

**Utlåtande 2005:96 RV (Dnr 201-346/2004)**

## **Ledarstrategi för chefer i Stockholms stad**

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta följande

1. Stadsledningskontorets förslag till ledarstrategi godkänns.
2. Namnet fastställs till "Ledarstrategi för chefer i Stockholms stad".

Kommunstyrelsen beslutar för egen del följande

1. Stadsledningskontoret uppmanas att genomföra utvecklingsinsatser för att implementera och följa upp ledarstrategin för chefer i Stockholms stad.
2. Stadsledningskontoret uppmanas att utarbeta former för tidsbegränsat ledarskap.

**Föredragande borgarrådet Roger Mogert** anför följande.

### *Bakgrund*

I budget för 2004 gavs kommunstyrelsen i uppdrag att utveckla en strategi för stadens ledare och chefer på alla nivåer och inom alla verksamheter. Den ledarstrategi som tagits fram av stadsledningskontorets personalpolitiska avdelning för beslut i kommunfullmäktige har utarbetats utifrån detta uppdrag. Arbetet har skett i samråd med en arbetsgrupp under ledning av personaldirektören.

Ledarfrågan är en strategiskt avgörande fråga för stadens förmåga att hävda sig i konkurrensen om den framtida arbetskraften. Det är en utmaning för nuvarande och kommande ledare att klara generationsskiften och samtidigt både förbättra och effektivisera verksamheterna för stadens invånare. Skapas förut-

sättningarna för stadens ledare att kunna utöva ett gott ledarskap, skapas samtidigt förutsättningar för ett framgångsrikt arbete inom Stockholms stads verksamheter.

Förslaget till ledarstrategi bifogas (*bilaga*).

### *Remisser*

Ärendet har för synpunkter remitterats till Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd, Katarina-Sofia stadsdelsnämnd, Liljeholmens stadsdelsnämnd, utbildningsnämnden, stadsbyggnadsnämnden och idrottsnämnden.

Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd gör bedömningen att förslaget till Ledarstrategi för Stockholms stad är väl skrivet och nämnden är positiv till utvecklandet av ett utvärderingsinstrument som ger möjlighet för ledare att själv följa upp sitt ledarskap.

Katarina-Sofia stadsdelsnämnd har i allt väsentligt inget att erinra mot de redovisade övervägandena. Samtidigt konstaterar nämnden att strategin mer innehåller uppslag, idéer och resonemang än konkreta förslag till åtgärder.

Liljeholmens stadsdelsnämnd avstår från att besvara remissen.

Utbildningsnämnden tillstyrker förslaget till Ledarstrategi men ställer sig frågande inför påståendet att unga inte vill bli chefer. Det kan snarare vara så att unga ställer högre krav, t.ex. att chefstjänsten går att kombinera med fritid. Nämnden anser också att det beträffande chefernas coachande roll bör tilläggas att den även innebär att ge medarbetarna rätten och utrymmet att använda sin kapacitet och kompetens.

Stadsbyggnadsnämnden ser positivt på förslaget till Ledarstrategi men påpekar att de förslag utredningen framför kräver av allt att döma ökade resurser för att hantera personalpolitiska och administrativa frågor.

Idrottsnämnden anser att strategin och förslaget om fortsatt utredning och genomförande kan tillstyrkas och att de väl formulerar de krav som bör ställas kring ledarskap i stadens verksamheter.

### *Mina synpunkter*

En viktig förutsättning för att skapa goda arbetsvillkor för stadens medarbetare är ledarutveckling. Ledarfrågorna är också strategiskt avgörande för stadens förmåga att hävda sig i konkurrensen om den framtida arbetskraften. Stockholms stad behöver goda ledare som kan leda och utveckla verksamhet och medarbetare.

Det är viktigt att betona att ledarskap inte är en genetiskt betingad förmåga. Det goda ledarskapet formas av den enskildes erfarenheter och kunskap samt av den miljö som arbetet sker i. Olika typer av verksamheter kan också passa för olika typer av ledarskap.

För att kunna lyfta fler ledare från den egna verksamheten är det därför viktigt att staden stimulerar potentiella ledare och ger dem möjlighet till eget ansvar och utveckling i arbetet. Ledarskap i offentlig förvaltning ställer idag stora krav. Det handlar om att kunna leda och inspirera till självständigt arbete och till utveckling. För att stödja stadens ledare föreskriver ledarstrategin att varje ny ledare skall ges introduktion och få en intern fadder. Till introduktionen knyts också ett erbjudande om att delta i en utvecklingsgrupp samt i ett mentorsprogram. För att underlätta för ledare att balansera arbetsliv och privatliv samt göra ledarpositioner mer attraktiva utesluter jag inte heller att delat ledarskap kan prövas.

Inom ramen för kompetensfonden pågår idag utvecklingsinsatser för ledare som ger möjligheter till utveckling och en ökad insikt om ledarskapets möjligheter och begränsningar. Fokus har främst lagts på enhetschefer. I detta ärende föreslås att ytterligare projekt med utvecklingsinsatser erbjuds för att implementera och följa upp ledarstrategin. Detta bör ske inom ramen för kompetensfonden så långt det är möjligt och därefter ingå i förvaltningars och bolags ordinarie verksamhet.

Tidsbegränsade ledarförordnanden är en metod som har prövats inom vissa delar av stadens verksamheter för att bland annat öka attraktionskraften för chefsförordnanden i staden. Grunden i samtliga former av tidsbegränsade ledarförordnanden är dock en tillsvidareanställning i en förvaltning. Stadsledningskontoret uppmanas i detta ärende att utarbeta former för tidsbegränsat ledarskap och återkomma om regler och riktlinjer för hur tidsbegränsat ledarskap skall utformas.

I övrigt instämmer jag i stadsledningskontorets förslag.

**Borgarrådsberedningen** tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

**Kommunstyrelsen** delar borgarrådsberedningens uppfattning och föreslår kommunfullmäktige besluta följande

1. Stadsledningskontorets förslag till ledarstrategi godkänns.
2. Namnet fastställs till "Ledarstrategi för chefer i Stockholms stad".

**Kommunstyrelsen** beslutar för egen del följande

1. Stadsledningskontoret uppmanas att genomföra utvecklingsinsatser för att implementera och följa upp ledarstrategin för chefer i Stockholms stad.
2. Stadsledningskontoret uppmanas att utarbeta former för tidsbegränsat ledarskap.

Stockholm den 11 maj 2005

På kommunstyrelsens vägnar:  
ANNIKA BILLSTRÖM

Roger Mogert

*Anette Otteborn*

## ÄRENDET

I budget för 2004 gavs kommunstyrelsen i uppdrag att utveckla en strategi för stadens ledare och chefer på alla nivåer och inom alla verksamheter. Den ledarstrategi som tagits fram av stadsledningskontorets personalpolitiska avdelning för beslut i kommunfullmäktige har utarbetats utifrån detta uppdrag. Arbetet har skett i samråd med en arbetsgrupp som letts av personaldirektören.

Ledarfrågan är en strategiskt avgörande fråga för stadens förmåga att hävda sig i konkurrensen om den framtida arbetskraften. Det är en utmaning för nuvarande och kommande ledare att klara generationsskiften och samtidigt både förbättra och effektivisera verksamheterna för stadens invånare. Skapas förutsättningarna för stadens ledare att kunna utöva ett gott ledarskap, skapas samtidigt förutsättningar för ett framgångsrikt arbete inom Stockholms stads verksamheter.

