

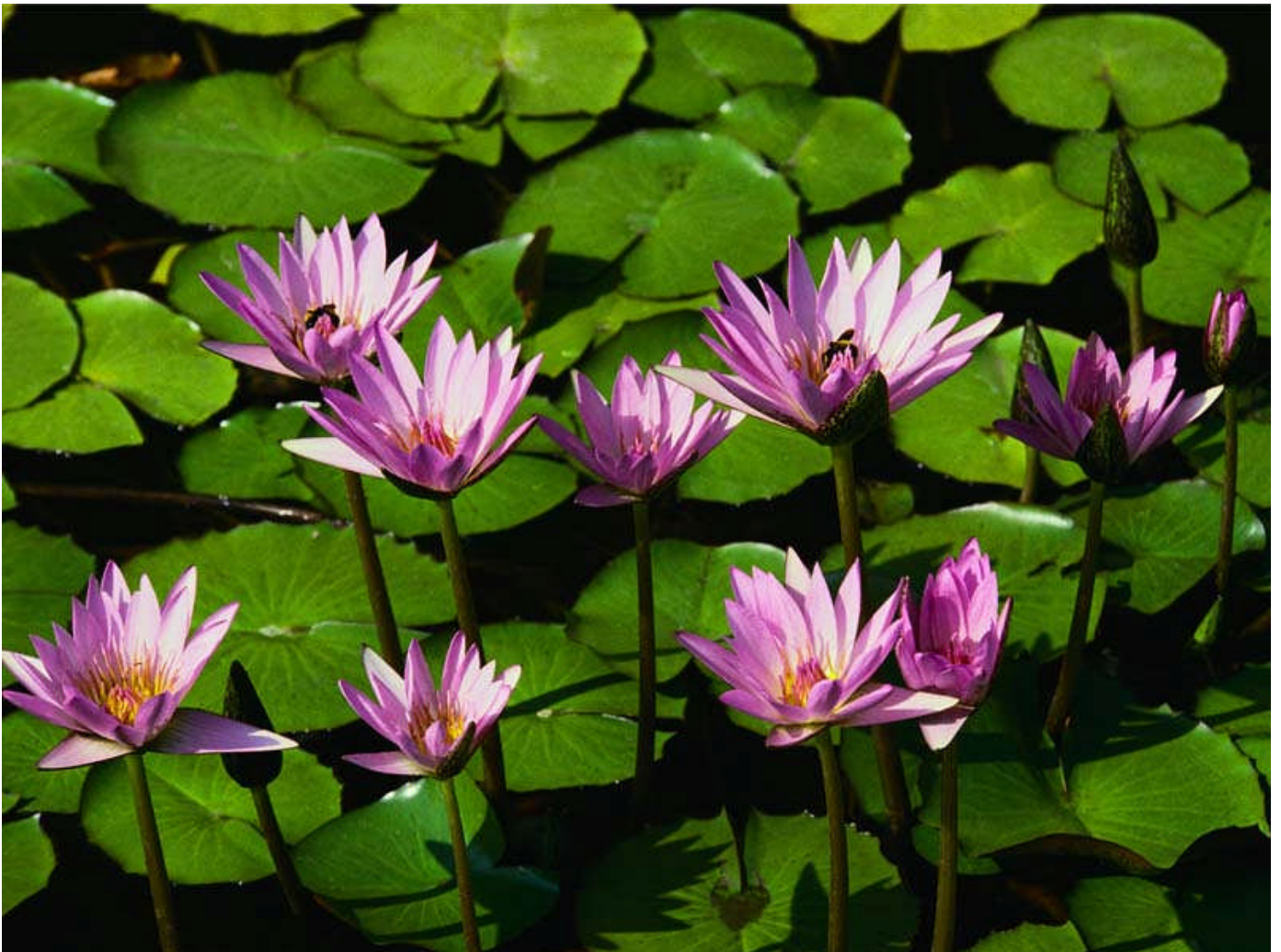


Malung-Sälens kommun

Antagen av fullmäktige 2009-12-14

LEDARSKAPSPOLICY

LEDARSKAPSUTVECKLING



LEDARSKAPSPOLICY

Inledning

Dagens ledarskap handlar till stor del om att styra genom mål och visioner, att vara tydlig, att kunna föra en dialog med medarbetarna och att kunna delegera. Ledarna är viktiga förutsättningar för bl.a. medarbetarnas engagemang och lust att lära samt arbetsmiljön och kvaliteten i verksamheten.

