

Ledarskapsfilosofi

Region Västerbotten



Innehåll

Därför behöver vi en ledarskapsfilosofi	3
En ledarskapsfilosofi baserad på forskning	4
Det transformerande ledarskapet i praktiken	5
Goda ledarbeteenden	7
Våra chefskriterier	7
Förutsättningar för ett gott ledarskap	8



Därför behöver vi en ledarskapsfilosofi

Gott ledarskap och medarbetarskap är avgörande förmågor för att Region Västerbotten ska klara framtidens utmaningar. Vi befinner oss i en tid av förändring där vår samlade förmåga att kunna ställa om i synsätt och arbetssätt provas. Särskilt utmanande blir omställningen då vi samtidigt behöver anpassa oss till förändrade behov hos invånarna, snabb teknisk utveckling och förändrade krav i omvärlden. Hur väl vi lyckas beror på om, vi tillsammans, har förmågan att genomföra både nödvändiga och genomgripande förändringar i ett komplext system.

Vårt gemensamma uppdrag är att skapa bästa möjliga förutsättningar för att invånarna i Region Västerbotten kan utvecklas och leva ett gott liv med god hälsa. För att lyckas behöver vi tillvarata alla människors förmågor och engagemang. Det gör vi genom att skapa goda förutsättningar för våra chefer och medarbetare. Syftet med vår ledarskapsfilosofi och våra chefskriterier är därför att **inspirera, motivera och stärka vår gemensamma handlingskraft.**



Kia Ronnhed,
HR-direktör



Tommy Svensson,
Regiondirektör



"Vi strävar efter ett närvarande, aktivt och stödjande ledarskap som är klart, tydligt och samtidigt främjar tillit, öppenhet och delaktighet."

En ledarskapsfilosofi baserad på forskning

Region Västerbotten är en kunskapsbaserad organisation. Vårt synsätt på ledarskap tar därför utgångspunkt i vetenskap och beprövad erfarenhet. Ledarskapet utgår från forskningsbaserade **Full Range Leadership Model (FRLM)** för att beskriva hur du som ledare förväntas agera för att kunna ägna dig åt de två viktigaste ledarskapsfunktionerna – att **klargöra** och **påverka**.