**Stadsledningskontorets** tjänsteutlåtande av den 15 december 2004 är av i huvudsak följande lydelse.

### *Ärendets beredning*

Detta ärende har utarbetats på Stadsledningskontorets personalpolitiska avdelning. Arbetet har skett i samråd med en arbetsgrupp ledd av personaldirektören. En facklig referensgrupp har fått information och getts möjlighet att lämna synpunkter under arbetets gång.

Samverkan har skett i Cesam den 14 december 2004.

### *Bakgrund*

I budget för 2004 gavs kommunstyrelsen i uppdrag att utveckla en strategi för stadens ledare och chefer på alla nivåer och inom alla verksamheter. "Det ambitiösa chefs- och ledarutbildningsprogram som påbörjades under förra mandatperioden behöver utvecklas ytterligare och bli en helhet för att klara verksamheternas krav. Medarbetarna skall ges möjlighet till delaktighet och arbetsorganisationen skall präglas av öppenhet för medarbetarnas idéer och åsikter. Sammantaget ställer detta mycket stora krav på lyhördhet och utvecklade arbetsorganisationer. Chefer och ledare skall erbjudas utbildning för att bli bättre förtrogna i olika frågor, som rör relationen arbetstagare och arbetsgivare."

Den ledarstrategi som tagits fram för beslut i kommunstyrelsen/kommunfullmäktige har utarbetats utifrån detta uppdrag och utifrån dessa tankegångar.

Arbetet har skett i samråd med en arbetsgrupp som letts av personaldirektör Lillemor Birgersson. I arbetsgruppen har följande chefer deltagit:

- stadsdelsdirektör *Jack Kindberg*, Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning

- direktören för Utrednings- och statistikkontoret *Irene Svenonius- Lundquist*
- enhetscheferna *Massod Madani*, Kista stadsdelsförvaltning, *Lennart Ploom*, Stadsarkivet och *Gunnar Wohlin*, Norrmalms stadsdelsförvaltning
- utvecklingsdirektör *Marie Wallhammar*, Stadshus AB
- personalchef *Anita Lidberg*, Östermalms stadsdelsförvaltning
- projektledare *Ingalill Elwin*, Kompetensfonden
- *Eva Kling*, personalpolitisk strateg, Stadsledningskontoret har ansvarat för textutformning.

Deltagarna har förutom arbetet i gruppen diskuterat frågeställningar och inhämtat synpunkter i sina respektive ledningsgrupper.

Gruppen har vid två seminarier ledda av ledarskapsforskare tagit del av aktuella forskningsresultat avseende framgångskriterier för olika ledarstilar, olika synsätt på ledarskap och pågående ledarskapsutveckling.

### *Stadsledningskontorets förslag*

Ledarskap i politiskt styrda organisationer är komplext och kräver förståelse för de tre olika system som möts där, det politiska, det professionella och medborgarsystemet. De tre systemen är olika och som ledare i en politiskt styrd organisation måste man förstå och kunna verka i ett system som skapas av de tre samverkande systemen.

Ledarfrågan är en strategiskt avgörande fråga för stadens förmåga att hävda sig i konkurrensen om den framtida arbetskraften. Det är en utmaning för nuvarande och kommande ledare att klara generationsskiftet och samtidigt både förbättra och effektivisera verksamheterna för stadens invånare. Skapas förutsättningarna för stadens ledare att kunna utöva ett gott ledarskap, skapas samtidigt förutsättningar för ett framgångsrikt arbete inom Stockholms stads verksamheter.

Det finns inget enkelt svar på hur ett gott ledarskap ser ut. Ledarskap utövas av och i relation till människor, i en bestämd situation och i en avgränsad omgivning. Allt beror av allt och allt påverkar allt.

Vad gör en person till en bra ledare? Många forskare har försökt besvara den frågan utan att hitta entydiga svar. De ledarutvecklingsinsatser som idag betraktas som de mest framgångsrika tar sin utgångspunkt i att medvetandegöra och utveckla det personliga och det situationsanpassade ledarskapet. Detta ledarskap är flexibelt utifrån i vilken situation det utövas och utgår från chefens egen personlighet. Att utveckla sitt ledarskap handlar om att utveckla förståelse och insikt snarare än om att utveckla olika tekniker.

Ledarstrategin skall ses som en plattform i ett större arbete med att utveckla det goda ledarskapet i staden. Kompetensfonden erbjuder utvecklingsinsatser som ger möjligheter för ledare att arbeta med sin utveckling och att öka insikten om ledarskapets möjligheter och begränsningar. Enhetschefer har erbjudits att delta i samtalsgrupper med erfarna samtalsledare och olika seminarier om ledarskapsfrågor har erbjudits.

Stadsledningskontorets föreslår att ytterligare projekt med utvecklingsinsatser erbjuds för att implementera och följa upp ledarstrategin. Vi föreslår att konkreta in-

satser som gör strategin känd och erkänd på samtliga chefsnivåer i staden tas fram och genomförs. Det handlat bland annat om:

- ? att utveckla och erbjuda ett utvärderingsinstrument särskilt framtaget för Stockholms stad, som tar utgångspunkt i ledarstrategin och som mäter hur väl dess intentioner och krav uppfylls. Ledarna skall därigenom ges möjlighet att följa upp sitt eget ledarskap.
- ? att genomföra en ledardag som tar sin utgångspunkt i de olika processer som redovisas i strategin
- ? utvecklingsinsatser för samtliga ledningsgrupper i förvaltningar och bolag
- ? utvecklingsinsatser för övriga chefsgrupper.
- ? utifrån gjorda erfarenheter vidareutveckla program för att långsiktigt säkra chefsförsörjningen genom att utveckla blivande ledare i Stockholms stad

Finansiering föreslås ske av Kompetensfonden i enlighet med gällande riktlinjer. Projekten kommer att pågå under 2005 och 2006. Därefter skall insatserna ingå i förvaltningars och bolags ordinarie verksamhet.

I ledarstrategin föreslås tidsbegränsat ledarskap. Stadsledningskontoret avser att återkomma i ett tjänsteutlåtande om regler och riktlinjer för hur tidsbegränsat ledarskap skall utformas.

Förslaget till ledarstrategi bifogas i en bilaga, se *bilaga*, till detta tjänsteutlåtande.

## REMISSER

Ärendet har för synpunkter remitterats till Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd, Katarina-Sofia stadsdelsnämnd, Liljeholmens stadsdelsnämnd, utbildningsnämnden, stadsbyggnadsnämnden och idrottsnämnden.

**Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd** beslutade den 15 februari 2005 att som svar på remissen överlämna och åberopa förvaltningens tjänsteutlåtande.

*Reservation* anfördes av *Helen Jäderlund Eckardt m fl* (fp) med hänvisning till yrkandet att lämna ärendet utan eget ställningstagande.

**Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 31 januari 2005 är av i huvudsak följande lydelse.

### Sammanfattning

Förslaget grundar sig i ett uppdrag som Kommunfullmäktige gav i budgeten för 2004. Det föreliggande förslaget bejakas i stort av förvaltningen och bör kunna ligga till grund för beslut i Kommunfullmäktige. Förvaltningen har några smärre förslag till förändringar.