Denna ledarskapspolicy ska vara utgångspunkt för kontinuerlig avstämning mellan nämnd och förvaltningscheferna, vara ett basdokument vid ledarrekrutering samt fungera som återkommande checklista för det egna ledarskapet. För att ledarskapspolicyen ska kunna vara ett stöd för Malung-Sälens ledare krävs det att den ständigt prövas mot verkligheten och revideras utifrån gällande förutsättningar. Uppföljning av denna policy ska ske i regelbundna personalenkäter, medarbetarsamtal och andra utvecklingsaktiviteter.

Chefsrollen kan delas upp i chefskap och ledarskap där chefskapet innebär *vad* man gör och ledarskapet *hur* man gör. Med chefskap menas i första hand att leda, förvalta och utveckla verksamheten. Ledarskapet innebär i första hand att bygga upp, vidmakthålla och utveckla relationer samt utforma visioner och nätverk. I denna ledarskapspolicy används de båda begreppen chef och ledare var och en för sig i betydelse av både chefskap och ledarskap.

Malung-Sälens kommuns ledarskapspolicy rör samtliga förvaltningschefer och första linjens chefer. Eftersom arbetssituationen ser olika ut för olika ledare ska varje ledare applicera policyen på sitt eget ledarskap i den utsträckning som det är praktiskt möjligt.

Chefsuppdraget

Ledare i Malung-Sälens kommun har som främsta uppgift att ansvara för och utveckla verksamheten till största möjliga gagn för kommuninvånarna. Det är ett måste att ledaren förstår och accepterar det demokratiska styrsystem som råder i en kommun och har ett stort intresse för samhällets och kommunens utveckling. I ledarens uppdrag ingår att efterleva de lagar, regler och styrdokument som är aktuella för verksamheten. Detta kräver ett analytiskt, strategiskt och omvärldorienterat tänkande samt en förmåga att se in i verksamhet som en del av kommunens helhet. Helhetstänkandet ska bygga på en prestigelös samverkan mellan ledare på olika nivåer och från olika förvaltningar inom kommunen. Tydlighet och ärlighet ska vara ledord i ledarens arbete att som arbetsgivarrepresentant uppfylla uppgiften att ansvara för och att utveckla verksamheten.

Samtliga ledare ska arbeta för att påverka tillväxten och näringsutvecklingen i kommunen i positiv riktning och se sin roll i kedjan av kommunens arbete med att vara attraktiv och tjäna brukarna. Kommunens ledare ska aktivt marknadsföra och profilera kommunen som etablerings-, boende-, studie- och turism-/upplevelse ort. För att få en framgångsrik tillväxt och näringslivsutveckling i vår kommun krävs det att samtliga ledare har en helhetssyn och ett arbetssätt som innebär samarbete mellan enheterna.

Varje ledaruppdrag inom Malung-Sälens kommun, oavsett nivå och verksamhet, innefattar ett åtagande i följande avseenden:

Kommunens ledare:

- förstår och respekterar den demokratiska process som styr kommunal verksamhet.
- företräder vår kommun både utåt och inåt på ett positivt och kreativt sätt.
- är omvärldsorienterad och arbetar offensivt för kontakter och samverkan med externa organisationer.
- ser sambanden mellan den egna verksamheten, kommunal verksamhet och samhälle samt verkar aktivt för att stärka helhetssyn och samarbete inom kommunen.
- leder arbetet mot goda resultat och måluppfyllelse med medborgarnyttan i fokus.
- arbetar för ständiga förbättringar, förnyelse och utveckling av den kommunala verksamheten.
- ser jämställdhet som en naturlig del i organisationens kultur.
- ser personalorganisationerna som sina samverkanspartners.
- beaktar hur manliga och kvinnliga värderingar kan påverka och styra beteenden och förväntningar på samtliga nivåer i organisationen.
- ser, lyssnar och litar på sin personal.
- har god förmåga att samverka.
- ansvarar för att medarbetarsamtal genomförs årligen med all personal.
- arbetar aktivt för ett öppet arbetsklimat.