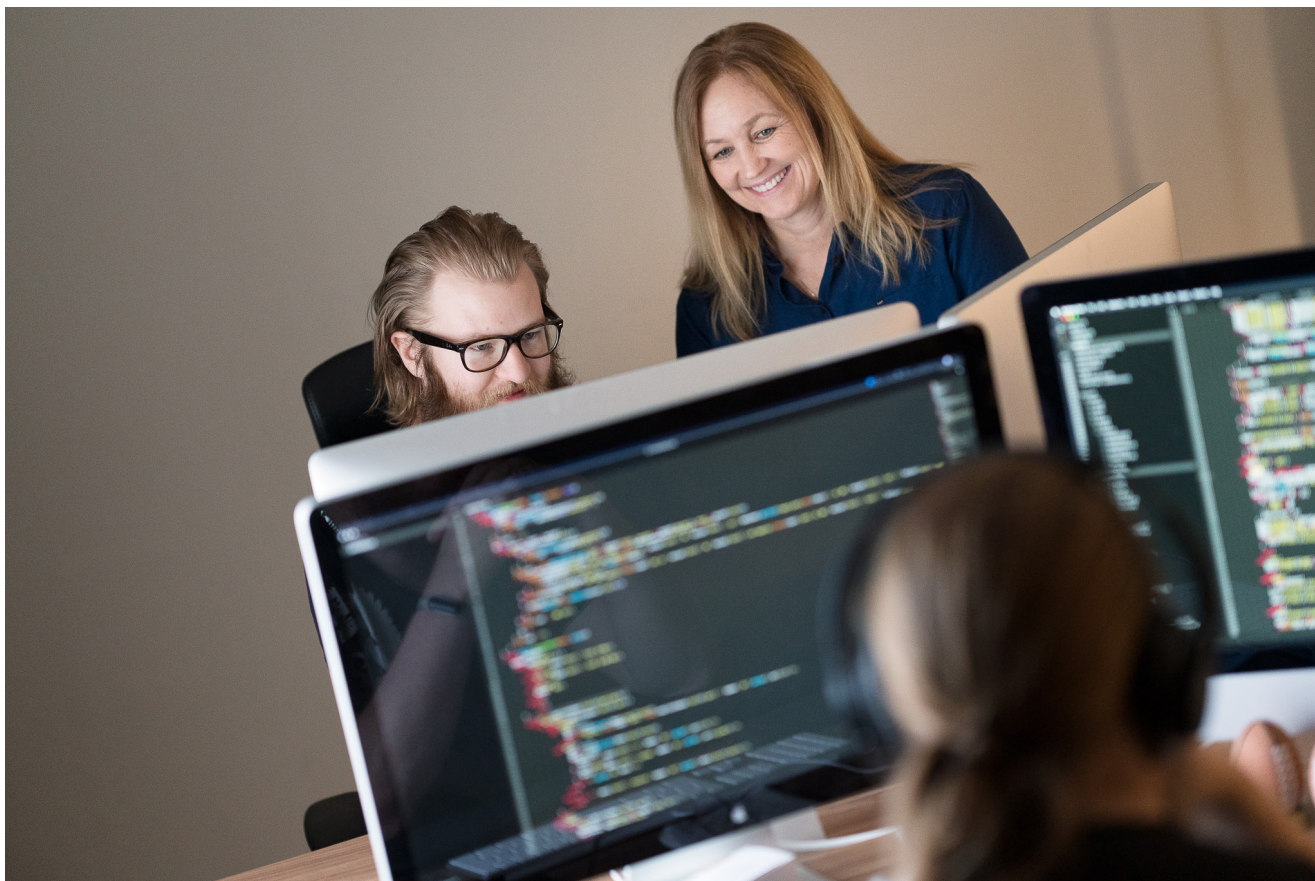
Att klargöra innebär att du ska kunna beskriva syfte, tydliggöra riktning, uppdrag och mål för medarbetaren så att förväntningarna på vad denne ska göra är tydliga. Ledarskapsfunktionen påverka handlar om att du genom ditt beteende agera på ett sådant sätt som motiverar och underlättar för medarbetaren att kunna ta ansvar för, eller överträffa, de förväntningar som finns i arbetet.

I Full Range Leadership Model beskrivs det **transformativa ledarskapet** som syftar till att tillvarata och främja motivation och engagemang. Där din uppgift som ledare är att

skapa förutsättningar för goda resultat, stärka förmågan till omställning samt skapa en trygg och utvecklande arbetsmiljö som uppmuntrar till samarbete, kvalitet och medskapande ansvarstagande.

Vi strävar efter ett **närvarande, aktivt** och **stödjande** ledarskap som är klart, tydligt och samtidigt främjar tillit, öppenhet och delaktighet. Att ge goda förutsättningar för motivation och trivsel hos medarbetarna är en grundförutsättning för att Region Västerbotten ska kunna attrahera, behålla och utveckla vår främsta resurs, våra medarbetare.

Vår ledarskapsfilosofi tydliggör chefer och ledares uppdrag genom att inspirera till ett konstruktivt ledarskap grundat i det transformerande ledarskapet.



Det transformerande ledarskapet i praktiken

Som en del av ledarskapsfunktionen att klargöra behöver du **leda med fokus på uppdraget**. En viktig uppgift blir därför att återkommande tydliggöra och klargöra verksamhetens uppdrag, mål, syfte och vision. Men också verksamhetens bidrag till helheten och de övergripande målen och uppdragen. I det dagliga arbetet innebär det att du:

- sätter invånar- och patientnytta i fokus
- leder utifrån ett helhetsperspektiv där organisationens uppdrag och mål är i fokus
- arbetar evidensbaserat, kunskapsstyrkt samt agerar utifrån professionella riktlinjer och etiska principer
- låter våra vägledande principer "på rätt sätt, på rätt plats, i rätt tid" guida dig i ditt strategiska, taktiska och operativa arbete
- skapar tydlighet, förutsättningar och använder dig av medskapande strategier vid förändringsledning
- skapar goda strukturer för planering, uppföljning och regelbunden utvärdering
- skapar meningsfulla och effektiva möten
- ansvarar för en god ekonomisk hushållning
- fullgör ditt arbetsgivaransvar vilket innebär att du har en skyldighet att följa lagar och regler, skapar en säker och hälsosam arbetsmiljö samt främjar rättvisa, jämställdhet och utveckling för medarbetarna i din verksamhet
- visar på vikten av god arbetsmiljö och tar ansvar för det systematiska arbetsmiljöarbetet
- hanterar och visar hur man hanterar avvikelser på ett psykologiskt tryggt sätt i syfte att främja lärande, utveckling och förbättring
- avsätter tid för och uppmuntrar dina medarbetare att framföra tankar, idéer och synpunkter som öppnar för nya och alternativa vägar
- ber om feedback på ditt eget beteende i syfte att utveckla ditt ledarskap
- utmanar och stimulerar medarbetare till att ta ansvar för uppdrag och mål.



Som en del av ledarskapsfunktionen att påverka behöver du leda genom att vara **stödjande**, **närvarande** och **coachande** för att skapa goda förutsättningar för medarbetare som känner motivation och har bästa möjliga förutsättningar att arbeta mot de uppdrag och mål som finns.

Du bygger ditt ledarskap på **tilltro och tillit** till medarbetarnas omdöme, förmåga och vilja att i ett meningsfullt sammanhang bidra till och ta ansvar för goda resultat. Du skapar förutsättningar för ansvarstagande hos medarbetarna genom att du regelbundet och tillsammans med dina medarbetare:

- formulerar, tydliggör och stämmer av verksamhetens mål och uppdrag
- visar intresse, är lyhörd för hur det går och vad som hindrar eller främjar medarbetarna från att nå målen
- intresserar dig för trivsel och engagemang ur ett individ och grupp-/teamperspektiv
- engagerar, motiverar och visar uppskattning för medarbetares bidrag till verksamheten
- skapar utrymme och visar förtroende för medarbetarnas kompetens och handlingskraft i det dagliga arbetet
- främjar psykologisk trygghet och uppmuntrar samverkan och samarbete över och inom verksamhetsgränser
- skapar trygga och tydliga möten där alla ges möjlighet att komma till tals
- aktivt arbeta för att främja en trygg, säker och utvecklande arbetsmiljö
- visar dig själv, verksamheten och dina medarbetare omsorg och omtanke i syfte att vara hållbar.

Goda ledarbeteenden

Som chef och ledare i Region Västerbotten **förväntas du agera i linje med vår ledarskapsfilosofi**. Det innebär att det är ditt ansvar att i vardagen anstränga dig för att omsätta ledarskapsfilosofin i handling genom dina beteenden.

Våra chefskriterier som är baserade på det transformerande ledarskapet är utformade som stöd för goda ledarbeteenden.

Våra chefskriterier

Du agerar förebild i syfte att skapa tillit och förtroende – vilket innebär att:

- du föregår som ett gott exempel med dina egna beteenden för det som du förväntar dig av andra
- dina ord är lika med handling
- du tar ansvar för dina egna fel och misstag.

Skapar gemensamma visioner och förutsättningar för motivation – vilket innebär att:

- du inspirerar och entusiasmerar andra genom att visa på möjligheter och goda exempel
- du visar en positiv attityd och är lösningsfokuserad
- du har en dialog med medarbetarna om hur deras individuella och gemensamma arbetsinsatser bidrar till organisationens mål och visioner samt på vilket sätt de skapar värde för invånare och patient.

Utmanar och ifrågasätter för att utveckla verksamhet, medarbetare och dig själv – vilket innebär att:

- du uppmuntrar andra att framföra tankar, idéer och synpunkter som öppnar för nya och alternativa vägar för att ta fram och nå satta mål
- du stöttar andra till att prova nya arbetssätt och ta sig an utmaningar
- du ber om feedback på ditt eget beteende.