## Ärendets beredning

Förslaget till remissvar har utarbetats av förvaltningens ledningsgrupp och behandlats i Förvaltningsgruppen den 9 februari 2005.

## Ärendet

### Förvaltningen synpunkter

Förvaltningens bedömning är att förslaget till Ledarstrategi för Stockholms stad är väl skrivet och bör kunna utgöra beslutsunderlag för Kommunfullmäktige. Vi skickar också med ett eget dokument inom området ledarstrategi. Det togs fram i samarbete med de fackliga organisationerna våren 2003 och kallas "Egenskaper och förhållnings-sätt som är viktiga för cheferna i Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning".

Förvaltningen vill inför en eventuell bearbetning i anledning av remissomgången göra några smärre påpekande som kan beaktas:

Begreppet "uppmåna" bör i tjänsteutlåtandets att-satser bytas mot "uppdra till".

Förvaltningen är positiv till utvecklandet av ett utvärderingsinstrument som ger möjlighet för ledare att själv följa upp sitt ledarskap. Vi vill dock varna för en allt för instrumentell syn på möjligheterna att kortsiktigt läsa av framgångar i ledarskap. Instrumentet måste kompletteras med utvärderingar av större djup och som beaktar det situationsanpassade ledarskapets särskilda problem.

Förvaltningen är angelägen om att i hög utsträckning kunna påverka formerna för de egna utvecklingsinsatserna. Vår förvaltning har gjort vissa insatser inom ledarutvecklingen som måste beaktas i de kommande stegen.

Det som lyfts fram i strategin är vikten av ett situationsanpassat ledarskap. Samtidigt betonas att ledarskapet skall vara coachande till sin karaktär. Enligt förvaltningen finns det i Ledarstrategin här en motsättning. Den skall inte överbetonas men man kan inte bortse från att ett situationsanpassat ledarskap understundom kan komma i konflikt med den coachande rollen. Det finns i det praktiska ledarskapet behov av att driva frågor eller "sätta ner foten" för att skapa betingelser för ett mer coachande ledarskap. Framställningen är litet idealiserad.

Det som finns formulerat under rubriken helhetssyn borde kompletteras med mer om kunskaper/erfarenheter av livsformer, kultur och internationella frågor. Framställningen styr för mycket mot att teknokrater är de mest lämpade som ledare.

Det kan ifrågasättas om det är särskilt rationellt ur ett samhällsekonomiskt perspektiv att Ledarstrategin ger uttryck för en positiv syn till att goda ledare och medarbetare skall kunna "gå vidare till annat arbete inom staden" medan ledare som avvecklas skall få hjälp att "hitta ett uppdrag inom eller utanför staden".

**Katarina-Sofia stadsdelsnämnd** beslutade den 17 februari 2004 att som svar på remissen överlämna och åberopa förvaltningens tjänsteutlåtande.



*Reservation* anfördes av *Margareta Björk m fl* (m), *Margaretha Jernberg m fl* (fp) och *Patrik Holmberg* (kd) till förmån för eget yrkande. Yrkandet bestod i att överlämna ärendet utan eget ställningstagande.

**Katarina-Sofia stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 31 januari 2005 är av i huvudsak följande lydelse.

#### Sammanfattning

Kommunstyrelsen har remitterat ett av stadsledningskontoret upprättat förslag till ledarstrategi för Stockholms stad till bl.a Katarina-Sofia stadsdelsnämnd. I förslaget till ledarstrategi beskrivs ett antal faktorer som skulle kunna bidra till att göra Stockholms stad till en mer attraktiv arbetsgivare för framtida chefer. Förvaltningen har i allt väsentligt inget att erinra mot de redovisade övervägandena. Samtidigt kan förvaltningen konstatera att strategin mer innehåller uppslag, idéer och resonemang än konkreta förslag till åtgärder. I några avseenden hänvisas till fortsatt utredningsarbete – bland annat vad gäller tidsbegränsat ledarskap. Förvaltningen förutsätter att även det fortsatta arbetet sker i nära samråd med stadsdelsförvaltningarna och fackförvaltningarna. Härutöver lyfter förvaltningen fram några aspekter på det ledarstrategiska arbetet som förvaltningen anser bör betonas.

#### Remissbehandling

Kommunstyrelsen har remitterat rapporten "Ledarstrategi" (*bilaga*) till Idrottsnämnden, Stadsbyggnadsnämnden och Utbildningsnämnden samt stadsdelsnämnderna Hässelby-Vällingby, Katarina-Sofia och Liljeholmen för yttrande senast den 1 mars 2005.

#### Bakgrund

I budget för 2004 gav kommunfullmäktige kommunstyrelsen i uppdrag att utveckla en strategi för stadens ledare och chefer på alla nivåer och inom alla verksamheter. Den föreslagna ledarstrategin har utarbetats inom stadsledningskontorets personalpolitiska avdelning. Arbetet har skett i samråd med en arbetsgrupp ledd av personaldirektören där företrädare för ett antal förvaltningar ingått. Även en facklig referensgrupp har givits möjlighet att lämna synpunkter under arbetets gång. För en utförlig redovisning av stadsledningskontorets förslag till ledarstrategi för staden hänvisas kontorets bifogade utkast till tjänsteutlåtande i ärendet daterat den 15 december 2004 (*bilaga*).

#### Förvaltningens synpunkter och förslag

Stadsledningskontoret redovisar i den föreslagna ledarstrategin en mängd synpunkter och förslag. Dessa redovisas under följande rubriker: Krav på stadens ledare, Rekrytering, Identifiering och utveckling av blivande ledare, Introduktion, Organisation, Uppföljning, Utveckling, Tidsbegränsat ledarskap samt Avveckling. Förvaltningen har i allt väsentligt inget att erinra mot de redovisade övervägandena. Samtidigt kan förvaltningen konstatera att strategin mer innehåller uppslag, idéer och resonemang än

konkreta förslag till åtgärder. I några avseenden hänvisas till fortsatt utredningsarbete – bland annat vad gäller tidsbegränsat ledarskap. Förvaltningen förutsätter att även det fortsatta arbetet sker i nära samråd med stadsdelsförvaltningarna och fackförvaltningarna.

Under fem följande rubriker lyfter förvaltningen fram några aspekter på det ledarstrategiska arbetet som förvaltningen anser bör betonas.

#### *Krav på stadens ledare*

Rapporten innehåller ett antal tydliga och viktiga krav på kompetens för stadens ledare vid sidan av den professionella inriktningen. Särskilt betonas den komplexa ledarrollen i en politiskt styrd organisation där tre olika system möts, det politiska, det professionella och medborgarsystemet. Förvaltningen vill här betona att grunden för ledarens arbete är förmågan att vara lyhörd för och lojal med de politiska besluten samtidigt som man har förtroende från såväl majoritetens som minoritetens sida.

Den form av ledarskap som lyfts fram är det coachande ledarskapet, dvs. en ledare som lyfter fram och utvecklar sina medarbetare. Utifrån de intervjuer med unga medarbetare som beskrivs, är denna form av ledarskap väl anpassat till framtidens krav. Förvaltningen delar denna uppfattning.

