukturer och en inkluderande dialog skapar ni förutsättningar för en tillitsbaserad organisationskultur som bidrar till ett klimat där medarbetarna vågar ta egna initiativ och eget ansvar.

Ledningsgruppen agerar som en samlande kraft för ledning och styrning av verksamheten tillsammans med stödfunktionerna som ingår i ledningsgruppen.

Tillsammans tar ni ansvar för samt utvecklar de resurser ni gemensamt förfogar över för en ökad genomförandekraft.

Ni skapar möjligheter

Ni ger chefer och medarbetare rätt organisatoriska förutsättningar för att kunna uppnå satta mål och att vidareutvecklas. Genom att agera långsiktigt skapar ni förutsättningar för så väl social, ekologisk samt ekonomisk hållbarhet.

Ni säkerställer att det finns rätt förutsättningar för ett tillitsbaserat ledarskap och en kvalitetsdriven verksamhetsutveckling som bidrar till en ökad förmåga att tillgodose invånarnas behov med kvalitet och effektivitet i genomförandet.

Ni utvecklas tillsammans

Tillsammans definierar ni ert uppdrag och era mål utifrån de regiongemensamma strategierna för att kunna skapa mesta möjliga värde och göra skillnad. Det framgår tydligt vad som är ledningsgruppens syfte och uppdrag samt vad verksamheten går miste om ifall ledningsgruppen inte fanns.

Er gemensamma definition och förståelse för ledningsgruppens struktur och arbetssätt säkerställer att ni har fokus på rätt uppgifter som genererar värde för dem ni är till för. Genom att kontinuerligt reflektera över och utvärdera den egna samt gruppens prestation så utvecklas ledningsarbetet.

Er reflektion och det konstruktiva sättet att utvärdera den egna prestationen ger er förutsättningar för ett värdeskapande ledningsgruppsarbete. Genom ert sätt att arbeta tillsammans skapar ni mervärde för invånarna, verksamheten, medarbetarna och ledningsgruppen men även dess enskilda medlemmar.

Målbeskrivningar för ledningsgruppsarbetet i bilaga 1.

Chefskriterier i VGR

Chefer och medarbetare i Västra Götalandsregionen har alla en gemensam uppgift – att omsätta politiska beslut till handling. Regionens verksamheter utvecklas ständigt och måste klara högt ställda krav, både inom och utanför VGR. För att lyckas i vårt uppdrag behöver vi se helheten före delarna.

Vi behöver samverka och samarbeta för att skapa genomförandekraft i hela VGR och i Västra Götaland. Det gäller för alla medarbetare – inte minst cheferna.

Våra fyra chefskriterier är en del i vår chefsfilosofi “Chef i VGR” och ska präglade varje chef. Kriterierna ligger till grund när vi identifierar, rekryterar, följer upp och utvecklar chefer.

Värdegrundsbaserat chefskap

Som chef leder du utifrån organisationskulturen, verksamhetsidén samt strategierna vilka alla bidrar till ett arbetssätt som gynnar resultat och kvalitet. Som chef är du engagerad och vill leda andra. Du har god självkännetdom och är medveten om alla människors lika värde. Dessutom är du en förebild och normskapare som är lojal med organisationen och de beslut som fattats.

Mål- och resultatorienterat chefskap

Som chef tar du initiativ och ansvar, ser till helheten, gör prioriteringar och fattar beslut. Du tar fram och arbetar mot kort- och långsiktiga mätbara mål, är drivande och ser till att det blir ett önskvärt resultat. Vidare följer du upp samt utvärderar verksamhetens kvalitet och måluppfyllnad. Som chef är du en tydlig arbetsgivarföreträdare.

Kommunikativt chefskap

Som chef uppfattar, anpassar, konkretiserar och förmedlar du budskap. Du uttrycker dig tydligt och anpassat till målgruppen. I ditt ledarskap är det naturligt för dig att ge och ta feedback, du är lyhörd och lyssnar aktivt. Som chef är du övertygande och förtroendeingivande i såväl informella som i formella situationer och utsatta lägen. Du skapar och utvecklar tillitsfulla relationer samt är närvarande och tillgänglig för andra.

Utvecklingsorienterat chefskap

Som chef utvecklar och förbättrar du verksamheten tillsammans med andra. Med kundens, patientens, invånarens bästa i fokus arbetar du och dina medarbetare kontinuerligt med förbättringar. Du påverkar, inspirerar, involverar och skapar förutsättningar för dina medarbetares utveckling. Att utveckla dig själv är en del av din vardag.

Beskrivning av chefsnivåerna i VGR

VGR är en av Sveriges största arbetsgivare och antalet chefsnivåer kan variera i förvaltningar och bolag. I alla verksamheter förekommer i huvudsak tre chefsnivåer: första linjens chef, andra linjens chef och chef i förvaltning- och bolagsledning.

Första linjens chef (C-chef)

Har verksamhets-, ekonomi- och personalansvar (V-E-P) och inga direktrapporterande chefer. Du har resultatansvar för enhet/område.

Utifrån visionen ”Det goda livet” och de regiongemensamma strategierna har du fokus på den dagliga verksamheten som skapar mervärde för dem vi är till för. Det gör du genom att leda, organisera och utveckla din enhet/område. Du påverkar och samarbetar med medarbetare, kollegor, chef samt interna och externa intressenter. Du arbetar för verksamhetens och medarbetarnas utveckling, arbetsmiljön samt bidrar till personal- och chefsförsörjningen.