Den politiska ledningens förväntningar på kommunens ledare

Den politiska ledningen förväntar sig att ledarna i Malung-Sälens kommun:

- är tydliga i sitt agerande och har kunskap om vilka befogenheter och vilket ansvar som följer ledarskapet.
- har förmåga att kommunicera och entusiasmera.
- kan samarbeta över gränserna.
- är öppen för nya idéer och förväntningar.
- är lojala mot kommunens mål och beslut.
- samverkar med politiker, medarbetare, kommuninvånare och fackliga organisationer.
- är resultatriktad.
- planerar organiserar, leder och kontrollerar verksamheten enligt uppställda mål och inom givna ekonomiska ramar.
- ansvarar för att verksamheten utvecklas och håller hög kvalitet.
- utvecklar arbetsmiljön.
- är medvetna om betydelsen om att som ledare vara närvarande för sina medarbetare.

Kommunens ledares förväntningar på den politiska ledningen

Malung-Sälens kommuns ledare förväntar sig att den politiska ledningen:

- förmedlar visioner och upprättar uppföljningsbara mål för det ledaren ansvarar för.
- understödjer ledarnas mål-, resultat- och delegationsansvar genom tydliga krav och realistiska förutsättningar för ledaruppdraget.
- har tydliga och rimliga förväntningar på ledarna, både som personer och uppdragstagare.
- tar tillvara ledarnas professionella kunskaper och erfarenheter.
- ger möjligheter till dialog om uppdragens mål och innehåll mellan ledare, medarbetare och den politiska ledningen.
- stödjer ledarna i uppgiften att skapa ett effektivt och kreativt klimat bland sina medarbetare.

- anger riktning, följer upp utförda uppdrag och gör tydliga prioriteringar mellan motstridiga intressen utifrån kommunens ekonomiska resurser, planer och mål.
- uppmuntrar varje ledares utveckling som ledare genom kontinuerlig utbildning och dialog.
- följer upp hur centralt satta mål tolkas och är möjliga att genomföra.
- följer upp hur centralt satta mål tolkas och är möjliga att genomföra
- försäkrar sig om att varje ledares ansvarsområde inte är för stort för att kunna utföra sitt arbete på ett så bra sätt som möjligt.

Stöd till ledare

Det är inte bara genom ledarskapspolicyn som ledare i kommunen ska få stöd, utan även från kollegor och medarbetare, politisk ledning och förvaltningsledning. Kollegor inom förvaltningen förväntas stödja varandra i såväl verksamhets- som ledarskapsfrågor. Medarbetarna ska tillsammans med ledaren utveckla ett gott medarbetarskap till nytta för såväl kollegor som ledare och brukare. Till detta kommer ett stöd i form av väl utvecklade administrativa rutiner och system, samt ledarskapsutveckling baserad på såväl individens som organisationens mål och behov. Ledarskapsutvecklingen ska utgå från den syn på ledarskap som ledarskapspolicyn förmedlar. Givetvis måste ledarskapet och dess uppdrag förankras och ges utrymme i budget.

Chefen ska få arbetsgivarens förtroende att leda. Uppdraget, ansvaret och befogenheterna ska formuleras tydligt. Naturligtvis har ledarna samma rätt som medarbetare till samtal om utveckling och lön. Chefen ska kunna räkna med stöd av hög kvalitet såväl från förvaltningen som från kommunledningen.

Även personalkontoret ska vara en stödjande funktion för kommunens chefer. Personalkontoret stödjer genom att tillhandahålla kontinuerlig kompetensutveckling samt stödjande dokument så som policys och riktlinjer vilka ger vägledning åt ledarna i det dagliga arbetet. Förvaltningscheferna ska utgöra ett viktigt stöd för första linjens chefer och vara de personer som första linjens chef i första hand vänder sig till i det dagliga chefsutövandet.

Som arbetsgivare arbetar Malung-Sälens kommun för att:

- individuella introduktionsprogram finns.
- kontinuerliga utvecklingssamtal sker med ansvarig chef.
- kommunen har ledarskapsutvecklingsprogram, ledardagar och mentorprogram
- samtliga ledare har individuella kompetensutvecklingsplaner.