#### *Rekrytering och identifiering av blivande ledare*

Förvaltningen vill betona att den framtida chefsförsörjningen är ett viktigt utvecklingsområde för en stor arbetsgivare som Stockholms stad. I en framtid med ökad konkurrens om arbetskraften och ett förändrat synsätt på arbete, blir utmaningen att upptäcka och behålla skickliga medarbetare. Genom olika utvecklingsprogram såväl som praktik- och traineemöjligheter samt ökad intern rörlighet kan staden ta till vara medarbetare som vill gå vidare till ledaruppdrag. Det är därvid, enligt förvaltningens uppfattning, mycket viktigt att man tidigt identifierar de medarbetare som har förutsättningar och vilja att bli goda ledare. Förutsättningarna att behålla skickliga medarbetare ökar därigenom.

#### *Introduktion*

Förvaltningen ser mycket positivt på en central introduktion för nya ledare som komplement till den förvaltningslokala. De utbildningsblock för chefer inom arbetsrätts- och arbetsmiljöfrågor samt de utvecklingsgrupper för enhetschefer som initierats inom Kompetensfondens ram är ett bra initiativ, men behöver kompletteras med ett mer övergripande informationsblock om stadens organisation, politiska beslutsvägar, demokratifrågor m.m.

#### *Organisation*

Förvaltningen anser att det översynsarbete av organisationsstruktur och storlek på arbetsenheter som pågår inom många förvaltningar är nödvändigt i flera avseenden. Om staden ska kunna leva upp till ett coachande ledarskap, kontinuerliga medarbetar-

samtal samt individuell lönesättning kan inte antalet personer en ledare har ansvar för vara för stort.

#### *Tidsbegränsat ledarskap och avveckling av chefer*

Förvaltningens uppfattning är att olika former av tidsbegränsat ledarskap skulle öka möjligheterna att växla mellan specialist- och chefsuppdrag under karriären. Detta skulle såväl gagna den personliga utvecklingen som avdramatisera chefsavveckling. Formerna för tidsbegränsade ledaruppdrag bör emellertid utredas vidare, bl.a. hur grundanställningen i staden ska se ut.

**Liljeholmens stadsdelsnämnd** avstår från att besvara remissen.

**Utbildningsnämnden** beslutade den 17 februari 2005 att tillstyrka ledarstrategi för Stockholms stad.

**Utbildningsförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 8 februari 2005 är av i huvudsak följande lydelse.

#### Sammanfattning

Kommunstyrelsen har till utbildningsnämnden remitterat ett förslag på ledarstrategi för Stockholms stad. Strategin innehåller beskrivning av kraven på stadens ledare, uppföljning av ledarskap, utvecklingsinsatser samt förslag om tidsbegränsade uppdrag.

Förvaltningen anser att förslaget på ledarstrategi är bra och föreslår därför att utbildningsnämnden tillstyrker det.

#### Ledarstrategins innehåll

Ledarstrategins innehåll är i huvudsak följande:

#### *Övergripande mål*

Ledarstrategin är en strategiskt avgörande fråga för stadens förmåga att hävda sig i konkurrensen om den framtida arbetskraften. Stadens övergripande målsättning är att ledarskapet ska ge förutsättningar för medarbetarnas delaktighet, självständiga arbete och utveckling. Ledarna ska ha en tydlig bild av vart man är på väg och kunna inspirera medarbetarna att nå målen.

Staden eftersträvar en jämn fördelning av kvinnor och män på alla nivåer. Likaså eftersträvas att sammansättningen av medarbetare och ledare ska spegla stadens mångkulturella samhälle. Staden ska vara en föregångare när det gäller flexibilitet avseende tid, former och organisation för ledarskap.

### *Ungas syn på ledarskap*

Utredningar visar att unga människor vänder sig mot hierarkiskt uppbyggda arbetsorganisationer. De yrken man drömmer om behöver inte innebära status. Att bli chef är inte viktigt. Intressanta arbetsuppgifter och trevliga arbetskamrater lockar mer.

Medelåldern bland stadens anställda ökar successivt och många börjar närma sig pensionsåldern. Bland dem många chefer. En viktig fråga för staden är därför arbete med chefsförsörjnings- och ledarutvecklingsfrågorna. Hur förbereds och tränas medarbetare att ta på sig ett ledaruppdrag?

### *Krav på stadens ledare*

Att vara ledare i en politiskt styrd organisation innebär en komplex ledarroll. Det professionella förhållningssättet måste betonas och uppdragen fullföljas även om inte besluten är i överensstämmelse med den egna uppfattningen.

Det ledarskap som utövas i staden ska vara coachande till sin karaktär samtidigt som det ger ramar och skapar trygghet och tydlighet kring uppdrag och mål. Ett ledarskap som inspirerar till lärande, utveckling och förändring. Ett coachande ledarskap stöttar medarbetarens egen förmåga till problemlösning, ansvarstagande och utveckling.

Stadens ledare behöver vidare kunna sätta in den egna verksamhetens betydelse i ett större sammanhang, både som en del av stadens verksamheter och som en del i ett större samhälleligt perspektiv.

Det är viktigt att stadens ledare har social och kommunikativ förmåga, dvs. vara lyhörda, känna ansvar och empati.

Den kommunala verksamheten regleras i stor utsträckning av lagar, avtal och förordningar som stadens chefer ska vara förtrogna med i den utsträckning de rör den egna verksamheten. Likaså ska stadens chefer vara väl förtrogna med politiskt fattade riktlinjer och policies. Samverkan med stadens arbetstagarorganisationer utgör en viktig del i stadens arbetsmetoder för medarbetarnas medbestämmande och inflytande.

### *Rekrytering*

Rekrytering av en ny ledare är den viktigaste processen i arbetet med att säkra stadens behov av framtida ledare. Grunden i arbetet är en noggrant utarbetad arbets- och kravprofil som visar både stadens övergripande krav och specifika krav på yrkeskompetens.

### *Identifiering och utveckling av blivande ledare*

Att säkra tillgången på nya ledare i staden är en uppgift för alla ledare. Det innebär att på varje nivå i organisationen upptäcka de medarbetare som har förutsättningar och vilja att bli goda ledare och ge dem stöd i sin utveckling i form av utvecklingsinsatser, utmaningar och stimulans.

### *Introduktion*

Varje ny ledare i staden ska ges introduktion på den egna förvaltningen. Varje nyanställd bör dessutom erbjudas en intern fadder. För att säkra en gemensam baskunskap för stadens ledare erbjuds samtliga nyutträdde ledare en central introduktion.

### *Uppföljning*

Resultat och ledningskompetens ska följas upp i årliga medarbetarsamtal. Det är av stor vikt att ledarna får återkoppling på sina starka respektive svaga sidor.

### *Tidsbegränsat ledaruppdrag*

Ledaruppdragen bör vara tidsbegränsade.

### *Avveckling*

Ledare som lämnar sitt uppdrag ska erbjudas professionellt stöd att hitta ett annat uppdrag inom eller utanför staden.

### *Förvaltningens yttrande*

Förvaltningen anser att förslaget till ledningsstrategi för staden är bra. Den liknar i huvudsak den chefspolicy som redan tillämpas inom utbildningsnämnden.

Det vore dock önskvärt att det framkom i ledarstrategin vilken forskning som ligger till grund för olika påståenden. Inom ledarskapsforskning finns flera skolor med olika syn på ledarskapet.