Frigöra handlingskraft för att skapa mervärde – vilket innebär att:

- du lyssnar aktivt på andra människor för att ta in andras perspektiv
- du förser medarbetare med resurser och begränsar hinder så att de kan utföra sitt arbete på bästa sätt
- du arbetar med att utveckla samarbetet mellan människor.

Uppmuntrar och synliggör för att skapa kraft – vilket innebär att:

- du ser individer som unika personer
- du visar uppskattning för person och inte bara för arbetsprestation
- du stöttar och uppmuntrar andra vid mindre lyckade insatser.

Förutsättningar för ett gott ledarskap

Ledarskapsfilosofi och chefskriterierna syftar till att inspirera, motivera och stärka vår gemensamma handlingskraft. Samtidigt är **ledarskapet en del av ett ständigt utvecklande samspel där alla delar hänger ihop och påverkar varandra**. Ledarskap existerar inte utan följarskap i form av medarbetarskap.

Ett gott ledarskap ställer höga och utmanande krav på dina färdigheter kopplat till ledarskapsfunktionerna. Därför behöver ditt ledarskap ges stöd och förutsättningar av organisationen. Detta är vad du som chef kan förvänta dig av Region Västerbotten för att kunna leda i enlighet med ledarskapsfilosofin och de ledarbeteenden vi vill främja. Du kan förvänta dig:

- att antal medarbetare per chef ska ligga inom spannet 15 till 35 medarbetare. Ambitionen ska vara att närma sig målvärdet med högst 25 medarbetare för varje chef. Inför beslut av antalet medarbetare för aktuellt chefsuppdrag skall hänsyn tas till verksamhetens förutsättningar, tillgängliga stödresurser samt chefsuppdragets omfattning och komplexitet för att möjliggöra ett aktivt och närvarande ledarskap
- att det finns mötesarenor, nätverk och tid för chefer att diskutera uppdrag och mål i relation till tillgängliga resurser
- att vi aktivt och tillsammans arbetar för att minska förekomsten icke värdeskapande arbetsuppgifter utan att för den sakens skull brista i våra skyldigheter som offentlig styrd verksamhet
- att du som chef har ett tydligt mandat och förtroende vad gäller att styra den verksamhet du är satt att leda
- att målen är tydliga och tillräckligt få för att kunna få fokus och bli nåbara
- att dina perspektiv efterfrågas när det kommer till utvecklingsarbeten i regionen

"Samtidigt är ledarskapet en del av ett ständigt utvecklande samspel där alla delar hänger ihop och påverkar varandra."



- att du ges förutsättningar att använda dig av medskapande strategier vid förändringar
- att fattade beslut är möjliga att implementera och genomföra i praktiken och att de syftar till att skapa värde för invånare och patient
- att det finns möjligheter att kunna utöva ett aktivt och närvarande ledarskap
- att du har tillgång till stöd i form av ledarskapsutbildning samt kunskapsstöd vad gäller ledarskaps, grupp, team- och organisationsutveckling
- att du regelbundet får stöd och återkoppling av din överordnande chef.



Region Västerbotten förväntar sig av dig att du leder i enlighet med ledarskapsfilosofin men att du också **berättar för din överordnande chef när ledarskap i enlighet med filosofin inte går att efterleva**. Vi vill också att du är tydlig med vilka faktorer som stödjer och utvecklar ditt ledarskap.

Vi tror på att visa upp och stärka goda ledarskapsbeteenden genom hela din chefs- och ledarkarriär. Det innebär att ledarskapsfilosofin ska genomsyra hur vi attraherar, rekryterar, introducerar, behåller, följer upp och utvecklar våra chefer och ledare. Det innebär också att ledarskapsfilosofin ska vara närvarande och synlig på samtliga chefsnivåer i organisationen.

"...ledarskapsfilosofin ska genomsyra hur vi attraherar, rekryterar, introducerar, behåller, följer upp och utvecklar våra chefer och ledare."