Utmaningen vid övergång från medarbetare till chef: förvärva formella kunskaper i arbetsgivarrollen samt att agera utifrån VGR:s syn på chefskap. Att bidra till ett effektivt ledningsgruppsarbete.

Andra linjens chef (B-chef)

Rapporterar vanligtvis direkt till förvaltningsbolags-, eller områdeschef. Du har verksamhets-, ekonomi- och personalansvar och vanligtvis direktrapporterande chefer. Du har resultat- och arbetsmiljöansvar för verksamhetsområdet. Du har fokus på ledning och styrning med utgångspunkt i vår vision ”Det goda livet” samt de regiongemensamma strategierna.

Utmaningen vid övergång från B-chef till A- chef

Totalansvar för förvaltning/bolagens resultat. Fokus på ledning/styrning av verksamheter med olika inriktning. Mer långsiktigt perspektiv samt att agera på en större regional- och nationell/internationell arena. Skapa förutsättningar för ett strategiskt och effektivt ledningsgruppsarbete.

Du påverkar och samarbetar med direktrapporterande chefer/medarbetare, strategiska chefer, förvaltnings/bolagschef, politiker samt andra interna och externa intressenter. Du arbetar för dina chefers och medarbetares utveckling samt bidrar till chefsförsörjningen i VGR. Du samverkar och bidrar till utvecklingen för hela VGR, förvaltningens och det egna verksamhetsområdet.

Utmaningen vid övergång från C-chef till B -chef: fokus på ledning/styrning och att leda genom chefer samt skapa förutsättningar för ett effektivt ledningsgruppsarbete. Större ansvars-område och resultatansvar. Mer långsiktigt perspektiv samt en större arena.

Chef i förvaltning- och bolagsledning (A-chef)

Vanligtvis direktrapporterande till nämnd, styrelse eller regiondirektör. Du har det fulla ansvaret för en eller flera verksamheter. Du har ett strategiskt fokus på ledning och styrning med utgångspunkt i vår vision ”Det goda livet” samt de regiongemensamma strategierna.

Du bidrar aktivt till utvecklingen av hela VGR genom att leda och driva regiongemensamma uppdrag på del av din arbetstid. Du samverkar och bidrar till utvecklingen av ett sakområde eller ur ett systemperspektiv, ofta på en regional- och nationell/internationell arena.

Du påverkar och samarbetar med politiker, direktrapporterande chefer/medarbetare, strategiska chefer, förvaltning/ bolagschefer, samt andra interna och externa intressenter. Du säkerställer den egna förvaltningens utveckling genom att skapa förutsättningar för att cheferna i din organisation ska kunna utveckla sin verksamhet, arbetsmiljön och sig själva.

Målbeskrivningar för ledningsgruppsarbetet

- Tillsammans leder ni verksamheten, bryter ned de gemensamma strategierna i VGR till tydliga verksamhetsmål och tar fram en gemensam plan
- Ni bidrar till ett mer sammanhållet VGR, en sammanhållen region och att hela VGR agerar som en arbetsgivare
- Genom tillitsbaserad samverkan inom den egna verksamheten och tillsammans med andra verksamheter skapar ni förutsättningar som bidrar till genomförandekraft för hela VGR
- Alla utgår från och värnar om helhetens intresse och inte det egna särintresset
- Ni har en samsyn om verksamhetens inriktning och vilket mervärde som ledningsgruppen skapar för dem ni är till för
- Ni säkerställer att era chefer och medarbetare i verksamheten har rätt organisatoriska förutsättningar för att utföra och att utveckla sitt arbete
- Ni har en god förståelse för hur strategiska och operativa frågor hänger samman och skapar en god balans mellan dessa perspektiv
- Ni identifierar vilka frågor som kräver hela ledningsgruppens uppmärksamhet och samlade förmåga för att lösa samt definierar ert uppdrag tydligt och säkerställer att det är förankrat hos alla i gruppen
- Agendapunkterna är tydligt formulerade, tidsatta och ligger i linje med ledningsgruppens uppdrag
- Ni är tydliga med vilket resultat och bidrag som förväntas av gruppen som helhet men även av varje enskild medlem i ledningsgruppen
- Ni säkerställer att era beslut är tydliga och väl förankrade i hela ledningsgruppen
- Ni har väl upparbetade strukturer för att förankra besluten och skapa förutsättningar för dialog kring hur medarbetarna ska kunna bidra till att genomföra och följa upp besluten
- Ni har tydliga spelregler och ett klimat i gruppen som gör att alla deltagare känner en hög grad av delaktighet i gruppens arbete som förhöjer motivationen och engagemanget
- Ni har en tillitsfull dialog som ger utrymme för alla att komma till tals samt uppmuntrar olika synsätt och nya tankar. Att använda personliga egenskaper och olika kompetenser ser ni som en styrka i gruppens arbete

Använd gärna ovanstående punkter för en gemensam dialog hur väl er ledningsgrupp uppfyller målbeskrivningarna i ert arbete och utveckling som ledningsgrupp.

Exempel på användning av Likertskale-fråga:

Hur väl uppfyller vi som ledningsgrupp att: *Alla utgår från och värnar om helhetens intresse och inte det egna särintresset:*

0

Uppfyller ej

3

Uppfyller delvis

5

Uppfyller väl