Förvaltningen ställer sig också frågande inför påståendet att unga inte vill bli chefer. Det kan snarare vara så att unga ställer högre krav, t.ex. att chefstjänsten går att kombinera med fritid.

När det gäller chefernas coachande roll bör det tilläggas att den även innebär att ge medarbetarna rätten och utrymmet att använda sin kapacitet och kompetens.

**Stadsbyggnadsnämnden** beslutade den 24 februari 2005 att som svar på remissen överlämna och åberopa förvaltningens tjänsteutlåtande.

**Stadsbyggnadskontorets** tjänsteutlåtande daterat den 16 februari 2005 är av i huvudsak följande lydelse.

### *Bakgrund*

Stadsledningskontoret har skickat ärendet "Ledarstrategi" på remiss till bland annat stadsbyggnadskontoret för yttrande senast 2005-03-01.

I budget för 2004 gavs kommunstyrelsen i uppdrag att utveckla en strategi för stadens ledare och chefer på alla nivåer och inom alla verksamheter. Tidigare chefs- och ledarutbildningsprogram ska utvecklas och bli en helhet för att klara verksamheternas krav.

Den ledarstrategi som nu har tagits fram för beslut i kommunstyrelsen/ kommunfullmäktige har utarbetats på personalpolitiska avdelningen i samråd med en arbetsgrupp ledd av stadens personaldirektör. En facklig referensgrupp har följt arbetet.

#### Ledarstrategin i korthet

I inledningen pekas på de utmaningar som staden står inför bland annat kopplat till de förväntat stora rekryteringsbehoven de närmaste tio åren. Det handlar dels om hur arbetskraftsreserverna i samhället ska tas tillvara, dels om hur staden ska kunna hävda sig i konkurrensen om den framtida arbetskraften. Ledarfrågorna blir här strategiskt avgörande; hur nuvarande och kommande ledare ska klara generationsskiftet och samtidigt effektivisera och förbättra verksamheterna för stadens invånare.

#### Övergripande mål

Stockholms stad behöver goda ledare, som kan leda och utveckla verksamhet och medarbetare. Detta beskrivs som att ge förutsättningar för medarbetarnas delaktighet, självständiga arbete och utveckling, att kunna förmedla en tydlig bild vart man är på väg samt inspirera till att nå målen och samtidigt påvisa goda ekonomiska och kvalitativa resultat i sina verksamheter.

Staden eftersträvar en jämn fördelning av kvinnor och män på alla nivåer och att sammansättningen av medarbetare och ledare ska spegla stadens mångkulturella samhälle. Dessutom ska staden vara en föregångare när det gäller flexibilitet avseende tid, former och organisation för ledarskap.

#### Krav på stadens ledare

En förutsättning för att utveckla det goda ledarskapet, menar man är att staden uttalar tydliga krav avseende ledarnas kompetens:

*Ledarskap* i en politiskt styrd organisation är mycket komplext med krav på lyhördhet för och lojalitet med de politiska besluten, att hänsyn tas till de demokratiska spelreglerna och medborgarnas rätt till insyn i verksamheterna. I dokumentet skiljer man på chefskap – som en organisatorisk position kopplad till styrning och struktur, och ledarskap – som har med relationen mellan människor att göra. Dessa roller måste samverka. Det ledarskap som utövas i staden ska vara coachande till sin karaktär med tydlighet kring uppdrag och mål för att inspirera till lärande, utveckling och förändring.

*Mål och resultat* – att vara mål- och resultatorienterad, vilket i stort innebär att formulera mål och åtaganden för verksamheten, kommunicera dessa med medarbetarna, göra ansvarsområden tydliga samt följa upp och analysera resultaten.

*Helhetssyn* – kunna sätta in den egna verksamhetens betydelse i ett större sammanhang både som en del i staden och som en del i ett större samhällsligt perspektiv.

*Social och kommunikativ förmåga* – innefattar empati, ansvarstagande, kommunikation och lyhördhet.

*Lagar, avtal och policies* – vara förtrogen med de lagar, avtal och förordningar som rör den egna verksamheten samt de politiskt beslutade riktlinjer och policydoku-

ment som rör staden på central och lokal nivå. Samverkan med arbetstagarorganisationerna är också en viktig del i arbetet.

*Självkännedom och självförtroende* – för att leda andra behöver man känna till och förstå sina drivkrafter, sina starka och svaga sidor och samtidigt känna till och förstå hur man själv och andra reagerar i olika situationer. Att dessutom ha god kännedom om yrkesområdet man arbetar inom kan tillsammans skapa en bra utgångspunkt för att arbeta med den egna utvecklingen.

#### Introduktion

Varje ny ledare ska få introduktion och en fadder på den egna förvaltningen/ bolaget och en central introduktion för att ge en gemensam baskunskap om lagar och regler samt frågor kring ledarskapet i en politikerstyrd organisation. Till introduktionen knyts ett erbjudande om att delta i en utvecklingsgrupp och/eller mentorprogram.

#### Organisation

Det är ledarens uppgift att leda och organisera arbetet, och för att samspelet med medarbetarna ska kunna fungera kan inte antalet personer som ledaren har ansvar för vara för stort.

#### Uppföljning

Resultat och ledningskompetens ska årligen följas upp i medarbetarsamtal, bland annat för att klargöra ledarens behov av stöd och utveckling samt ge återkoppling på starka och svaga sidor för ökad självinsikt och självkännedom. Här ska också ges möjligheter att förbättra sin kompetens om man fungerar mindre bra. Ledarnas samtal med medarbetarna ska i sin tur vara konstruktiva och ge tydlig återkoppling på uppnådda resultat, och önskemål om till exempel karriärutveckling ska tas på största allvar och uppmuntras.

#### Utveckling

Ledarskapet i sig är en kompetens som måste underhållas, utvecklas och förnyas. Insatserna ska ha sin grund i medarbetarsamtalen och i de åtaganden som varje förvaltning/bolag formulerat samt ge möjligheter att diskutera och förbättra ledarskapet. Här ansvarar varje förvaltning för att utvecklingsinsatserna är i samklang med stadens ledarprofil och att behov för att klara uppdraget tillgodoses.

#### Tidsbegränsat ledarskap

Ledaruppdraget innebär ett så omfattande ansvar att man kanske inte vill ha det under så lång tid, ett tidsbegränsat uppdrag kan öka möjligheten att flera vågar pröva. Genom detta kan synen på ledarskap förändras, att man kan ha uppdraget under en tid och inte som en slutpunkt i karriären.

## Avveckling

Kraven i alla ledarroller förändras, ibland så mycket att man trots kompetens och erfarenhet inte längre passar för uppgiften. Avveckling kan bli möjlighet till utveckling i ett annat uppdrag. Här ska man erbjudas professionellt stöd.

## Kontorets synpunkter

Det är bra att stadsledningskontoret har gjort något samlat avseende ledarskapsfrågorna i staden. Det är förstås inte lätt, och som också poängteras finns det ingen riktigt enhetlig bild över vad som är ett gott ledarskap.

Kontoret tycker ändå att strategin ger en bra grund att stå på, och om en del av detta går att realisera kan mycket positivt hända med stadens ledare och verksamheter. Kontoret vill ändå ge några direkta synpunkter på avsnitten/punkterna i strategin.