Ledarskapsutveckling

Samtliga ledare ska, minst en gång per år, ha medarbetarsamtal med sin närmaste chef. Under medarbetarsamtalen ska individuella kompetensutvecklingsplaner upprättas. Uppföljningen av samtalen syftar till att genom tydlig kommunikation ömsesidigt utvärdera resultatet av den årliga kompetensutvecklingsplanen, stödja och fördjupa utvecklingen av ledarskapet. Det blir även ett sätt att på ett tidigt stadium göra ledaren uppmärksam på det som fungerar bra respektive mindre bra i ledarskapet. Genom kontinuerlig ledarutveckling bibehålls och ökar kompetensen och förståelsen för kommunens värderingar hos dess ledare.

Utveckling och utbildning för ledare är mest verksamma om de pågår ständigt och samordnas med organisationens och medarbetarnas utvecklingsbehov. Ledningens lärande ska vara en del av övriga organisationens lärande. Olika utvecklingsformer måste finnas för såväl blivande som nya och etablerade ledare både på det personliga och professionella planet. Kommunen ska utvecklas till en lärande organisation på ledningsnivå.

Ledarskapsutveckling som kan ses som en kontinuerlig process, kan bestå av personlig ledarskapsutveckling, systemförståelse, omvärlds och framtidsanalys samt förståelse av grupprocesser. Hela tiden behöver ledaren utveckla sin självkänedom vilket kan ske med hjälp av handledning eller mentorskap. Det är också viktigt att ledaren avsätter tid och utgår från det egna engagemanget.

Ledare i Malung-Sälens kommun ska:

- ta ett eget ansvar både för sin personliga och professionella utveckling när det gäller att förbättra förutsättningar för ledarskapsuppdragets genomförande.
- vara införstådd med att det ligger i själva ledarskapsuppdraget att bidra till att öka både kvaliteten och effektiviteten i chefs- och ledarskapet så att verksamheterna når sina mål bättre och snabbare.
- stämma av det egna chefs- och ledarskapet med närmast överordnad chef, bl.a. genom utvecklingssamtal.

Relationen mellan ledare och medarbetare

Kommunens ledare ska på bästa sätt ta tillvara på medarbetarnas inneboende drivkrafter, engagemang och ansvarskänsla och på så sätt förvalta de resurser som står till verksamhetens förfogande. Genom ömsesidig, regelbunden information och en öppen och rak kommunikation skapas förutsättningar för engagemang och delaktighet hos personalen. Detta påverkar i sin tur medarbetarnas förståelse för såväl verksamhetens som ledarens och den enskilde medarbetarens uppdrag. Den demokratiska ledaren låter medarbetarna ha ett stort inflytande över sin egen arbetssituation där ledaren uppfattas som ett uppmuntrande stöd som tydliggör beslutsprocesserna.

Ledaren ska, med samtliga medarbetare, genomföra årliga medarbetarsamtal med god kvalitet samt dokumentera dessa. En förutsättning för att det ska vara god kvalitet på medarbetarsamtalen är att ledarna inte har allt för många underställda att ansvara för. För många underställda gör det svårare att ha en personlig kontakt med samtliga medarbetare. Malung-Sälens kommun har som mål att ingen ledare ska ha ett för stort antal medarbetare under sig. Ett riktmärke kan vara mellan 25 – 30 underställda.

Ledare i Malung-Sälens kommun:

- är synliga som ledare och tydliggör verksamhetens mål och inriktning.
- upprätthåller en personlig relation till var och en av medarbetarna och har en aktuell bild av vars och ens arbetssituation och arbetsuppgifter.
- arbetar för att var och en av sina medarbetare känner sin egen roll i helheten och har möjlighet att utveckla arbete och kompetens i samverkan med andra.
- inser att medarbetarnas hälsa, utveckling och arbetsglädje är nyckeln till en framgångsrik verksamhet.
- delegerar uppgifter så att medarbetare får handlingsutrymme och möjlighet att ta ansvar.
- ser att mångfald i organisationen, med avseende på medarbetarnas kön, etniska tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning och fysisk förmåga, är en tillgång för verksamheten.
- inser att ledarskap förutsätter tid för sina medarbetare och för sin egen utveckling som ledare.
- skapar laganda så att medarbetarna samverkar mot uppställda mål och regler.

Rekrytering av ledare

Vid rekrytering av ledare ska särskilt ledarskapsförmågan beaktas. I befattningsanalysen som genomförs före rekrytering ska det definieras vilken typ av ledarskap som är önskvärt till tjänsten. Att välja rätt ledare är en viktig uppgift och att leda kommunala verksamheter förutsätter särskilda egenskaper, både på det

personliga och professionella planet. I kommunens rekrytering av ledare ingår att tidigt upptäcka de medarbetare i organisationen som har goda förutsättningar för att bli bra ledare och ge dem möjlighet till personlig utveckling / utbildning. Fördelar med intern rekrytering kan bl.a. vara att det innebär en uppmaning till både organisation och personal att investera tid och resurser i kompetensutveckling. Det utgör även en viktig drivkraft för individerna att bättra på sina prestationer samtidigt som det ökar tilliten och lojaliteten.

För att få både manliga och kvinnliga sökande till chefsuppdrag är det angeläget med särskilda insatser. Med både manliga och kvinnliga ledare kan kommunen få olika aspekter på ledning, lösning av viktiga frågor och verksamhetsutveckling. Kvinnor och män ska ha lika rättigheter och möjligheter på chefspositioner.

Förvaltningschefer anställs av kommunstyrelsens arbetsutskott. Anställningsformen är tillsvidar eller ett tidsbegränsat förordnande. Vid tillsvidareanställning bör möjlighet till provanställning de första sex månaderna vägas in. Övriga ledare anställs av berörd facknämnd eller enligt delegation. Lön och anställningsvillkor fastställs av personalenheten. Vid rekrytering på samtliga nivåer ska en jämn fördelning mellan kvinnor och män eftersträvas.

När det gäller rekrytering av ledare till Malung-Sälens kommun ska kommunen som arbetsgivare:

- ha som princip att söka ledare både internt och externt och försäkra sig om att få meriterade sökande.
- ta fram kriterier för rekrytering och urval som är kända i kommunen och ha bestämda strategier för att finna de mest lämpade.
- ordna introduktions- och stödprogram för nyanställda ledare.
- reflektera över manliga och kvinnliga attityder till chefer och chefsuppdrag.
- ge akt på hur manliga och kvinnliga värderingar och attityder kan styra och påverka chefsförsörjningen.

Introduktion av nya ledare

Cheferna har till uppgift att bedriva en bra kommunal verksamhet och är företrädare för arbetsgivaren. I samband med nytillträdande bör därför stor vikt läggas vid introduktionen.

Dagens ledare måste utifrån ett helhetsansvar skaffa kunskap om hela kommunen och dess arbetsformer och inte enbart till verksamhetsspecifika. Det är viktigt som ny ledare få ett tydligt uppdrag från kommunledningen, kommunchef eller förvaltningschef beroende på ledarnivå. Ett tydligt uppdrag ger riktningssamtal för arbetet och hjälper den nye ledaren att prioritera. Ett viktigt stöd till nytillträdade ledare kan vara handledning samt ett introduktionsprogram som omfattar även kommunens övriga verksamheter, som ger ett koncernperspektiv och som speglar organisationens grundläggande värderingar.

Löne- och anställningsvillkor

Ett viktigt särdrag rörande styrning och ledning i en kommun är den sammansatta relationen mellan chefer och den politiska ledningen. Det är ett skäl till att den formella delen av chefens anställning och uppdragsvillkor bör regleras eller avtalas så långt det är möjligt utifrån gällande kollektivavtal, krav på effektivitet och måluppfyllelse. Dessa faktorer är viktiga vid individuell och differentierad lönesättning av chefer.

Malung-Sälens kommun ska som arbetsgivare:

- tillämpa individuell och differentierad lönesättning av chefer.
- i en dialog med varje chef kunna motivera lön och övriga anställningsvillkor.

- erbjuda anställningsvillkor som stimulerar och bidrar till alternativa karriärvägar.
- ompröva lönen vid byte av chefsanställning till annan anställning med utgångspunkt från de nya arbetsuppgifterna.
- följa och analysera löneutvecklingen för chefer och särskilt bevaka att löneskillnader som beror på kön inte förekommer.