Utredningens beskrivning av det tredelade ledarskapet i politiskt styrda organisationer är bra. De förväntningar som det politiska-, professionella- och medborgarsystemet ställer är i sig mycket komplext, och ställer stora krav på den enskilde ledaren. Detta tar sig bland annat uttryck i att ett professionellt förhållningssätt får vara vägledande även om delar i det enskilda ledarskapet inte alltid står i överensstämmelse med egen uppfattning. Det är bra att detta tydliggörs.

Kontoret anser att utredningen har rätt i att ledarskapet handlar om att utveckla förståelse och insikt om sig själv och andra snarare än att utveckla olika teorier och tekniker, samtidigt som att staden uttalar tydliga krav avseende ledarnas kompetens.

I avsnittet Ledarskap talas en del om den coachande rollen. I det sammanhanget förs tankarna lätt till att chefen inte är ledare, utan en medarbetare som mer tar tag i stöd, engagemang och empati. Det kan vara av viss vikt att inte betona den coachande rollen alltför hårt. En ledare bör emellanåt agera som chef, med de rättigheter och skyldigheter detta innebär.

De förslag utredningen framför kräver av allt att döma ökade resurser för att hantera personalpolitiska/administrativa frågor och stöd. Chefer och ledare ska erbjudas utbildning/utveckling som rör relationen mellan arbetstagare och arbetsgivare mm. Det är här viktigt att framföra att denna kompetensutveckling verkligen kommer till, och att erforderliga tidsinsatser ställs till förfogande.

Avslutningsvis ser kontoret positivt på förslaget till Ledarstrategi.

**Idrottsnämnden** beslutade den 15 februari 2005 att som svar på remissen överlämna och åberopa förvaltningens tjänsteutlåtande.

**Idrottsförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 25 januari 2005 är av i huvudsak följande lydelse.

## Sammanfattning

Idrottsnämnden skall yttra sig över ett förslag till ledarstrategi för staden. Idrottsförvaltningen anser att strategin och förslaget om fortsatt utredning och genomförande kan



tillstyrkas och att de väl formulerar de krav som bör ställas kring ledarskap i stadens verksamheter.

#### Ärendets beredning

Ärendet har beretts hos förvaltningschefens stab för forskning och utveckling

#### Bakgrund

Idrottsnämnden har fått stadsledningskontorets förslag till Ledarstrategi för yttrande före den 1 mars 2005. Förslaget innebär dels en formulering av hur staden skall se på ledare och ledarskap, krav på stadens ledare, rekrytering, identifiering och utveckling av blivande ledare, introduktion, organisation, uppföljning, utveckling, tidsbegränsat ledarskap samt avveckling. Vidare föreslår stadsledningskontoret utvecklingsinsatser för att implementera och följa upp ledarstrategin samt att former för tidsbegränsat ledarskap skall utformas.

#### Förvaltningens synpunkter

Strategin har utarbetats i samråd med en arbetsgrupp med chefer från olika förvaltningar och bolag efter ett uppdrag till kommunstyrelsen i budget för 2004.

Ärendet innehåller dels förslag till en ledarstrategi för staden, dels förslag till vidare utvecklingsinsatser för att implementera och följa upp ledarstrategin. I strategin ingår förutom övergripande mål en nulägesanalys, krav på stadens ledare, rekrytering, identifiering och utveckling av blivande ledare, introduktion, organisation, uppföljning, utveckling, tidsbegränsat ledarskap och avveckling.

Idrottsförvaltningen anser att ledningsstrategin som den nu föreslås väl definierar och balanserar de skilda krav som ställs och måste ställas på chefer och ledare. Dagens arbetsliv och dess organisationer förändras i allt snabbare takt. Stadens arbetsplatser ställs inför stora krav under kommande år. Stora grupper kommer att pensioneras med åtföljande krav på kompetensförsörjning till verksamheten. Ett gott ledarskap och tydlig styrning och ledning av gemensamma resurser behövs.

Förvaltningen vill understryka att högt ställda krav på ledare och chefer i organisationen måste åtföljas av kontinuerliga möjligheter till utveckling och stöd i uppgiften. Staden har under senare år alltmer erbjudit sådant stöd och detta arbete måste fortsätta. Viktigt är även att stöd och utvecklingsmöjligheter ges chefer och ledare på lägre nivåer – inte minst för att skapa och underhålla intresse för ständig utveckling och vidare karriär som chef.

Höga krav på chefer måste likaledes kombineras med ett belöningssystem som står i relation till kraven och upplevs som rättfärdigt.

I ledarstrategin presenteras tankar om ett tidsbegränsat ledarskap. Vid det vidare utvecklingsarbete som föreslås kring detta bör man belysa förslagets eventuella konsekvenser beträffande chefer på alla nivåer i organisationen.

## **Ledarstrategi**

### **Bakgrund**

Stockholms stad kommer enligt stadens framtidsutredning att behöva nyrekrytera 20 000 personer till stadens verksamheter före 2014. Samtidigt bedöms efterfrågan på arbetskraft öka inom den privata tjänstesektorn. Trots att efterfrågan på arbetskraft är liten inom staden idag, kan arbetskraftsbristen bli ett problem på lång sikt, särskilt inom vården, omsorgen och utbildningsområdet. Den stora efterfrågan på arbetskraft inom staden beror på stora pensionsavgångar och på utökning av verksamhet till följd av en förväntad befolkningsökning. Arbetskraftsbehovet kommer med all sannolikhet också att påverkas av, att den tekniska utvecklingen förväntas ge förbättrade övervakningsmetoder och arbetsredskap, som kan leda till ett minskat behov av personal.

Arbetskraftstillgång finns inom tre olika grupperingar. En stor arbetskraftsreserv finns inom den grupp som står utanför arbetsmarknaden till följd av sjukdom, en annan bland utomnordiska invandrare, som är överrepresenterade bland arbetssökande, trots att många är högutbildade. Ytterligare en grupp är unga människor som flyttar till Stockholm.

Ledarfrågorna är en strategiskt avgörande fråga för stadens förmåga att hävda sig i konkurrensen om den framtida arbetskraften. Det är en utmaning för nuvarande och kommande ledare att klara generationsskiftet och samtidigt effektivisera och förbättra verksamheterna för stadens invånare.

### **Övergripande mål**

Stockholms stad behöver goda ledare, som kan leda och utveckla verksamhet och medarbetare. Ledarskapet skall ge förutsättningar för medarbetarnas delaktighet, självständiga arbete och utveckling. Ledarna skall ha en tydlig bild av vart man är på väg och kunna inspirera medarbetarna att nå målen. Att kunna påvisa goda resultat, både vad gäller kvalitet och ekonomi, utifrån politiskt fattade beslut är avgörande för medborgarnas och medarbetarnas tilltro till den offentliga sektorn.

Arbetsmetoderna är det systematiska arbetet med analys, planering, utveckling och uppföljning av verksamheten, det integrerade lednings- och styrsystemet (ILS), som stadens alla verksamheter arbetar med.

Staden eftersträvar en jämn fördelning av kvinnor och män på alla nivåer. Likaså eftersträvas att sammansättningen av medarbetare och ledare skall spegla stadens mångkulturella samhälle. Staden skall vara en föregångare när det gäller flexibilitet avseende tid, former och organisation för ledarskap. Till exempel genom tidsbegränsat ledarskap och deltidsarbete för att göra det möjligt för småbarnsföräldrar att ta på sig ledaruppdrag.

## Nulägesanalys

I anslutning till arbetet med ledarstrategin gavs Utrednings- och statistikkontoret i uppdrag att undersöka unga anställdas syn på att själva bli ledare. Kontoret gjorde en litteraturgenomgång på området och två gruppintervjuer med unga medarbetare i staden.

De resultat som framkommer är inte entydiga. Undersökningarna och forskningen på området ger olika bilder. En gemensam linje kan dock skönjas både i litteraturgenomgången och i intervjuundersökningen, nämligen den betydelse som tillmäts vikten av att ha ett intressant och meningsfullt arbete. I det avseendet ligger staden bra till. Här finns många intressanta och meningsfulla arbetsuppgifter att erbjuda både chefer och medarbetare. I det avseendet är staden en mycket attraktiv arbetsgivare.

Vid litteraturgenomgången framkommer bland annat att unga människor vänder sig mot hierarkiskt uppbyggda arbetsorganisationer. De yrken man drömmer om behöver inte innebära status. De tycks inte heller intresserade av att göra karriär. Att bli chef är inte viktigt. Intressanta arbetsuppgifter och trevliga arbetskamrater lockar mer. Unga människor sägs vara utpräglade individualister, som kräver frihet i arbetslivet och kontroll över sin egen situation.

Gruppintervjuerna och medarbetarenkäten som genomfördes 2004 ger vid handen att unga medarbetare är intresserade av att ta ett större ansvar i arbetet. För dem som intervjuades var det inte detsamma som att man ville ta på sig ett ledaruppdrag.

Medelåldern bland stadens anställda ökar successivt och många börjar närmare sig pensionsåldern. Bland dem många chefer. En viktig och angelägen fråga för staden är arbetet med chefsförsörjnings- och ledarutvecklingsfrågorna. Hur förbereder och tränar vi medarbetare att ta på sig ett ledaruppdrag? Hur motiverar vi alla dem som är intresserade av att ta på sig mer ansvar att göra det i ett ledaruppdrag? Hur organiserar vi arbetet så att unga människor kan kombinera arbetsliv och familjeliv? Hur tar vi tillvara unga människors individualitet och kreativitet i arbetet?

Det som avgör om unga personer i framtiden kommer att vara beredda att ta på sig ett ledar- och chefsansvar avgörs i ett komplicerat samspel mellan arbetslivets utveckling, värdeförskjutningar i samhället och unga individers egenskaper, preferenser och livsmål. I några av de undersökningar som studerats av Utrednings- och statistikkontoret framkommer att bristen på tid, klara verksamhetsmål och bristande förutsättningar att utöva ledarskapet omvittnas vara förklaringen till varför det är svårt att rekrytera ledare och varför många hoppar av.

För att klara framtidens ledarfrågor behöver staden arbeta aktivt med karriärplanering, chefsförsörjning och ledarutveckling på alla nivåer. Det är av stor vikt att visa på goda förebilder och att erbjuda utvecklingsmöjligheter i form av ledarutvecklingsprogram och mentorprogram.

## Krav på stadens ledare

En viktig förutsättning, för att organisationen skall kunna bidra till att utveckla det goda ledarskapet, är att staden uttalar tydliga krav avseende ledarnas kompetens. Stockholms stads mångfacetterade verksamhet ställer ibland krav på särskild yrkes-

kompetens i ledarskapet. De krav som här redovisas är uttryck för den kompetens man behöver för ledarskapet i en politiskt styrd organisation.

### *Ledarskap*

Att vara ledare i en politiskt styrd organisation innebär en mycket komplex ledarroll. Att vara lyhörd för och lojal med de politiska besluten samtidigt som man åtnjuter både majoritetens och oppositionens förtroende är grunden för arbetet. Det professionella förhållningssättet måste betonas och uppdragen fullföljas, även om besluten inte är i överensstämmelse med den egna uppfattningen.

Särskilda krav ställs dels genom de demokratiska spelreglerna som gör beslutsprocessen mer komplex, dels genom medborgarnas rätt till insyn i verksamheten genom offentlighetsprincipen.

Ledarskap och chefskap används ibland synonymt. Oftast menar man dock olika saker. *Chefskap* är en organisatorisk position som handlar om styrning och struktur. *Ledarskap* har med relationen mellan människor att göra, om att påverka andra, om visioner, inspiration och kreativitet. Dessa två roller måste samverka. En annan roll är den *coachande* rollen, som är inriktad på att öka medvetenheten hos medarbetarna. Den *mänskliga* rollen står för stöd, engagemang och empati.

Det ledarskap som utövas i staden skall vara coachande till sin karaktär samtidigt som det ger ramar och skapar trygghet och tydlighet kring uppdrag och mål. Ett ledarskap som inspirerar till lärande, utveckling och förändring.

Att utöva ett coachande ledarskap innebär, att genom dialog göra medarbetaren medveten om sin potential och sina utvecklingsmöjligheter. Ett coachande ledarskap stöttar medarbetarens egen förmåga till problemlösning, ansvarstagande och utveckling.

Orden ledare och ledarskap används i detta dokument som en samlingsterm för ledarens olika roller.

### *Mål och resultat*

Kommunfullmäktige, nämnder och styrelser fattar beslut om mål och resultat på lång och kort sikt. Att vara mål- och resultatorienterad innebär

- ? Att mål och åtaganden formuleras för verksamheten
- ? Att målen och kraven på resultat kommuniceras med medarbetarna så att alla förstår sin del i måluppfyllelsen
- ? Att delegation och ansvarsområden är tydliga
- ? Att resultat och mål följs upp och analyseras innan nya mål och åtaganden formuleras

### *Helhetssyn*

Stadens ledare behöver kunna sätta in den egna verksamhetens betydelse i ett större sammanhang, både som en del av stadens verksamheter och som en del i ett större samhälleligt perspektiv. Stadens ledare behöver vara väl insatta i den egna verksamhe-

tens mål och innehåll. De behöver också vara informerade om olika samhällsfrågor och förändringar särskilt inom den egna verksamheten.

#### *Social och kommunikativ förmåga*

Social och kommunikativ förmåga innefattar områden som:

- ? *Empati*, inkännande, handlar om den kunskap vi kan tycka oss ha om vad en annan människa känner vid ett visst tillfälle.
- ? *Ansvar* innebär att stå för vad man sagt, att fatta beslut och att visa mod i svåra situationer. Det handlar också om att visa vikten av att medarbetarna ges och tar ansvar.
- ? *Kommunikation*. Som ledare behöver man kunna kommunicera tydligt och öppet med andra. Det handlar om att kunna entusiasmera, att kunna ge och ta konstruktiv kritik och att kunna hantera konflikter.
- ? *Lyhörddhet*, för medarbetarnas behov, kritik och förslag till utveckling och förändring.

#### *Lagar, avtal och policies*

Den kommunala verksamheten regleras i stor utsträckning av lagar, avtal och förordningar, som stadens chefer skall vara förtrogna med i den utsträckning de rör den egna verksamheten. Samtliga verksamheter omfattas till exempel av offentlighetslagstiftningen, kommunallagen, förvaltningslagen och de arbetsrättsliga lagarna. Vissa verksamheter omfattas av lagstiftning som reglerar ett område till exempel socialtjänstlag, hälso- och sjukvårdslag samt skollagen. De kommunala bolagen omfattas av aktiebolagslagen.

Ledarna har, utifrån delegationsbeslut, ansvar för att beakta att lagar, avtal och förordningar följs avseende frågor som rör såväl verksamhet som medarbetare.

Inom staden finns dessutom politiskt beslutade riktlinjer och policies. En del rör hela staden, andra särskild verksamhet.

Samverkan med stadens arbetstagarorganisationer utgör ett viktigt led i stadens arbetsmetoder för medarbetarnas medbestämmande och inflytande. Hur det skall genomföras regleras i gällande lagar och i samverkansavtal.

#### *Självkänedom och självförtroende*

För att kunna leda andra behöver man känna till och förstå sina drivkrafter och sina starka och svaga sidor. Det underlättar att känna till hur man själv reagerar i olika situationer och att ha förmåga att förstå hur och varför medarbetarna reagerar som de gör.

Ett gott självförtroende, som har sin grund i självkänedom och god kännedom om yrkesområdet man arbetar inom, är en bra utgångspunkt för att arbeta med den egna utvecklingen.

## **Rekrytering**

Rekryteringen av en ny ledare är den viktigaste processen i arbetet med att säkra stadens behov av framtida ledare. Det är en investering som skapar förutsättningar för en framgångsrik och medveten utveckling av verksamheten i framtiden. Grunden i arbetet är en noggrant utarbetad arbets- och kravprofil som visar både stadens övergripande krav och specifika krav på yrkeskompetens.

Vid utarbetandet av kravprofilen är det viktigt att arbeta utifrån i vilket läge organisationen, avdelningen eller enheten befinner sig idag och vilka utvecklingsbehov som finns och vilka resultat som skall uppnås.

Att utnyttja den professionella kompetens som finns inom stadens personalavdelningar eller externt rekryteringsstöd ökar träffsäkerheten i rekryteringsarbetet.

## **Identifiering och utveckling av blivande ledare**

Att säkra tillgången på nya ledare i staden är en uppgift för alla ledare. Det innebär, att på varje nivå i organisationen, upptäcka de medarbetare, som har förutsättningar och vilja att bli goda ledare, och ge dem stöd i sin utveckling i form av utvecklingsinsatser, utmaningar och stimulans.

Det handlar om att skapa en kultur, där potentiella och befintliga ledare tränas inför avancemang, och där man ser ett stort värde i att vara den som identifierat och utvecklat en ledare. Potential för ledarskap, som identifieras tidigt i karriären, gör att skickliga medarbetare behålles.

Både chefsförsörjning och ledarutveckling är effektiva styrinstrument, samtidigt som ledarkulturen utvecklas om utvecklingsinsatser och utvecklingsprogram genomförs medvetet och strategiskt.

## **Introduktion**

Varje ny ledare i staden skall ges introduktion på den egna förvaltningen/bolaget och på den nya arbetsplatsen. Syftet med introduktionen är att ge en bild av stadens hela arbetsfält och av den egna förvaltningens/bolagets ansvar och uppgifter, så att stadens ledare kan sätta in den egna verksamheten i ett större sammanhang. Varje nyanställd ledare bör dessutom erbjudas en intern fadder, som under det första året kan fungera som samtalspartner och rådgivare.

För att säkra en gemensam baskunskap för stadens ledare erbjuds samtliga nytillträdde ledare en central introduktion. Introduktionen anger den miniminivå, som ledarna måste behärska avseende arbetsrättsliga lagar, avtal och regler.

Till introduktionen knyts ett erbjudande om att delta i en utvecklingsgrupp, där tillfälle ges till diskussion kring ledarskapsfrågor under ledning av en erfaren samtalsledare. Samtliga ledare kommer att erbjudas möjlighet att delta i ett mentorprogram.

Ledarskapet i en politiskt styrd organisation ställer krav på att kunna samverka med tre olika system, det politiska, det professionella och det medborgerliga systemet. Också i detta avseende behöver nya ledare introduktion och vägledning.

## **Organisation**

Det är ledarens uppgift att leda och organisera arbetet. För att samspelet med medarbetarna skall fungera, kan inte antalet personer en ledare har ansvar för vara för stort. Hur många man kan ansvara för beror på många faktorer, till exempel om man själv deltar i det direkta arbetet, medarbetarnas erfarenhet och hur differentierade arbetsuppgifter ledaren ansvarar för.

För att samspelet med medarbetarna skall fungera bra, måste ledare ha tid både för att leda och organisera arbetet, men också för att värdera vars och ens insatser i samband med lönesättning och kompetensutveckling.

## **Uppföljning**

Resultat och ledningskompetens skall följas upp i årliga medarbetarsamtal. Samtalet är ett ömsesidigt utbyte för att utveckla verksamheten, arbetsplatsen och organisationen samt klargöra ledarens behov av stöd och utveckling. Av stor vikt är att ledarna får återkoppling på sina starka och svaga sidor och ges stöd till ökad självinsikt och självkänedom.

Ledare som fungerar mindre bra skall ges sådan återkoppling att de har möjlighet att förbättra sin kompetens. Det finns metoder för mer systematisk uppföljning av ledarkompetens som kan vara bra som ett komplement till medarbetarsamtalen.

Ledarnas samtal med medarbetarna skall ge konstruktiv och tydlig återkoppling på uppnådda resultat. Medarbetares önskemål om karriärutveckling och mer utmanande uppgifter skall tas på största allvar och uppmuntras. Det kan ibland innebära att en medarbetare önskar gå vidare till annat arbete inom staden.

## **Utveckling**

Ledarskapet i sig är en kompetens som måste underhållas, utvecklas och förnyas. Utvecklingsinsatserna skall ha sin grund i medarbetarsamtalen och i de åtaganden som varje förvaltning och bolag formulerat utifrån de politiska besluten. Insatserna skall ge ledarna möjlighet att diskutera, träna och förbättra ledarskapet.

Varje förvaltning ansvarar för att utvecklingsinsatserna är i samklang med stadens ledarprofil, och att behov av ökad kompetens för att klara uppdraget tillgodoses.

## **Tidsbegränsat ledarskap**

Ledaruppdraget innebär ett så omfattande ansvar att man kanske inte vill binda sig för uppdraget för lång tid. Ett tidsbegränsat ledaruppdrag kan öka möjligheten att man vågar pröva. Det gör också att synen på ledarskap förändras. Uppdraget kan bli ett uppdrag under en period och inte en slutpunkt i karriären, eller det kan bli ett steg mot ännu större ledaruppdrag. Uppdraget kan också förlängas.

Ett tidsbegränsat ledaruppdrag förutsätter att den anställde har ett grunduppdrag inom aktuell verksamhet.

### **Avveckling**

Kraven i alla ledarroller förändras, ibland så mycket att ledare trots kompetens och erfarenhet inte längre passar för uppgiften. En avveckling kan bli en möjlighet till utveckling i ett annat uppdrag. Ledare, som lämnar sitt uppdrag, skall erbjudas professionellt stöd att hitta ett annat uppdrag inom eller utanför staden.